

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Começamos por citar uma frase de Rocha (1997): “gerir é, nos nossos dias, fundamentalmente, gerir pessoas” (p.17). O autor recorda ainda a este propósito o factor chave do sucesso económico do Japão: a atenção dispensada aos recursos humanos, exemplificando como “uma boa gestão de pessoal é condição necessária para o sucesso” (Rocha, 1997, p.20). Parafrazeando Cunha (1989): “as pessoas têm de ser entendidas como um recurso estratégico de importância primordial para o funcionamento e desenvolvimento das organizações” (cit in Caetano e Vala, 2002, p.268).

Actualmente é inquestionável a importância que os recursos humanos assumem na organização e na consecução dos seus objectivos. Assim, a gestão dos recursos humanos assume-se como uma área de extrema importância de entre as quatro áreas principais do *management* – Gestão Financeira e de Contabilidade, Gestão da Produção, Gestão dos Mercados/Marketing e Gestão de Recursos Humanos (Rocha, 1997).

A função de recursos humanos é constituída por uma série de actividades entre as quais assume um importante papel o recrutamento e selecção (Rocha, 1997). Esta é uma actividade que permite à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita e desta forma colmatar as carências sobre o quantitativo de recursos humanos que deverá existir na organização (Caetano e Vala, 2002), assumindo assim um dos principais momentos da gestão dos recursos humanos (Marques e Cunha 1996).

O recrutamento e selecção embora constituam um processo contínuo são termos diferentes com fronteiras entre si. De um modo geral o recrutamento consiste na procura e atracção de candidatos para uma determinada função (e.g. Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Marques e Cunha, 1996; Mejia, Balkin e Cardy, 1995), enquanto que a selecção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (e.g. Câmara, Guerra e

Rodrigues, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Marques e Cunha, 1996; Mejia, Balkin e Cardy, 1995).

1. RECRUTAMENTO

Apesar de existir concordância de que o recrutamento consiste na procura e atracção de candidatos, os autores divergem quanto às fronteiras do conceito. A discordância diz respeito à inclusão, ou não da triagem de candidaturas. Iremos adoptar aqui o conceito de recrutamento de Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) que aponta para a inclusão da triagem de candidaturas no processo de recrutamento:

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (p.315).

O objectivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de selecção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois de um “sistema de informação” que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2000). Mas, antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efectuar um planeamento (Rocha, 1996) das “necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização” (Chiavenato, 2000, p.198). Desta forma, Chiavenato (2000) especifica as fases em que ocorre o planeamento do recrutamento.

1.1. Fases do Planeamento do Recrutamento

Chiavenato (2000) refere três fases no planeamento do recrutamento nomeadamente: pesquisa interna dos recursos humanos necessários; pesquisa externa do que o mercado pode oferecer; e definição das técnicas de recrutamento.

Pesquisa Interna/ Planeamento de Recursos Humanos

A pesquisa interna refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo (Chiavenato, 2000).

A pesquisa interna dá lugar, em várias organizações, ao planeamento de recursos humanos (Chiavenato, 2000). Este consiste na determinação prévia da quantidade e qualidade dos recursos humanos necessários e das acções a realizar para angariar os recursos humanos que irão possibilitar o alcance dos objectivos da organização (Rocha, 1997). Este planeamento realiza-se mediante vários métodos e técnicas (Rocha, 1997) que não serão de análise pertinente para a nossa explanação.

Pesquisa Externa

A pesquisa externa refere-se a uma pesquisa de mercado (Chiavenato, 2000). Como não existe um mercado de trabalho em abstracto (Rocha, 1997), há necessidade de o segmentar e diferenciar para que se possa fazer uma abordagem mais específica (Chiavenato, 2000).

