



ESEIG | INSTITUTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Diana Pinto Quintela

Recrutamento e Seleção de Pessoas: A Perceção dos Avaliadores

2016

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

Diana Pinto Quintela

**Recrutamento e Seleção de Pessoas:
A Perceção dos Avaliadores**

Dissertação de Mestrado em **Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, fevereiro de 2016

Diana Pinto Quintela

**Recrutamento e Seleção de Pessoas:
A Perceção dos Avaliadores**

Dissertação de Mestrado em **Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos

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

Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

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

Professora Doutora Isabel Silva

Escola de Psicologia – Universidade do Minho

Vila do Conde, fevereiro de 2016

AGRADECIMENTOS

Quando se decide realizar uma Dissertação de Mestrado, assume-se que se trata de um trabalho individual, um caminho que se avizinha solitário... mas que reúne o contributo de diversas pessoas!

Desde o início do Mestrado que tive o privilégio de contar com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas. Sem esses contributos, não teria sido possível concretizar esta investigação.

À Professora Doutora Susana Pereira da Silva, orientadora da Dissertação, agradeço o apoio e a partilha do saber. Acima de tudo, obrigada por continuar a acompanhar-me nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento.

Um agradecimento especial à Dra. Fátima, pela dedicação e disponibilidade na colaboração sempre que por mim foi solicitada. A sua larga experiência e profunda capacidade de análise em Gestão de Recursos Humanos foram particularmente úteis para a realização do presente trabalho.

A todos os avaliadores que participaram nesta investigação, uma enorme gratidão, pois sem eles, o presente trabalho não teria sido possível.

Estarei sempre muito grata aos meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos. Aos meus Pais, Luís Filipe e Maria do Sameiro, obrigada pelo amor, alegria e atenção sem reservas... São os meus anjos da guarda!

Às minhas irmãs, Filipa e Marta agradeço a confiança e a partilha de experiências nesta caminhada da vida; à Inês, minha querida sobrinha e afilhada, continua a iluminar-me todos os dias com o teu sorriso que isso me dá força e nutre o carinho que nos une.

Ao José Carlos, agradeço-te, o companheirismo, o sorriso intemporal e a compreensão desmedida.

Uma palavra de agradecimento particular às minhas amigas e colegas, Julieta, Gabriela, Ana Isabel, Anabela, Susana, Filipa, pelo tempo passado juntas e também pelas ausências, pela partilha de experiências e apoio incondicional.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta Dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente, ajudando-me a refletir o presente com um olhar expectante para o futuro!

A Todos, o meu MUITO OBRIGADA!

RESUMO

Gerir os recursos humanos implica deter uma visão estratégica, previsional e provisional. Hoje em dia, a avaliação dos recursos humanos é uma constante nas empresas de consultoria, pelo que o presente estudo tem como principal objetivo analisar e compreender a perceção dos avaliadores relativamente aos processos de Recrutamento e Seleção. Participaram no presente estudo 12 avaliadores de empresas de consultoria de Portugal, de ambos os sexos, com uma média etária de 36 anos (DP=7.98). Foi administrado um inquérito por questionário para recolha de dados demográficos e elaborado um guião de entrevista com 13 questões. Os dados foram tratados através da análise de conteúdo, a partir da qual foi possível identificar-se categorias e subcategorias das respostas concedidas. Os principais resultados mostraram que, globalmente, os avaliadores possuem uma perceção positiva da sua atividade. O recrutamento *online*/pela internet é identificado como fonte de excelência para atrair candidatos e a entrevista é a técnica de avaliação utilizada pelos avaliadores, com especial enfoque nas entrevistas por competências com orientação semidiretiva. O processo de avaliação valoriza as *soft skills*, sendo que os avaliadores detêm um grau de confiança relativamente grande nas metodologias de avaliação que utilizam. A motivação dos avaliadores no desempenho da sua função radica, essencialmente na abrangência de conhecimentos que reveste a função e a possibilidade que esta confere de desenvolvimento. Estudos futuros devem ser realizados com amostras mais abrangentes, integrando metodologias quantitativas e qualitativas e com empresas onde a área de Recrutamento e Seleção seja desenvolvida internamente.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção, Avaliadores

ABSTRACT

Manage human resources implies a strategic, estimates and provisional vision. Nowadays, the assessment of human resources is a constant in consulting companies, for which the present study has as its main objective to analyze and understand the perceptions of the assessors in relation to recruitment and selection processes. Participated in this study 12 evaluators of Portugal consulting companies, of both gender, with an average age of 36 years (SD=7.98). It was administered a survey to collect demographic data and a prepared script of interview with 13 questions. The data were processed through the analysis of content, from which it was possible to identify categories and subcategories of the answers provided. The main results showed that, overall, the evaluators have a positive perception of their activity. The online/internet recruitment was identified as a source of excellence to attract candidates and interview assessment technique is often used by the evaluators, with special focus on competency interviews with semi-structured guidance. The evaluation process focused the soft skills, and the assessors hold a relatively large degree of confidence in the evaluation methods they use. The motivation of the assessors lies essentially in the scope of knowledge of their function and the possibility that this confers. Future studies should be conducted with broader samples, integrating quantitative and qualitative methodologies and with companies where the recruitment and selection area is internally developed.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment and Selection, Evaluator.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
Parte I - Revisão Bibliográfica	16
Capítulo 1. Gestão de Recursos Humanos	17
1.1. Os Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos	18
1.2. O Subsistema de Provisão: O Recrutamento	21
1.3. As Empresas de Recrutamento e Seleção em Portugal	23
Capítulo 2. O Processo de Recrutamento e Seleção	25
2.1. Definição de Recrutamento	25
2.2. Tipos de Recrutamento	27
2.2.1. Recrutamento Interno	27
2.2.2. Recrutamento Externo	28
2.3. Fontes de Recrutamento	30
2.4. Definição de Seleção	35
2.5. Métodos e Técnicas de Seleção	37
2.5.1. Análise do Currículo Vitae	37
2.5.2. Testes Psicotécnicos	38
2.5.3. Testes de Personalidade	39
2.5.4. Testes de Conhecimento	39
2.5.5. Dinâmicas de Grupo	40
2.5.6. Centros de Avaliação	40
2.5.7. Mostras de Trabalho	41
2.5.8. Entrevistas de Seleção	41
2.6. Os Avaliadores dos Processos de Recrutamento e Seleção	44
Parte II - Estudo Empírico	51
Capítulo 3. Estudo Empírico: Metodologia	52
3.1. Questão de Partida e Objetivos	52
3.2. Natureza do Estudo	53
3.3. Caracterização dos Participantes	54
3.4. Instrumentos	55
3.5. Procedimento e Análise de Dados	55

Capítulo 4. Apresentação dos Resultados	58
Capítulo 5. Discussão dos Resultados	78
REFLEXÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Visão Tradicional e Atual da Função de GRH	17
Tabela 2 - Caracterização dos Participantes	59
Tabela 3 - Número de Avaliadores nos Processos	60
Tabela 4 - Número Médio de Candidatos Avaliados por Ano	62
Tabela 5 - Fontes de Recrutamento	63
Tabela 6 - Triagem Curricular	65
Tabela 7 - Técnicas de Avaliação	66
Tabela 8 - Grau de Confiança das Metodologias de Avaliação	68
Tabela 9 - Tipo e Número de Entrevistas	69
Tabela 10 - Competências mais Valorizadas	70
Tabela 11 - Tomada de Decisão	72
Tabela 12 - Procedimentos em Caso de Dúvidas	74
Tabela 13 - Motivação na Função de Avaliador	76
Tabela 14 - Constrangimentos Sentidos	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Passos do Processo de Recrutamento	33
Figura 2 - Principais Passos do Processo de Seleção	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Caraterização dos participantes	54
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CV	Currículo Vitae
DAF	Análise e Descrição de Funções
e.g.	Por exemplo
et al.	E colaboradores
GRH	Gestão de Recursos Humanos
i.e.	Isto é
n	Frequência
P,%	Porcentagem
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área que tem sido alvo de transformações ao longo dos tempos. A sua preocupação inicial era meramente operacional, no entanto, com a globalização dos mercados, das atividades e dos negócios houve necessidade de (re)pensar as práticas e as atividades confinadas à GRH (Penny, 2007).

Este novo olhar sobre as atividades da GRH aportou uma nova perspetiva dos Recursos Humanos (RH), que assume, atualmente, uma particular relevância nas organizações, uma vez que todas as atividades organizacionais implicam a ação humana (Esteves, 2008).

Neste sentido, a necessidade de gerir os RH tem assumido, cada vez mais, uma maior importância, deixando de ser considerado como fonte de custos, para passar a ser assumido como uma fonte de recursos. Assistimos, assim, à passagem de uma visão operacional, para uma visão estratégica de RH (Neves & Gonçalves, 2009).

Esta mudança na visão dos RH encontra-se intimamente associada a um conjunto de linhas de ação que visa orientar o rumo e as modalidades de desenvolvimento futuro da organização, perspetivado em relação ao meio interno e externo e tendo como objetivo a maximização da sua eficácia (Child, 2005).

Consequentemente, surge uma aposta no desenvolvimento das competências, da motivação, do envolvimento e participação dos colaboradores, numa gestão claramente integrada, coerente e provisional (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Esta mudança paradigmática inserida num contexto de elevada competição de mercados, teve grandes implicações na gestão de muitas empresas, que não se encontravam preparadas para implementar os novos métodos de GRH, sentindo necessidade de recorrer a empresas externas especializadas, para lhes servir de suporte. Assim assistimos ao recrudescer das empresas de Consultoria em RH, que se dedicam a diferentes áreas de intervenção, nomeadamente ao Recrutamento e Seleção (R&S), de forma rentável, adequada e diferenciadora.

Hoje em dia, a prática de R&S é uma constante nas empresas de consultoria, pelo que surgiu o nosso interesse em analisar alguns aspetos desta atividade em Portugal, sob o ponto de vista dos técnicos envolvidos nos processos, os avaliadores.

O presente trabalho tem, portanto, como objetivo principal compreender a percepção dos avaliadores relativamente aos processos de R&S de e encontra-se estruturado em duas partes. Na primeira parte, apresentamos uma revisão bibliográfica dos conceitos centrais, sendo que esta se encontra dividida em dois capítulos:

- i) Apresentação sucinta da área de GRH, seus subsistemas, com especial ênfase para o subsistema de provisão (R&S) e para as empresas de R&S em Portugal.
- ii) Abordagem ao processo de recrutamento, nomeadamente a sua definição, os tipos de recrutamento existentes e principais fontes de recrutamento e, abordagem ao processo de seleção, sua definição, métodos e técnicas de seleção, bem como o papel dos avaliadores envolvidos nestes processos.

A segunda parte integra o estudo empírico e encontra-se dividida em três capítulos. Assim, apresenta-se o percurso metodológico, nomeadamente a questão de partida e os objetivos da investigação, a natureza do estudo, caracterização dos participantes, do material e a descrição dos procedimentos realizados na recolha dos dados e, em seguida, encontram-se espelhados os principais resultados encontrados, sendo que o último capítulo se debruça sobre a discussão dos mesmos.

O presente estudo termina com as reflexões finais, onde se resumem os principais resultados, realizando-se um balanço entre os pontos positivos e as limitações apontadas, cedendo-se algumas sugestões que poderão constituir-se como pontos de partida para investigações futuras, bem como algumas reflexões relativamente ao papel do avaliador no contexto dos processos de Recrutamento e Seleção.

Parte I - Revisão Bibliográfica

Capítulo 1. Gestão de Recursos Humanos

A GRH é um conceito que tem evoluído ao longo dos últimos anos, quer em termos de teoria quer ao nível da sua aplicação (Neves & Gonçalves, 2009).

No início do século XX, com o movimento das relações laborais e com a proliferação dos sindicatos que o seu desenvolvimento começou a ser mais expressivo, influenciando os conteúdos das investigações em GRH, as designações da atividade e a ênfase na própria prática de gestão (Child, 2005; Penny, 2007).

Historicamente, a GRH passou por fases evolutivas, tal como assinalam diversos autores (e.g., Câmara et al., 2007; Marras, 2007), podendo ser demarcadas três gerações da GRH. A primeira geração, remete-nos para os anos 20 e decorreu dos estudos de Elton Mayo e colaboradores, que concluíram que o desempenho individual e dos grupos podiam ser potenciados por um sistema de gestão que reconhecesse o papel da interação social e o papel das normas do grupo de trabalho na moldagem de comportamentos. Com o aprimoramento destes estudos, Tavistock demonstrou que o desempenho individual e do grupo podem ser melhorados através de sistemas de trabalho que articulam os subsistemas tecnológicos e sociais (Marras, 2007).

A segunda geração focalizada ao nível da análise individual, utilizou, na sua maioria, a satisfação no trabalho como variável de critério. Para Câmara et al. (2007), nesta geração, pretendeu-se estabelecer sistemas de organização do trabalho que envolvessem os colaboradores nos processos de tomada de decisão para com isso contribuir para o aumento da satisfação das necessidades de desenvolvimento, sendo que estas se encontravam associadas com atitudes de trabalho mais favoráveis, menor absentismo e rotatividade (Câmara et al., 2007).

Por fim, a terceira geração, que caracteriza os anos 80, desenvolveu-se no âmbito da gestão estratégica de RH e caracterizou-se pela adoção do nível de análise organizacional no estudo das relações entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais (Marras, 2007).

Hoje em dia, com a globalização dos mercados, das atividades e dos negócios, a GRH adquire um peso fundamental no contexto das empresas (Esteves, 2008).

A preocupação pela área da GRH reside no facto de os resultados organizacionais dependerem da existência de RH adequados, competentes e motivados, pelo que o conceito de GRH tem vindo a evoluir em função do corpo teórico e empírico em que assenta (Peretti, 2004; Veloso, 2007).

A preocupação pela gestão estratégica dos RH caracteriza-se pela adoção de um nível de análise organizacional no estudo da relação das práticas de GRH e dos resultados organizacionais (Ostroff & Bowen, 2000; Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Nesta linha podemos estabelecer uma diferenciação entre a visão tradicional e a visão mais atual de GRH, segundo Cançado, Moraes e Moura da Silva (2006). Segundo estes autores, a visão tradicional coloca a ênfase nas atividades inerentes à função técnica, como o R&S, não contando com a visão de negócio e de resultados. Desta forma encontra-se mais voltada para o nível da execução das atividades especializadas. Por seu turno, a visão atual coloca a ênfase no capital humano, como chave crucial para o sucesso organizacional, apresentando uma preocupação com o alinhamento das práticas de GRH com as diretrizes e estratégias da empresa.

Nesta linha de pensamento, Monteiro (2009) contrapõe comparativamente, as principais diferenças entre a perspetiva tradicional e atual de GRH, conforme se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1

Visão Tradicional e Atual da Função de GRH

Tradicional	Atual
Operacional	Estratégico
Medidas de sucesso qualitativas	Medidas de sucesso quantitativas
Controlo	Parceria
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Administrativa	Consultiva
Orientada para uma lógica funcional	Orientada para uma lógica de negócio
Reativa	Proativa
Centrada na atividade	Centrada na criação de soluções

Fonte: Adaptado de Monteiro (2009, p. 8)

De acordo Monteiro (2009), esta transição parece não só ter alterado o papel que a função de GRH possui no processo de criação de valor, como também acentua a importância de se identificarem os meios e as práticas através das quais os RH podem responder à estratégia e às prioridades de negócio.

Por conseguinte, Hales (2001) refere que a GRH insurgiu nas empresas, distinguindo-se e separando-se das demais funções empresariais (e.g., marketing, produção) e adquirindo um papel singular e significativo no contexto organizacional. É esta característica que lhe confere uma influência significativa no conteúdo e na forma de trabalho dos diversos gestores empresariais.

A visão estratégica da GRH assume uma posição de adaptação das várias práticas e sistemas de GRH à própria estratégia competitiva da empresa. Esta opção relaciona-se com as escolhas estrategicamente efetuadas pela gestão, para agir competitivamente nos mercados em constante dinâmica e evolução, refletindo-se esta ação nos sistemas de GRH. Ao colocar a ênfase nos RH, assume-se que a eficácia das práticas de GRH depende de fatores contextuais, como o tipo de atividade desenvolvida, a dimensão da empresa, as políticas de ação, entre outros (Bowen & Ostroff, 2004).

Por conseguinte, é necessário existir uma sinergia e consistência entre as práticas de GRH e a estratégia organizacional, por forma a evitar situações de ambiguidade que possam conduzir à restrição do desempenho individual e organizacional (Neves, 2002).

Diversos autores (Agarwala, 2003; Neves, 2002; Tavares, 2001) sublinham a existência de várias dimensões, que são frequentemente assinaladas pela literatura, que fazem parte da gestão estratégica dos RH, tais como a formação, a remuneração, as relações sociais, a avaliação de desempenho, a análise e descrição de funções, a higiene e segurança, a comunicação, a gestão de carreiras e o R&S. Estas dimensões são tidas como subsistemas da GRH, como a seguir se analisam.

1.1. Os Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos

Funcionalmente, podemos dizer que a GRH possui cinco subsistemas, tal como Chiavenato (2009) defende:

- i) Provisão, que integra a pesquisa de mercado de RH, o R&S e a integração.

- ii) Aplicação, que integra a análise e descrição das funções, o planeamento e alocação dos RH, o plano de carreiras e a avaliação de desempenho.
- iii) Manutenção, que integra a administração de salários e benefícios sociais, a higiene e segurança no trabalho e as relações sindicais.
- iv) Desenvolvimento, que integra a formação, o desenvolvimento de RH e organizacional.
- v) Monitorização, que integra a base de dados, o sistema de informação e a auditoria aos RH.

Na perspetiva de Câmara e colaboradores (2007) existem três requisitos fundamentais para que o conjunto das políticas e práticas de GRH sejam funcionais numa determinada organização, como um sistema integrado capaz de aportar valor acrescentado e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais:

- i) Em primeiro lugar, é necessário que todos os subsistemas estejam operativos, ou seja, que haja um conjunto mínimo de políticas e práticas de RH coerentes, permitindo inferir racionalmente a existência e a operacionalidade de cada subsistema. Caso contrário, toda a integração sistémica da GRH ficará enfraquecida. Assim, por exemplo, se não existir uma avaliação de desempenho adequada e formalizada, todas as promoções serão arbitrárias ou baseadas na antiguidade e no merecimento puramente formais.
- ii) Em segundo lugar, os subsistemas de GRH devem funcionar interligados. Por exemplo, a Análise e Descrição de Funções (DAF) se não for acurada e adequada, fomentará o risco de um recrutamento mal sucedido.
- iii) Por último, todos os subsistemas devem ser vistos como aplicações de uma estratégia de RH que decorre da estratégia organizacional e, através dela, mantidos acesos. Uma política ou prática de GRH não pode ser analisada de forma isolada, pois perderá coerência. Por exemplo, se uma política de remunerações for marcadamente mais baixa, isto terá impacto nos restantes subsistemas da GRH, nomeadamente no R&S.

A partir desta designação funcional, compreendemos que a área de R&S se encontra inserida no subsistema de provisão, assumindo, portanto, um papel crucial para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos. Da mesma forma,

constatamos que os diversos subsistemas são dinâmicos, encontrando-se articulados entre si (Chiavenato, 2009).

Apesar de o processo de R&S ser normalmente tido como um único processo, ele é, na prática, segmentado em dois momentos diferentes: o momento de recrutar, que significa atrair candidatos e o momento de selecionar, que significa escolher. Apesar de separados, são dois momentos interligados que possuem métodos e técnicas específicas, tal como Cardoso (2010) assinala.

