

PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,
DO TRABALHO E DOS
RECURSOS HUMANOS

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

CoimbraCompanions

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

IX

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAS: CONCEITOS CHAVE, ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS

Nuno Rodrigues e Teresa Rebelo
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

INTRODUÇÃO

O presente capítulo versa sobre o processo de recrutamento e selecção de pessoas e encontra-se organizado em torno de um conjunto de assuntos de reconhecida relevância neste domínio, ancorados quer a questões teóricas quer a aspectos de índole mais pragmática, a partir dos quais traçamos alguns pontos de reflexão no sentido de enquadrar e desenvolver a temática em apreço.

A secção introdutória desenvolve-se segundo uma abordagem global ao recrutamento e selecção, consubstanciando-os como processos integrados na estratégia da organização e que, por conseguinte, são condicionados por variáveis de ordem intra-organizacional, bem como por factores que radicam nas múltiplas vertentes da envolvente da organização.

Na segunda secção deste capítulo apresenta-se, em traços genéricos, as orientações preconizadas pelo paradigma psicométrico nas acções de recrutamento e selecção enunciando-se, a jusante, algumas das limitações da sua aplicação na conjuntura organizacional actual.

Apoiando-nos nos aspectos referidos parte-se para a análise do recrutamento e selecção como etapas integrativas de um processo social, abrindo, assim, espaço para a discussão das vantagens decorrentes da adopção de princípios consagrados nas perspectivas da validade social dos procedimentos de recrutamento e selecção.

A secção subsequente incide sobre noções fundamentais e especificidades do recrutamento e selecção, em particular sobre os conteúdos atinentes às fontes, tipologias, estratégias e etapas do processo de recrutamento.

As questões relacionadas com o processo de recrutamento e selecção e com os critérios que determinam a escolha das ferramentas de selecção servem de mote para a secção final deste capítulo que encerra com uma breve conclusão na qual se alude aos conteúdos centrais que foram objecto de análise ao longo do mesmo.

1. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DOS CONDICIONANTES DA ENVOLVENTE E DO CONTEXTO INTRA-ORGANIZACIONAL

O potencial humano constitui uma condição vital ao sucesso e, em última instância, à sobrevivência e sustentabilidade das organizações.

A capacidade das organizações atraírem, seleccionarem e integrarem com eficácia os recursos humanos de que necessitam detém um papel crítico na génese e perpetuação da sua competitividade. Por conseguinte, a agregação de pessoas com características que se revelem susceptíveis de conduzir aos níveis de desempenho necessários à prossecução dos objectivos organizacionais representa, para qualquer organização, um desafio de carácter absolutamente decisivo (Cook, 2004; Salgado, Viswesvaran & Ones, 2001; Van Iddekinge & Ployhart, 2008).

O desenvolvimento de sistemas de recrutamento e selecção eficazes, dotados de ferramentas válidas de selecção, traduz-se em vantagens consideráveis para a organização, numa perspectiva de médio/longo prazo. Estes aspectos positivos advêm, por um lado, dos ganhos de desempenho decorrentes da agregação do potencial humano requerido pelos seus fluxos de trabalho e, por outro, da redução dos erros de selecção que acarretam custos onerosos, além de prejudicarem o clima da organizacional (Patterson, West, Lawthorn & Nickell, 1997; Schmidt & Hunter, 1998).

Deste modo, as organizações perpetuam um processo contínuo de interacção com a sua envolvente social (mercado de recursos humanos) e incrementam políticas de gestão de pessoas por forma a atenuarem, em

tempo útil, o desfasamento observado entre as competências existentes na sua força de trabalho e aquelas que são necessárias à consecução das suas metas e objectivos (melhoria da qualidade dos produtos, desenvolvimento de soluções inovadoras, internacionalização) (Bird & Reechler, 2007; Stone, 2002).

A instabilidade financeira dos mercados, as exigências crescentes do cliente e a globalização, que redesenhou a esfera negocial à escala mundial, constituem factores fortemente responsáveis pelo aumento substancial da turbulência na envolvente organizacional.

As organizações deparam-se, assim, com necessidades fundamentais de rentabilização dos seus recursos e de implementação de mudanças estratégicas e estruturais, de modo a potenciar a flexibilidade e a sua capacidade de adaptação às mudanças da actual conjuntura (Bird & Reechler, 2007; Wiesner & Millet, 2003).

A aposta na qualidade do produto ou serviço, na proeminência da quota de mercado e na aproximação ao cliente constituem os grandes vectores orientadores das estratégias que as organizações têm vindo a perfilhar (Fuller & Smith, 1991; Legge, 1995).

Por outro lado, a adopção de políticas de contenção de custos e uma notória orientação para mercados e áreas de negócio geradoras de valor acrescentado constituem outros aspectos aduzidos pelas mutações que eclodiram no meio organizacional (Caetano & Tavares, 2001; Decenzo & Robbins, 2002).

Como podemos verificar, este cenário de mudança condicionou profundamente as formas actuais de gerir e fez emergir uma preocupação sem precedentes em garantir a sustentabilidade dos investimentos e das práticas organizacionais (Bach, 2005; Bonache & Fernandez, 2007; Caetano & Tavares, 2001).

No plano da gestão de pessoas assiste-se, hoje mais do que nunca, à potenciação das sinergias e ao incremento da eficiência dos processos de trabalho. A organização dos fluxos laborais obedece, de forma crescente, a lógicas de trabalho em equipa, procurando-se atingir aumentos de desempenho e produtividade com o menor número possível de pessoas e recursos (Beardwell & Wrigth, 2004; Legge, 1995).

O fortalecimento da adesão do lado humano da organização às mudanças que decorrem dos redesenhos estratégicos firmou-se como o grande denominador comum de todas as acções de gestão de recursos humanos. Assim, medidas como o reforço das lideranças, a descentralização da tomada de decisão e o incentivo à implementação crescente de práticas de gestão que apelam à participação das pessoas enformam processos emergentes na gestão de pessoas que visam catalisar e consolidar as mudanças apontadas (Mendenhall, Black, Jensen & Gregersen, 2007; Stone, 2002).

Partindo da premissa que estes aspectos influenciam a forma como se arquitectam e desenvolvem as acções de gestão de recursos humanos, facilmente deduzimos que os processos de recrutamento e selecção, sobre os quais versará este capítulo, não permanecem alheios a tais modificações.

Uma das questões marcantes que influenciou as dinâmicas de recrutamento e selecção, à semelhança do que sucedeu com outros processos de gestão de pessoas, respeita à promoção da sua articulação e consonância com o referencial estratégico da organização. É, neste contexto, que se assiste à emergência do conceito de selecção estratégica (Beardwell & Wrigth, 2004; Bird & Reechler, 2007; Decenzo & Robbins, 2002).

A selecção estratégica preconiza uma execução congruente destes processos com o planeamento estratégico de recursos humanos que deriva, por seu turno, das necessidades de pessoas/competências indispensáveis à concretização dos objectivos da organização (Decenzo & Robbins, 2002).

Este planeamento é absolutamente fundamental para que as organizações antecipem as suas necessidades e diagnostiquem, de igual modo, se as competências de que necessitam estão disponíveis no mercado de trabalho, ou se terão que as desenvolver internamente e em tempo útil (Decenzo & Robbins, 2002; Miner & Crane, 1994; Wong, 1993).

Deste modo, o processo de recrutamento e selecção de pessoas não se pode constituir num sistema reactivo sujeito a implementação aquando a saída de um colaborador, correspondendo, pelo contrário, a uma acção planeada e convergente com a política da organização que regula o lado humano da organização.

Não obstante a proficuidade do planeamento de recursos humanos, a sua execução envolve a equação de questões complexas que advêm, em grande parte, da dificuldade em se efectuar previsões acerca das necessidades futuras, em matéria de recursos humanos, numa envolvente caracterizada pela mudança e pela ambiguidade (Smith & Dickson, 2003; Decenzo & Robbins, 2002).

As mudanças no interior das organizações, a alteração e re-estruturação das suas funções, a necessidade de forças de trabalho mais diversificadas e especializadas colocam novos e difíceis desafios à selecção estratégica de pessoas (Bach, 2005; Newell, 2005; Stone, 2002).

Em suma, são múltiplos os condicionantes, de ordem interna e externa à organização, que surtem influências assinaláveis na forma como se orientam os processos de recrutamento e selecção (Decenzo & Robbins, 2002).

De entre os factores endógenos à organização podemos enumerar os objectivos de negócio da organização, que se traduzem em metas de desempenho a atingir, a cultura organizacional, o alinhamento estratégico e a posição financeira da empresa (Newell, 2005).

Os objectivos crescentes de desempenho ambicionados pelas organizações constituem um factor com fortes implicações na estruturação dos processos de recrutamento e selecção. O imperativo resultante de evitar erros de selecção ou a integração de colaboradores menos válidos conduz à necessidade de sofisticar as dinâmicas de avaliação, quer nas fases de recrutamento e de selecção, quer nas etapas de integração, aumentando a sua extensão, complexidade e afectação de recursos e de ferramentas de decisão (Newell, 2005; Patterson et al., 1997).

Por outro lado, a estruturação cada vez mais frequente das tarefas com base em lógicas de trabalho em equipa gera novas exigências ao desempenho das pessoas que não se pode circunscrever às variáveis de proficiência e execução técnica apelando, entre outros aspectos, à capacidade das mesmas para se constituírem em elementos válidos e interdependentes no seio de determinado grupo de trabalho. Trata-se de factores que confluem, de igual modo, para a conceptualização actual de desempenho enquanto um fenómeno multidimensional, irreduzível à dimensão técnica/de tarefa (Campbell, 1990; Murphy & Shiarella, 1997).