Torna-se assim necessário dividir o mercado em classes de candidatos, cada uma com determinadas características diferenciadoras e diferentes abordagens, sendo que a segmentação faz-se tendo em conta os interesses particulares de cada organização. Mas por outro lado, o recrutamento deve diagnosticar e focalizar-se nas fontes de

recursos humanos que têm interesse no mercado, concentrando-se assim em “alvos específicos” para direccionar as técnicas de recrutamento (Chiavenato, 2000).

Deste modo, segmentar o mercado, ou seja, decompô-lo em diferentes segmentos e localizar as fontes de recrutamento são os aspectos que assumem ênfase na pesquisa externa (Chiavenato, 2000).

Técnicas de Recrutamento

A escolha das técnicas de recrutamento constitui a última fase do planeamento do recrutamento. Iremos abordar as técnicas de recrutamento mais adiante inseridas no recrutamento externo.

1.2. O Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento passa por vários momentos que iremos de seguida analisar, nomeadamente: decisão de preenchimento do cargo vago, preenchimento da ficha de pedido de pessoal, definição da função, escolha das técnicas de recrutamento e eventual atracção dos candidatos.

Decisão de Preenchimento de um Cargo e Requisição de Pessoal

O recrutamento tem início com a tomada de decisão de preenchimento do cargo vago por parte do órgão que possui a vaga (Chiavenato, 2000). Esta pode surgir por abandono de um cargo (por transferência do respectivo colaborador ou por este abandonar a empresa), ou quando surge um novo cargo (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

Contudo nem sempre o surgimento de uma vaga é sinónimo de recrutamento (Rocha, 1997). Preencher uma vaga é uma decisão importante para a organização pois além de esta ser feita por tempo indeterminado vai implicar custos fixos, pelo que se

devem ponderar alternativas ao início do processo de recrutamento nomeadamente: a) redistribuição das tarefas do cargo vago pelos outros colaboradores; b) eliminação ou automatização de tarefas; c) alteração ou enriquecimento das competências das funções próximas ao cargo vago mediante uma reanálise das mesmas (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003); d) estabelecimento de horários flexíveis; e) recurso a trabalho em *part-time*; f) recurso a agências (Rocha, 1997).

Se a necessidade de preencher o cargo vago persistir, há que oficializá-la mediante a emissão da requisição de pessoal. Este documento é preenchido pelo responsável do departamento que tem a vaga disponível (Chiavenato, 2000) e transmitido ao serviço responsável pelo recrutamento, contendo informações acerca da qualificação, remuneração, data e duração da necessidade, bem como nível de conhecimentos, formação e experiência necessária à realização da função, meio envolvente do posto de trabalho e variáveis circunstanciais (Peretti, 2001).

Definição do Perfil da Função

Se não existir previamente, a análise da função deverá ser elaborada ou revista aquando do recrutamento (Peretti, 2001). A definição da função visa descrever exacta e exhaustivamente as componentes de uma função (Caetano e Vala, 2002), levantando os aspectos intrínsecos do cargo, ou seja, o seu conteúdo, e os aspectos extrínsecos do mesmo, ou seja, os requisitos que o colaborador deve possuir para o ocupar (Chiavenato, 2000). Paraphrasing Mejia, Balkin e Cardy (1995), trata-se de pôr em palavras o que as pessoas fazem no trabalho.

Quando se procede à análise de uma função, existem três elementos a abordar (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003):

1. Identificar a função concretamente, o seu título e o seu enquadramento na organização;
2. Especificar os requisitos pretendidos para o candidato nomeadamente: aptidões e competências técnicas, experiência anterior, dimensões comportamentais exigidas para o sucesso na função e factores preferenciais;
3. Especificar o que a organização oferece em troca como remuneração e benefícios atribuídos, oportunidades de formação e de carreira, o local de trabalho, o horário, entre outros.

Existem várias metodologias através das quais se pode desenvolver a análise de funções, sendo de referência “quase obrigatória” a técnica dos incidentes críticos de Flanagan (1959), o PAQ (“Position Analysis Questionnaire”) de McCormick e o Coeficiente J de Primoff (1955) (Caetano e Vala, 2002).