1.2. O Subsistema de Provisão: O Recrutamento

O recrutamento, enquanto subsistema de provisão de RH, pretende atingir três objetivos essenciais:

- i) Elaborar meios que permitam à empresa recrutar candidatos competentes.
- ii) Fornecer à empresa RH com menor custo possível.
- iii) Colocar cada candidato na função que melhor lhe convém a si e à empresa, para que cada um utilize, de forma adequada, as suas aptidões, formação, competências e motivação (Sousa et al., 2006).

Por sua vez Rocha (2006) identifica vários objetivos que se pretendem atingir através do recrutamento, nomeadamente:

- i) Atrair candidatos em número suficiente para possibilitar o processo de seleção e assim permitir que este funcione.
- ii) Determinar as necessidades atuais e futuras de recrutamento, partindo da informação concedida pelo planeamento de RH e análise de posto de trabalho, ou seja, relacionando o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal.
- iii) Conseguir gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo custo para as organizações,
- iv) Aumentar a taxa de sucesso do processo, reduzindo o número de candidatos por insuficiente ou excessiva qualificação,
- v) Reduzir a possibilidade de abandono da organização, por parte dos candidatos, ao fim de pouco tempo após o processo de recrutamento,

- vi) Cumprir as normas jurídicas legais existentes.
- vii) Aumentar a eficiência individual e organizacional a curto, médio e longo prazo.
- viii) Avaliar a eficácia das técnicas e fontes utilizadas no processo de recrutamento.

Assim, e tal como Carvalho (2008) refere, o processo de recrutamento tem como objetivos atrair o maior número de candidatos possível para fornecer à empresa um candidato qualificado e com competências para a função a suprir, possibilitando que este utilize e evidencie as suas aptidões e capacidades, motivações e temperamento no exercício das tarefas que lhe são delegadas.

Para Marras (2007), o recrutamento tem como objetivo captar RH, interna ou externamente à organização, por forma a preencher os subsistemas de seleção de pessoas, pelo que poderá surgir por diversos motivos, tal como Caetano e Vala (2002) assinalam, uma vez que a sua principal função reside na atração de um recurso importante para as organizações: o capital humano.

A necessidade de recrutamento surge quando há saída de colaboradores, quando há mobilidade interna funcional, oportunidades de progressão na carreira e/ou criação de novos postos de trabalho (Peretti, 2004).

Nesta linha, importa ainda referir, tal como Ribeiro e Cunha (1993) sugerem, que existem três paradigmas que devem ser tomados em consideração aquando da escolha de um emprego:

- i) Os candidatos escolhem os empregos por comparação lógica das ofertas, de acordo com critérios objetivos (salários e benefícios).
- ii) Os candidatos escolhem os empregos por comparação lógica das ofertas, em função de critérios subjetivos (perceção sobre a organização).
- iii) Os candidatos escolhem empregos a partir de facilidades físicas/psíquicas e experiências anteriores em organizações similares.

Tendo em linha de conta estas considerações, Domingues (2003) sugere que, atualmente, as organizações passam a estar mais centradas na procura das pessoas certas para a organização, ao contrário do que tipificavam os modelos tradicionais, que procuravam as pessoas certas apenas para o posto de trabalho que carecia de ser preenchido.

1.3. As Empresas de Recrutamento e Seleção em Portugal

O processo de R&S pode ser desenvolvido, principalmente, de duas formas: as empresas possuem o seu próprio departamento de GRH, onde para além de outras atividades, incluem também os processos de R&S ou, as empresas recorrem a empresas externas (de prestação de serviços, também designadas de consultoras) para a realização destes processos, ou seja, conferem a responsabilidade do processo a uma empresa externa, especializada em R&S (Davidson, 2005). O recurso a estas empresas aporta algumas vantagens para as empresas clientes, que convém serem referenciadas:

- i) Redução do acúmulo de trabalho, nomeadamente na fase inicial de triagem curricular.
- ii) Libertação de recursos da empresa para outras atividades centrais de negócio.
- iii) Redução de custos operacionais.
- iv) Maior objetividade no processo, já que há uma visão externa à empresa, isenta de vícios e ideias pré-concebidas.
- v) Tomadas de decisão racionais, baseadas em dados concretos decorrentes dos processos avaliativos.
- vi) Competência e experiência da equipa de avaliadores.
- vii) Capacidade de comparação com realidades de outras empresas na mesma área de negócio.
- viii) Rapidez ao nível dos resultados, uma vez que há uma equipa destacada para cumprir o projeto num determinado período de tempo.
- ix) Estabelecimento de uma parceria com a empresa-cliente através da experiência e *know-how* externo.
- x) Disponibilidade da equipa para um determinado projeto, sem comprometimento de prazos e resultados (Davidson, 2005).

São diversas as empresas que realizam R&S em Portugal, sendo que a sua existência é ancorada na necessidade de prestação dos seus serviços a empresas-clientes.

Estas empresas apresentam ofertas de emprego para várias atividades profissionais, em função da sua carteira de clientes e dos pedidos por estes realizados. A sua prestação poderá cingir-se à identificação de candidatos para as empresas-cliente, através da prestação de serviços de consultoria nos processos de R&S, que normalmente são conduzidos em diversas fases e sob a responsabilidade de vários técnicos, ou poderão prestar os seus serviços em regime de *outsourcing* ou de subcontratação (o colaborador trabalha para uma determinada empresa mas o seu vínculo laboral é realizado pela empresa de prestação de serviços). Estes serviços podem ser ou não em regime de trabalho temporário, em função das pretensões das empresas-clientes (Davidson, 2005).

As empresas de prestação de serviços de R&S são uma aposta, hoje em dia, pois são consideradas como uma opção rentável e adequada, na medida em que estas empresas são dotadas de recursos materiais e humanos especializados tendo em conta a atividade que desenvolvem (Davidson, 2005).

Em seguida apresentamos os aspetos relativos aos processos de recrutamento e seleção.

Capítulo 2. O Processo de Recrutamento e Seleção

Para recrutar é necessário atrair candidatos com o perfil desejado. Nesse sentido, a DAF, assume particular relevância já que deve espelhar os aspetos requeridos para a função, com vista ao correto e adequado desempenho da mesma (Carvalho, 2008).

A ADF encontra-se relacionada com a primeira ação ao nível da GRH, antes do R&S, pois permite a organização saber o perfil do melhor candidato para desempenhar, com sucesso, as suas funções. Assim, trata-se de um processo sistemático de recolha de dados, destinado à tomada de decisões, identificação das tarefas, das atividades e das responsabilidades de um posto de trabalho, fornecendo informação relevante para uma adequada GRH (Sousa et al., 2006).

Câmara e colaboradores (2007), sublinham que a ADF permite delinear o perfil para a função e deve integrar alguns elementos cruciais, como por exemplo: a identificação concreta da função, título e seu enquadramento organizacional; os requisitos do candidato, suas aptidões, competências técnicas e de gestão, experiência anterior, dimensões comportamentais requeridas e fatores preferenciais; contrapartidas a serem oferecidas, nomeadamente o salário e benefícios, oportunidades de formação e de desenvolvimento pessoal, possibilidades de carreira, local de trabalho, horário, entre outros.

2.1. Definição de Recrutamento

A literatura, relativamente ao recrutamento, apresenta uma definição que é consensual sendo que este pode ser entendido como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dos quais serão selecionados alguns para serem contratados (Araújo & Garcia, 2009). Para estes autores, a função essencial do recrutamento é a atração de pessoas para suprir as necessidades da organização.

O recrutamento deve ser encarado não apenas como um processo de divulgação e atração de candidatos que procuram uma vaga, mas no qual uma empresa procura ver uma determinada vaga preenchida (Câmara et al., 2007), sendo que poderá ser esta empresa a conduzir o processo, ou recorrer a uma empresa

especializada para o fazer, como já anteriormente assinalado, pressupondo que se trata de um processo dinâmico no qual intervêm diversos atores.

Na perspectiva de Cardoso (2010) o recrutamento é um processo que se caracteriza por um conjunto de procedimentos que culminam na decisão final de escolha de um candidato que irá desempenhar a função em aberto numa dada empresa, pelo que pressupõe a existência de uma identificação e caracterização da função a preencher, atuação fundamental que condiciona os passos seguintes.

Analogamente, Câmara e colaboradores (2007) definem recrutamento como um processo que visa atrair o maior e melhor número de potenciais candidatos para ocupar um determinado posto de trabalho. Trata-se, portanto, de um processo que decorre entre a decisão de preencher uma determinada função até ao apuramento de candidatos adequados à mesma.

Por sua vez, para Marras (2007), o recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho que é caracterizado como o espaço onde ocorre intercâmbio entre as empresas e as pessoas que estão dispostas a trabalhar e, também, as que já estão no ativo e integradas no mercado de trabalho.

Por isso, enquanto processo, decorre em diversas fases nomeadamente, a identificação da necessidade de recrutamento, a ADF, a prospeção interna e externa, a definição de objetivos que o titular vai prosseguir, a definição de tarefas e responsabilidades e, finalmente, a triagem de candidatos (Câmara et al., 2007).

Para que o recrutamento atinja os seus objetivos é necessário um número de candidatos suficiente, para que possa abastecer adequadamente o processo de seleção, já que, como vimos, a função do recrutamento é abastecer a seleção com candidatos, pelo que o seu sucesso dependerá do planeamento realizado, ou seja, das estratégias que foram definidas e traçadas para a atração dos candidatos (Peretti, 2004).

Neste sentido, o recrutamento requer um planeamento para que os seus objetivos possam ser atingidos num determinado período de tempo, o que poderá ser traduzido em três fases, segundo Chiavenato (2009): i) o que a organização necessita em termos de RH; ii) o que o mercado de RH tem para oferecer e; iii) onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a utilizar.

Na perspectiva de Cunha, Rego, Gomes, Cabral-Cardoso, Marques e Cunha (2010) um recrutamento bem-sucedido é um dos fatores determinantes para o sucesso e vantagem competitiva das organizações, pelo que se destacam como principais vantagens:

- i) Redução de custos.
- ii) Melhoria da percepção dos clientes.
- iii) Melhoria da imagem.
- iv) Atração e fidelização de talentos.
- v) Uso correto e adequado dos RH pelas empresas.

Neste sentido, as empresas podem optar por vários tipos de recrutamento, como a seguir se descrevem.

2.2. Tipos de Recrutamento

A empresa pode optar por três tipos de recrutamento: recrutamento interno, externo ou misto (Câmara et al., 2007; Chiavenato, 2009; Sousa et al., 2006), que em seguida são caracterizados.

2.2.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno consiste em preencher uma determinada vaga com colaboradores da própria organização. Este procedimento pode ser realizado através de uma escolha direta ou através de um concurso interno (Câmara et al., 2007).

Alguns autores (Chiavenato, 2009; Marras, 2007) não consideram este procedimento como um recrutamento propriamente dito, mas sim uma movimentação de colaboradores, seja ela vertical (quando há promoção), horizontal (quando há transferências) ou diagonal (quando há transferências com promoções).

O recrutamento interno possui vantagens e desvantagens, tal como é assinalado por diversos autores (Câmara et al., 2007; Carvalho, 2008; Chiavenato,

2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Sousa et al., 2006; Werther & Davis, 2008). No que se reporta às vantagens pode-se salientar:

- i) Há uma diminuição dos custos associados ao processo.
- ii) Oferece oportunidades e planos de carreiras, promovendo a motivação dos colaboradores.
- iii) Apresenta um índice de validade e de segurança superior, uma vez que já se conhecem os colaboradores.
- iv) Poderá ser um processo mais rápido do que o recrutamento externo.

Apesar destas vantagens, os mesmos autores (Câmara et al., 2007; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Sousa et al., 2006; Werther & Davis, 2008) assinalam ainda certas desvantagens, tais como:

- i) Exige que os colaboradores possuam potencial de desenvolvimento para serem movimentados.
- ii) Poderá ser fonte de conflito entre os colaboradores.
- iii) Não possibilita a entrada de novos saberes e conhecimentos na organização.
- iv) Quando mal realizado, poderá levar aquilo que se designa de “Princípio de Peter” (que, segundo Chiavenato, 2009, surge quando as empresas promovem os seus colaboradores incessantemente, elevando-os a posições onde demonstram o máximo da sua incompetência).

2.2.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo surge quando perante uma determinada vaga, numa organização, esta procura preenche-la com colaboradores externos à mesma. Consiste, então, em identificar no mercado de recursos humanos, candidatos com perfil para a vaga existente (e.g., Câmara et al., 2007; Chiavenato, 2009).

Na perspetiva de Penny (2008) este tipo de recrutamento incide sobre candidatos reais e potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações. Existem algumas vantagens relativamente a este tipo de recrutamento, tal como assinalam diversos autores (e.g., Câmara et al., 2007; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Sousa et al., 2006; Werther & Davis, 2008):

- i) Renova e enriquece os RH da empresa.
- ii) Identifica candidatos que apesar de não possuírem o perfil ideal para a função podem ser colocados em base de dados para outras oportunidades.
- iii) Aproveita os investimentos (em formação), efetuados pelas empresas e pelos próprios candidatos.
- iv) Potencia a dinâmica entre a organização e o mercado de RH.

Apesar das vantagens identificadas, também lhe são imputadas algumas desvantagens, nomeadamente (e.g., Câmara et al., 2007; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Sousa et al., 2006; Werther & Davis, 2008):

- i) Poderá ser um processo mais moroso que o recrutamento interno.
- ii) Geralmente é um processo caro pois exige despesas imediatas.
- iii) Poderá ser fonte de frustração das expectativas dos colaboradores da empresa.
- iv) Comporta maiores riscos de incompatibilidade cultural entre a empresa e o candidato.

Numa tentativa de ultrapassar as desvantagens que cada um destes tipos de recrutamento aporta, a organização poderá optar por um recrutamento misto, ou seja, o recurso concomitante a estes dois tipos de recrutamento (Câmara et al., 2007).

O recurso ao recrutamento misto é, na perspetiva de vários autores (e.g., Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Penny, 2008; Peretti, 2004; Werther

& Davis, 2008) uma decisão bem-sucedida, uma vez que fortalece as vantagens de ambos os tipos de recrutamento. Todavia, esses mesmos autores sublinham que existem outros fatores organizacionais que podem condicionar a opção por este tipo de recrutamento. Tal como assinala Chiavenato (2009), na prática, as empresas procuram sempre realizar um recrutamento misto, já que ambos se complementam. Quando há um recrutamento interno, o indivíduo que é deslocado precisa de ser substituído na sua posição atual, ou seja o recrutamento interno não coloca de parte a necessidade de um recrutamento externo, já que persiste uma vaga que tem que ser preenchida.

Para além destes tipos de recrutamento, alguns autores (e.g., Cardoso, 2010; Carvalho, 2008) defendem, também, a diferença entre um recrutamento direto e indireto. O primeiro encontra-se associado ao facto de ser o próprio Departamento de RH da empresa que assume a condução do processo, enquanto o segundo nos remete para a intervenção de serviços externos, nomeadamente através de empresas de consultoria especializadas em RH.

2.3. Fontes de Recrutamento

O processo de recrutamento é colocado em prática através de um conjunto de técnicas e métodos que têm como principal objetivo divulgar e atrair candidatos para as vagas em aberto. Neste sentido, a forma como os candidatos serão atraídos é de crucial importância, já que dela depende o contingente de respostas (Cunha et al., 2010).

A atração de candidatos deve ser uma etapa muito bem pensada, pois, por vezes, as organizações procuram pessoas com competências específicas, havendo alguma dificuldade em atraí-las. Por conseguinte, torna-se fundamental decidir não apenas como atrair os candidatos, mas também como os manter na organização (Armstrong, 2009; Taylor, 2007).

Stahl e Bookman (2006) referem que as organizações podem assumir duas posições: i) fornecer uma imagem positiva acerca de si mesma ou ii) fornecer uma imagem irrealista e de conveniência, desfasada da realidade. Quando opta pela segunda, o candidato vai vivenciar um desfaseamento entre a imagem que criou relativamente à organização e a sua realidade, já que foi levado a criar falsas

expectativas sobre a mesma. Isto certamente que aportará desilusões, incertezas, ansiedades, desmotivações e outro tipo de sentimentos que poderiam ter sido evitados se ele tivesse sido adequadamente preparado para a realidade organizacional para a qual foi atraído. Desta forma, estes sentimentos poderão ser apaziguados se a organização optar por transmitir uma imagem realista de si própria, que em nada interferirá no número de candidaturas rececionadas e reduzirá, obviamente, o índice de mobilidade (turnover).

Neste sentido compete à organização analisar cuidadosamente quais as fontes de recrutamento que aportarão melhores resultados, uma vez que elas são diversas, podendo ser utilizadas de forma individual ou concomitante em função dos objetivos que se pretendem atingir (e.g., Pilbeam & Corbridge, 2006; Ribeiro & Cunha, 1993).

Em seguida, apresentaremos, com base em diversos autores (e.g., Armstrong, 2009; Câmara et al., 2007; Cardoso, 2010; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Fernandes, 2014; Penny, 2007; Peretti, 2004; Pilbeam & Corbridge, 2006; Cunha et al., 2010; Sousa et al., 2006; Stahl, & Bookman, 2006; Taylor, 2007; Werther & Davis, 2008), algumas das fontes de recrutamento ao dispor das organizações, que permitem divulgar a vaga a preencher e atrair candidatos:

- i) Base de Dados – esta deverá ser uma das primeiras fontes a ser utilizada uma vez que se trata de candidaturas espontâneas ou decorrentes de processos anteriores, que poderão preencher os requisitos exigidos para a função em análise. O recurso a esta fonte mostra-se pouco dispendioso e algo rápido. No entanto, poderemos correr o risco de os candidatos já não estarem interessados em serem colocados, quando forem contactados.
- ii) Recomendações ou Referências Profissionais – há organizações que incentivam aos seus colaboradores a sugiram amigos ou familiares para as vagas que se encontram em aberto, levando-os a vivenciar sentimentos de prestígio e de corresponsabilização no processo, junto à empresa pela sua admissão. Muitas referências ou recomendações poderão surgir por parte de parceiros, clientes e fornecedores. As vantagens são várias, nomeadamente o facto de se conseguir fomentar e consolidar o aspeto informal das relações.

- iii) Folhetos e/ou Cartazes – é uma fonte de recrutamento que apresenta baixos custos, contudo a sua eficácia depende de alguns fatores, como a visibilidade dos mesmos, a localização da empresa e proximidade de lugares onde haja movimentação de pessoas. A principal desvantagem remete-nos para o facto dos mesmos só estarem acessíveis a pessoas dessa área geográfica ou frequentadoras desse local.
- iv) Centros de Emprego – onde normalmente as pessoas se inscrevem quando se encontram desempregadas. Estes centros de emprego permitem por um lado, que as pessoas se inscrevam para novas oportunidades de emprego e por outro, permitem que as empresas possam entrar em contacto com os mesmos, solicitando candidatos para determinada função, nomeadamente as pouco qualificadas.
- v) Empresas de Consultoria – são organizações que se especializam em ajudar as empresas na procura de candidatos. Muitas destas empresas desenvolvem serviços específicos, como por exemplo, o recrutamento de quadros técnicos. A principal vantagem refere-se ao facto de as mesmas utilizarem técnicas de R&S mais sofisticadas, coadjuvado com o fator tempo e rendimento. No entanto, a sua principal desvantagem poderá apontar para o encarecimento do processo.
- vi) Parcerias com Universidades e/ou Escolas – assumem-se como locais onde podem ser encontrados jovens candidatos com muito pouca experiência profissional, embora com potencial de desenvolvimento. Os contactos com estas instituições aparecem no sentido de se divulgarem as oportunidades oferecidas pelas empresas. Os mesmos poderão, eventualmente surgir apesar que não existirem vagas no momento, com intuito de se publicitar a empresa.
- vii) Associações de Classe – contribuem para a procura e oferta de candidatos profissionais e vagas para os mesmos. São associações como a dos Médicos e dos Engenheiros, às quais as empresas recorrem, caso o recrutamento se direcione para profissionais de áreas específicas.
- viii) Anúncios – a organização pode utilizar os meios de comunicação social para divulgarem a sua vaga. O meio de comunicação mais utilizado é o

anúncio nos jornais, por ser o de maior abrangência. Apesar desta fonte se revelar acessível a todos os candidatos, podemos por vezes correr o risco de atrair um contingente de pessoas excessivo para o número de vagas existentes, encarecendo e tornando o processo moroso.