Estes aspectos estão na origem da necessidade das actividades de selecção incidirem, quer na avaliação de aptidões e conhecimentos técnicos das pessoas que influenciam a componente técnica do desempenho, como noutro tipo de variáveis, como as atitudes, a personalidade, os interesses, as emoções, os valores e os estilos de interacção interpessoal que influem na componente contextual de desempenho, relacionada, grosso modo, com o desempenho extra papel e de trabalho em equipa (Newell, 2005; Smith & Dickson, 2003).

Outros factores de natureza exógena, situados na envolvente mais próxima da organização, como as características do mercado de recursos humanos, a legislação laboral e as políticas de emprego surtem, de igual forma, influência no alinhamento estratégico das acções de selecção (Beardwell & Wrigth, 2004; Stone, 2002).

A ponderação de todos estes factores conduz a que as organizações perfilhem abordagens/políticas distintas na construção das suas forças de trabalho que condicionam, por sua vez, o tipo dos processos de recrutamento e selecção e a frequência com que estes ocorrem (Schuler & Jackson, 1996; Stone, 2002).

Assim, nas situações em que as competências que sustentam o fluxo de trabalho de uma determinada organização são escassas ou não se encontram disponíveis no mercado de trabalho (funções de grande especificidade técnica) acabamos por verificar um maior recurso a políticas de gestão de pessoas dotadas de uma temporalidade de longo prazo (Schuler & Jackson, 1996; Sisson, 1993).

Estas políticas de desenvolvimento de competências exigem investimentos substanciais procurando, concomitantemente, aumentar o comprometimento e a motivação das pessoas, de modo a que se assegure a permanência das mesmas na organização. A sua saída prematura ou a breve trecho conduz à descapitalização das competências que foram entretanto adquiridas/aprimoradas, não permitindo a rentabilização do investimento efectuado (Wong, 1993).

A adopção deste tipo de políticas traduz-se num recurso predominante ao recrutamento interno comparativamente ao externo, tendo em vista,

como já referimos, a retenção e o enraizamento do capital humano desenvolvido.

No entanto, nos casos em que as competências necessárias à execução de determinados processos de trabalho são abundantes no mercado de recursos humanos, a necessidade de retenção dos colaboradores não se coloca de forma tão premente. Assim, as organizações tendem a privilegiar a construção de forças de trabalho mais rotativas e renováveis (Schuler & Jackson, 1996). Deste modo, encurta-se o vínculo das pessoas à organização e reduz-se de forma directa os custos inerentes às políticas de desenvolvimento de pessoas. Estas políticas conduzem, paralelamente, a um aumento da frequência do recurso ao recrutamento e selecção externos de novos colaboradores (Sisson, 1993; Wong, 1993). Um exemplo deste tipo de abordagem na gestão de pessoas concerne às lógicas de trabalho temporário que múltiplas organizações implementam no quadro das funções nas quais as actividades de trabalho se encontram manifestamente simplificadas, não exigindo profissionais especializados.

Não obstante podermos demarcar estas duas abordagens ou políticas de gestão de recursos humanos visando a sua melhor explanação, ambas tendem a coexistir na construção do “factor humano” de uma dada organização, dependendo da natureza, importância e exigências das funções em causa (Shuler & Jackson, 1996; Wong, 1993).

Em síntese:

- Como pudemos constatar ao longo desta secção, as dinâmicas de selecção não se desenrolam num vácuo estratégico e, como tal, a sua estruturação deverá se revestir de coerência em relação ao alinhamento estratégico da organização;
- A frequência com que as mesmas ocorrem, as actividades que integram e as políticas que as norteiam não se desenvolvem à margem de factores de índole endógena e exógena à organização como se ilustra, de resto, no esquema abaixo (Figura 1);

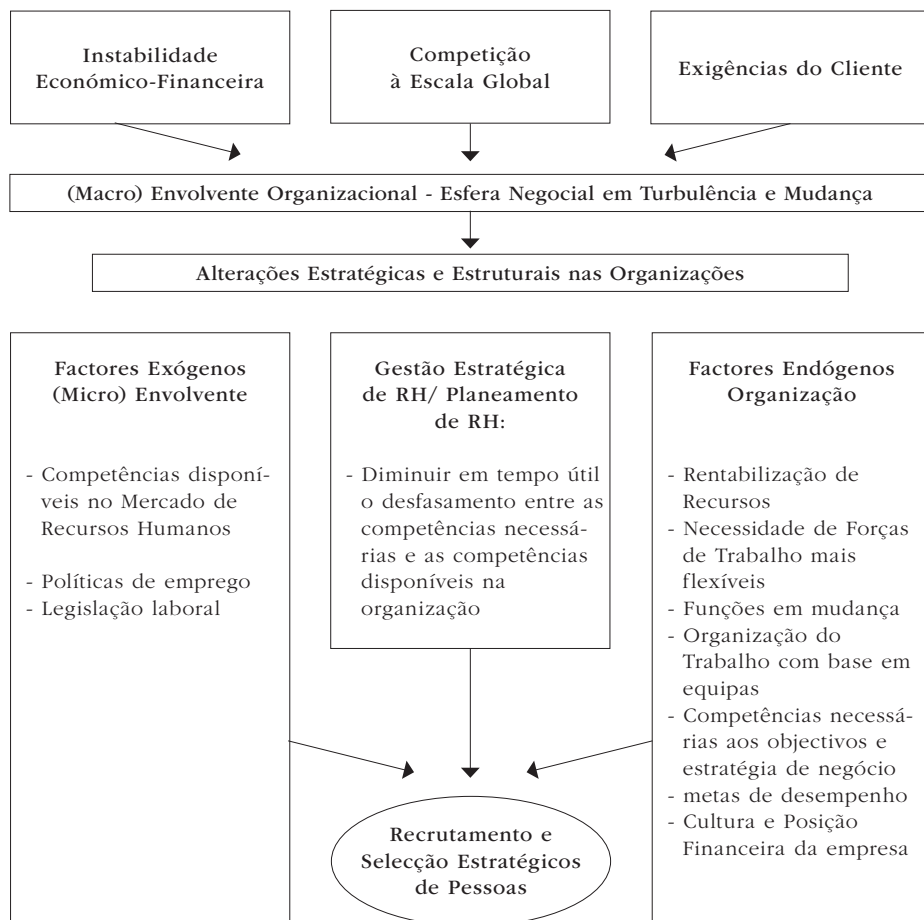


Figura 1 – Factores de natureza organizacional endógena e exógena que condicionam o recrutamento e selecção de Pessoas.

2. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO COMO UM PROCESSO SOCIAL: AS LIMITAÇÕES DO PARADIGMA PSICOMÉTRICO E A EMERGÊNCIA DO CONCEITO DE VALIDADE SOCIAL

A visão tradicional do recrutamento e selecção de pessoas perspectiva as suas dinâmicas como um processo sequencial de momentos de prospecção, avaliação e tomada de decisão que visam identificar o candidato que melhor se ajusta às exigências da função (Newell, 2005; Robertson & Smith, 2001; Schuler, 1993).

Esta concepção, que recebeu a designação de paradigma psicométrico, emergiu nos Estados Unidos da América e ficou associada ao sucesso que se verificou no recrutamento e selecção dos pilotos americanos que participaram na segunda guerra mundial (Thordike, 1949; Wolff, 1993).

Este paradigma, claramente polarizado na vertente psicométrica das medidas de selecção, suscitou o entusiasmo suficiente para que os psicólogos o elegessem como uma grelha passível de possibilitar o estudo e investigação científica deste domínio (Newell, 2005; Wolff, 1993).

Trata-se de uma abordagem normativa e prospectiva, no âmbito da qual se postula que as decisões de recrutamento/selecção devem basear-se em predições válidas do desempenho futuro do candidato, nas actividades/tarefas que constituem o núcleo da função. O desenvolvimento de métodos de selecção munidos de propriedades psicométricas que permitam a medição rigorosa das características das pessoas (aptidões, conhecimentos, traços de personalidade), capazes de influenciar o seu desempenho, detém um papel central no quadro desta perspectiva (Beardwell & Wrigth, 2004; Newell, 2005; Wolff, 1993).

Deste modo, as questões relacionadas com a consistência das medidas e com a determinação da sua validade, tendo por referência o desempenho da função, ocupam um papel crítico na exactidão/eficácia, bem como na legitimação de todo o processo de recrutamento e selecção (Cook, 2004, Salgado et al., 2001; Smith, 1994).

De acordo com esta concepção, a selecção, em particular, corresponde a um processo de medição de diferenças individuais num conjunto de constructos previamente identificados como aspectos indispensáveis para a obtenção de um desempenho óptimo no quadro de uma determinada função (Robertson & Smith, 2001).

A lógica de ajustamento pessoa - função que subjaz a este paradigma exige, como tal, que se crie e acumule conhecimento acerca das variáveis que surtem influência ou que determinam o desempenho das pessoas no trabalho (Wolff, 1993).

Uma vez conhecidas tais variáveis, estas deverão ser objecto de procedimentos de medida dotados da maior exactidão possível investigando-se, posteriormente, a existência e a magnitude das suas relações com a variável de desempenho profissional.

Porém, algumas das limitações deste paradigma radicam precisamente nos seus pressupostos.

Como já sublinhámos, a conjuntura organizacional actual tem originado reestruturações consideráveis nas estruturas de trabalho e nas funções, conferido-lhes um carácter cada vez mais plástico e mutável. Estas alterações dificultam de forma substantiva a execução de uma previsão rigorosa e inclusiva dos conhecimentos, aptidões e habilidades que determinam um desempenho bem sucedido no seio das mesmas (Beardwell & Wrigth, 2004; Decenzo & Robbins, 2002).

Numa palavra, as funções são incontornavelmente mais incertas para os candidatos “certos” e, por conseguinte, as interações entre a função e o candidato, neste panorama de mutação constante do núcleo da função, desafiam a natureza linear e estática do ajustamento pessoa-função, perfilhado pelo paradigma psicométrico (Miner & Crane, 1994; Newell, 2005).