A análise da função deve ser o mais fiel possível à realidade sob pena de trazer inconvenientes como insatisfação no momento da integração ou insucesso profissional (Peretti, 2001).

Escolha do Tipo de Recrutamento

O próximo passo consiste em escolher o género de recrutamento mais indicado para cada caso. Apresentamos assim cinco tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, recrutamento on-line e os assessment centers.

Recrutamento Interno

Quando existe um cargo para o qual é necessário efectuar recrutamento, a prioridade para o seu preenchimento recai sobre os colaboradores da empresa (Peretti, 2001) efectuando-se promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou transferências com promoção (movimentação diagonal) (Chiavenato, 2000). Desta forma, o recrutamento interno realiza-se mediante: a) um sistema de informação acerca dos cargos disponíveis através de notas de serviço e/ou do jornal da empresa; b) verificação dos ficheiros da empresa procedendo-se a uma triagem tendo por base as informações disponíveis e os critérios de selecção; c) existência de um plano de carreira (Peretti, 2001).

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) referem as três formas possíveis de se realizar recrutamento interno nomeadamente: escolha directa, concurso interno e «recomendar um amigo».

A escolha directa refere-se à nomeação do colaborador da empresa que deve ocupar um cargo de uma “certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade” que se encontra vago. Opta-se pela escolha directa pelas seguintes razões: a) cumprimento de planos de carreira; b) maximização da utilização de talentos da organização; c) retenção de colaboradores ditos imprescindíveis, dando-lhes oportunidade de progredir na empresa.

O concurso interno trata-se de dar a conhecer aos colaboradores da empresa o cargo vago, por meio de anúncios nos painéis informativos ou na internet, convidando-os a candidatar-se dentro de um prazo estipulado. Um requisito para que a candidatura do colaborador seja aceite é o seu tempo de permanência na organização que deve ser superior a um ano. Os candidatos interessados deverão ser entrevistados e investigados em relação à sua motivação para a candidatura. Deverão também receber feedback

acerca do seu grau de ajustamento ao cargo. Aos candidatos excluídos dever-se-á proceder à verificação das suas expectativas.

A recomendação de um amigo vem em adição ao concurso interno consistindo na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago. Este sistema traz vantagens como: a) obtenção de candidatos compatíveis com a cultura organizacional e com um bom perfil de aptidões visto que os colaboradores recomendarão amigos que os possam prestigiar na empresa; b) os custos são inferiores aos do recrutamento externo; c) é menos moroso que o concurso interno.

A) Vantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento interno apresenta as seguintes vantagens:

1. É mais económico em termos de tempo e dinheiro comparativamente com o recrutamento externo (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995) visto que dispensa custos com anúncios ou com empresas de recrutamento, custos de integração, etc., e evita a espera do período de tempo entre a colocação do anúncio e o processo de admissão (Chiavenato, 2000);
2. É mais provável escolher o candidato adequado (Rocha, 1997);
3. Aumenta a motivação dos colaboradores (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995), dando possibilidades de ascensão na organização e oportunidades de evolução na carreira (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000);

4. Eleva a segurança em relação ao colaborador pois este já é conhecido na organização, sendo que esta já possui informação acerca dele (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000);
5. Garante a integração do colaborador na cultura da organização (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003; Caetano e Vala, 2002; Mejia, Balkin e Cardy, 1995), dispensando o acolhimento (Chiavenato, 2002), pois já existe encaixe cultural entre ele e a empresa (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2002);
6. Aproveita investimentos a nível da formação (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000, Rocha, 1997);
7. Pode ser uma forma de manifestação de eventual insatisfação para com o estilo de gestão ou para com o cargo ocupado na organização (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003).