- ix) *Website* corporativo da empresa e de empresas consultoras de R&S – consiste na divulgação da vaga de forma virtual, com intuito de atrair candidatos. Há *websites* mais avançados que permitem o preenchimento e envio de formulários de candidatura como resposta às vagas existentes. Muitos destes *websites* para além da receção de candidaturas permitem também a realização de candidaturas espontâneas e a realização de testes psicotécnicos. Este recurso assume particular relevância hoje em dia, pelo facto de permitir a organização de uma base de dados de candidatos. Grande parte da base de dados pode ser facilmente acedida através de filtros definidos que permitem encontrar os perfis de candidatos de acordo com os requisitos pretendidos.
- x) Portais de Emprego – são sítios da internet compostos por bases de dados sobre ofertas de emprego que se encontram agrupadas por áreas funcionais e são, normalmente, de acesso gratuito. A principal vantagem desta fonte de recrutamento reside na possibilidade de receção de um elevado número de respostas.
- xi) Redes Sociais – são sítios na internet onde se podem procurar candidatos e divulgar ofertas de emprego. Estas redes são regularmente utilizadas para confirmar a autenticidade das informações fornecidas nos currículos, já que possibilitam conhecer características pessoais, que normalmente não são mencionadas nestes (e.g., *LinkedIn*). Esta fonte constitui-se numa forma de acesso fácil a candidatos residentes em outros países, bem como encontrar perfis mais específicos.
- xii) *Executive Search* (ou *headhunters*, pesquisa direta ou caça-cabeças) - é uma fonte utilizada por empresas especializadas em R&S, com vista a atrair executivos de alto nível e com grande experiência profissional. Este método inicia-se com um contacto direto e personalizado, no sentido de

se reunirem informações acerca do potencial candidato, daí que ele seja visto como mais agressivo/direto que outros métodos utilizados.

A escolha das fontes de recrutamento deve ser devidamente ponderada, já que a elas podem associar-se investimentos financeiros avultados que necessitam de ser contabilizados em função do retorno pretendido.

Esquemáticamente, a Figura 1 apresenta os principais passos a ter em consideração durante o processo de recrutamento.

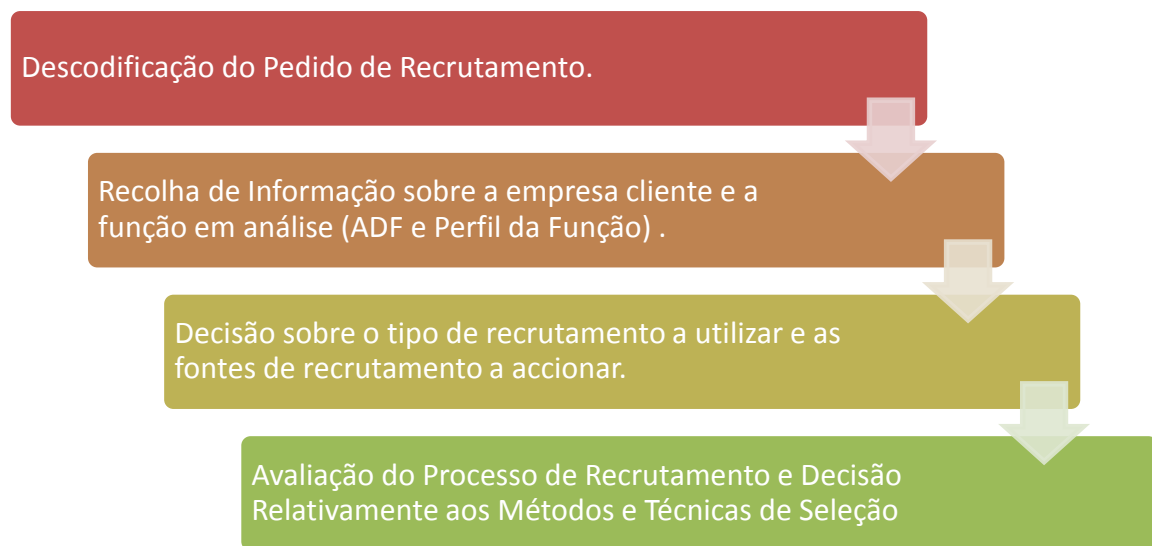


Figura 1. Principais Passos do Processo de Recrutamento

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, podemos dizer que o processo de recrutamento inicia-se com a decisão de preenchimento de uma vaga numa determinada empresa, sendo necessária a recolha de informação relativamente a essa empresa e a função em aberto. A partir daqui há a decisão relativamente ao tipo de recrutamento a utilizar e as principais fontes de recrutamento a acionar. Após o recrutamento, realiza-se uma breve avaliação do mesmo (e.g., se há número de candidatos suficientes, sua qualidade) e decidem-se sobre as metodologias e técnicas de seleção a implementar na fase seguinte.

A seleção, tal como o recrutamento, não pode ser acolhida como um processo desintegrado de um sistema mais vasto que é a GRH e, conseqüentemente, a escolha dos candidatos deverá refletir a estratégia e a política dentro da organização, pelo que não existe apenas uma forma de selecionar RH (Câmara et al., 2007).

Este processo baseia-se no princípio de que existem diferenças nítidas entre as pessoas, sendo possível identificar essas diferenças e escolher o candidato que mais se aproxima do perfil definido (Cunha et al., 2010).

2.4. Definição de Seleção

A seleção pode ser pensada como um processo que consiste na escolha, de entre as diversas candidaturas, daquela que melhor satisfaz as exigências do posto a ocupar e das necessidades do empregador e do candidato, tendo em conta as condições de trabalho (Werther & Davis, 2008). Por sua vez, Chiavenato (2009), define este processo como a escolha do “homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (p. 106).

De acordo com a definição de Cunha et al. (2010) a seleção é um processo através do qual “as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas” (p. 226).

Neste sentido e tal como afirma Chiavenato (2009) a seleção pretende dar solução a dois problemas: a adequação do homem na função e a sua eficiência. Se todos os indivíduos fossem iguais, com características similares, não seria necessário recorrer-se à seleção. Todavia, as pessoas são singulares, diferentes umas das outras, com as suas próprias idiossincrasias, o que permite que através do processo de seleção, o seu perfil possa ser traçado (i.e. o conjunto das características peculiares e particulares), mas também o seu potencial quanto à sua adequação e eficiência na função a que concorre (e.g., Penny, 2007).

Assim sendo, se o recrutamento é visto como o processo pelo qual se divulga a necessidade de preencher uma determinada vaga, a seleção consiste na escolha, opção e decisão acerca da pessoa ou das pessoas que preencherão a referida vaga.

Alguns autores (e.g., Chiavenato, 2009; Werther & Davis, 2008) diferenciam três momentos no processo de seleção, nomeadamente:

- i) O primeiro, denominado de pré-seleção, consiste na triagem curricular, i.e., após a divulgação da vaga que se pretende preencher, são

rececionadas respostas através de diversas formas (e.g., currículo vitae, cartas de candidatura, contacto telefónico, caixa de correio). A partir da receção destas respostas, inicia-se uma comparação entre duas variáveis, nomeadamente os requisitos da função e as características do candidato. Desta análise comparativa, e tal como Chiavenato (2009) aduz, podemos encontrar três situações diferentes: a) o candidato apresenta um perfil aquém do requerido para a função; b) o candidato possui o perfil requerido para a função e; c) o candidato possui um perfil acima do pretendido para a vaga em análise. Neste momento, como seria de esperar, há candidatos que serão convocados para o momento seguinte, enquanto outros são eliminados.

- ii) O segundo momento, caracteriza-se pela convocação dos candidatos, o seu acolhimento e a aplicação de métodos e técnicas de seleção definidos. Neste momento alguns candidatos ficarão para trás, enquanto outros avançarão para a próxima fase.
- iii) O terceiro e último momento prende-se com o processo de decisão final, ou seja, a escolha do/s candidato/s.

Apesar destes três momentos serem genéricos, Werther e Davis (2008) consideram que os mesmos dependem da especificidade da organização e da prática de seleção que é levada a cabo, pelo que podem surgir algumas diferenças de atuação, muito embora se possa chegar ao mesmo resultado, pois o objetivo que se pretende atingir é o mesmo.

2.5. Métodos e Técnicas de Seleção

Os métodos e técnicas utilizadas em seleção são diversos, pelo que estes devem ser escolhidos em função dos critérios de seleção existentes, sendo que alguns deles podem ser realizados presencialmente ou realizados através de meios informatizados. Em seguida, apresentamos os métodos e técnicas de seleção destinados a avaliarem múltiplas dimensões dos candidatos.

2.5.1. Análise do Currículo Vitae

A análise do Currículo Vitae (CV), ou *biodata (biographical data)* assume uma particular relevância nos processos de seleção, já que é a primeira forma de contacto que os candidatos possuem com a organização ou empresa de R&S (Cunha et al., 2010).

Na perspetiva de Proença e Oliveira (2008), a apresentação e a disposição do CV pode ter uma influência positiva ou negativa na possibilidade de um candidato ser convocado para as etapas posteriores do processo de seleção.

Este método permite ao técnico de RH analisar e avaliar os dados biográficos, partindo do pressuposto que os comportamentos e experiências passadas se constituem como bons preditores de desempenhos futuros, permitindo inferir-se sobre outras variáveis, tais como a satisfação profissional, turnover e progressão na carreira (Cunha et al., 2010).

Trata-se de um método interessante para triar candidatos, quando o seu número é excessivamente elevado, não havendo possibilidade de os entrevistar a todos ou de submete-los a outro tipo de provas (e.g., Kaplan & Sacuzzo, 2013). As suas principais vantagens são o baixo custo e a sua rapidez, sendo os seus inconvenientes o facto de por vezes, os mesmos se apresentarem como falsos e pela dificuldade em identificar os indicadores que predizem o rendimento, uma vez que estes diferem de posto de trabalho para posto de trabalho (Robertson & Smith, 2001).

Adánez (1995) alerta para o facto de este método ser utilizado na pré-seleção e nunca como único método de seleção, já que a sua validade não é suficiente e, por vezes, ser necessário recolher outro tipo de informação que não consta no CV.

2.5.2. Testes Psicotécnicos

Os testes psicotécnicos são uma técnica amplamente utilizada em processos de seleção, tal como aduzem Romain e Bacus (2008) e caracterizam-se pela utilização de provas de avaliação padronizadas, destinadas a avaliar aptidões cognitivas do indivíduo. Neste caso são necessários recursos técnicos concebidos e validados para

o efeito. O seu conteúdo pode não estar diretamente relacionado com a função a ocupar (Pilbeam & Corbridge, 2006).

Rodrigues (2011) classificou os diferentes tipos de testes psicotécnicos da seguinte forma: testes de cálculo numérico, testes de aptidões e compreensão verbal, testes de raciocínio e inteligência geral, testes de atenção e percepção, testes de resistência à fadiga, testes de memória e retenção visual e testes de capacidade de método.

A decisão sobre o tipo de testes psicotécnicos a utilizar e a sua interpretação é da competência do psicólogo ou técnico de RH, tal como é referido por diversos autores (e.g., Kaplan & Sacuzzo, 2013; Pilbeam & Corbridge, 2006), contudo a administração dos mesmos pode ser realizada por outra pessoa, desde que possua formação prévia para tal. Os autores recomendam ainda que, sempre que possível, estes testes devem ser escolhidos de acordo com as suas características psicométricas, das quais se revelam de fundamental importância a validade e as tabelas de aferição disponíveis.

2.5.3. Testes de Personalidade

Os testes de personalidade, nomeadamente sob a forma de questionários, surgiram no início do século XX, com intuito de medir características pessoais e emocionais do indivíduo, de forma estandardizada. Os testes de personalidade são muito utilizados em Psicologia e Psiquiatria, para se predizerem comportamentos futuros (Just, 2011). Em contexto organizacional a sua utilização surge como forma de prever comportamentos de um indivíduo.

Desta forma, existem vários tipos de testes de personalidade, sendo que os mais comuns são os que se baseiam no modelo dos cinco fatores de personalidade (*big five model*) e as técnicas projetivas (Just, 2011). Nestes testes, não há respostas certas ou erradas, pelo que os resultados permitem compreender o peso de cada uma das cinco dimensões na personalidade do candidato (Cunha et al., 2010).

Os testes projetivos têm como suporte a corrente psicanalítica da psicologia, pelo que a sua interpretação deverá ser realizada por pessoas experientes (Kaplan & Sacuzzo, 2013), já que eles fornecem bons indicadores da organização personalística do candidato.

O uso dos testes projetivos enquanto técnica utilizada em seleção, apresenta diversas críticas que apontam para a subjetividade na interpretação dos resultados, todavia, continuam a ser frequentemente utilizados por diversos profissionais de RH (Just, 2011).

2.5.4. Testes de Conhecimento

Os testes de conhecimento são testes específicos, concebidos para avaliar objetivamente aquilo que os candidatos sabem. Estes testes podem debruçar-se sobre assuntos de âmbito geral, relacionados com a cultura e a interdisciplinaridade, ou específico de determinada área, e.g., línguas, conceitos técnicos (Just, 2011).

Apesar destes testes serem simples, a sua segurança poderá ser comprometida, quando os candidatos descobrem o que poderá ser questionado, preparando-se convenientemente para o mesmo, pelo que uma das formas de se poder ultrapassar esta limitação é a alteração regular das questões que neles contam (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Por outro lado, estes testes podem também funcionar como preditores de futuros desempenhos, quando utilizados em conjunto com outros métodos de seleção, tal como refere Just (2011). Assim, por exemplo, as indústrias nucleares utilizam estes testes a partir de situações reais que são colocadas aos candidatos, com intuito de compreender como estes descrevem a situação e que estratégias colocariam em prática para a sua resolução.

2.5.5. Dinâmicas de Grupo

As dinâmicas de grupo consistem na realização, em grupo, de determinadas tarefas propostas, com intuito de se avaliarem determinadas competências específicas e transversais, bem como comportamentos (Kaplan & Sazuzzo, 2013). O tipo de tarefas solicitadas poderá passar pela discussão e consenso conjunto, pela construção com materiais fornecidos, pela participação em jogos com regras definidas, etc. (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Esta técnica permite avaliar várias pessoas ao mesmo tempo, as suas reações em situações sociais, o relacionamento interpessoal que se estabelece, a sua capacidade de integração em equipas de trabalho, o seu grau de sociabilidade, a sua capacidade de comunicação/verbalização e fluência de discurso (Romain & Bacus, 2008).

2.5.6. Centros de Avaliação

Os centros de avaliação (*assessment centers*) assumem-se como um conjunto de métodos e técnicas de seleção, destinados a avaliar múltiplas competências, comportamentos e habilidades (Taylor, 2007). As técnicas e métodos que aqui se incluem são diversificados, nomeadamente entrevistas estruturadas de avaliação de competências, exercícios de grupo, testes psicotécnicos e de personalidade (Taylor, 2007).

As combinações dos testes a serem utilizados variam de acordo com os parâmetros que se pretendem avaliar. A sua aplicação necessita de vários avaliadores/observadores, que se reúnem e discutem entre si o conjunto das informações recolhidas (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Este método holístico permite cruzar informações sobre uma multiplicidade de situações e dimensões comportamentais e competências observáveis, bem como identificar características pessoais dos candidatos, por forma a se determinar o desenvolvimento individual e as suas possibilidades, i.e., o seu potencial a partir da identificação dos pontos fortes e de melhoria (Just, 2011).

Esta metodologia apresenta algumas vantagens, tais como o facto de se poderem observar os candidatos em situações de interação pessoal, durante algum período de tempo; há maior espontaneidade do comportamento, pois o clima de participação é estabelecido facilmente. Sob o ponto de vista dos candidatos, estes aceitam bem esta metodologia de seleção pois ela oferece atividades variadas e concretas. Apesar disso, é um processo demasiado dispendioso, moroso e cansativo, que exige grande preparação dos avaliadores (Robertson & Smith, 2001).

2.5.7. Mostras de Trabalho

As mostras de trabalho (*work sample*) são provas que consistem na reprodução de uma tarefa laboral, com intuito que esta contenha os elementos essenciais da mesma (Taylor, 2007). O objetivo é observar o candidato numa situação simulada, bastante similar à situação real de trabalho ou na própria situação de trabalho (e.g., solicitar a apresentação de um determinado produto para se avaliar a sua estratégia de venda).

Estas estratégias podem estar integradas em tarefas individuais ou de grupo, sendo que o conteúdo depende do tipo de trabalho que se pretende avaliar. Este tipo de provas é também designado de provas situacionais ou profissionais, pois solicitam que o candidato coloque em evidência os seus reais conhecimentos. No entanto, são provas, muitas vezes de difícil conceção, nomeadamente para funções onde haja uma exigência grande de tarefas de cognição (Taylor, 2007).

2.5.8. Entrevistas de Seleção

A entrevista é vista como um encontro entre duas ou mais pessoas, para que através de uma troca de impressões, atinjam determinados objetivos (Robertson & Smith, 2001). Mais concretamente, Lévy-Leboyer (1996), define-a como uma situação social revestida de uma dupla função: recolher informação específica sobre o candidato e formar sobre ele, uma opinião.

A entrevista pode ser vista como um método, uma vez que se trata de um processo que permite chegar a determinada meta; ou como uma técnica, pois trata-se de um instrumento utilizado em conjunto com outros (Just, 2011).