As alterações introduzidas nas funções incrementam, em regra, a complexidade das actividades que as mesmas aglutinam, dificultando de forma análoga a avaliação objectiva e rigorosa do desempenho do seu titular. Como a medição rigorosa do desempenho ganha contornos de maior complexidade, a investigação dos seus determinantes torna-se conseqüentemente mais complicada. Partindo deste pressuposto de que existe maior incerteza nos determinantes do desempenho, o ajustamento pessoa-função com base nesse critério, como preconiza o paradigma psicométrico, encerra dificuldades de difícil transposição. A superação destas dificuldades poder-se-á revelar impossível se a descrição e análise da função não for revista e actualizada com relativa frequência. Esta actualização detém um papel fundamental na identificação dos aspectos da função que entretanto sofreram alterações e na análise das suas implicações acerca das variáveis que devem integrar as etapas avaliativas do processo de recrutamento e selecção.

Por outro lado, o crescente reconhecimento da natureza plurifacetada e multidimensional do desempenho, quer pelos práticos, quer pelos investigadores, reveste a medição do desempenho de uma complexidade acrescida, que dificulta a validação dos métodos de selecção (Campbell, 1990; Conway, 1999; Murphy & Shiarella, 1997).

A tudo isto acresce que a possibilidade de tradução do desempenho em dados objectivos e quantificáveis representa cada vez mais a excepção ao

invés da regra, conduzindo à utilização inevitável de medidas de desempenho de índole subjectiva incontornavelmente menos fidedignas (Arvey & Murphy, 1998; Robertson & Smith, 2001).

A organização do trabalho com base em equipas de trabalho interdependentes e a crescente aproximação das empresas ao cliente acrescentam, por outro lado, determinantes de desempenho que ultrapassam as características endógenas das pessoas (aptidões, traços de personalidade) e que se estendem a variáveis que se inscrevem a nível organizacional (Mendenhall et al., 2007; Morgenson, Reider & Champion, 2005).

As alterações ao nível das acções de desenvolvimento de recursos humanos, os mecanismos de comunicação, a liderança, as estruturas organizacionais, constituem factores adicionais que medeiam e moderam o desempenho, tornando as predições do mesmo através dos métodos de selecção mais difíceis e relativizáveis (Cook, 2004; Robertson & Smith, 2001).

Seguindo esta óptica, podemos constatar que as questões acerca da eficácia de um sistema de recrutamento selecção não se esgotam nos aspectos psicométricos dos métodos de selecção enfatizados pelo paradigma psicométrico, estendendo-se a factores que se relacionam com a troca de informações entre organização e candidatos, tendo em vista a tomada de decisão informada e sustentável (Newell, 2005; Schuler, 1993).

Em suma, este conjunto de aspectos, envoltos pelo contexto de incerteza que hoje as organizações enfrentam, desafia os limites desta concepção psicométrica e abre espaço para abordagens que conceptualizam o recrutamento e selecção como um processo de negociação e de aproximação de expectativas, no qual a organização e o candidato detêm um papel igualmente determinante na qualidade/adequação da decisão de contratação (Newell, 2005; Schuler, 1993).

Noutros termos, o ajustamento entre as expectativas, objectivos, necessidades e valores do candidato e os valores e objectivos da organização desempenha um papel paralelo igualmente decisivo para o êxito do processo de recrutamento e selecção.

Assim, testemunhamos hoje uma migração do pólo que concebe o recrutamento e selecção como um processo de identificação, avaliação e ajustamento de atributos pessoais a uma dada função para um pólo que

a posiciona como um processo que encerra, de igual modo, uma dimensão de socialização organizacional (Anderson, 2001; Anderson & Ostroff, 1997).

Ora, às questões de validade das medidas juntam-se as questões relacionadas com a validade social do processo em apreço. Estes aspectos acrescentam defensibilidade à conceptualização das actividades de recrutamento e selecção como oportunidades de troca de informações de carácter realista sobre a função, a organização e o candidato, com base nas quais se clarificam as expectativas mútuas e os objectivos de ambas as partes (Herriot, 1993; Schuler, 1993).

Do ponto de vista da validade social, os profissionais de recrutamento e selecção devem transmitir ao candidato quer as informações positivas quer os aspectos negativos acerca da função (aspectos mais frustrantes ou entediantes, tarefas monótonas ou rotineiras, riscos inerentes) e facultar um enquadramento realista acerca das condições subjacentes à função e à própria organização (possibilidades de promoção, objectivos, cultura, estilo de liderança, carreira e política salarial) (Schuler, 1993).

Esta perspectiva assenta em procedimentos que contrastam com as práticas efectuadas por vezes pelos profissionais deste domínio, como as diversas formas utilizadas para hipervalorizar a centralidade da função, omitindo aspectos negativos de modo a que os candidatos cuja contratação é pretendida pela organização aceitem a vaga em aberto (Herriot, 1993; Schuler, Farr & Smith, 1993). Partindo da premissa de que a utilidade do processo globalmente considerado decresce significativamente quando o melhor candidato não aceita a proposta, as organizações tendem, por vezes, a exagerar e enviesar o conteúdo e a importância da função. Esta estratégia tem como objectivo aumentar a sua atractividade e evitar a rejeição por parte do candidato que se pretende contratar (Beardwell & Wriqth, 2004; Schuler et al., 2003).

O candidato, por seu turno, poderá gerir impressões de modo a tornar-se atractivo à organização durante a sua candidatura, especialmente, quando percepção e diagnostica que o contexto organizacional em causa se coaduna com a sua esfera de conhecimentos, competências, valores e atitudes.

Como pudemos notar, os objectivos do candidato e da organização nem sempre se pautam por um carácter convergente, facto que confere

proeminência às questões da validade social da selecção (Beardwell & Wrigth, 2004; Schuler et al., 1993).

Assim, para que se evitem erros de recrutamento e selecção é, então, necessário encontrar um equilíbrio entre estas duas visões e precisar/negociar as expectativas de ambas as partes, de modo a evitar que as decisões de selecção concretizem situações de divergência de objectivos (Anderson, 2001; Schuler et al., 1993).

A validade social pode decompor-se em quatro aspectos fundamentais que correspondem: a) à transmissão de informação relevante e fidedigna acerca da função, b) à transparência da avaliação, c) à comunicação e feedback durante todo o processo de selecção e d) à valorização da participação do candidato na tomada de decisão de contratação.

Este conceito de validade não descarta as características situacionais e contrasta com a natureza porventura mais técnica das outras dimensões de validade do processo, designadamente as que se relacionam com os métodos de selecção (Schuler, 1993).

É neste sentido que alguns autores advogam que o recrutamento e selecção corresponde à 1ª fase de socialização do candidato, na qual se diagnostica o ajustamento de objectivos e expectativas de ambas as partes, tendo em vista o estabelecimento de um contrato psicológico transparente, no seio do qual o processo selecciona o candidato e este selecciona a organização (Anderson, 2001; Herriot, 1993).

Alguns estudos presentes na literatura da especialidade sustentam que a transparência de informação e a clarificação das expectativas dos candidatos desempenham um papel relevante na redução do absentismo, no aumento da satisfação e do comprometimento e na génese de uma percepção favorável da organização por parte do candidato, aquando a sua integração na organização (Chatman, 1991; Holton & Russel, 1999). Acrescente-se que este efeito é particularmente robusto quando se tratam de candidatos sem experiência profissional que tendem a tomar a decisão sem quaisquer critérios prévios de referência laboral (Schuler, 1993).

Como podemos observar, as questões distintas enfatizadas pelo paradigma psicométrico e pelos aspectos relacionados com a validade social não detêm um carácter mutuamente exclusivo, mas complementar. Noutras

palavras, o sucesso do recrutamento e selecção exige que as suas etapas se organizem em torno da medição e filtragem dos constructos importantes para o desempenho laboral e concretizem, simultaneamente, processos fidedignos de troca de informação com base nos quais se clarificam as condições e objectivos da função, da organização e do candidato.

Em síntese:

- Nesta secção pretendemos caracterizar a abordagem tradicional da selecção de pessoas denominada de paradigma psicométrico, confrontando as suas limitações com as questões e contributos relacionados com a concepção da validade social dos processos de selecção;
- O foco da concepção da validade social reside na clarificação de expectativas mútuas da organização e do candidato, colocando o acento tónico no ajustamento dos valores e objectivos do candidato aos objectivos da organização e à matriz de valores da sua cultura;
- O paradigma psicométrico atribui grande ênfase à determinação das relações entre atributos individuais e desempenho na função, através da utilização de instrumentos válidos e fidedignos;
- O contexto de incerteza vivenciado pelas organizações conduz a mudanças relativamente frequentes nas funções que dificultam, ou podem mesmo inviabilizar, a concretização de um ajustamento pessoa-função linear e estático;
- Além da congruência entre competências do candidato e exigências da função, os processos de selecção deverão clarificar objectivos e expectativas do mesmo e da organização;
- O paradigma psicométrico e a abordagem da validade social da selecção incluem aspectos e questões que se complementam e detêm importância ímpar na eficácia da selecção.

O quadro 1 resume aspectos adicionais que ocuparam o núcleo desta secção:

Quadro 1- Comparação da concepção do processo de recrutamento e selecção, objectivo e pressupostos do paradigma psicométrico e da abordagem da validade social.