B) Inconvenientes do Recrutamento Interno

Os inconvenientes do recrutamento interno são os seguintes:

1. Pode gerar conflitos de interesses entre colaboradores com os mesmos interesses e nas mesmas condições (Caetano e Vala, 2002; Rocha, 1997) ou por parte dos colaboradores que não possuem condições de ascensão, criando neles atitudes negativas para com os que têm oportunidades de crescimento dentro da organização (Chiavenato, 2000);
2. Existe a necessidade de gestão das expectativas frustradas dos candidatos excluídos (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003) pois estes podem sofrer desmotivação (Rocha, 1997). Para não correr risco de frustração das perspectivas dos seus colaboradores, a organização deverá escolher o

timing adequado para oferecer as oportunidades de crescimento (Chiavenato, 2000);

3. Pode provocar rotatividade excessiva caso não existam normas claras tais como restringir as candidaturas a colaboradores que não tenham permanência de pelo menos um ano no cargo actual sob pena de perder eficiência organizacional (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003);
4. Caso este tipo de recrutamento seja opção sistemática, a organização vai sofrer um acréscimo na sua média de idades perdendo assim flexibilidade e dinâmica interna (Caetano e Vala, 2002). Os colaboradores passam a adaptar-se aos problemas e situações da empresa, perdendo assim criatividade e espírito inovador (Chiavenato, 2000);
5. Pode dar origem ao denominado “efeito de Peter” (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997), quando as organizações procedem à sucessiva promoção dos colaboradores ascendendo-os a cargos em que poderão vir a ser incompetentes (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000);
6. Pode gerar desvalorização da autoridade dos colaboradores promovidos visto existir familiaridade entre ambas as partes (Mejia, Balkin e Cardy, 1995);
7. Desconhecimento da organização e dos postos de trabalho por parte da entidade que promove o recrutamento (Caetano e Vala, 2002).

Recrutamento Externo

O recrutamento externo realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas técnicas de recruta-

mento (Chiavenato, 2000; Rocha, 1997). Trata-se portanto de uma procura de candidatos no mercado de trabalho (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003).

A procura no mercado requer a definição à priori da estratégia a seguir, estando esta dependente de duas variáveis: que função se pretende preencher e que vantagens e inconvenientes pode trazer para a empresa a sua identificação como empregadora (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

Relativamente à função a preencher, a organização pode optar por recrutar directamente ou indirectamente utilizando serviços externos especializados. Se a escolha recair sobre esta última hipótese, a empresa tem à sua disposição os seguintes serviços: *headhunters* ou «caçadores de cabeças», *search* ou consultores de pesquisa directa, e consultores de recrutamento (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

No que respeita à segunda variável referida, se a organização considerar que para si a sua apresentação ao mercado traz vantagens, irá através do anúncio e em adição ao próprio recrutamento, reforçar a sua reputação transmitindo Valores e Cultura em frases como por exemplo «as pessoas são a base do nosso sucesso». Por outro lado, a organização pode considerar que a apresentação ao mercado traz inconvenientes como dar informação à concorrência da sua pretensão em expandir a sua actividade ou receio de repercussões internas indesejáveis no caso de existirem colaboradores interessados na função em questão (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

A) Recrutamento Directo

O recrutamento directo é realizado pela empresa sendo ela própria que recorre ao mercado utilizando os *media*. Após a análise da pertinência do anúncio para o preenchimento do cargo, procede-se à escolha dos meios de comunicação através dos quais a

divulgação será efectuada. Esta escolha está dependente do público que se pretende recrutar. Assim sendo, se se pretender recrutar quadros qualificados, dever-se-á publicar anúncio no jornal Expresso, para procurar candidatos em Lisboa e no Jornal de Notícias se for o Porto a zona onde se quer recrutar. Para administrativos e quadros semiquali- ficados dever-se-á recorrer ao Diário de Notícias, ao Correio da Manhã e até ao A Bola e ao Record. Algumas revistas como por exemplo a Maria podem ser eficazes no recru- tamento de pessoal feminino. A organização deverá optar no anúncio se quer ou não identificar-se atendendo às vantagens e inconvenientes explicitados anteriormente (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