Existem vários tipos de entrevista, uma vez que é uma técnica utilizada em diferentes contextos e domínios. Estas diferem segundo o centro da entrevista, ou seja, de acordo com o polo à volta do qual gravitam todas as preocupações. Em seleção, diversos autores (e.g., Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001; Taylor, 2007) sugere que podemos encontrar quatro tipos de entrevista:

- i) Entrevista individual – mais utilizada em processos de seleção, onde intervêm dois atores: o avaliador e o entrevistado. Neste tipo de entrevista, em função da empatia gerada entre ambos, poderá haver por parte do candidato uma maior abertura ao diálogo. Contudo, esta forma de entrevista aporta uma maior subjetividade de avaliação, já que é realizada por apenas um avaliador.
- ii) Entrevista em grupo – conduzida por um ou vários observadores com diversos candidatos simultaneamente que concorrem ao mesmo lugar. O tema em discussão é lançado pelos observadores ou poderá ser deixado ao critério dos entrevistadores, sendo que o objetivo é a discussão em grupo. Este tipo de entrevista caracteriza-se por uma economia de tempo e de custos, com um ambiente natural que proporciona maior à vontade, podendo desencadear comportamentos mais espontâneos. Há possibilidade de se compararem os comportamentos dos vários candidatos, recorrendo a julgamentos mais coerente e objetivos, já que estão todos na mesma situação. As principais desvantagens passam pela inibição dos candidatos em falarem de si próprios na presença de outros concorrentes; ao facto de certos candidatos poderem ser subavaliados, quando presente um elemento com qualidades superiores que se destaque, bem como a possibilidade de um dos elementos manipular a entrevista, assumindo um papel de liderança que impeça a manifestação dos restantes elementos.
- iii) Entrevista de painel – entrevista que se constitui de um painel de três ou quatro avaliadores/entrevistadores, sendo presidida por um desses

elementos. Normalmente um deles está diretamente relacionado com a função que o candidato irá desempenhar. As principais vantagens deste tipo de entrevista é o facto de possibilitar a discussão entre os vários avaliadores que integram o painel, relativamente ao comportamento do candidato, diminuindo, desta forma, o risco de se tirarem conclusões precipitadas ou contraditórias. Permite ainda que os elementos do painel se autocorrijam caso não tenham ouvido bem ou percebido algo. Como principais desvantagens, este tipo de entrevista pode intimidar o candidato devido ao número de pessoas do painel. Pode ainda ser um processo moroso e dispendioso e poderá reforçar os preconceitos criados em torno dos candidatos, se estes forem gerais, ao invés de os diluir.

- iv) Entrevista em série – este tipo de entrevistas decorre em sequência, passando o entrevistado por um conjunto de entrevistas com vários entrevistadores. Trata-se de um processo que poderá ocupar muito tempo ao candidato, tornando-se moroso e cansativo. Por outro lado, as vantagens são idênticas às da entrevista de painel, sendo que a diferença reside no facto de haver apenas um entrevistador de cada vez e não simultaneamente.

Em termos metodológicos, não existe uma única forma de se conduzirem entrevistas, no entanto, nenhuma se revela como sendo mais eficaz (e.g., Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001). Assim, a entrevista pode ser conduzida de forma estruturada, semiestruturada e não estruturada. A principal diferença entre esta estruturação centra-se no papel do avaliador que é diferente, em função da existência ou não de um guião previamente definido. No contexto de seleção são utilizadas, maioritariamente entrevistas semiestruturadas, havendo processos específicos em que as metodologias estruturadas e não estruturadas possam ser privilegiadas (Taylor, 2007).

Globalmente podemos dizer que a entrevista apresenta algumas vantagens em relação aos outros métodos, nomeadamente o facto de permitir avaliar alguns aspetos não avaliados por outros, como sendo a motivação, a capacidade de comunicação e de expressão, qualidades sociais e a maturidade. Permite ainda

confirmar os dados obtidos através de outros processos de avaliação e até corrigi-los ou completá-los (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

No entanto, a entrevista apresenta algumas desvantagens, pois pode ser um processo moroso e dispendioso, quando estamos em presença de um grande número de candidatos e, por outro lado, mostra ser uma metodologia limitada na avaliação de conhecimentos técnicos ou muito especializados, quando o entrevistador não é um técnico nesse âmbito. Adicionalmente, considera-se que é na utilização desta metodologia que intervém, de forma mais vincada, o fator de subjetividade do avaliador (Robertson & Smith, 2001).

Em suma, corroboramos a perspetiva de Lévy-Leboyer (1996) que refere que nenhum método, técnica ou instrumento poderá ser recomendado por absoluto. Pelo contrário, há métodos que devem ser eliminados porque não possuem as qualidades psicométricas essenciais, carecendo de informações fidedignas mais acuradas. O valor do método dependerá da situação, do problema e das condições nas quais a predição deverá ser feita ou a tomada de decisão empreendida.

Da mesma forma, Adánez (1995) refere que nenhum instrumento é excelente, por si só. Eles devem completar-se pois a seleção não deve ser vista como um ponto de chegada, mas como um ponto de partida, já que é com a integração do candidato que o verdadeiro desenvolvimento pessoal e profissional ocorre.

2.6. Os Avaliadores dos Processos de Recrutamento e Seleção

Os avaliadores que intervêm nos processos de R&S podem ser de diversas áreas de conhecimento, sendo os mais comuns os oriundos das áreas da gestão de recursos, da psicologia e da sociologia. Todavia, Independentemente da sua área de formação, estes avaliadores (também designados de técnicos de R&S) possuem responsabilidades que são definidas no seio da organização onde se encontram.

A estes avaliadores são-lhes atribuídas responsabilidades gerais e responsabilidades específicas, que caracterizam os diversos processos em que se envolvem e que decorrem durante todo o processo de R&S que têm sob a sua responsabilidade. As principais responsabilidades encontram-se adstritas aos

momentos de avaliação consignados, nomeadamente antes do decurso do processo, durante o processo e após o processo de R&S (Armstrong, 2009).

Assim, antes dos processos de R&S é da responsabilidade dos avaliadores definirem as principais etapas pelas quais o processo irá decorrer, os principais intervenientes, as metodologias e as técnicas que estarão envolvidos, bem como a definição dos prazos de execução previstos. Desta forma, é da responsabilidade dos avaliadores em conjunto com a empresa-cliente, decidir sobre as fontes de recrutamento mais adequadas, bem como os critérios de seleção que deverão estar presentes.

Durante o processo de R&S, os avaliadores detêm a responsabilidade de monitorizar os procedimentos que estão a ser adotados e alterá-los, caso estes não estejam a permitir o atingimento dos objetivos previstos (Leopold & Harris, 2009). A responsabilidade pela triagem curricular poderá ou não ficar sob a sua responsabilidade, mas mesmo nos casos em que não fica, deverá ser da sua responsabilidade a supervisão dessa triagem, no sentido de averiguar se os critérios de seleção estão a ser cumpridos.

Após a triagem, os candidatos são convocados para o início da avaliação que pode ou não contemplar a administração de provas de grupo e/ou psicotécnicas a par de entrevistas. Nesse sentido, é da responsabilidade do avaliador definir e transmitir os critérios de avaliação configurados para estas provas, aos seus colegas bem como tornar claras todas as evidências comportamentais assumidas para cada um dos critérios considerados.

O processo de avaliação deve decorrer com rigor e profissionalismo, proporcionando acima de tudo, um momento de aprendizagem mútua, entre os diversos avaliadores e os grupos de candidatos. Os avaliadores devem, igualmente, escolher os métodos, as técnicas e os procedimentos de avaliação que se afigurem como sendo mais pertinentes para o objetivo que pretendem, salvaguardando sempre uma atitude ética e deontológica, de respeito por todos os participantes que serão avaliados (Zelst, 1999).

No que concerne à entrevista propriamente dita, é da responsabilidade dos avaliadores adotarem posturas adequadas em função dos objetivos que pretendem atingir, nomeadamente no que toca à forma de colocação das questões, à sua

pertinência e ao interlocutor que têm à sua frente. As atitudes dos entrevistados poderão influenciar as atitudes que devem ser assumidas pelos avaliadores, pelo que a presença de um guião devidamente estruturado, deve ser equacionado logo à partida (Cardoso, 2010; Leopold & Harris, 2009).

Na eventualidade de se optarem pela realização de provas de grupo, estas devem ser acompanhadas de um conjunto de competências que se pretendem aferir, elaborando-se, para tal, uma grelha de observação de comportamentos que permita registar os diversos comportamentos dos vários avaliados (Zelst, 1999).

É importante referir que, durante o processo, é necessário que o avaliador consiga criar empatia com os candidatos, para que estes possam evidenciar as suas reais competências ao longo do processo (Gonçalves, 2010; Neves, Garrido, & Simões, 2008; Muir, 2004). No entanto, o processo de avaliação não é isento de erros, pelo que os avaliadores devem ter consciência da sua existência. Os principais erros que podem ocorrer durante o processo de R&S são (Cardoso, 2010; Leopold & Harris, 2009):

- i) Efeito de Halo/Horn- surge quando o avaliador estende uma avaliação positiva (halo) ou negativa (*horn*) de uma determinada pessoa. Por exemplo: se este candidato não possui competências comunicacionais ajustadas, também não apresentará competências de relacionamento interpessoal.
- ii) Efeito de Tendência Central – erro que surge quando há tendência para avaliar sempre no “meio-termo”. O avaliador opta por não dar cotações muito altas ou muito baixas aos avaliados. Por exemplo, apresentar as competências de determinados candidatos no nível 3 (mediano), numa escala do tipo *likert* de 5 posições.
- iii) Efeito de Primazia-Recência – erro que ocorre quando o avaliador utiliza a sua memória recente ou inicial para atribuir a sua avaliação. Por exemplo, o avaliador ter concedido uma avaliação muito positiva a determinado candidato numa prova inicial e não aceitar que o seu desempenho decaiu durante o processo, sendo as suas últimas prestações aquém do esperado.
- iv) Efeito de Erro Constante – tendência para avaliar os candidatos de forma muito rígida em qualquer situação ou muito complacente, permitindo a

persistência do seu erro. Por exemplo, um avaliador encontrar sempre justificações plausíveis para os comportamentos menos adequados de determinado candidato.

- v) Efeito de Semelhança – surge quando o avaliador tende a avaliar os candidatos em função de uma sintonia com os mesmos. Por exemplo, o facto de um dos candidatos apresentar um interesse num determinado *hobby* poderá levar o avaliador a conferir-lhe uma avaliação positiva pelo facto de se identificar, pessoalmente, com esse interesse.
- vi) Erro de Fadiga – este erro ocorre quando o avaliador se encontra com excesso de trabalho, levando-o a esquecer determinados critérios de avaliação. Por exemplo, após um grande número de entrevistas diárias, as últimas, na ausência de um guião pré-definido, poderão não responder necessariamente a todas as informações necessárias para decorrer o processo de decisão.
- vii) Efeito de Pigmalião – surge quando a mera expectativa de determinada ocorrência de um comportamento, aumenta a probabilidade da sua ocorrência. Por exemplo, o avaliador desenvolve expectativas sobre o comportamento de um determinado candidato e transmite-lhe de forma indireta ou direta, essas mesmas expectativas.

Após o processo e até o fecho do mesmo, os avaliadores detêm responsabilidades na produção de informação relativamente aos candidatos, apresentação destes à empresa cliente, bem como à explicação de dúvidas que possam subsistir (Cardoso, 2010).

Podemos então dizer, que cabe ao avaliador decidir qual ou quais candidatos serão apresentados à empresa-cliente, para que esta possa ter a decisão final sobre a sua admissão. O processo de tomada de decisão pretende-se que seja coerente e consonante com os objetivos da empresa-cliente, pelo que os avaliadores devem analisar todas as informações recolhidas, acrescentar determinadas notas que lhes pareçam relevantes e/ou necessárias. A utilização de uma grelha comparativa poderá ser importante quando se detém vários candidatos, pois auxilia o processo de tomada de decisão. Caso tenham participado mais de um observador, fará sentido que entre

eles possa haver partilha de informações relativamente às observações e avaliações realizadas.

A tomada de decisão pretende responder a algumas questões pertinentes, nomeadamente (Cardoso, 2010; Leopold & Harris, 2009):

- i) O candidato enquadra-se na função?
- ii) O candidato possui qualificação e competências para o fazer?
- iii) O candidato apresenta motivação para o fazer?
- iv) De que forma o candidato se poderá integrar na organização, na função e no grupo de trabalho?
- v) Qual a avaliação global do candidato e qual o posicionamento dessa avaliação relativamente aos outros candidatos?

No final de todo o processo e da decisão tomada, o avaliador redigirá um breve relatório do/s candidato/s que apresentaram competências e capacidades compatíveis com o perfil da função.

Esquemáticamente, a Figura 2 apresenta os principais passos a ter em consideração durante o processo de seleção.



Figura 2. Principais Passos do Processo de Seleção

Fonte: Elaboração Própria

Diversos estudos (e.g., Dias, 2012; Fernandes, 2014; Furtado, 2012; Matosinhos, 2012; Pires, 2013) têm sido realizados sobre o processo de R&S, todavia

não foram encontrados estudos que se debruçam sobre o ponto de vista dos avaliadores intervenientes nesses processos. Os estudos encontrados versam determinados aspetos deste processo, integrando quer metodologias quantitativas quer qualitativas.

Dias (2012) realizou um estudo com uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) que pretendeu analisar o processo de R&S da empresa Transcor, nomeadamente averiguar como a empresa preenche as suas vagas, os passos seguidos no processo de R&S, elaborar o levantamento dos requisitos exigidos para preenchimento de uma vaga e conhecer e analisar os testes de seleção utilizados. Os principais resultados mostraram que a empresa utiliza todos os tipos de R&S, bem como recorre ao recrutamento interno, externo e misto. Ficou ainda patente o recurso a candidaturas espontâneas e referências, como métodos de recrutamento privilegiados. A análise curricular é utilizada por metade dos participantes, enquanto a entrevista de seleção apenas por 20% dos mesmos.

Estes dados distanciam-se nos resultados encontrados no estudo de Furtado (2012) que teve como principal objetivo analisar a importância do processo de R&S na aquisição do potencial humano na Câmara Municipal de São Domingos. Neste estudo, verificou-se que o recrutamento é essencialmente externo e a seleção é realizada através da entrevista de acordo com o perfil da função, bem como na realização de provas de conhecimento.

Numa outra linha de análise, Matosinhos (2012) constatou no seu estudo que os responsáveis pelo R&S tinham, maioritariamente, formação em GRH e Psicologia e pertenciam ao sexo feminino. Encontram-se envolvidos nos processos de R&S uma média de 4,7 pessoas que rececionam cerca de 5038 candidaturas anualmente. Neste estudo verificou-se os portais de emprego *online* e no *website* constituem as principais fontes de recrutamento. As metodologias de seleção prevalentes são a análise curricular, entrevistas estruturadas e não estruturadas, testes psicotécnicos/personalidade e referências profissionais. Os *assessment centres* são um dos métodos de seleção menos utilizados, provavelmente por serem mais dispendiosos e morosos. Os principais constrangimentos sentidos pelos técnicos de recrutamento remetem-nos para os aspetos temporais, financeiros, escolha de métodos pelas chefias ou empresas clientes, falta de recursos adequados, ausência de critérios credíveis na avaliação e restrições legais. Os resultados confirmaram

igualmente a complementaridade de muitos métodos de seleção e a necessidade de serem utilizadas várias metodologias durante o processo, sendo que a análise do CV e a entrevista estruturada se assumem como fundamentais em todos os processos de R&S.

Ainda na linha do recrutamento *online*, Fernandes (2014) realizou um estudo com intuito de explorar o papel das redes sociais nos processos de recrutamento de cinco empresas portuguesas. Através de uma metodologia qualitativa ancorada numa entrevista semiestruturada, os resultados apontaram para o facto de estas empresas, de forma gradual, começarem a aceder cada vez mais às redes sociais (nomeadamente o LinkedIn, Facebook, Twiter e Google +) para apoiar os seus processos de recrutamento, todavia esta técnica não é utilizada de forma isolada nem substitui os métodos tradicionais de recrutamento.

Por último, Pires (2013) procurou analisar a qualidade dos processos de R&S numa empresa de trabalho temporário, centrando-se na avaliação da qualidade do serviço prestado. Através da utilização da entrevista, observação direta e do inquérito Servqual, os resultados mostraram a necessidade de reformular certos pormenores nas metodologias dos processos de R&S, principalmente ao nível da fiabilidade dos processos, da qualidade dos candidatos e da validação dos processos. Assim, os principais problemas de avaliação encontrados prendem-se com a fiabilidade dos processos, nomeadamente na recolha de informação relativa à análise e descrição de funções; com a qualidade dos candidatos, pelo que novas formas de recrutamento devem ser equacionadas, bem como a realização de entrevistas por competência e, com a validação dos processos, que identificam a necessidade de um gestor de conta que possa reestruturar o documento final de avaliação dos processos realizados.

Em suma, podemos dizer que o processo de seleção inicia-se com a receção das candidaturas e a triagem inicial, sendo que deste processo alguns candidatos não passam à fase seguinte. Os que serão convocados, prestarão provas ou realização de entrevista, sabendo que deste processo, nem todos serão escolhidos. Por fim, após a administração dos métodos e técnicas de seleção definidos, há o processo de tomada de decisão dos candidatos que irão ser apresentados à empresa cliente. No final do processo, o avaliador deverá realizar a validação do processo de seleção realizado.

Parte II - Estudio Empírico

Capítulo 3. Metodologia

Ancoradas na revisão bibliográfica realizada procedemos à realização do estudo empírico que se apresenta nesta segunda parte da dissertação. Iniciamos, assim, neste capítulo, com a apresentação do percurso metodológico realizado, integrando a questão de partida e os objetivos definidos, a caracterização da natureza do estudo, a caracterização dos participantes e do material de recolha de dados, bem como a explicitação dos procedimentos realizados ao longo do processo investigativo.

3.1. Questão de Partida e Objetivos

A questão de partida consiste em apresentar um problema individualizado, específico e único, pelo que é importante consultar estudos prévios para que possamos formular um problema de investigação sustentado num quadro de referência próprio, contribuindo desta forma, para ordenar adequadamente todos os elementos que fazem parte desse problema (Vaz Freixo, 2010).

Neste sentido e tal como referem Quivy e Champenhoudt (2008) quando se inicia um projeto de investigação sob a forma de uma questão de partida, esta constitui-se num primeiro passo para colocar em prática uma das dimensões essenciais do processo científico, fornecendo elementos para lhe dar uma resposta.

Assim, tendo em linha de conta o conjunto de investigações consultadas relativamente à temática da GRH em geral e do R&S em específico, formulamos a seguinte questão de investigação: *Qual é a perceção dos avaliadores sobre os processos de R&S?*

Esta questão de investigação mostra-se individualizada, única e específica, tal como Vaz Freixo (2010) sugere, pois as diversas investigações consultadas abordam o R&S nos seus mais diversos aspetos caracterizadores e diferenciadores, todavia não foram encontradas investigações que se debruçassem sobre a perceção dos avaliadores nestes processos.

A partir desta questão de partida, formulamos o objetivo geral do presente trabalho, que consiste em analisar a perspetiva dos avaliadores nos processos de R&S.

A partir deste objetivos, foi possível identificarem-se outros objetivos mais específicos, nomeadamente:

- i) Compreender a forma como os avaliadores realizam os processos de R&S.
- ii) Conhecer as motivações dos avaliadores nos processos de R&S.
- iii) Caracterizar as competências transversais que os avaliadores mais avaliam durante os processos de R&S.

3.2. Natureza do Estudo

O presente estudo possui uma natureza qualitativa de corte transversal, i.e., trata-se de uma investigação que coloca a ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e significados. Um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, a relação íntima entre o investigador e o objeto de estudo, bem como os constrangimentos situacionais que enformam a investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

Neste sentido, a abordagem qualitativa procura enfatizar as características fundamentais da investigação, exigindo que o investigador seja o instrumento de investigação e que construa uma narrativa que englobe as várias histórias dos participantes (Janesick, 2000).

Movidas pelo objetivo de se captarem as perceções dos avaliadores e significados atribuídos ao objeto de análise destes, pareceu-nos apropriada a utilização da técnica de entrevista como instrumento de recolha de informação. Os dados extraídos a partir das entrevistas resultam, em grande parte, da capacidade discursiva dos avaliadores ao se expressarem sobre os processos de R&S que realizam, nos contextos onde se integram, ou seja, no seu ambiente de trabalho. O investigador desempenha aqui, um papel não de somenos importância, o de entrevistador, contactando os avaliadores a serem entrevistados, criando a situação de entrevista, propondo os assuntos a abordar, lendo e interpretando os discursos em função das problemáticas e dos objetivos pretendidos (Denzin & Lincoln, 2000).