	Paradigma psicométrico	Abordagem da validade social
Visão do processo de Selecção	Processo de medição rigorosa dos atributos individuais (aptidões, conhecimentos, traços) que se encontram relacionados com (determinam) o desempenho da função	Processo de interacção e socialização entre organização e candidato, no âmbito do qual se clarificam expectativas, valores e necessidades.
Objectivo	Ajustamento entre características do candidato – exigências da função	Ajustamento entre necessidades, objectivos e valores da organização e do candidato
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> -Utilização de medidas consistentes e válidas - As decisões de selecção baseiam-se em predições do desempenho profissional - Ênfase na validade preditiva das medidas de selecção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de informações fidedignas e sem omissões acerca da função e da organização durante a selecção - Transparência das avaliações de selecção - Comunicação e feedback durante todo o processo - Valorização da participação do candidato enquanto elemento activo num processo de tomada de decisão claro e transparente.
Eficácia do Processo de Recrutamento e Selecção		

3. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO: CONCEITOS E NOÇÕES CHAVE

Como já salientámos, a necessidade das organizações diversificarem a sua força de trabalho e aumentarem o espectro das suas competências sociais e técnicas coloca importantes exigências ao nível da optimização das dinâmicas de recrutamento e selecção de novos colaboradores (Van Iddekinge & Ployhart, 2008; Wiesner & Millet, 2003).

Assim, as questões relacionadas com a eficácia do processo de recrutamento, selecção e integração desempenham um papel central na consecução dessas exigências (Hacker, 1997; Stone, 2002).

As organizações estão cada vez mais cientes das perdas irreversíveis que decorrem dos erros de selecção e/ou dos problemas de integração. Como já referimos, além dos custos consideráveis inerentes às acções de recrutamento, selecção e formação, estes fenómenos poderão estar na origem de níveis de produtividade mais pobres, gerando por vezes, em determinadas funções, insatisfação ou até perda de clientes (Cook, 2004; Newell, 2005; Van Iddekinge & Ployhart, 2008). Para além de que a selecção dos candidatos menos válidos conduz a que os melhores profissionais sejam retidos noutras organizações, porventura concorrentes.

Ora, para que se diminua a probabilidade da ocorrência deste tipo de fenómenos nefastos à organização, é fundamental que se atente às especificidades que estão subjacentes às etapas de recrutamento, selecção e integração. A negligência de aspectos importantes em qualquer um destes domínios inviabiliza que todo o processo de pesquisa, selecção e agregação do novo colaborador seja coroado pelo êxito (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001). É precisamente em torno destas questões que esta secção foi elaborada.

3.1. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Como sabemos, as pessoas e as organizações encontram-se num processo ininterrupto de interacção. Todavia, os candidatos, à semelhança das empresas, diferem na sua capacidade de se atraírem mutuamente (Beardwell & Wrigth, 2004; Lavigna & Hays, 2004).

No que concerne às organizações, existem múltiplos factores que poderão aumentar ou diminuir a sua atractividade junto das pessoas que pretendem recrutar (Beardwell & Wrigth, 2004; Decenzo & Robbins, 2002).

A imagem da organização no mercado de movimentação de pessoas surte um efeito particularmente robusto a este nível. As organizações que são percebidas como um contexto no qual se negligencia as necessidades dos colaboradores, não se proporciona condições de segurança e de higiene, não se preza pela qualidade do produto, e não se responde às responsabilidades para com o meio ambiente e com a comunidade envolvente, obtêm uma redução nas suas possibilidades de

atração dos melhores candidatos (Decenzo & Robbins, 2002; Lavigna & Hays, 2004).

Um outro aspecto importante a este nível respeita à apetência que a função em aberto poderá suscitar nos potenciais candidatos. Assim, funções caracterizadas por uma maior monotonia, causadoras de stress e ansiedade, associadas a pautas salariais reduzidas e com oportunidades remotas de promoção tendem, logicamente, a serem percepcionadas como menos atractivas (Billsberry, 2007; Decenzo & Robbins, 2002).

Todos estes factores influenciam a eficácia da primeira etapa do processo que abordamos neste capítulo, o recrutamento, que, quando não atinge resultados satisfatórios, compromete por completo o sucesso do processo globalmente considerado (Billsberry, 2007; Newell, 2005).

Os processos de recrutamento e selecção são estimulados por necessidades estratégicas de índole diferenciada, como a decisão de expandir a equipa de trabalho da organização, ou na sequência de situações pontuais como a saída um dado colaborador.

Como já referimos, a capacidade da organização admitir as pessoas de que necessita em tempo útil depende, em larga medida, de um planeamento prévio, pelo que os processos de recrutamento não se devem configurar como processos reactivos, mas segundo uma orientação estratégica da organização, em matéria de recursos humanos (Beardwell & Wrigth, 2004; Decenzo & Robbins, 2002).

É fundamental, que numa aparente necessidade de recrutamento, os responsáveis de recursos humanos e a chefia da área na qual reside a vaga presidam a uma análise interna às tarefas que incorporam a função e aos processos de trabalho da respectiva área. É com base neste processo que se diagnostica se o pedido de recrutamento que é geralmente efectivado pelas chefias (ou por um determinado órgão hierárquico da empresa) constitui a alternativa mais eficaz (relação vantajosa de custo-benefício) para a organização. Noutras palavras se a integração de um novo elemento é indispensável para manter ou proporcionar um aumento dos níveis de produtividade (Câmara et al., 2001).

Contudo, por diversas vezes, no caso de saída de um colaborador, as organizações enveredam por uma estratégia de rentabilização de recursos e ponderam a viabilidade de extinguir a função em aberto, redistribuindo

as suas tarefas por outros colaboradores afectos a esse processo de trabalho. Uma solução alternativa poderá consistir na colocação de meios tecnológicos que automatizam as tarefas da função, suprimindo-se a necessidade de contratar um novo colaborador (Beardwell & Wrigth, 2004). Estas soluções adicionais deverão ser objecto de análise a longo prazo, na medida em que alterações que daí decorrem poderão interferir negativamente com o funcionamento global de toda a unidade de trabalho. Note-se, que estas situações podem conduzir a reduções satisfatórias de custos no imediato acarretando, porém, diminuições de eficiência e eficácia numa perspectiva de médio ou longo prazo (Câmara et al., 2001; Decenzo & Robbins, 2002).

Uma vez garantida a legitimidade do pedido de recrutamento, é imprescindível a execução de uma revisão e actualização das informações relacionadas com a função em apreço. Este processo de reanálise da função é fundamental na detecção de possíveis mudanças no núcleo da função que poderão não se encontrar contempladas na descrição e análise da mesma, quando existente. Por vezes, esses aspectos acarretam outras exigências da parte do seu titular que não são contempladas no processo de recrutamento e selecção ulterior podendo determinar o seu insucesso (Newell, 2005; Kandola, 1993; Lees & Cordery, 2000).

No entanto, alguns investigadores e práticos sustentam que às preocupações relacionadas com a desactualização da descrição e análise de funções aquando o início do recrutamento e selecção acrescem os aspectos relacionados com as limitações inerentes ao conceito de “função” (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2004). O contexto de mudança vigente confere às funções um carácter fortemente plástico e acrescenta permeabilidade às fronteiras, exigindo aos seus titulares competências que ultrapassam os trâmites da função e se estendem ao fluxo de trabalho no qual as funções se inscrevem. Deste modo, as aptidões, conhecimentos e habilidades que conduzem a um desempenho de sucesso por parte de um determinado colaborador deverão ser derivadas com base na análise da função mas também dos fluxos de trabalho da organização que a articulam com as restantes (Noe et al., 2004).

Assim, às aptidões e habilidades mais específicas juntam-se competências de ordem transversal (por exemplo, orientação para o cliente, proactividade,

inovação), que capacitam um determinado colaborador para responder às necessidades actuais das organizações e que se prende com a sua flexibilidade para desempenhar outras funções adjacentes a um dado fluxo de trabalho.

Acentue-se que o conhecimento do conteúdo da função e do seu enquadramento funcional (no fluxo de trabalho) reveste de maior rigor a delimitação do recrutamento, bem como a derivação dos constructos/critérios que estão na base de um desempenho de sucesso na função e na organização e que deverão integrar o processo de avaliação e tomada de decisão de selecção.

Em suma, a qualidade do processo recrutamento e de selecção depende da exactidão e do rigor das informações que resultam da descrição e análise de funções (enquadramento hierárquico, tarefas, autoridades, responsabilidades, constelação social), dos factores críticos de sucesso, bem como dos requisitos mínimos e preferenciais, específicos e transversais, em termos de qualificações, conhecimentos, experiência profissional, aptidões e outras variáveis de índole psicológica (Cook, 2004; Kandola, 1993; Lees & Cordery, 2000; Noe et al., 2004).

Após a explicitação do pedido e a revisão dos conteúdos e exigências da função, e da organização, procede-se à definição da metodologia, à estruturação temporal de todas as etapas do processo selectivo bem como à identificação dos intervenientes e à quantificação de todos os recursos que a execução do processo de recrutamento e selecção irá envolver.

A equação destes aspectos tem como propósito confrontar a estruturação inicial com os prazos a cumprir e com o orçamento disponível, procedendo-se a reajustes, se necessário (Billsberry, 2001; Olleros, 2001).

A fase de recrutamento corresponde ao início do processo tendo por objectivo pesquisar e atrair um conjunto diverso e suficientemente amplo de candidatos com as qualificações características e potencial previamente identificados como aspectos decisivos para um bom desempenho na função e que melhor se aproximam das necessidades actuais e futuras da organização (Decenzo & Robbins, 2002).

Apoiando-nos nesta óptica, podemos conceber o recrutamento como um sistema de partilha de informação que se concretiza numa verdadeira actividade

de relações públicas, através da qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as suas oportunidades de emprego. Neste sentido, o mesmo envolve a aproximação da empresa à sua envolvente social aumentando, assim, a permeabilidade das suas fronteiras organizacionais (Decenzo & Robbins, 2002; Perreti, 1998).

A eficácia e a forma como as acções de pesquisa irão suceder dependem, em larga medida, do tipo de recrutamento que a organização irá praticar (recrutamento interno, externo ou misto) e da qualidade do processo de divulgação da vaga (Billsberry, 2007; Lavigna & Hays, 2004; Olleros, 2001).