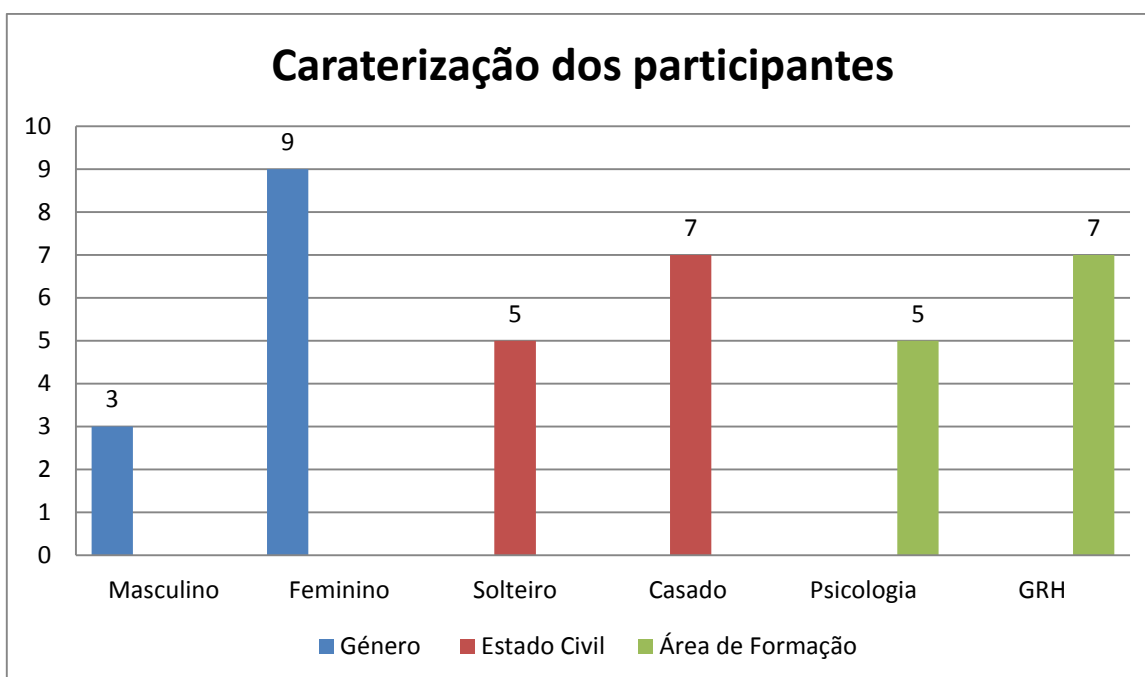
Nesta linha de pensamento, o recurso à entrevista semiestruturadas afigurou-se num procedimento útil, pelo facto de possibilitar o conhecimento do quadro de referência dos avaliadores, a exploração de outros aspetos que podem ajudar na clarificação do problema em estudo e delimitar, desta forma, os seus contornos.

3.3. Características dos Participantes

Participaram no presente estudo 12 avaliadores de empresas de consultoria em RH, com uma média etária de 36 anos (DP=7,98), tendo o mais novo 23 anos e o mais velho 47 anos de idade. Trata-se de uma amostra teórica na medida em que os participantes foram selecionados de acordo com uma característica específica, isto é, realizarem processos de R&S (Pires, 2008)

Relativamente aos anos de serviço, os participantes do nosso estudo desempenham esta função, em média, há 10,5 anos (DP=6,08), oscilando entre um e 20 anos de serviço. As restantes características sociodemográficas encontram-se sintetizadas no Gráfico 1.

Gráfico 1. Caracterização dos participantes



Pela sua análise, verificamos que 75% (n=9) da amostra é constituída por avaliadores do género feminino, 58,3% (n=7) são casados e possuem formação na área de GRH (n=7).

3.4. Instrumentos

Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram: (a) um inquérito por questionário e (b) uma entrevista semiestruturada (cf. Anexo A).

O Inquérito por Questionário pretendeu recolher dados quantitativos de natureza sociodemográfica, pelo que integra questões relacionadas com o género, a idade, o estado civil, a área de formação e os anos de experiência.

A entrevista semiestruturada foi construída com base em 13 questões, que serviram de guião para a realização da mesma. O guião foi elaborado por nós e as questões que dele fazem parte encontram-se alinhadas com os objetivos inicialmente definidos: questões relativas ao número de avaliadores envolvidos nos processos, principais fontes de recrutamento, triagem curricular, técnicas ou metodologias de avaliação frequentemente utilizadas, grau de confiança nessas metodologias, competências transversais valorizadas, processo de tomada de decisão, procedimentos em caso de dúvidas, motivações na função de avaliador, principais constrangimentos sentidos e perceção relativamente à importância da função.

3.5. Procedimento e Análise de dados

Os procedimentos iniciaram com a definição dos objetivos e questão de partida da presente investigação, bem como com a revisão bibliográfica realizada relativamente ao tema. Durante o processo de pesquisa e de revisão, fomos identificando um conjunto de questões que poderiam ser integradas no guião de entrevista.

Após a construção do guião de entrevista, solicitamos a uma colega sénior que o analisasse sob a forma de pré-teste, com intuito de verificar a adequabilidade das questões colocadas em função dos objetivos pretendidos. A principal razão deste pré-teste foi verificar se as questões se encontravam claras, perceptíveis, adequadas e se estavam organizadas e estruturadas de forma adequada evitando qualquer tipo de enviesamento nas respostas dos avaliadores.

Seguidamente foi elaborada uma lista de potenciais participantes atendendo ao tipo de atividade realizada e à localização no norte do país, tendo estes sido contactados telefonicamente e através do correio eletrónico, no sentido de aferirmos a sua receptividade e disponibilidade para participar no presente estudo. Aos que

responderam afirmativamente, foi-lhes apresentado os principais objetivos da investigação bem como solicitado o consentimento para participarem no estudo. Seguidamente foi agendada a entrevista no dia e hora disponibilizados. As entrevistas decorreram entre outubro e novembro de 2015, tendo tido uma duração média de cerca de 90 minutos. Algumas das entrevistas, devido à indisponibilidade horária dos avaliadores, decorreram via Skype.

No decurso de todo o processo foram salvaguardadas as condições éticas e deontológicas necessárias, relativas à confidencialidade dos dados recolhidos, bem como da caracterização dos avaliadores. As entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia do avaliador e transcritas *verbatim*. No sentido de salvaguardar a confidencialidade e o anonimato dos participantes, recorremos ao uso de codificações para cada entrevista sendo que para todas as entrevistas usamos o código “E” seguido do respetivo número de entrevista (E1, E2, E3...).

Após a realização de cada uma das entrevistas e sua transcrição para suporte digital, iniciamos o processo de tratamento da informação recolhida, através da análise de conteúdo. Esta técnica de análise da informação tem como principal objetivo conceder significado aos conteúdos das informações recolhidas, através da elaboração de categorias analíticas que permitem a sistematização das informações (Bardin, 2008).

Ancoradas nos procedimentos propostos por Bardin (2008) para a realização da análise de conteúdo, procedemos a uma leitura flutuante de todas as entrevistas, no sentido de verificar se todas as respostas se adequavam às questões colocadas. Em seguida, procedemos a uma análise categorial, que é vista pelo autor como um método de categorias, que se assemelha a gavetas ou rúbricas significativas com intuito de classificar os elementos significativos presentes na informação. Estas categorias, na perspetiva do autor, podem ser estabelecidas *a priori* ou *a posteriori*, ou mediante combinação de ambas.

A categorização consiste na classificação dos elementos da informação recolhida, podendo esta seguir critérios de diferenciação e/ou de analogia (género). Assim, as categorias, rúbricas ou classes assumem-se como um grupo de elementos também designado de unidades de registo (Bardin, 2008).

No presente estudo optou-se por realizar uma definição *a posteriori* das categorias, em função da leitura flutuante realizada. Procedemos, portanto, à leitura das entrevistas, procurando encontrar ideias principais em cada uma das respostas,

coerência e contradições, pelo que foi necessário realizar-se diversas leituras das entrevistas para se poder apreender o seu conteúdo geral e permitir uma visão mais clara dos dados. Neste procedimento de codificação aberta (Bardin, 2008), foi possível sublinharem-se frases e parágrafos que constituíram as unidades de registo ilustrativas das perceções dos avaliadores.

Seguidamente realizamos uma codificação axial (Bardin, 2008) que consistiu na identificação de dados repetidos, colocando em destaque algumas palavras, frases, padrões de comportamento, formas de pensar e acontecimentos específicos referidos pelo avaliador.

Por fim, realizamos uma codificação seletiva (Bardin, 2008) dos elementos, agrupando-os de forma lógica em subcategorias posteriormente definidas.

No sentido de sistematizar estes procedimentos, elaboramos uma grelha vertical (cf. Anexo B, Grelha Vertical) de cada uma das entrevistas realizadas, que espelha as categorias, os códigos atribuídos às mesmas, as subcategorias e frases ilustrativas de cada avaliador. Após a realização de todas as grelhas verticais, elaboramos uma grelha transversal (cf. Anexo C, Grelha Transversal) com o intuito de integrar todas as informações recolhidas nas entrevistas. Assim, a grelha transversal sumariza as respostas de todos os entrevistados às categorias e subcategorias consideradas, unidades de contexto (que se referem à contabilização do número de respostas a cada uma das subcategorias) e número total de respostas por categoria.

Tendo em linha de conta estes procedimentos, foi possível extrairmos os principais resultados, que se apresentam em seguida.

Capítulo 4. Apresentação dos Resultados

No presente capítulo apresentamos os principais resultados em função das categorias e subcategorias decorrentes da análise de conteúdo, bem como as unidades de contexto expressas em percentagens totais por categoria, que correspondem às respostas dadas na categoria, em função das subcategorias existentes.

Para cada categoria em análise, serão apresentados exemplos ilustrativos das respostas dos avaliadores, em função das respostas concedidas nas subcategorias. As categorias identificadas focalizam-se nas questões anteriormente

referidas e que constituem o guião de entrevista. Assim, abordaremos o número de avaliadores nos processos, principais fontes de recrutamento utilizadas, quem realiza a triagem curricular, técnicas ou metodologias de avaliação frequentemente utilizadas, grau de confiança nessas metodologias, competências transversais valorizadas nos processos, tomada de decisão, procedimentos em caso de dúvidas, principal atração na função de avaliador, principais constrangimentos sentidos e percepção relativamente à importância da função de avaliador.

Categoria 1: Número de Avaliadores nos Processos

No sentido de compreender a realidade das organizações que participaram no presente estudo, questionamos o número de avaliadores que normalmente se encontram presentes nos processos de R&S.

As principais respostas encontradas (cf. Tabela 2) mostram que metade das empresas recorre, habitualmente, entre um a dois avaliadores por processo de R&S (n=6; 50%), conforme se ilustra nas seguintes citações:

“Geralmente são sempre 1 ou 2 avaliadores. Não mais que dois. São 2 avaliadores no processo interno, depois o nosso cliente se quisermos considerar acaba por ser parte também integrante na parte de decisão do processo. Mas, no que toca a nossa parte na entrega de resultados, um a dois”. (E6)

No entanto, para esta categoria, ficou claro que o número de avaliadores, envolvido nos processos de R&S, depende muito da dimensão das amostras de candidatos a serem avaliados e da especificidade dos processos (n=4; 33%):

"Depende. Há processos que são relativamente rápidos e nesses intervenho eu sozinha ou com a ajuda de uma estagiária. Em outros processos com um grande contingente de candidatos a avaliar e a selecionar podemos estar equipas de avaliadores que podem ir até 8/10 elementos. Estes processos normalmente encontram-se associados ao mercado internacional, para o qual procuram inúmeros perfis em timings muito reduzidos. Como exemplo tenho os processos relacionados com o InovContacto e outros específicos de algumas multinacionais nossas clientes". (E11)

Denota-se ainda que o recurso a mais de 2 avaliadores pode encontrar-se associado à prática comum da organização ou à integração de avaliadores pertencentes à empresa-cliente (n=2; 17%):

"Estou alocado a uma área específica - área da Engenharia, por isso todos os processos na área da engenharia sou eu que os faço e enquanto avaliador sou o único. No entanto, como é óbvio existe aqui um contacto sempre com o cliente, o cliente passa-nos o perfil e nós fazemos a primeira pré-triagem, fazemos a primeira entrevista, o relatório associados e depois apresentamos ao cliente. E aí sim, existem mais avaliadores em termos de processo de recrutamento. Portanto, contando comigo existe sempre uma entrevista com o DRH da empresa e, por norma, uma segunda entrevista no cliente. Já depois do DRH, é possível a entrevista decorrer com outros atores da empresa, nomeadamente um Diretor Geral, o superior hierárquico a quem o avaliado irá reportar e mesmo um administrador. Neste contexto, estarão sempre 3 a 4 avaliadores presentes. No entanto esta realidade está patente nos perfis específicos com que trabalho, ou seja, quadros médio-superiores, posições que requerem uma seleção bastante rigorosa, funções para contratação futura e não pontual". (E10)

Tabela 2

Número de Avaliadores nos Processos

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Nr. Avaliadores	Depende	E1, E7, E9, E11	4 (33%)
	Entre 1 a 2 avaliadores	E3, E4, E5, E6, E8, E12	6 (50%)
	Mais de 2 avaliadores	E2, E10	2 (17%)

Categoria 2: Número Médio de Candidatos Avaliados por Ano

Relativamente ao número médio de candidatos avaliados por ano, constata-se que 58% (n=7) dos avaliadores considera que a atividade de R&S é uma atividade sazonal, apresentando diversos picos ao longo do ano, o que dificulta ter presente a contabilização anual de candidatos avaliados (cf. Tabela 3):

Houve um pico muito grande de recrutamento que iniciou em janeiro e terminou em maio onde foram recrutadas cerca de 70 pessoas. É muita gente, não foi um crescimento desmedido, foi pensado, houve adjudicação de projetos que justificasse a contratação destas pessoas; agora o objetivo é que o departamento comercial continue a vender para podermos manter os postos de trabalho, obviamente. (E5)

No entanto, alguns participantes (e.g., E2, E3, E4, E7, E8) referem que, anualmente são avaliados centenas de candidatos (n=5; 42%):

"Fazemos uma média de 10 por semana. Podemos considerar 47 semanas por ano. Logo cerca de 470 candidatos". (E7)

Tabela 3

Número Médio de Candidatos Avaliados por Ano

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Porcentagem (%)
Nr médio candidatos/ano	Atividade é sazonal/possui picos	E1, E5, E6, E9, E10, E11, E12	7 (58%)
	Centenas	E2, E3, E4, E7, E8,	5 (42%)

Categoria 3: Fontes de Recrutamento

No que toca às fontes de recrutamento mais utilizadas (isto é, *online*, *networking*, jornal, referências, candidaturas espontâneas/base de dados, escolas de negócios/universidades e centros de emprego), observamos (cf. Tabela 6) que todos (100%, n=12) os avaliadores recorrem aos anúncios *online* ou candidaturas através da internet (cf. Tabela 4):

"Para os semiqualeificados a fonte privilegiada é online. Internamente, priorizamos sempre inscrições online, já que a maior parte da população com quem trabalhamos é estudantil. Para os quadros médios superiores, também utilizamos as fontes online". (E1)

Apesar do recrutamento *online*/internet se apresentar como a fonte privilegiada de recrutamento, outras fontes são igualmente utilizadas, nomeadamente as candidaturas espontâneas e/ou recurso à base de dados de candidatos da empresa (n=4; 33%); *networking*, anúncio no jornal e recursos a escolas e universidades (n=3; 25%). O recurso aos Centros de Emprego, continua a ser uma fonte para 2 (17%) dos avaliadores do presente estudo:

"As fontes dependem muito do setor e onde o cliente se encontra... para além de outras fontes utilizamos a nossa base de dados de contactos e candidaturas espontâneas que chegam até nós"... (E12)

"Fundamentalmente recorro muito ao Networking. Isto pode não parecer nada, mas já acontece desde 2006, por isso vamos tendo acesso a um Networking bastante interessante de candidatos. Depois, as fontes normais: o passa a palavra, que recorro muitas das vezes, pois são sempre parceiros especiais. Por exemplo, estou a trabalhar quadros superiores de uma dada área, falo com esses contactos que conheço que acabam por me dar dicas e referenciar alguns candidatos interessantes. Depois também o recrutamento online, pois deixamos de publicar na imprensa, salvo raras exceções. Também publicitamos nos sites de emprego, redes sociais e online". (E9)

"Utilizamos também a publicação no Jornal, os anúncios porta a porta ou nas portas de cafés"... (E8)

"Acabamos por, mais uma vez pela nossa experiência (recrutamos perfis de níveis médios ou superior), recorrer a escolas superiores e às escolas de negócios. As escolas de negócios (e/ou especializadas) encaminham-nos muitos candidatos". (E2)

"Os centros de emprego são utilizados igualmente para determinados perfis mais específicos". (E11)

Tabela 4

Fontes de Recrutamento

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Fontes Recrutamento	Online/internet	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	12 (100%)
	Networking	E1, E9, E11	3 (25%)
	Jornal local/anúncio	E1, E8, E11	3 (25%)
	Referências	E1, E5, E8	3 (25%)
	Candidatura espontânea/Base de dados	E1, E10, E11, E12	4 (33%)
	Escolas de negócios/Universidades	E2, E11, E12	3 (25%)
	Centros de emprego	E8, E11	2 (17%)

Categoria 4: Triagem Curricular

No que diz respeito à triagem curricular (cf. Tabela 5), tentamos compreender quem é o profissional que a realiza na sua empresa, bem como a forma como esta é realizada. As respostas assinaladas a estas duas questões sugerem que 83% dos avaliadores (n=10) realizam a triagem curricular dos processos que estão sob a sua responsabilidade. Apesar de este ser o procedimento mais comum, há situações específicas em que poderão envolver outros colegas, ficando estes com a responsabilidade da triagem (n=2, 17%):

"Exatamente, por mim. Sou eu que faço a triagem inicial, em função do perfil pretendido. Os candidatos excluídos do processo nesta fase, recebem um email a agradecer a sua candidatura e os que permanecem no processo são convocados para se aferir a informação do CV e realizar a avaliação". (E3)

"É assim, a triagem inicial, isto é, logo que a candidatura chega, é realizada pela minha colega, que verifica se o candidato já existe na nossa base de dados e se já possui algum histórico de candidatura". (E5)

Relativamente à forma como a triagem é realizada, observa-se que todos (n=12, 100%) os avaliadores referem que a mesma tem sempre por base o perfil da função que está a ser trabalhada:

"Os pré-requisitos são definidos pelos nossos clientes e é com base neles que se realiza a triagem. Por norma, são critérios objetivos, como a formação, experiência, local de residência, entre outros". (E4)

Tabela 5

Triagem Curricular

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Triagem: quem realiza	Pelo próprio	E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	10 (83%)
	Por colegas	E1, E5	2 (17%)
Triagem: como se realiza?	Em função do perfil	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	12 (100%)

Categoria 5: Técnicas de Avaliação

No que toca às técnicas de avaliação privilegiadas pelos avaliadores (cf. Tabela 6), os participantes do nosso estudo sugerem, conforme a Tabela 8, uma prevalência da entrevista, como técnica de avaliação por excelência, considerada por parte de todos os candidatos (n=12, 100%):