A decisão do tipo de recrutamento a realizar decorre da estratégia de recursos humanos vigente na empresa, pelo que o recrutamento interno é mais utilizado em organizações que praticam políticas de desenvolvimento do seu próprio talento e “enraizamento” de recursos humanos e o recrutamento externo é mais indicado nas empresas que apostam na rotatividade e renovação dos seus colaboradores, como verificámos na primeira secção do capítulo (Decenzo & Robbins, 2002; Wong, 1993).

O recrutamento interno, como a denominação sugere, restringe a pesquisa de candidatos ao meio intra-organizacional vincando, a premissa de que existem colaboradores na organização cujas competências se poderão direccionar/rentabilizar para a função em aberto (Beardwell & Wrigth, 2004; Billsberry, 2007; Câmara et al., 2001).

O recrutamento interno pode efectivar-se com base em diversos procedimentos, como a escolha directa (promoção de um colaborador) e o concurso interno (Câmara et al., 2001).

Contrariamente à escolha directa, a instauração de um concurso interno implica a divulgação da vaga internamente (nos painéis informativos, através da intranet, por exemplo) e a execução subsequente de procedimentos de avaliação, de modo a seleccionar o colaborador que irá transitar para o posto a preencher.

Neste tipo de recrutamento, as informações relacionadas com a avaliação do perfil de competências e motivações dos colaboradores, a revisão do histórico de desempenho, formação e avaliações prévias nas quais o mesmo tomou parte, devem ser compiladas para constituírem objecto de análise criteriosa no momento da decisão de selecção.

Este processo de pesquisa de indicadores dos colaboradores, bem como a sua avaliação não deverá ser menosprezado, já que um erro de selecção conduz a um efeito duplamente prejudicial: o ganho de um mau colaborador na nova função e a perda de um bom colaborador no posto que este ocupava anteriormente (Câmara et al., 2001; Peretti, 1998).

A escolha directa é utilizada, na maioria das vezes, quando se trata de funções de assinalável responsabilidade e de alguma senioridade dentro da organização. Este método consiste na nomeação directa do colaborador que, segundo o parecer da gestão da organização, reúne as condições necessárias para transitar para a função em causa.

Como podemos deduzir, uma das grandes vantagens do recrutamento interno relaciona-se com a melhor utilização do talento disponível na organização e com a oferta de oportunidades de progressão aos colaboradores que, salvo algumas excepções, se traduzem em ganhos motivacionais e conduzem à retenção de pessoas chave à organização (Peretti, 1998).

Este tipo de recrutamento possibilita, de igual forma, que se minimize o risco de ocorrência de problemas de integração e diminui o período inicial de aprendizagem. Note-se que como o candidato já pertence à organização, já se encontra imbuído na sua cultura e detém, da mesma forma, um maior conhecimento sobre a natureza do trabalho e sobre as formas de proceder, comparativamente a um candidato externo (Beardwell & Wrigth, 2004; Newell, 2005).

Apesar deste tipo de recrutamento evitar custos onerosos, inerentes à realização de pesquisas externas e à aplicação de mecanismos de selecção mais elaborados (ex: recurso a consultoria de selecção), isola a organização de pessoas detentoras de experiências, visões e procedimentos de trabalho distintos, capazes de enriquecer a função e/ou o contexto organizacional.

Por outro lado, poderão emergir fenómenos discriminatórios, de competição destrutiva entre os colaboradores interessados na vaga, ou desigualdades organizacionais que se poderão traduzir em factores nocivos para o clima da organização (Newell, 2005; Stone, 2002).

Apesar do recrutamento interno se revelar uma estratégia económica e que permite, concomitantemente, um preenchimento célere da função, as organizações recorrem com frequência a fontes externas de recrutamento.

Entre as razões que motivam o recurso ao recrutamento externo encontra-se a necessidade de renovar a equipa de trabalho ou o diagnóstico da não existência de competências internas suficientes para colmatar de modo adequado a função (Stone, 2002).

O recrutamento no exterior envolve pesquisas de elevada magnitude, além de exigir dinâmicas de avaliação mais rigorosas, isto porque os candidatos externos encerram maior incerteza por comparação com os internos, que já deram provas da sua adequação à função e à cultura da organização. Por outro lado, a utilização exclusiva deste tipo de recrutamento poderá estar na génese de situações de frustração para os colaboradores da empresa, que acabam por não usufruir da oportunidade para construir um projecto ascendente de carreira na organização (Câmara et al., 2001; Decenzo & Robbins, 2002).

Uma das premissas importantes que se deve sustentar quando se efectua o recrutamento é de que a eficácia das suas estratégias se relaciona, em larga medida, com a amplitude das acções de pesquisa de candidatos (Beardwell & Wrigth, 2004; Stone, 2002). Assim, a um aumento da abrangência da pesquisa correspondem probabilidades superiores de se identificar e atrair uma maior diversidade de candidatos, cujos níveis desiguais de adequação à função serão analisados posteriormente durante a selecção.

Por outro lado, afigura-se relevante frisar que não obstante o tipo de recrutamento considerado, este deverá obedecer a um princípio de “atração selectiva”, de modo a que se evite a multiplicação de candidaturas provenientes de candidatos desapropriados¹.

É, no fundo, este o raciocínio que norteia o desenvolvimento de programas de recrutamento misto que envolvem a pesquisa e divulgação da vaga, quer no interior, quer no exterior da organização (Newell, 2005; Perreti, 1998).

Após a explicitação de algumas das questões que gravitam em torno das tipologias de recrutamento interno, facilmente nos apercebemos que as

¹ Trata-se de candidatos que não preenchem os requisitos básicos da função e que aumentam exponencialmente os gastos de tempo e recursos na análise das candidaturas aquando a primeira triagem (Billsberry, 2007; Olleros, 2001).

desvantagens do recrutamento interno correspondem, grosso modo, às vantagens do recrutamento externo e vice-versa.

Ilustrando, o aumento da diversidade que potencialmente se verifica através do recrutamento externo, e que corresponde a um dos seus maiores pontos fortes, faz-se acompanhar também de um incremento nos custos e na morosidade dos seus processos, comparativamente ao recrutamento interno (Decenzo & Robbins, 2002; Newell, 2005).

O rigor e a clareza presentes na forma como se divulga a vaga são decisivos para que o processo de selecção se efectue de forma “selectiva”. Uma promoção adequada deve incluir a descrição das tarefas nucleares, o enquadramento funcional e explicitar as exigências da função em termos de características e aptidões pessoais, bem como os objectivos da organização.

A revelação de outras questões mais específicas relacionadas com a necessidade de efectuar trabalho por turnos, durante o fim-de-semana, viajar ou de utilizar determinados equipamentos ou programas/tecnologias é fulcral para apropriar os crivos do recrutamento à necessidade da organização (Cardoso, 2001).

Uma vez esboçadas estas questões, parte-se para a selecção das fontes de recrutamento nas quais é divulgada a oportunidade em aberto. Existem diversas fontes de recrutamento externas sobre as quais o recrutamento poderá incidir, como os contactos informais dos colaboradores (referências), empresas de recrutamento e selecção, empresas de trabalho temporário, acções de pesquisa directa em universidades e outros estabelecimentos de ensino (escolas de formação profissional), internet, centros de emprego, entre outros (Newell, 2005; Peretti, 1998).

Segundo Correia (2002) destacam-se, em Portugal, as candidaturas espontâneas e as referências ou conhecimentos pessoais como fontes de recrutamento de ampla utilização pelas organizações, sendo que os anúncios constituem o método de recrutamento que conhece utilização mais frequente.

As referências constituem uma fonte de recrutamento a partir da qual os colaboradores são incitados a aconselhar ou referenciar pessoas pertencentes às suas redes sociais e que, do seu ponto de vista, constituem profissionais apropriados à função e à organização (Stone, 2002; Yakubovich & Lup, 2006).

Na generalidade, as pessoas recomendadas tendem a possuir expectativas mais realistas acerca da função, da cultura e dos valores da empresa em prole do seu contacto próximo e de natureza informal com o colaborador que as indica. Este é um factor que pode aumentar a probabilidade da integração do profissional em causa se realizar com sucesso, eliminando, simultaneamente, o tempo de adaptação necessário para que este coloque as suas aptidões e conhecimentos a favor da organização e alcance níveis satisfatórios de desempenho (Newell, 2005; Yakubovich & Lup, 2006).

Algumas investigações indicam que as pessoas recrutadas com base neste método tendem a permanecer mais tempo na organização comparativamente aos candidatos admitidos por recurso a outros métodos de recrutamento (Decker & Cornelius, 1979).

Não deixa de ser relevante acentuar também que os colaboradores poderão cometer equívocos quando recomendam uma determinada pessoa. Estes erros de avaliação constituem a principal desvantagem deste método e advêm do facto dos colaboradores indicarem um dado profissional com base na proximidade ou estima que nutrem pelo mesmo, ao invés de aspectos relevantes do ponto de vista do desempenho da pessoa em questão (Newell, 2005; Yakubovich & Lup, 2006).

As empresas de Recrutamento e Selecção, por sua vez, constituem uma fonte importante de detecção e avaliação de candidatos. As empresas que se dedicam a estas actividades dispõem, geralmente, de conhecimentos, tecnologias de avaliação, profissionais altamente especializados e de bases de dados providas de contactos e anteriores avaliações de candidatos (Decenzo & Robbins, 2002; Decker & Cornelius, 1979). As organizações recorrem a este tipo de parceiros nas situações em que não possuem de meios e recursos que lhes permitiriam recrutar e seleccionar com qualidade ou quando a empresa pretende distanciar-se do processo por razões estratégicas (internas ou de mercado).

As empresas de recrutamento e selecção possuem raios de cobertura geográfica diversificados, sendo que algumas se especializam na selecção de funções muito específicas (funções altamente técnicas como programadores de informática e funções de engenharia) ou em *head hunting* (Câmara et al., 2001; Newell, 2005).