"Mesmo que o candidato não tenha resultados bons sob o ponto de vista psicométrico, fazemos sempre uma entrevista para procurarmos validar algumas das suas competências e aptidões. É na entrevista que selecionamos ou eliminamos". (E12)

Seguidamente à entrevista encontramos preferência pela utilização de provas psicométricas por parte de 67% dos avaliadores (n=8), seguindo-se as dinâmicas de grupo (n=5; 42%):

"Os testes SHL são depois aplicados consoante indicação do cliente. Muitas das vezes também existem outros testes que são aplicados no próprio cliente. Há clientes que internamente já têm desenvolvido elementos de avaliação e são aplicados por eles. Em termos processuais varia sempre de cliente para cliente". (E10)

"Realizamos também exercícios de simulação e dinâmicas, com intuito de aferir algumas competências-chave para a função, tendo em consideração o processo que estamos a trabalhar". (E4)

De sublinhar que apenas 17% (n=2) refere a utilização de *assessment centres* e 25% (n=3) refere o uso de metodologias próprias e de *role play*, isto é, de simulação de situações com competências que são transversais à função a que concorre (e.g., na função de vendedor são realizados role plays para aferir a capacidade de comunicação e de negociação). A avaliação de conhecimentos específicos é referida por apenas 1 dos avaliadores (8%):

*"É usual realizarmos os *assessment centres* em processos internacionais, os quais envolvem sempre mais do que um dia de avaliação, com atividades muito diversificadas. São processos morosos e cansativos para nós e para os candidatos, no entanto trazem sempre bons resultados". (E11)*

"Bom, eu tenho uma metodologia muito própria que já uso há muitos anos, e com a qual eu me dou bem. Faço o trivial do processo, isto é, a análise curricular, testes psicotécnicos se for caso disso, provas de grupo se for solicitado (uso muito em perfis comerciais as provas de grupo) e depois disso a entrevista. Após este procedimento utilizo outras ferramentas muito

próprias das quais não gostaria de abordar muito, mas tenho uma metodologia através da qual eu costumo apresentar os candidatos à empresa cliente. Essa metodologia permite que a empresa tenha acesso ao candidato de forma diferente ao habitual, permitindo-lhe tomar a decisão mais acertada. Utilizo esta metodologia desde 2006 e tenho tido bons resultados com a sua utilização". (E9)

"Se a função for mais comercial, que exija negociação ou comunicação, então realizamos um role play. Não utilizamos dinâmicas de grupo pois, por incrível que pareça não somos apologistas desta ferramenta, porque coloca em causa o sigilo muitas vezes pretendido do processo, nomeadamente se estivermos a trabalhar com candidatos mais seniores". (E2)

"No meu caso específico que avalio muito as línguas, utilizo instrumentos específicos de avaliação das línguas, numa plataforma de e-learning. Para funções mais relacionadas com a informática, também realizamos avaliações a esse nível". (E3)

Tabela 6

Técnicas de Avaliação

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Técnicas de avaliação	Entrevista	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	12 (100%)
	Dinâmicas de grupo	E1, E4, E6, E7, E11	5 (42%)
	Role play	E2, E7, E11	3 (25%)
	Assessment centres	E2, E11	2 (17%)
	Avaliação de conhecimentos específicos	E3	1 (8%)
	Provas psicométricas	E2, E3, E4, E6, E7, E10, E11, E12	8 (67%)
	Metodologia própria	E5, E9, E11	3 (25%)

Categoria 6: Grau de Confiança das Metodologias de Avaliação

Procuramos aferir qual o grau de confiança nas metodologias de avaliação utilizadas pelos avaliadores, nomeadamente no que toca à sua validade preditiva, ou seja, à sua capacidade para predizer desempenhos futuros. Denota-se que 58% (n=7) dos avaliadores lhes confere um grande nível de validade preditiva (cf. Tabela 7):

"O grau de confiança é-nos dado pela nossa experiência na utilização dessas metodologias e nos resultados que as mesmas aportam. Creio que tem sido uma espécie de validação das metodologias próprias que utilizamos. Aliás há estudos que comprovam essas mesmas metodologias e a sua validade preditiva". (E5)

No entanto, alguns dos participantes no nosso estudo diferenciam a validade preditiva em função dos métodos utilizados e outros participantes consideram-nas como métodos complementares, sem grande destaque no processo avaliativo (n=2; 17%). Apenas 1 avaliador (8%) aborda o grau de confiança na metodologia que utiliza, isto é, no uso das referências.

"É assim o grau de confiança depende das referências que conseguimos retirar sobre os candidatos, isto na minha experiência atual. Por exemplo, há situações em que um candidato me liga para responder como serralheiro na empresa X. Eu informo que a empresa X não está a precisar de serralheiros, mas apenas a empresa Y. Logo em seguida, o mesmo candidato liga-me, dizendo que quer responder para a empresa Y, como se eu não o reconhecesse ou se não identificasse a sua voz. Este procedimento mostra a importância de estarmos atentas àquilo que fazemos, pois na verdade, falar com os candidatos por telefone tem destas coisas. Agora se a entrevista for presencial, estas coisas não acontecem". (E8)

"Geralmente os testes são complementos às informações recolhidas pelos outros métodos de avaliação. Bem como funcionam para validar algumas questões". (E7)

"Como usamos metodologias como o networking e as referências considero que o grau de confiança é elevado. Pois é raro que um candidato indique alguém que não seja válido para uma determinada função. Mesmo assim, existe uma margem de erro ou engano. Naturalmente que em determinados perfis que não possuem CV's e cujo contacto é realizado telefonicamente, a margem de erro é maior". (E1)

Tabela 7

Grau de Confiança das Metodologias de Avaliação

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Grau de confiança	Baseado nas referências	E1	1 (8%)
	Grande nível de validade preditiva	E2, E4, E5, E9, E10, E11, E12	7 (58%)
	Depende dos métodos	E3, E8	2 (17%)
	São complementares	E6, E7	2 (17%)

Categoria 7: Entrevistas

Procurou-se igualmente conhecer o tipo de entrevistas que são preconizadas pelos participantes do presente estudo, bem como o número de entrevistas que são realizadas por cada candidato. Observa-se na Tabela 8 que 50% (n=6) dos avaliadores realizam entrevistas de competências, nomeadamente entrevistas semidiretivas (n=5; 42%). Apenas 1 avaliador referiu realizar entrevistas diretivas (8%):

"Entrevista biográfica. Existe sempre, no sentido de averiguar a informação curricular, as experiências, certo?! A solidez dessas experiências, o que as pessoas fizeram, expectativas salariais, o normal. É uma componente quase obrigatória, ou seja, que também faz parte dos nossos processos, mesmos os mais simples ou classificações mais baixas, ou perfis juniores, é a entrevista baseada em competências. Uma coisa é perguntarmos se o candidato possui iniciativa, pois todos respondem que sim, outra coisa é pedir-lhe que se cinja a exemplos mais práticos da sua vida profissional, nós conseguimos retirar mais conteúdo que caracteriza a competência. E portanto, como identificamos sempre competências que são chave para a função, juntamente com o cliente, acabamos sempre por aplicar uma entrevista baseada em competências". (E2)

"A entrevista conduzida é semidiretiva, pois damos sempre espaço para o candidato abordar temas que eventualmente possam ser importantes. Mas temos um guião prévio que seguimos para orientar a entrevista". (E10)

"As entrevistas que realizamos são sempre diretivas com foco nas competências". (E7)

Relativamente ao número de entrevistas realizadas por candidato, verifica-se que 83% dos avaliadores refere entre 2 a 3 entrevistas (n=10), embora 17% (n=2) assinale a realização de apenas uma entrevista:

"Ainda são algumas. Normalmente duas a três entrevistas, sozinha. Mas normalmente a última já é em grupo, com o cliente. No total duas a três". (E3)

"Normalmente utilizamos apenas uma entrevista focalizada nas competências técnicas, hard skills e soft skills, conduzida de forma semidiretiva". (E1)

Tabela 8

Tipo e Número de Entrevistas

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Tipo de entrevistas	De competências	E1, E2, E3, E8, E9, E11	6 (50%)
	Entrevista semidiretiva	E4, E5, E6, E10, E12	5 (42%)
	Diretiva	E7	1 (8%)
Número de entrevistas	Uma	E1, E5	2 (17%)
	Duas a três	E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	10 (83%)

Categoria 8: Competências Mais Valorizadas

Foi ainda nossa intenção procurar compreender quais as competências mais valorizadas pelos participantes do presente estudo. Na Tabela 9 observamos que a tónica é colocada pela totalidade dos participantes (100%) nas *soft skills*, i.e., nas competências comportamentais:

"Valorizamos muito mesmo a capacidade de aprendizagem e a adaptação à mudança, são duas competências que valorizamos muito porque nesta área das tecnologias, é um mundo muito volátil daqui a 2 meses a tecnologia que se usa já não é a mesma, ou seja, não nos interessa contratar um supra sumo na tecnologia X se daqui a 2 meses já não vai existir, vai surgir uma

nova, vem dos Estados Unidos, espalha-se pelo mundo. Por isso queremos é pessoas com capacidade de aprender, com capacidade de se adaptar à mudança, de projetos, tecnologias e depois também valorizamos muito o trabalho em equipa, nós trabalhamos em equipas normalmente 4-5 pessoas e é muito difícil se uma pessoa tem dificuldade de relacionamento interpessoal, dificuldade de comunicação, de assertividade, depois há uma série de competências transversais que vêm como consequência do trabalho em equipa; mas que nós valorizamos de igual forma". (E5)

Contudo, 25% (n=3) dos avaliadores também refere valorizar igualmente as *hard skills*, i.e. competências académicas (e.g., inglês, informática), as competências técnicas, associadas a especificidades da função/formação (e.g., conhecimentos de mecânica, hidráulica):

"Depois existe sempre e cada vez mais, conhecimentos linguísticos, os conhecimentos informáticos, mais específicos ou não; genericamente há muitas características idênticas, depois difere consoante o perfil e as necessidades do cliente, mas por norma são situações muito idênticas em termos de competências transversais". (E10)

"Obviamente que a componente técnica tem de estar lá. Se estamos a falar de uma pessoa da área comercial, da área de engenharia temos de assegurar que essa parte, esse domínio nessa área existe". (E6)

Tabela 9

Competências mais Valorizadas

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Competências mais valorizadas	Soft skills	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	12 (100%)
	Hard skills	E1, E10, E11	3 (25%)
	Competência técnica	E6, E10, E11	3 (25%)

Categoria 9: Tomada de Decisão

Procuramos igualmente conhecer o modo como decorre o processo de tomada de decisão, para aferimos o grau de responsabilidade que é assumido durante os processos de R&S realizados pelos participantes no nosso estudo. Os principais

resultados são apresentados na Tabela 10 e sugerem que 50% (n=6) dos entrevistados referem que a tomada de decisão é sempre do cliente:

"A decisão final é feita diretamente pelos nossos clientes. Apresento shortlist de média 3/4 candidatos ao nosso cliente que são escolhidos mediante aqueles que mais e melhor representam o perfil pretendido". (E7)

No entanto, alguns participantes referem que a tomada de decisão depende dos processos e dos clientes (n=4; 33%), que é o próprio avaliador que toma a decisão (n=3; 25%) e que esta é assumida pelo superior hierárquico (n=1; 8%):

"Depende de tudo: há vários clientes. Temos o cliente que quer fazer a avaliação e temos o cliente que aceita o nosso candidato direto. Mas a decisão é sempre partilhada para que tudo corra bem, nós não gostamos de ter a decisão a 100%, o cliente deve ter a sua participação". (E8)

"É feita por mim obviamente mas o recruter também o pode fazer. Portanto, outra pessoa da minha equipa, se a pessoa não estiver". (E6)

"O nosso procedimento é o seguinte: nós temos reuniões à segunda-feira, com a administração, e todas as 2^{as} feiras apresentamos uma short list de candidatos que já foram validados na semana anterior e de acordo com as necessidades que temos, o superior hierárquico (administrador) depois é que seleciona; nós quando levamos o CV levamos uma apreciação técnica e comportamental, o valor do recurso, a expectativa salarial e a disponibilidade de tempo, ou seja se é uma pessoa que pode começar amanhã ou se é uma pessoa que tem de dar 2 meses à casa por motivos legais e que só daqui a 2 meses é que podemos contar com ela, e depois de acordo com isso e com as nossas necessidades, é a administração, o nosso CEO que toma a decisão de avançarmos ou não com a proposta de contratação". (E5)

Tabela 10

Tomada de Decisão

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Tomada de decisão	Depende	E1, E2, E8, E12	4 (33%)
	Cliente	E3, E6, E7, E9, E10, E11	6 (50%)
	Superior Hierárquico	E5	1 (8%)
	Pelo próprio	E4, E6, E11	3 (25%)

Categoria 10: Procedimentos em Caso de Dúvidas

Durante os processos de R&S naturalmente que surgem dúvidas diversas sobre variados pontos, como por exemplo, ausência de um requisito que pode ser ou não crucial sob o ponto de vista do cliente, disponibilidade do candidato, entre outras. Neste sentido, procuramos compreender como é que as dúvidas relativamente aos candidatos são ultrapassadas. Na Tabela 11 observamos que 50% (n=6) dos avaliadores procuram um consenso para que possam tomar uma decisão:

"O objetivo quando se desenvolve um determinado processo é que quer os RH ou chefia da empresa possam assumir uma decisão conjunta e não apenas assumida por uma única pessoa. Já tivemos processos em que havia dúvidas pelo departamento em si e que os RH apresentaram elementos decisivos e depois alinharam a decisão, mas há casos e casos. E isso depende da relação que estabelecemos com o cliente e com a capacidade de influenciar as decisões. Quando é assim e quando já vem de cima, em que tem de ser aquela pessoa, é importante que os RH deixem bem claro a decisão que tomam". (E12)

Adicionalmente, observamos que alguns dos participantes no nosso estudo, para tomarem uma decisão, recorrem ao pedido de referências (n=4, 33%), optam pela não apresentação do candidato ao cliente (n=2; 17%), o candidato é novamente avaliado por outro consultor, ou realizam a revisão do processo (n=1; 8%):

"Perante determinadas dúvidas que possam surgir, realizamos um levantamento de referências junto de pessoas com quem o candidato tenha trabalhado no passado". (E7)

"É assim, em caso de dúvida normalmente, antes tendia a dar o benefício da dúvida e enviava o candidato na mesma. Atualmente, já faço o oposto, não arrisco. Assim de forma flagrante recordo-me de um caso mas acho que até foi por "pena, é uma palavra má, acho que nem se deve recrutar alguém por pena, mas na altura avancei com ele, apesar de muitas reticências... e arrependi-me muito porque ele acabou por ser despedido ao fim de muito pouco tempo e insultou-me muito a mim, aos supervisores, aos colegas, e foi muito, muito desagradável". (E3)

"Se temos dúvidas em relação a um candidato, ele volta para a segunda fase, está com outro consultor, é avaliado num outro contexto. No final terão de estar dissipadas as duvidas, se não estiverem não é de facto bom sinal, pode ser indicador que esse candidato deve ficar por ali". (E2)

"Quando existem dúvidas, revejo novamente a avaliação global do perfil do candidato analisando todos os dados que recolhi do mesmo e se mesmo assim as dúvidas persistirem, peço uma segunda opinião". (E4)

Tabela 11

Procedimentos em Caso de Dúvidas

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Dúvidas	Consenso	E1, E6, E9, E10, E11, E12	6 (50%)
	Candidato é reavaliado por outro consultor	E2	1 (8%)
	Revisto o processo	E4	1 (8%)
	Candidato não é apresentado ao cliente	E3, E8	2 (17%)
	Pedido de referências	E4, E5, E7, E10	4 (33%)

Categoria 11: Motivação na Função de Avaliador

No que concerne aos fatores que atraem os avaliadores para a sua função, (cf. Tabela 12) observamos que 50% (n=6) dos avaliadores considera uma função abrangente ao nível dos conhecimentos, bem como uma oportunidade constante de desenvolvimento, pelo dinamismo que apresenta no contacto com pessoas e contexto diferentes:

"Dizer-lhe que: "Gosto de trabalhar com pessoas é um cliché, não é?!"... O que me motiva muito honestamente é a possibilidade de trabalhar com funções distintas, o mercado está sempre em constante mutação, portanto estamos sempre a aprender coisas novas e coisas bastante interessantes, e também despirmo-nos e termos a capacidade de despirmos as nossas crenças e daquilo que são os nossos próprios valores, porque temos de os fazer em detrimento de tentarmos ser o mais isentos possíveis e o mais imparciais possíveis mas o que me motiva, mais até que isso é ter a possibilidade de conhecer realidades distintas e perceber que quando coloco um colaborador num projeto A, B ou C, ele depois acaba por não ter de nos agradecer, porque esse é o nosso trabalho, mas acaba por de alguma forma por nos agradecer pelo facto de ter conseguido dar um pulo na carreira ou de ter uma ajuda direccionada mais do que aquilo que seria o seu percurso, muito isso". (E6)

No entanto, outros participantes sublinham o gosto pela área de consultoria e pelo desafio inerente à função (n=4; 33%):

"Arranjar as pessoas certas para os meus clientes. Satisfazer o cliente. Ter a sensação de dever cumprido. E dizer assim: este candidato é espetacular para esta empresa! É ter o feeling. Acho que é o que me dá mais prazer, apresentar pessoas que eu acho que vão ficar, porque é também um pouco intuitivo; e algumas vezes não ficam. Uma vez apresentei uma candidata de marketing de design gráfico, que eu achava que era fabulosa e o cliente preferiu outra. Mas eu contratei para a minha empresa essa, foi ela que me fez a imagem gráfica para a minha empresa e hoje é freelancer trabalha por conta própria e é uma pessoa com relativo sucesso. Dever cumprido. Levo muito a sério o meu compromisso e trabalho". (E9)

E ainda, o gosto de orientar pessoas (n=2; 17%), conhecer o mercado e a realidade atual das empresas foi mencionado (n=1; 8%):

"É assim, apesar de eu desempenhar outras funções na área dos RH, mas especificamente o R&S é uma fase em que temos possibilidade de conhecer pessoas, ter contacto direto com pessoas e reuniões com colaboradores, mas conhecer novas realidades e de prestar algum apoio a essas pessoas, porque há pessoas que efetivamente quando chegam podem não ter um perfil que efetivamente nós procuramos, mas eu julgo que tenho essa sensibilidade e gosto de ajudar as pessoas de dizer que o seu perfil não está direcionado para esta área de programador, mas se calhar para a área de gestão de projetos. Acabo por fazer um mentoring na parte de recrutamento, e este contacto com as pessoas é uma coisa que me atrai bastante e claro que depois também gosto de ter a responsabilidade de poder seleccionar e levar à administração e assumir tanto as coisas boas como as más, acho que são as duas coisas que eu gosto, mas sem dúvida, pessoas". (E5)

"Não é fácil gostar do R&S, pois é uma atividade repetitiva. Mas aquilo que me move nesta função é a possibilidade de conhecer o mercado e a realidade atual das empresas e seus desafios associados. É maravilhoso quando sentimos que as coisas passado algum tempo funcionam e que nós contribuímos para esse funcionamento". (E1)