As práticas de *head hunting* constituem acções de pesquisa personalizadas, com base nas quais se efectua o contacto com um determinado profissional que, pela especificidade das suas características, competências e percurso profissional constitui, à partida, a solução de recrutamento indicada à vaga em aberto na organização cliente.

Os consultores de *head hunting* detêm, na maioria dos casos, um acesso fácil a este tipo de candidatos porque possuem com os mesmos um relacionamento próximo edificado ao longo de anos, através de passos anteriormente partilhados de carreira, o que lhes possibilita encetar fácil e rapidamente o processo de negociação para vaga da organização cliente que têm em mãos (Decenzo & Robbins, 2002).

A utilização de empresas especializadas em *head hunting* revela-se em certas circunstâncias indispensável, designadamente quando se trata do recrutamento de gestores de topo ou profissionais altamente especializados que estão vinculados a outras empresas. Estes profissionais geralmente não respondem a anúncios e não se encontram directamente contactáveis para integrarem o processo de recrutamento.

Por outro lado, a aposta em forças de trabalho temporário motivada por algumas das questões já mencionadas (funções pouco especializadas, estratégias de recursos humanos promotoras da rotatividade e renovação da força de trabalho, redução de custos relacionados com as acções de desenvolvimento e retenção de pessoas) conduzem a que as organizações recorram a empresas especializadas neste tipo de regime laboral, sobretudo quando se pretende que o processo decorra de forma célere (Newell, 2005).

A escassez de profissionais do mercado em determinadas funções conduz a que as organizações estabeleçam contactos com as universidades e escolas de formação profissional, de modo a integrarem os candidatos assim que estes concluem a sua formação.

A internet constitui uma poderosa fonte de recrutamento constituindo um meio altamente eficaz na divulgação das oportunidades de emprego devido à sua cobertura geográfica incalculável. A utilização crescente deste meio de interacção possibilitou que as organizações diminuíssem o recurso a intermediários no processo de divulgação das suas necessidades de novos profissionais (como as empresas de consultoria) (Murphy, 2003).

Os anúncios de emprego desmultiplicam-se na internet, através de sites de empresas de recrutamento ou até dos sites oficiais da própria empresa, que são cada vez mais utilizados com esta finalidade (Beardwell & Wrigth, 2004; Olleros, 2001). A internet possibilita que os candidatos e as entidades empregadoras partilhem quantidades consideráveis de informação. A generalização da sua utilização, bem como a facilidade de acesso aos anúncios presentes na internet torna-a um meio igualmente eficaz na atracção de candidatos hipoteticamente interessados, mas que se encontram a exercer actividade laboral.

Além do recurso à internet para acções de divulgação de oportunidades, esta é cada vez mais utilizada para automatizar determinados procedimentos de recrutamento e selecção, que anteriormente dependiam da acção dos profissionais especializados neste domínio (Billsberry, 2007; Newell, 2005). O desenvolvimento de diversos *softwares* de análise curricular, de fichas de candidatura e testes que verificam pré-requisitos, administrados *on-line*, são ferramentas que reduzem a análise de centenas de candidaturas a alguns segundos.

Note-se, contudo, que, não obstante a celeridade destas triagens, poderá ocorrer uma perda de exactidão na pré-selecção na medida em que os *softwares* não garantem que não suceda a perda de currículos viáveis durante a filtragem. A grande maioria destes programas opera com base em sistemas de pesquisa de palavras-chave pré-definidas que poderão não corresponder às que são utilizadas por alguns candidatos na redacção dos seus currículos (Newell, 2005; Murphy, 2003)

Apesar do uso da internet deter um carácter universalizado nos tempos actuais, existem funções nas quais a utilização deste meio poder-se-á revelar completamente ineficaz. Um exemplo elucidativo respeita às funções extremamente técnicas que empregam profissionais que escasseiam no mercado de recursos humanos (como os soldados, quinadores, merceneiros, serralheiros, entre outros). Estes profissionais são na sua maioria detentores de alguma senioridade (já que se verifica a inexistência de populações jovens com formação e experiência nestas áreas de competência) e não utilizam na maior parte dos casos a internet no seu quotidiano (Murphy, 2003).

Em suma, a selecção das fontes de recrutamento encontra-se substancialmente condicionada pelo tipo de profissionais que se pretende localizar e atrair.

A forma como se divulga as vagas constitui, como já referimos, um outro aspecto de crucial importância para a eficiência do recrutamento.

Os anúncios de emprego são o meio que conhece maior utilização na divulgação das oportunidades de emprego. Trata-se de uma forma eficaz de disseminar as oportunidades de emprego junto dos candidatos possibilitando, caso seja essa a pretensão, o anonimato da entidade empregadora² (Alcobia, 2004; Peretti, 1998).

A elaboração de um anúncio de emprego remete para diversas questões cuja resolução satisfatória apela a conhecimentos específicos, quer na sua redacção, quer na escolha do meio através do qual ocorrerá a sua publicação (Alcobia, 2004; Olleros, 2001).

Os anúncios, independentemente do seu estilo, deverão incluir a denominação e descrição da empresa, bem como do seu sector de actividade. O título da função em causa deverá figurar no anúncio numa linguagem adequada, evitando-se termos demasiadamente específicos ou técnicos que sejam provavelmente desconhecidos pelos candidatos aos quais o anúncio se destina (Ariza-Montes, Gutierrez & Fernandez, 2004).

A descrição breve e clara das tarefas basilares do posto de trabalho, dos principais objectivos e dos requisitos necessários ao desempenho adequado do mesmo deverão estar contempladas no anúncio, indicando-se ainda eventuais constrangimentos que lhe são intrínsecos (horário por turnos) (Alcobia, 2004; Ariza-Montes et al., 2004; Cardoso, 2001).

A indicação criteriosa das diversas características exigidas, (qualificações, quantidade de experiência profissional, conhecimentos específicos de informática, formação profissional, aspectos atinentes à disponibilidade para deslocações, para mudança de residência) e que poderão ser subdivididas em obrigatórias e preferenciais, é decisiva para que se evitem respostas

² Apesar do nome da empresa constituir um aspecto importante para a atractividade do anúncio, nalguns casos a empresa prefere que o anúncio seja anónimo de modo a que o recrutamento decorra de forma neutra e não se direcione para os candidatos que por motivos vários já conhecem a organização.

provenientes de candidatos que preenchem tais exigências (Ariza-Montes et al., 2004; Olleros, 2001).

No que respeita à linguagem a utilizar, esta deverá pautar-se por critérios de clareza, brevidade, precisão e compreensão acessível à generalidade dos candidatos que se pretende atingir. A ordem e disposição das palavras, o estilo gráfico do anúncio são outros aspectos que não deverão ser menos-prezados na fase de elaboração do anúncio (Ariza-Montes et al., 2004).

Actualmente a elaboração e publicação dos anúncios de emprego obedece a princípios publicitários que visam aumentar a sua visibilidade e atractividade. Assim, o anúncio deverá conter espaços propositadamente colocados para facilitar a sua leitura e as imagens deverão acompanhar o texto sempre que possível. Por exemplo, o grafismo, o tipo de letra e a orientação das imagens/texto detêm maior importância para a visibilidade do anúncio relativamente a outros factores como a sua posição na página do meio publicitário (Ariza-Montes et al., 2004).

Estes aspectos no seu conjunto deverão proporcionar uma mensagem clara, notória e apelativa à população alvo do recrutamento (Olleros, 2001, Cardoso, 2001). Um anúncio ambíguo e pouco claro, aliado a uma má escolha do suporte de comunicação (raio de cobertura geográfica, grau de utilização do mesmo pelo público pretendido, época mais apropriada para a publicação), poderá reduzir substancialmente a sua visibilidade aos candidatos de interesse, pondo consecutivamente em causa a sua eficácia.

O sucesso do recrutamento resulta, como fomos descrevendo, de um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de um conjunto de factores e condicionantes (Decenzo & Robbins, 2002; Grossman, 2000).

Não nos esqueçamos também que o êxito da selecção depende de um recrutamento bem sucedido, isto porque se os bons candidatos não forem atraídos na fase de recrutamento gera-se um problema de falta de qualidade irresolúvel na fase de selecção. Assim, é assaz importante que as organizações avaliem a qualidade e quantidade de candidatos que obtêm, através dos programas de recrutamento que praticam (Grossman, 2000; Millmore, 2003).

Partindo agora para a explicitação dos processos de selecção podemos começar por referir que a selecção envolve um conjunto de acções de avaliação

e ulterior tomada de decisão acerca de qual dos candidatos irá preencher a vaga. As actividades de selecção visam diagnosticar a melhor sobreposição entre o perfil dos candidatos (competências técnicas, sociais, valores, objectivos) as exigências e objectivos da função, as características dos processos de trabalho e os valores da cultura da organização (Cook, 2004).

Tendo por referência estes aspectos, afigura-se pertinente voltar a realçar que a montante de qualquer processo e recrutamento posiciona-se a descrição e análise de funções, enquanto método de explicitação de um conjunto de informações que formarão a matriz orientadora, quer do recrutamento como do processo selectivo (Dahm 2006; Cook, 2004). Estas informações constituem um referencial fundamental para as tomadas de decisão implicadas no processo de recrutamento e selecção, porque auxiliam o avaliador a tomar consciência acerca dos constructos que determinam o sucesso na função (Cardoso, 2001).