Tabela 12

Motivação na Função de Avaliador

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Atrai na função	Conhecer o mercado	E1	1 (8%)
	Gosto pela consultoria/desafio	E2, E8, E9, E10	4 (33%)
	Orientar pessoas/mentoring	E3, E5	2 (17%)
	Abrangência de conhecimentos/desenvolvimento	E4, E5, E6, E7, E11, E12	6 (50%)

Categoria 12: Constrangimentos Sentidos

Relativamente aos principais constrangimentos sentidos (cf. Tabela 13), observamos que 42% dos avaliadores (n=5) considera que os principais constrangimentos se prendem com as necessidades dos clientes e os aspetos relativos ao próprio mercado:

"Os principais constrangimentos, que são desafios para mim, prendem-se sempre com a especificidade de determinados perfis difíceis de serem encontrados no mercado, como por exemplo com especificidades técnicas muito precisas. Há uns tempos desenvolvi um processo para um Fogueiro. Este perfil é muito circunscrito a uma realidade industrial e existem muito poucos candidatos no mercado para desenvolverem esta função. Os existentes, são já candidatos com idades avançadas, o que complicou a realização do processo. No entanto, o cliente ao aperceber-se destes constrangimentos acabou por redefinir o limite de idade para que o processo pudesse ser concluído". (E11)

Paralelamente, outros participantes referem que o principal constrangimento se encontra associado com a não-aceitação dos candidatos por parte do cliente, com as dificuldades em gerir todas as variáveis dos processos de R&S e com a desilusão com os candidatos (n=2; 17%):

"Já tive alguns constrangimentos relativos a candidatos e clientes. Houve clientes que já me fizeram chorar. Lembro-me de um processo para a indústria automóvel, que apresentamos 3 candidatos e não gostaram de nenhum. Fiquei desolada, porque também tínhamos expectativas, mas mais

tarde conseguimos preencher as necessidades do cliente. A negação por parte do cliente é o que mais me custa, pois estamos a lidar com pessoas". (E1)

"Não conseguir controlar todas as variáveis. Até porque uma pessoa num contexto pode ser uma coisa e em outro, muda completamente e isso nós não conseguimos controlar. Podemos minimizar o risco, é para isso que nos pagam, mas controlar na íntegra é difícil e mais frustrante, acho eu". (E3)

"As que correram mal eu já sabia que iam correr mal e não tinha alternativa. O único trabalhador que nos meteu em tribunal, eu disse-lhe que não lhe dava emprego e ele ligou ao dono da empresa, conseguiu dar-lhe a volta, entrou aqui e eu disse que não iam mudar o valor, porque o que estava em causa era o valor do contrato. Eu disse-lhe que se ele não quisesse ir por aquele valor, que arranjará quem fosse. E depois ligou ao dono da empresa, não sei o que lhe disse, chegou ao pé de mim, atirou para cima da secretária o contrato e disse: Está feito. O dono da empresa ligou-nos depois para alterarmos o contrato. E ele meteu-nos em tribunal. Três meses depois abandonou o posto de trabalho e disse que foi despedido, pedindo uma indemnização de 84 mil euros. E ganhou 9 mil porque o juiz tinha de lhe dar alguma razão. E lá está, eu não lhe daria nunca emprego, alteramos o contrato a pedido do cliente e depois foi isto. É uma desilusão!". (E8)

Por último, um dos participantes refere que o maior constrangimento é manter-se isento durante todo o processo (8%):

"Tentar ser isenta perante determinadas confidências pessoais de certos candidatos, como por exemplo situação grave de doença, necessidades económicas e afins... não é fácil, afinal são pessoas". (E4)

Tabela 13

Constrangimentos Sentidos

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
	Cliente não aceita os candidatos	E1, E9	2 (17%)
	Agenda controlada pelos clientes/mercado	E2, E5, E7, E11, E12	5 (42%)
Constrangimentos	Dificuldade em gerir todas as variáveis	E3, E10	2 (17%)
	Ser isenta	E4	1 (8%)
	Desilusão com candidatos	E6, E8	2 (17%)

Categoria 13: Percepção do Papel do Avaliador na Organização

No que reporta à percepção dos avaliadores relativamente ao seu papel na organização (cf. Tabela 14), observamos que 83% (n=10) considera que esta percepção é importante e valorizada, enquanto 17% (n=2) considera que apesar de perceberem a função como importante, não deixa de ser uma função ingrata:

"Tenho a noção de que tenho um papel importante, não só também pelo acompanhamento que vamos tendo, pela parte de gestão de carreira em que nos é dado algum feedback, mas também, tem a ver com a nossa própria satisfação e com o conseguirmos satisfazer ou cumprir os objetivos com quais nos propormos, portanto se sentimos que estamos a fazer crescer alguma coisa e a evolução tem sido continua, quer a nossa, em termos individuais e pessoais, quer a nossa função na empresa, quer o contributo que dou à empresa, sim, acredito que sim". (E6)

"Sim julgo que é muito importante, em ambas as versões. Enquanto consultor sim, de alguma forma, espero dar a credibilidade que damos ao cliente, no levantamento inicial de informação, para perceber que estamos interessados em conhecer o mais detalhadamente possível a organização, para ser mais fácil conhecer mais o que valoriza: ir à organização, conhecer, ver a função. O que é mais valorizado e retirar máximo de informação. Ajuda-nos a perceber melhor o que o cliente está à procura e ajudá-lo a chegar à pessoa que procuram. Havendo esse levantamento, o cliente fica mais descansado sobre o que lhe vamos mostrar. Os RH têm um papel muito relevante, capacidade de influenciar a decisão, acrescentar valor: na escolha da pessoa certa no lugar certo. Implica que os RH conheçam a especificidade de cada função e de cada cliente interno". (E12)

Tabela 14

Percepção do Papel do Avaliador na Organização

Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Percentagem (%)
Papel na organização	Importante e ingrato	E1, E8	2 (17%)
	Importante/valorizado	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12	10 (83%)

Capítulo 5. Discussão dos Resultados

O presente capítulo integra a discussão dos resultados e esta está organizada em função das categorias assinaladas, decorrentes da análise de conteúdo realizada.

Neste sentido, constatamos que o **número de avaliadores** que se encontra envolvido nos processos de R&S depende essencialmente da dinâmica interna da organização, bem como da forma como esta consegue dar uma resposta aos processos que lhe são confiados. Assim, podemos identificar entre um e dois avaliadores presentes nos processos de R&S e mais do que dois avaliadores, quando a natureza do processo assim o exige, tal como é sugerido por Chiavenato (2009).

Nos casos em que existe um número elevado de candidatos, nomeadamente em processos internacionais, tal como foi referido por alguns avaliadores, é necessário o envolvimento de vários avaliadores para que possam cumprir com os prazos definidos para os processos.

Consideramos, portanto, que o número de avaliadores que participam nos processos de R&S não é um número estandardizado já que este depende do número de candidatos que vai ser avaliado *versus* tempo estabelecido para o decurso do processo, tal como sugerido por Câmara et al. (2007).

Adicionalmente constatamos que esta atividade é compreendida como sendo **sazonal** e por isso, difícil, para muitos dos avaliadores, ter uma noção exata no número médio de candidatos avaliados por ano. Apesar disso, muitos dos avaliadores têm a perceção de que realizam centenas de avaliações por ano. Assim, o processo de avaliação nem sempre se apresenta como sinónimo de contratação, pois para se apresentar uma pequena lista ao cliente, com cerca de quatro candidatos, não se pode descurar todo o trabalho de avaliação que se encontra por detrás deste resultado tal como sugerido por Cardoso (2010).

O desenvolvimento tecnológico apresenta um relevante impacto na atividade de R&S, aspeto este que acabou por ser espelhado através dos resultados encontrados no que toca aos **métodos de recrutamento** mais utilizados. Na realidade, para todos os avaliadores, o recurso à internet e à divulgação *online* das vagas, prevalece perante as restantes fontes de recrutamento. A divulgação pode ser realizada no próprio *site* da empresa, nas redes sociais, nos portais de emprego e nas plataformas das universidades ou outras para o efeito.

No que se refere aos meios de divulgação das ofertas de emprego, observamos, ainda, que o anúncio de divulgação da vaga, continua a ser um meio de divulgação por excelência, tal como é referido na literatura sobre o tema (Fernandes, 2014). Se, há uns anos atrás o anúncio de jornal era o método mais utilizado (Câmara et al., 2007; Penny, 2007; Werther & Davis, 2008), hoje em dia, a opção recai para a divulgação do anúncio na internet, através de *sites* para o efeito. Assim, este afigura-se como um método que se mostra acessível a todos os candidatos, cumprindo com o seu primordial objetivo, que é atrair um contingente de pessoas suficiente para o número de vagas existentes (Chiavenato, 2009). Por outro lado, importa referir que a opção de colocação de um anúncio *online* reduz grandemente os custos associados à sua publicação, pois normalmente não se encontram valores associados, contrariamente aos anúncios no jornal, os quais se associam, muitas vezes, a custos elevados (Fernandes, 2014).

Adicionalmente, verificamos que as redes sociais (e.g., LinkedIn, Facebook) assumem uma relevância particular, já que permitem ampliar a rede de contactos da empresa, fortalecendo a metodologia de *networking*, como alguns dos participantes referiram. Estes resultados vão ao encontro do estudo realizado por Fernandes (2014) que analisou a importância das redes sociais nos processos de R&S, tendo concluído que apesar de se assumirem como fontes úteis de recrutamento, não são utilizadas de forma isolada nem substituem os métodos tradicionais de recrutamento.

Curiosamente, também se denota prevalência perante outras fontes de recrutamento mais tradicionais, como é o caso do recurso às bases de dados da empresa, recomendações profissionais, centros de emprego e parcerias com escolas e universidades. Estas fontes tradicionais podem assumir particular relevância no recrutamento, tendo em conta os perfis que são procurados (Cunha et al., 2010; Pilbeam & Corbridge, 2006; Stahl, & Bookman, 2006; Taylor, 2007).

A **triagem curricular** marca a transição do processo de recrutamento para a seleção, já que o seu principal objetivo é identificar aquelas candidaturas que se aproximam do perfil procurado (Matosinhos, 2012). Apesar de ser um elemento fundamental sob o ponto de vista da avaliação, porque é a primeira forma de contacto dos avaliadores com os candidatos, pode revelar-se num processo moroso e trabalhoso, em função do número de candidaturas rececionado (Chiavenato, 2009; Cunha et al., 2010).

Os principais resultados encontrados no presente estudo asseguram que esta etapa é realizada, maioritariamente, pelos avaliadores, sendo que estes podem ter ajuda por parte de outros colegas. Na verdade, quando é o próprio avaliador a realizar a triagem curricular, ele poderá ser influenciado de forma positiva ou negativa em função da apresentação e disposição da informação do CV do candidato (Matosinhos, 2012; Proença & Oliveira, 2008).

Por conseguinte no nosso estudo, a triagem curricular é realizada em função do perfil definido. Isto significa que há critérios objetivos para a sua realização, que se prendem com as especificidades daquilo que se procura, tendo como referência o descritivo da função (*job description*). A informação que se procura identificar é diversa, desde os dados biográficos, habilitações literárias, áreas de formação, conhecimentos específicos, experiência profissional, entre outras.

A partir da informação recolhida nos CV's dos candidatos, os avaliadores poderão ter uma perceção maior relativamente às suas experiências passadas, assumindo-as como predictoras de desempenhos futuros, tal como Cunha e colaboradores (2010) assinalam. No entanto, no nosso estudo, a triagem não é utilizada como um único meio de seleção, já que a sua validade não se afigura como suficiente, tal como sublinha Adánez (1995), pois subsistem outros aspetos da função que não são formalmente transmitidos, mas que o avaliador tem deles conhecimento informalmente no contacto que realiza com o cliente, bem como pelo facto de nem sempre os CV's espelharem objetivamente alguns dos critérios que são procurados.

No que diz respeito às **técnicas de avaliação**, os principais resultados do nosso estudo reforçam aquilo que tem vindo a ser defendido por alguns autores (cf. Just, 2011; Matosinhos, 2012; Robertson & Smith, 2001; Taylor, 2007), sublinhando a entrevista como técnica de avaliação por excelência.

Assim, estes dados sugerem que a entrevista é uma técnica de seleção, uma vez que ela é utilizada conjuntamente com outras técnicas e não isoladamente, como por exemplo as dinâmicas de grupo (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Romain & Bacus, 2008), *role plays* (Pilbeam & Corbridge, 2006), *assessment centres* (Taylor, 2007), avaliação de conhecimentos específicos (Just, 2011) e provas psicométricas (Rodrigues, 2011).

No que reporta ao **grau de confiança** das metodologias de avaliação, os dados encontrados no presente estudo mostram que os avaliadores possuem relativo grau de confiança nas metodologias que utilizam, em função da sua validade preditiva,

resultados estes que são congruentes com a literatura (cf. Robertson & Smith, 2001), que sublinha que as técnicas e metodologias existentes possuem diferentes graus de validade preditiva, sendo que esta é a característica mais importante das técnicas utilizadas, uma vez que ela permite assumir um nível de confiança relativamente à predição do desempenho futuro do candidato (Robertson & Smith, 2001). No mesmo sentido, as técnicas e metodologias de seleção devem ser vistas como complementares e não utilizadas de forma isolada (Adánez, 1995; Matosinhos, 2012), tal como alguns dos avaliadores assinalaram.

Relativamente às **entrevistas**, os resultados encontrados são similares aos encontrados na literatura, que mostram uma prevalência da entrevista individual, amplamente utilizada nos processos de seleção (Matosinhos, 2012; Robertson & Smith, 2001), bem como a utilização de entrevistas semiestruturadas e/ou estruturadas (Just, 2011), como forma de condução das mesmas.

Assim, não há uma única forma das entrevistas serem conduzidas, uma vez que é o avaliador que define quais os objetivos que pretende com a sua utilização (Kaplan & Sacuzzo, 2013). No entanto, a identificação de competências no candidato é a pedra basilar de todo o processo, sendo por esse motivo que as entrevistas de competências assumem particular relevância neste contexto (Chiavenato, 2009; Cunha et al., 2010).

Durante o processo de seleção, as entrevistas individuais podem assumir a natureza de entrevistas de painel e de série, quando os candidatos passam por diversas fases de avaliação, com vários interlocutores, como foi referido por diversos participantes no nosso estudo. O tipo de entrevistas utilizada pelos nossos avaliadores, vai ao encontro da diversa literatura consultada (Chiavenato, 2009; Cunha et al., 2010; Kaplan & Sacuzzo, 2013; Taylor, 2007).

No que se reporta às **competências** mais valorizadas, os dados dos nossos resultados sugerem que a tónica é colocada nas *soft skills* (atitudes e comportamentos exibidos nas interações entre os indivíduos que afetam os resultados de vários encontros interpessoais), sendo estas mais valorizadas nos processos de seleção, uma vez que elas se assumem como características diferenciadoras dos candidatos (Muir, 2004). Atualmente, as empresas clientes procuram competências distintivas dos seus candidatos, sendo que a ênfase é colocada nas competências comportamentais, nomeadamente habilidades de comunicação, gestão do tempo, autoestima, trabalho em equipa, liderança, sensibilidade cultural, capacidade de

adaptação, maturidade, dinamismo, resolução de problemas, responsabilidade, entre outras (Neves et al., 2008).

No entanto, não são descoradas as *hard skills* (conhecimentos de domínio específico) e as competências técnicas (relacionadas com a própria atividade profissional), que se assumem como importantes em determinados processos de avaliação específicos (Gonçalves, 2010).

As *soft skills* e as *hard skills* são exploradas durante os processos de avaliação, realizando-se um balanço de competências existente em cada indivíduo e, procura-se que as mesmas se encontrem equilibradamente desenvolvidas. Sob o ponto de vista organizacional, as competências permitem realizar uma gestão mais eficaz e eficiente, procurando conciliar as expectativas organizacionais e as individuais (Muir, 2004).

É precisamente neste sentido que a GRH deve ser encarada nos tempos atuais, i.e., uma gestão de competências numa perspetiva individualizada, previsional e apoiada no eixo de uma empregabilidade, centrada nas capacidades individuais de mobilização de competências e numa formação ancorada nas competências diferenciadoras (Câmara et al., 2007).

No que concerne à **tomada de decisão**, os principais resultados sugerem que esta faz parte integrante das responsabilidades dos avaliadores, já que estes têm que ir tomando decisões ao longo do processo, relativamente aos candidatos, mesmo conscientes de que é o cliente que tomará a decisão final relativamente aos mesmos (Cardoso, 2010; Leopold & Harris, 2009). O processo avaliativo é, portanto, um processo de tomadas de decisão constantes, que auxiliam e orientam a decisão final do cliente.

Verificamos ainda que, em caso de **dúvidas**, os avaliadores procuram sempre chegar a um consenso com o cliente, ou entre os elementos que compõem o cliente (e.g., administração, RH, departamento de produção). Esta partilha de responsabilidade irá permitir uma discussão mais pormenorizada sobre os pontos fortes do candidato e os seus pontos de melhoria, bem como a possibilidade de desenvolvimento que lhe possa ser oferecida para essa melhoria. Muitas vezes, o cliente pode avançar para a contratação de um determinado candidato não pelas competências que ele apresenta no momento, mas pela possibilidade que ele apresenta para as desenvolver (Muir, 2004).

Da mesma forma, quando o avaliador se encontra perante alguma dúvida relativamente ao candidato, a solicitação de referências poderá ser um elemento importante que permita atenuar essas dúvidas, ou então a partilha com outros colegas para que ela possa ser dissipada (Cardoso, 2010).

A opção de não apresentar o candidato ao cliente também se encontra presente nas respostas dos avaliadores, sendo que esta poderá ser implementada quando existem outros candidatos que se apresentem mais adequados à função e que não suscitam dúvidas ou se, claramente as dúvidas que permanecem sobre o candidato e suas competências colocam em causa o sucesso da avaliação.

No que toca à **motivação** na função de avaliador, os resultados mostram que, de facto, a atividade de R&S suscita uma dinâmica que pode ser motivadora. Numa fase inicial, quando se toma contacto com a atividade é natural que existam inúmeras expectativas e uma vontade de dominar os processos e procedimentos (Monteiro, 2009). Com o tempo na função, esta poderá tornar-se um pouco mais repetitiva, no entanto, compete ao próprio avaliador automotivar-se para que continue a desempenhar a sua função de forma ética e profissional (Rocha, 2006). Muitas vezes, essa automotivação surge pela segurança e domínio dos processos, bem como pelo facto de encarar a atividade como uma forma de desenvolvimento pessoal e profissional (Carvalho, 2008), na qual reside possibilidade de desenvolvimento de competências de avaliação. Naturalmente que, associado a este aspeto se houver um gosto particular pela área de consultoria, de R&S e pelo desafio, estas componentes auxiliarão ao avaliador a ter uma perspetiva proativa perante a função que realizam e conceder-lhe um dinamismo particular.

No entanto, a função de avaliador não se encontra isenta de **constrangimentos**, tal como foi assinalado nas diversas respostas dos participantes. Estas mostram que a função de avaliador não se afigura sempre como uma tarefa fácil, pois a encontram-se associadas inúmeras responsabilidades e o produto final do seu trabalho é sempre visível quer internamente, quer externamente no contexto do cliente, tal como sugerido na literatura (Dias, 2012; Fernandes, 2014).

Por conseguinte, durante o processo, podem ser experienciadas inúmeras situações constrangedoras que podem não ser sinónimo de ausência de profissionalismo, mas que ajudarão certamente ao avaliador a realizar uma análise da sua própria atuação, ajudando-o a adaptar-se às realidades desta área de atuação,

procurando tomar decisões sustentadas, coerentes e ancoradas em procedimentos objetivos e passíveis de serem discutidos e/ou argumentados (Esteves, 2008).