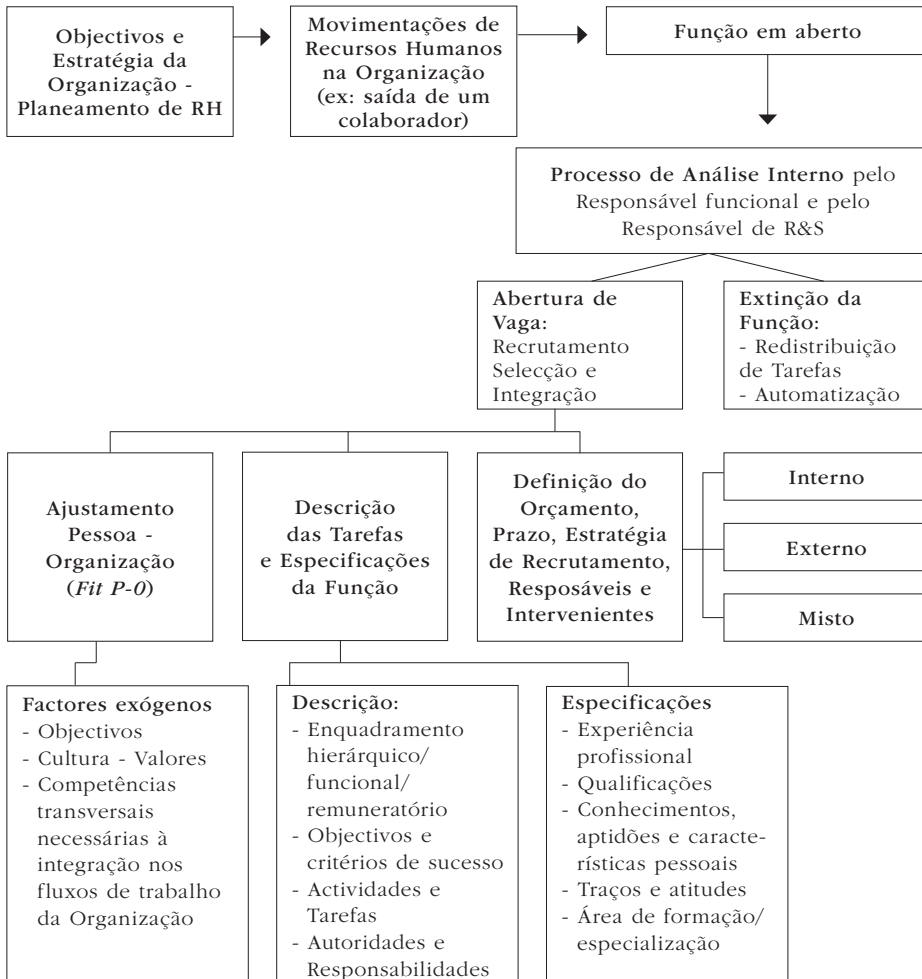
Assim, uma análise de função estática, desactualizada e desprovida de rigor poderá conduzir, por si só, ao fracasso de todo o processo de selecção (Cook, 2004; Dahm, 2006).

Em síntese:

- De forma concisa, podemos afirmar que o recrutamento e selecção não se podem concretizar como actividades isoladas, exigindo a consecução de análises internas e a adopção de posições estratégicas, que poderão variar consoante a empresa organiza os seus métodos de trabalho como se elucida na Figura 2;
- O recrutamento respeita a um conjunto de acções desenvolvidas com o objectivo de identificar e atrair candidatos que pelas suas características/potencial são susceptíveis de suprir as exigências da função a preencher e enquadrarem-se com os objectivos e cultura da organização;
- O rigor da análise da função em aberto, bem como a eficácia do recrutamento possuem um papel determinante no êxito de todo o processo selectivo;

- Os erros de recrutamento e selecção conduzem a custos consideráveis e a outros aspectos igualmente perniciosos à organização, como perdas de produtividade e, nalguns casos, perdas de clientes;
- As actividades de recrutamento compreendem diversas fases e tipologias que incluem vantagens e desvantagens, cabendo aos responsáveis pelo processo a tomada de decisões acerca de que formato se revelará mais apropriado para a situação em causa. Os pontos fortes e fracos de ambos os tipos de recrutamento são sujeitos a análise comparativa no quadro 2.

Figura 2 – Etapas e Especificidades das actividades de recrutamento



Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Vantagens	A organização detém maior conhecimento acerca dos candidatos facilitando-se assim o processo de selecção	Resulta normalmente num maior número e diversidade de candidatos – maior abrangência e selectividade
	A adaptação é mais célere já que o candidato já conhece a cultura e processos de trabalho da organização	Conduz ao reforço da imagem da organização enquanto entidade empregadora
	Poderá traduzir-se em maior motivação, compromisso e valorização dos efectivos, permitindo a rentabilização do investimento aplicado no desenvolvimento dos recursos humanos	A organização adquire potenciais novos conhecimentos e concepções de trabalho que poderão originar inovações/mudanças internas – enriquecimento e diversificação da força de trabalho
	Representa, geralmente, um menor custo para a organização	
Desvantagens	O conjunto de candidatos obtidos é mais restrito e menos diversificado	Provoca um aumento do custo e da morosidade do processo de recrutamento e selecção
	O colaborador seleccionado poderá não evidenciar competências e conhecimentos necessários a um desempenho satisfatório na nova função	A selecção do novo colaborador envolve um maior nível de incerteza aumentando a probabilidade de ocorrência de erros de recrutamento (falha no ajustamento à função e à cultura organizacional).
	A organização poderá perder potencial inovador e criativo não beneficiando dos ímpetus motivacionais “típicos” dos novos colaboradores	O processo de integração do trabalhador decorre de forma mais lenta e envolve a afectação de diversos recursos (acções de formação, monitorização pelos pares ou chefias)
	Origina a necessidade de criação de sistemas de formação e aperfeiçoamento de competências	Poderá resultar em frustração interna caso se verifique que as vagas são totalmente direccionadas para candidatos externos
	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo

Fonte: Stone (2002)

3.2. O PROCESSO DE SELECÇÃO E A ESCOLHA DOS MÉTODOS/FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO

O processo de selecção propriamente dito tem início logo após a atracção dos candidatos, no momento em que se efectua a triagem inicial das candidaturas com base nos procedimentos de análise curricular (Billsberry, 2007).

Os currículos, bem como as cartas de motivação, resultantes da fase de recrutamento, são analisados em função de critérios decisivos para a função, também designados de requisitos mínimos, como o número de anos de experiência profissional ou a formação do candidato (Olleros, 2001; Perreti, 1998).

Esta pré-selecção dos candidatos com base na informação curricular tende a resultar na eliminação de um número considerável de candidaturas (Peretti, 1998; Ribeiro, 2000).

A análise curricular deverá munir-se de um carácter sistemático e rigoroso, de modo a que todas as candidaturas sejam analisadas de forma similar. Existem ferramentas que poderão auxiliar na uniformização do tratamento dos currículos, como as grelhas de análise curricular (Decenzo & Robbins, 2002; Lees & Cordery, 2000).

Em diversos sistemas de recrutamento, particularmente quando o processo de submissão das candidaturas é realizado *on-line*, solicita-se aos candidatos que efectuem o preenchimento de um formulário de candidatura constituído por questões que visam obter informação relevante acerca do candidato (dados biográficos, atitudes profissionais, capacidades para ocupar o emprego proposto de forma organizada e uniforme) (Newell, 2005).

A fase subsequente do processo de selecção poderá incluir uma entrevista inicial de recrutamento que precede a aplicação dos métodos de selecção (Beardwell & Wrigth, 2004). A vantagem desta entrevista inicial prende-se com a validação do conteúdo do currículo, podendo ocorrer a eliminação imediata dos candidatos que não estão interessados nas condições de trabalho e no enquadramento de benefícios e recompensas da função. Deste modo, esta entrevista representa um momento privilegiado para apresentar a função e organização aos candidatos, permitindo que estes confrontem as suas expectativas com a verdadeira realidade organizacional (Beardwell & Wrigth, 2004; Billsberry, 2007; Olleros, 2001).

A realização desta entrevista depende muitas vezes da função em causa, existindo organizações nunca a efectuar apesar da sua relevância. Assim, a prática usual aponta para a convocação directa dos sujeitos para a aplicação das provas ou testes psicológicos e para a realização de uma entrevista de selecção (Beardwell & Wrigth, 2004).

As provas psicológicas têm por objectivo recolher indicadores ou indícios acerca da presença das características individuais (aptidões, traços de personalidade, valores) que influenciam o desempenho da função (Ree, Carreta, & Steindl, 2001).

O desempenho profissional constitui, como vimos, um dos critérios de maior relevo na selecção de pessoas e, como tal, os candidatos que, pelo seu desempenho anterior e pelo potencial avaliado, apresentam maior probabilidade de desempenhar da forma satisfatória a função, reúnem também as melhores hipóteses de serem seleccionados (Cook, 2004; Viswesvaran, 2001).

A relação que estabelecemos entre os resultados obtidos nas avaliações e eventual produtividade subsequente remete-nos para a problemática das características psicométricas dos testes a utilizar, em particular para as questões da validade preditiva dos métodos de selecção, as quais que serão sujeitas a análise no capítulo seguinte.

Tendo em conta a lógica adoptada, podemos concluir que um dos critérios com base nos quais se preside à escolha dos métodos de selecção se relaciona com a magnitude da sua relação com o desempenho na função (Robertson & Smith, 2001; Schmidt & Hunter, 1998).

A amplitude de aplicação do método (o grau em que este poderá ser aplicado a mais do que uma função), o custo que lhe surge associado e o grau em que o mesmo gera impacto adverso (resulta em taxas de selecção inferiores de pessoas em função da sua pertença a grupos minoritários, raça ou género) constituem outros aspectos que determinam a escolha dos métodos de selecção (Ribeiro, 2000).

Em síntese:

- O processo selecção é constituído por um conjunto de etapas de avaliação (análise curricular, entrevista de recrutamento, testes psicológicos, entrevista de selecção) que funcionam como crivos das candidaturas com o objectivo de seleccionar o melhor candidato, tendo em conta as exigências da função, os objectivos e a cultura da organização;

- A escolha dos métodos de selecção que se incluem em cada etapa realiza-se segundo diversos critérios, como a validade preditiva que lhe subjaz, o custo, a amplitude de utilização e o impacto adverso;
- É fundamental que as medidas de selecção (como os testes psicológicos) se encontrem relacionadas com variáveis importantes do contexto organizacional que, em rigor, correspondem a critérios de sucesso na função e na organização (desempenho profissional, absentismo, rotatividade, sucesso na formação). Por outras palavras, é importante que os métodos de selecção constituam medidas dotadas de consistência e validade, particularmente de validade preditiva para que o processo de selecção decorra com sucesso.