Por fim, os principais resultados mostram igualmente que os avaliadores **percecionam** a sua função como importante no contexto da sua organização, pelo que o seu papel é configurado como sendo um mediador entre a empresa que representam e o seu cliente. Nesta perspetiva, o avaliador deve procurar um equilíbrio no jogo de interesses que aqui se encontra presente, nomeadamente os seus interesses pessoais, os interesses dos candidatos, da organização que representa e do cliente com quem se encontra a trabalhar. A importância da função de avaliador é referenciada por diversos autores (Carvalho, 2008; Chiaventato, 2009; Cunha et al., 2010; Dias, 2012) que sublinham a necessidade de aprendizagem e formação para que a qualidade da sua atividade se possa encontrar alinhada com as mudanças que ocorrem no mercado de recursos humanos.

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a percepção dos avaliadores no processo de R&S, nomeadamente compreender a percepção dos avaliadores, de uma forma geral, bem como específica de cada uma das realidades das organizações onde estes se inserem. Através de um guião de entrevista, foram entrevistados 12 avaliadores que realizam processos de R&S nas empresas de consultoria do norte do país, onde exercem a sua atividade. Mediante o uso da análise de conteúdo de Bardin (2008), foi possível serem identificadas 13 categorias e respetivas subcategorias que refletem as respostas dos participantes do presente estudo.

De uma forma genérica, podemos referir que as principais conclusões no presente estudo sublinham que o número de avaliadores envolvidos nos processos de seleção varia entre um e dois, sendo que a identificação de um número médio de candidatos avaliados por ano se encontra condicionada pela natureza sazonal da atividade de R&S. O recrutamento *online*/pela internet apresenta-se como fonte de excelência para todos os avaliadores que participaram no presente estudo. A triagem curricular, procedimento que marca o início do processo de seleção, é normalmente realizada pelo próprio e sempre em função do perfil definido. A entrevista assumiu-se como sendo a técnica de avaliação por excelência, dando-se especial ênfase ao uso da entrevista por competências, orientada de forma semidiretiva. O seu número varia entre duas a três e através dela são valorizadas competências transversais integradas nas *soft skills*, isto é, comportamentais. Também se observou que os avaliadores participantes do presente estudo apresentam um grau de confiança relativamente grande nas metodologias de avaliação que utilizam. A tomada de decisão encontra-se, essencialmente radicada no cliente para o qual o processo de R&S é realizado e, quando persistem dúvidas estas tentam ser dissipadas através de um consenso entre o avaliador e o cliente. A abrangência de conhecimentos que reveste a função de avaliador e a possibilidade de desenvolvimento constituem a base de motivação para a maioria dos avaliadores do presente estudo, sendo que esta atividade não se encontra isenta de constrangimentos. Assim, os principais constrangimentos da função são essencialmente externos e prendem-se quer com a agenda dos clientes, quer do mercado de trabalho. Ficou ainda patente que a função de avaliador é percecionada como importante e valorizada interna e externamente.

Pelo exposto, é possível realizarmos um balanço positivo que decorre da ponderação entre as principais mais-valias do presente estudo e os constrangimentos sentidos. Os dados recolhidos permitem assegurar quer a importância da função de avaliador nos processos de R&S, quer a necessidade que estes possuem de flexibilidade e polivalência no exercício da sua função. Os nossos resultados são congruentes com a literatura (e.g. Câmara et al., 2007; Cardoso, 2010; Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Cunha et al., 2010; Dias, 2012; Esteves, 2008; Fernandes, 2014; Gonçalves, 2010; Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013; Leopold & Harris, 2009; Matosinhos, 2012; Monteiro, 2009; Muir, 2004; Neves et al., 2008; Robertson & Smith, 2001; Rocha, 2006; Taylor, 2007) sobre a temática, o que por si só se assume como um fator de grande relevância, pois significa que os avaliadores cumprem com os procedimentos definidos para a sua função, pese embora muitos dos procedimentos se encontrarem alinhados com metodologias de avaliação próprias e com os valores e missão das empresas que representam.

A realização deste estudo assume particular pertinência e relevância, uma vez que não foram encontrados estudos que abordem a temática do R&S sob o ponto de vista do avaliador, i.e., que integram a sua perceção relativamente à função que desenvolvem. A maior parte dos estudos remete-nos para uma análise descritiva dos procedimentos preconizados na área de R&S de diversas empresas de vários setores de atividade, não se remetendo à perceção do avaliador enquanto tal.

Apesar de identificarmos alguns aspetos positivos no presente trabalho, não poderíamos deixar de refletir sobre os constrangimentos e limitações que o mesmo apresenta. Uma das limitações encontradas prende-se com o facto de não termos encontrado estudos na nossa pesquisa, que se debruçassem sob o ponto de vista do avaliador, condicionando, deste modo, a comparação com outros estudos já realizados. Uma outra limitação poderá ser associada ao facto de, em algumas das entrevistas realizadas, não ter sido possível a sua realização presencial, o que acaba sempre por condicionar a relação com o interlocutor.

Para além das limitações, foram sentidos alguns constrangimentos durante a realização do presente trabalho e que se prendem, essencialmente, com a gestão do tempo que nem sempre é uma tarefa simples, já que ela depende da agenda dos participantes envolvidos no estudo. As primeiras entrevistas constituíram um verdadeiro desafio, já que as respostas concedidas nem sempre iam ao encontro das questões colocadas. Como a entrevista, apesar de ser semiestruturada, pressupõe

uma conversa entre os intervenientes, nem sempre foi fácil conseguir uma gestão adequada dessa conversa, com vista aos objetivos pretendidos. Todavia, estes constrangimentos acabaram por se dissipar a partir de um determinado momento, em que já nos sentimos mais confiantes com o guião e procuramos focalizar-nos naquilo que era essencial e relevante.

Refletindo um pouco sobre o impacto dos resultados deste estudo para a prática profissional, consideramos que o R&S é uma parte representativa da ação dos Gestores de Recursos Humanos, pelo que os sucessos e insucessos que se possam produzir nas organizações, passam em grande parte, pela precisão da avaliação que é realizada aos candidatos e pela utilização de instrumentos e metodologias que se encontram ao seu dispor, tal como Adánez (1995) sublinha.

A responsabilidade dos avaliadores deve ser marcada pelo conhecimento dos elementos mais intrínsecos ao indivíduo, pelo que a objetividade, prudência e confidencialidades assumem-se como imperativos éticos e deontológicos na sua ação. De facto, a sua maior vantagem nos processos de R&S circunscreve-se na necessidade de uma formação e atualização constante, que lhes permita desenvolver a sua ação de forma adequada, responsável e direcionada para o respeito dos outros, na sua integridade. Da mesma forma, consideramos fundamental que a formação dos avaliadores lhes possa possibilitar o desenvolvimento de capacidades e de competências de resposta pronta às exigências encontradas nos diversos contextos práticos onde operam. A atualização é crucial, já que as empresas de hoje apoiam-se nos conceitos de competência, flexibilidade e polivalência para poderem fazer face à constante competição que é consideravelmente mais significativa e marcante, sendo a adaptação constante ao meio onde se inserem o seu principal avatar de excelência.

Na conclusão do presente estudo conseguimos ter uma ideia muito mais precisa relativamente a estudos futuros que poderiam ser preconizados sobre esta temática. Assim, seria importante que outros estudos, ancorados na perceção dos avaliadores pudessem ser realizados, bem como alargar a amostra para uma de âmbito nacional. Seria importante, por exemplo, compreender a perceção dos avaliadores do norte e do sul do país. Por outro lado, seria igualmente interessante analisar as perceções dos avaliadores das empresas de consultoria por contraponto às perceções dos avaliadores que integram empresas de diversas áreas de atividade. Nestes estudos sugerimos que o tamanho da amostra seja alargado e que neles

possam ser articuladas as duas metodologias de recolha e análise de dados, i.e., quantitativas e qualitativas.

Por último, consideramos que o presente estudo constituiu-se numa mais-valia pessoal e conseqüentemente profissional, uma vez que é no conhecimento partilhado das experiências individuais que podemos "crescer" quer sob o ponto de vista pessoal, quer sob o ponto de vista profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adánez, A.M. (1995). La evaluación en selección de personal. In L.S. Almeida, & I.S. Ribeiro (Eds.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos, III* (pp. 479-492). Braga: APPORT.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Araújo, L., & Garcia, A. (2009). *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional* (2ª Ed.). S. Paulo: Atlas.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Ltd.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos – Contextos, processo e técnicas* (2ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Câmara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Cançado, V., Moraes, L., & Moura da Silva, E. (2006). Comportamento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: O caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11-37.
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e seleção de pessoal* (7ª Ed.). Lisboa: Lidel.
- Carvalho, L. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos*. S. Paulo: Elsevier.
- Child, J. (2005). *Organization. Contemporary principles and practice*. England: Blackwell.

- Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Cunha, R. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Davidson, G. (2005). Why HR outsourcing continues to expand: Successful companies excel by focusing on what they do best. *Human Resource Management International Digest*, 13(3), 3-5.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.
- Dias, M. C. (2012). *Recrutamento e seleção de pessoas: Estudo de caso na empresa Transcor-SV, SA*. Dissertação de Mestrado. Mindelo: Universidade do Mindelo.
- Domingues, L. H. (2003). *A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas*. Lisboa: ISCSP-U.T.L.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- 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.
- Furtado, S. (2012). *Processo de recrutamento e seleção de pessoal nos municípios cabo-verdianos: O caso de São Domingos*. Dissertação de Mestrado. Cabo Verde: Instituto Jean Piaget.
- Gonçalves, A. (2010). *As competências transversais dos fepianos: Perceção dos finalistas e empregadores*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Hales, C. (2001). *Managing through organization. The management process, forms of organization and the work of managers*. Business Press: Thomson Learning.
- Janesick, V. (2000). The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *The*

- handbook of qualitative research* (pp. 379-400). Thousand Oaks, California: Sage Pub.
- Just, C. (2011). A review of literature on the general factor of personality. *Personality and Individual Differences*, 50, 765-771.
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (2013). *Psychological testing: Principles applications and issues* (8th Ed.). USA: Wadsworth.
- Leopold, J., & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources* (2nd Ed.). London: Prentice Hall.
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Evaluation du personnel* (2^{eme} Ed.). Paris: Les Éditions d'Organisations.
- Marras, J. (2007). *Administração de recursos humanos*. S. Paulo: Futura.
- 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.
- Monteiro, L. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. Tese de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Muir, C. (2004) Learning soft skill at work. *Business Communication Quarterly*, 67, 1, 95-101.
- Neves, J. (2002). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e prática. In A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: RH Editora.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66-83.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais – teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Penny, S. (2007). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. (2004). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM in practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Pires, V. (2013). *Qualidade dos processos de recrutamento e seleção numa empresa de trabalho temporário*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Pires, A. (2008). Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Groulx, A. Lampemère, R. Mayer, & A. Pires (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 154-211). Petrópolis: Editora Vozes.
- Proença, M., & Oliveira, E. (2008). From normative to tacit knowledge: Cv's analysis in personnel selection. *Employee Relations*, 31, 4, 427-447.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- 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., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472.
- Rocha, F. (2006). *Recrutamento e seleção nas organizações - Uma mais-valia para vencer a crise*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Rodrigues, E. (2011). *Testes psicotécnicos*. Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior. Bolsa de Emprego da Faculdade de Ciências, Universidade do Porto.
- Romain, C., & Bacus, A. (2008). *Testes de avaliação pessoal e profissional*. Mem Martins: Publicações Europa América.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos* (4ª Ed.). Lisboa: Lidel.
- Stahl, G., & Bookman, I. (2006). *Handbook of research of international human resource management*. Cheltenham: Eduard Elgar Publishing Ltd.

- Tavares, S. (2001). Vinculações dos indivíduos às organizações. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill
- Taylor, I. (2007). *A practical guide to assessment centres and selection methods: Measuring competency for recruitment and development*. London: Kogan Page Ltd.
- Vaz Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Dissertação de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Zelst, A.V. (1998). *Iniciação às técnicas psicométricas. Texto de Apoio (1,2,3)*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA).

ANEXOS

Anexo A – Guião de Entrevista

Questionário

Processo de Recrutamento e Seleção

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, sita em Vila do Conde.

Os recrutadores portugueses estão, no início de 2015, mais otimistas e focados em reforçar as suas equipas com talentos multidisciplinares e com as competências certas para fazer a diferença no mercado.

Com base nesta notícia, surge o presente estudo que procura analisar a perceção dos Técnicos Avaliadores, relativamente aos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) que se encontram envolvidos.

Obrigada pela colaboração!

Por favor, responda às seguintes questões:

1	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>		
2	Idade	_____ Anos			
3	Estado Civil	Casado/a <input type="checkbox"/>	Solteiro/a <input type="checkbox"/>	Div./sep. <input type="checkbox"/>	Viúvo/a <input type="checkbox"/>
4	Área de Formação				
5	Experiência Profissional na Função				

Guião de Entrevista

Em seguida, irei colocar algumas questões relativamente aos processos de R&S que realiza, pelo que deverá responder em função daquilo que é prática comum na sua organização e não como considera que deveria ser.

1. Normalmente quantos avaliadores participam consigo nos processos de R&S?
2. Qual o número médio de candidatos avaliados por ano?
3. Quais as principais fontes de recrutamento que utiliza? Porquê essas fontes?
4. A triagem das candidaturas é realizada por si? Quais os aspetos que considera como relevantes nesta etapa?
5. Quais as técnicas ou metodologias de avaliação que frequentemente mais utiliza? Refira alguns exemplos.
6. Qual o seu grau de confiança/nível de validade preditiva relativamente a essas metodologias?
7. Que tipo e quantas entrevistas de seleção normalmente realiza?
8. Nessas entrevistas, quais as competências transversais que são mais valorizadas?
9. Como decorre o processo de tomada de decisão?
10. Na presença de dúvidas perante uma determinada decisão, como as ultrapassa? Refira um exemplo em concreto.
11. O que é que o atrai na função de Avaliador?
12. No momento atual, quais os principais constrangimentos sentidos por si, enquanto Avaliador?
13. Qual a sua perceção relativamente à importância do seu papel na organização onde se encontra?

Anexo B – Grelha Vertical

E1 - Sexo: Idade: Estado civil: Área de Formação: Anos de experiência:			
Categoria	Código	Subcategoria	Frases ilustrativas
Nr. Avaliadores	A1	Depende	
		Entre 1 a 2 avaliadores	
		Mais de 2 avaliadores	
Nr médio candidatos/ano	A2	Atividade é sazonal/possui picos	
		Centenas	
Fontes Recrutamento	A3	Online/Internet	
		Networking	
		Jornal local/anúncio	
		Referências	
		Candidatura espontânea/Base de dados	
		Escolas de negócios/Universidades	
		Centros de Emprego	
Triagem: quem realiza	A4	Pelo próprio	
		Por colegas	
Triagem: como se realiza?	A4a	Em função do perfil	

Técnicas de avaliação	A5	Entrevista	
		Dinâmicas de grupo	
		Role play	
		<i>Assessment centres</i>	
		Provas de conhecimento específicos	
		Provas psicométricas	
		Metodologia própria	
Grau de confiança	A6	Baseado nas referências	
		Grande validade preditiva	
		Depende dos métodos	
		São complementares	
Tipo de entrevistas	A7	De competências	
		Semidiretiva	
		Diretiva	
Número de entrevistas	A7a	Uma	
		Duas a três	

Competências mais valorizadas	A8	Soft skills	
		Hard skills	
		Competências técnicas	
Tomada de decisão	A9	Depende	
		Cliente	
		Superior Hierárquico	
		Próprio	
Dúvidas	A10	Consenso	
		Candidato é reavaliado por outro avaliador	
		Revisão do processo	
		Candidato não é apresentado ao cliente	
		Pedido de referências	
Atrai na função	A11	Conhecer o mercado	
		Gosto pela consultoria/desafio	
		Orientar pessoas/mentoring	
		Abrangência de conhecimentos/desenvolvimento	

Constrangimentos	A12	Cliente não aceita candidatos	
		Agenda controlada pelos clientes/mercado	
		Dificuldades em gerir todas as variáveis	
		Ser isenta	
		Desilusão com os candidatos	
Papel na organização	A13	Importante e ingrato	
		Importante/valorizado	

Anexo C – Grelha Transversal

				N (%)
Categoria	Código	Subcategorias	Unidade de contexto	
Nr. Avaliadores	A1	Depende		
		Entre 1 a 2 avaliadores		
		Mais de 2 avaliadores		
Nr médio candidatos/ano	A2	Atividade é sazonal/possui picos		
		Centenas		
Fontes Recrutamento	A3	Online/internet		
		Networking		
		Jornal local/anúncio		
		Referências		
		Candidatura espontânea/Base de dados		
		Escolas de negócios/Universidades		
		Centros de emprego		
Triagem: quem realiza	A4	Pelo próprio		
		Por colegas		
Triagem: como se realiza?	A4a	Em função do perfil		
Técnicas de avaliação	A5	Entrevista		
		Dinâmicas de grupo		
		Role play		
		Assessment centres		
		Avaliação de conhecimentos específicos		
		Provas psicométricas		
		Metodologia própria		

Grau de confiança	A6	Baseado nas referências		
		Grande nível de validade preditiva		
		Depende dos métodos		
		São complementares		
Tipo de entrevistas	A7	De competências		
		Entrevista semidiretiva		
		Diretiva		
Número de entrevistas	A7a	Uma		
		Duas a três		
Competências mais valorizadas	A8	Soft skills		
		Hard skills		
		Competência técnica		
Tomada de decisão	A9	Depende		
		Cliente		
		Superior Hierárquico		
		Pelo próprio		
Dúvidas	A10	Consenso		
		Candidato é reavaliado por outro consultor		
		Revisto o processo		
		Candidato não é apresentado ao cliente		
		Pedido de referências		

Atrai na função	A11	Conhecer o mercado		
		Gosto pela consultoria/desafio		
		Orientar pessoas/mentoring		
		Abrangência de conhecimentos/desenvolvimento		
Constrangimentos	A12	Cliente não aceita os candidatos		
		Agenda controlada pelos clientes/mercado		
		Dificuldade em gerir todas as variáveis		
		Ser isenta		
		Desilusão com candidatos		
Papel na organização	A13	Importante e ingrato		
		Importante/valorizado		

Anexo D – Consentimento Informado

Participação em Estudo

No âmbito da Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, pretende-se estudar a “**Perceção dos Avaliadores no Processo de Recrutamento e Seleção**”.

Para o efeito, será realizada uma Entrevista Individual e aplicado um Inquérito Sociográfico aos que exercem a função de avaliador nas empresas de Recrutamento e Seleção.

Neste sentido, solicitamos a sua livre participação neste estudo, ressalvando que poderá desistir em qualquer momento.

Os dados recolhidos são **confidenciais e anónimos**.

Para qualquer informação não hesite em contactar pelo telemóvel 919715909 ou por email: diana.p.quintela@gmail.com.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

Consentimento Informado

Eu, _____
declaro que aceito participar no estudo sobre a “Recrutamento e Seleção: A Perceção dos Avaliadores”, no âmbito da Tese de Mestrado de *Diana Pinto Quintela, aluna do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos*, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

O Participante,

A aluna investigadora,

Vila do Conde, _____ de _____ de 2015.