CONCLUSÃO

Com o presente capítulo pretendemos apresentar e discutir, ao longo das secções que o constituem, um conjunto de assuntos e aspectos que ocupam um lugar de relevo no domínio do recrutamento e selecção.

Não nos restam dúvidas de que, não obstante, as temáticas que elegêsemos para discussão em cada uma das secções, este capítulo acabaria por deter um carácter incontornavelmente lacunar, dada a riqueza subjacente às questões e problemáticas que se aglutinam na literatura científica deste domínio.

Tendo consciência desta limitação situada *a priori*, decidimos abordar esta temática partindo de aspectos contextuais de maior abrangência situados no panorama organizacional actual, para questões mais específicas e que versam sobre os processos, conteúdos e tipologias de recrutamento e selecção.

Iniciámos este capítulo colocando o acento tónico na necessidade dos processos de recrutamento e selecção se encontrarem enquadrados com a estratégia organizacional e com o planeamento de recursos humanos. Numa conjuntura caracterizada pela instabilidade dos mercados e pela competitividade ao nível global afigura-se cada vez mais decisivo que as organizações recrutem e seleccionem com eficácia, de modo a reduzir o hiato existente

entre as competências de que necessitam e as que efectivamente estão disponíveis na sua força de trabalho.

Assim, as acções de recrutamento e selecção deverão ser norteadas por políticas e estratégias que representem a melhor monitorização destes processos com os factores endógenos (cultura, objectivos organizacionais, exigências das funções e da organização do trabalho) e exógenos (competências disponíveis no mercado externo, políticas e legislação laboral) à organização.

Na sequência da explanação destas questões detemo-nos na reflexão crítica em torno das abordagens tradicionais da selecção que acolheram a designação de paradigma psicométrico. Pretendemos acentuar, sobretudo, que o contexto de mudança transversal às organizações actuais molda de forma dinâmica o conteúdo das funções e as exigências do seu titular, dificultando o estabelecimento do ajustamento entre a pessoa e a função. Por outro lado, a valorização de outros aspectos de desempenho exige que a força de trabalho de uma organização se identifique com a sua cultura e se compatibilize com os seus objectivos.

Deste modo, uma selecção de sucesso não deverá diagnosticar exclusivamente o ajustamento da pessoa à função mas também o grau de convergência/congruência entre as expectativas, objectivos, valores do candidato e da organização, de modo a que ambos possuam um papel igualmente participativo na decisão final de contratação como enfatizam, de resto, as concepções da validade social da selecção.

Centrámo-nos, na secção seguinte, em conceitos chave dos processos de recrutamento e selecção e fizemos alusão ao recrutamento como um conjunto de acções baseadas na análise das exigências da função que visam atrair de forma selectiva os candidatos que melhor se coadunam com as necessidades da organização. O tipo de recrutamento, a selecção das fontes, a eficácia dos seus métodos de divulgação e os parceiros a que a organização poderá recorrer contribuem de forma individualizada para a eficácia do processo globalmente considerado.

Partimos por último para a descrição de algumas noções nucleares respeitante às acções de selecção, perspectivando este processo como um encadeamento lógico de momentos de avaliação munidos de métodos e

instrumentos direccionados para a avaliação dos aspectos que se relacionam com um desempenho de sucesso na função. Com esta secção pretendemos também sensibilizar para a importância da validade preditiva enquanto critério preponderante para a escolha dos métodos de selecção.

Não poderíamos terminar esta conclusão sem efectuar uma breve alusão ao capítulo seguinte, especialmente dedicado à exactidão do processo de selecção, na medida em que o mesmo se posiciona na continuação da linha de raciocínio que norteou a organização do capítulo que aqui se encerra.

BIBLIOGRAFIA

- Alcobia, P. (2004). *Manual prático da gestão de recursos humanos*. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Anderson, N., & Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chicester: Wiley.
- Anderson, N. (2001). Towards a theory of socialization impact: selection as pre-entry socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 84-91.
- Ariza-Montes, J., Gutierrez, A. C., & Fernandez, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos e técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Bach, S. (2005). Personnel management in transition. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in transition*. London: Blackwell Publishing.
- Beardwell, J., & Wrigth, M. (2004). Recruitment and selection. In J. Beardwell, M. Wrigth & T. Claydon (Eds.), *Human Resources management: A contemporary approach*, London: PrenticeHall.
- Billsberry, M. (2001). *Experiencing recruitment and selection*. London: Wiley.
- Bird, A., & Reechler, S. (2007). The link between business strategy and international human resources management practices. In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou & G. K. Stalh (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*. London: Routledge.
- Bonache, J., & Fernandez, Z. (2007). Strategic staffing in multinational company: a resource-based approach. In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou & G. K. Stalh (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*. London: Routledge.
- Caetano, A., & Tavares, S. (2001). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão das pessoas. In A. Gomes, A. Caetano, J. Keating, M.P. Cunha (Eds.), *Organizações em Transição: O Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2001). *Humanator: Recursos humanos e sucesso organizacional* (4th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol.1, pp. 687-731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Cardoso, A. (2001). *Recrutamento e selecção de pessoal: Manual prático*. Lisboa: Lidel.

- Chatman, J.L. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Conway, J. M. (1999). Distinguish contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection: Adding value through people* (4th ed.). Chichester: Wiley.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 42-54.
- Dahm, J. (2006). Practical approaches to employee retention. *Law & Order*, 54, 68-71.
- Decenzo, D. A. & Robbins, P. R. (2002). *Human Resource Management* (7th ed.). Hoboken: Wiley.
- Decker, P. & Cornelius, E. (1979). A note on recruiting sources and job survival rates. *Journal of Applied Psychology*, 64, 463-464.
- Fuller, L. & Smith, C. (1991). Consumers' report: Management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society*, 5, 1-16.
- Grossman, R. (2000). Measuring up: appropriate metrics help RH improve its worth, *HR Magazine* 45, 28-35.
- Hacker, C. (1997). *The cost of poor hiring decisions and how to avoid them*. *HR Focus*, 74, 13-24.
- Herriot, P. (1993). Selection as a social process. In M. Smith & I. T. Roberston (Eds.), *Advances in selection and assessment*. London: Wiley.
- Holton, E. & Russell, C. (1999). Organizational entry and exit: An exploratory longitudinal analysis of early careers, *Human Performance*, 12, 311-42.
- Kandola, R. S. (1993). Using job analysis as a basis for selection. In M. Smith & I. T. Roberston (Eds.), *Advances in selection and assessment*. London: Wiley.
- Lees, C.D. & Cordery, J. L. (2000). Job analysis and design. In N. Chmiel (Ed.) *Introduction to work and organizational psychology*. Oxford: Blackwell.
- Legge, K. (1995). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Lavigna, R. J., Hays, S. W. (2004) Recruitment and selection of public workers: An International compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33, 237- 253.
- Mendenhall, M. E., Black, J. S., Jensen, R. J., & Gregersen, H. B. (2007). Selecting the elephant: human resource management in the age of globalization. In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou & G. K. Stalh (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*. London: Routledge.
- Milmore, M. (2003). Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection. *Journal of Management*, 24, 87-109.
- Miner, J.B., & Crane, D. P. (1994). *Human resources management: The strategic perspective*. New work: Hasper Collins College.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics and team work knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.
- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50, 823-854.
- Murphy, N. (2003). Making every penny count. *IRS Employment Review*, 789, 42-7.
- Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources* (4th ed.). Oxford: Blackwell.
- Ollerós, M. (2001). *El proceso de captación de personal* (2nd ed.). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., & Nickell, G. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. London: IPD.
- Peretti, J.M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ree, M. J., Carreta, T. R., & Steindl, J. R. (2001). Cognitive Ability. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol.1). London/New York: Sage.
- Ribeiro, R. B. (2000). Recrutamento e selecção. In A. Caetano e J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Robertson, T. R., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441-472.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C., & Ones, D.C. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1). London: Sage.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. L. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H., Farr, J., Smith, M. (1993). The Individual and organizational sides of personnel selection and assessment. In H. Schuler, J. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel Selection and Assessment* (4th ed.). New Jersey: Laurence Erlbaum.
- Shuler, R. S., & Jackson, S.E. (1996). *Human resources management: Positioning for the 21st century* (6th ed.). St Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Sisson, K. (1993). In search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, 31, 201-210.
- Smith, D. B., & Dickson, M. W. (2003). Staffing the dynamic organization: Rethinking selection and motivation in the context of continuous change. In S. Peterson, & E. A. Mannix (Eds.), *Leading and managing people in the dynamic organization*. London: Lawrence Erlbaum.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 13-31.
- Stone, J. R. (2002). *Human Resource Management* (4th ed.). Milton: Wiley.
- Thorndike, L. J. (1949). *Personnel Selection: Tests and measurement technique*. New Work: Wiley.
- Van Iddekinge, C. H., & Ployart, R. E. (2008). Developments in the criterion-related validation of selection procedures: A critical review and recommendations for practice. *Personnel Psychology*, 61, 871-925.
- Viswesvaran, C., (2001). Assessment of individual Job performance: A review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1). London/New York: Sage.
- Wiesner, W. H., & Millett, H. (2003). *Human resources management: Challenges and futures directions*. Australia:Wiley.
- Wong, D. (1993). The permanent search for temporary staff. In D. Gowler, K. Legge & C. Clegg (Eds.), *Case studies in organizational behavior and human resources management*. London: Paul Chapman.
- Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). Stages of the recruitment process and the referrer's performance effect. *Organizational Science*, 17, 710-723.