B) Recrutamento Indirecto

Quando o recrutamento directo se revela ineficaz, como quando se trata por exemplo de gestores de topo, ou quando a empresa não possui recursos próprios para efectuar recrutamento e selecção ou ainda quando esta pretende distanciar-se do pro- cesso, a organização tem de optar pelo contacto com empresas especializadas (Câmara et al, 2003).

➔ *Headhunting*

As organizações recorrem aos *headhunters* quando querem preencher cargos de *top management* (Câmara et al, 2003). O *headhunting* consiste numa “abordagem directa por parte de um consultor a um conjunto de potenciais candidatos visando despertar o seu interesse por uma nova oportunidade profissional” tendo como objectivo a identificação do profissional que, num dado momento, reúne as condições para integrar com sucesso a organização promotora do recrutamento, encara os desafios

colocados e está capacitado para concretizar os objectivos a ele propostos (Ortigão, 2000).

➔ ***Consultoria de Pesquisa Directa***

Os consultores de pesquisa directa actuam segundo uma metodologia semelhante aos *headhunters*, mas diferem destes no referente ao público com o qual trabalham. Estes são gestores seniores que ainda não estão no topo da sua carreira, sendo que o contacto com estes é mais fácil e a sua receptividade a propostas de evolução de carreira é maior. Os consultores fornecem à empresa solicitadora do recrutamento uma pequena lista em que constam os candidatos considerados viáveis cabendo a ela entrevistá-los e seleccioná-los (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003).

➔ ***Consultoria de Recrutamento***

A consultadoria de recrutamento consiste no *outsourcing* por parte da empresa solicitadora do recrutamento. Os motivos para tal opção prendem-se, como já foram referidos, com a inexistência de recursos próprios da organização para proceder ao recrutamento e selecção ou, se por motivos internos ou de mercado, pretenderem distância do processo (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003).

C) Técnicas de Recrutamento

O recrutamento externo recorre a várias técnicas de recrutamento, a saber:

1. Arquivo de CV de candidatos que os enviaram espontaneamente ou arquivados de anteriores recrutamentos (Caetano e Vala, 2002; Rocha, 1997);

2. Anúncios em jornais ou revistas (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
3. Apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
4. Agências de recrutamento (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
5. Cartazes ou anúncios na portaria das organizações (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000);
6. Sindicatos (Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
7. Universidades e Escolas (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
8. Empresas que actuam no mesmo ramo de actividade com as quais se estabelece cooperação mútua (Chiavenato, 2002; Rocha, 1997);

D) Vantagens do Recrutamento Externo

O recrutamento externo apresenta vantagens como:

1. Ingresso de “sangue novo” na organização (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Rocha, 1997), trazendo novas formas de pensar que permitem alargar as competências existentes (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003);
2. Os *outsiders* são possuidores de novos conhecimentos sobre a indústria e o mercado que irá enriquecer a organização (Rocha, 1997);
3. Os custos são menores do que com a formação dos colaboradores (Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995);

4. Enriquecimento da base de dados de candidatos permitindo ter em arquivo dados de candidatos que futuramente poderão vir a preencher as necessidades da organização (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003);
5. A imagem da empresa como empregadora é reforçada (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

E) Inconvenientes do Recrutamento Externo

Os inconvenientes do recrutamento externo são os seguintes:

1. É mais dispendioso em tempo (Caetano e Vala, 2002; Rocha, 1997) e em custos (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Rocha, 1997) comparativamente ao recrutamento interno;
2. O nível de segurança é inferior ao do recrutamento interno (Caetano e Vala, 2002; Rocha, 1997) pois não se conhecem os futuros colaboradores (Caetano e Vala, 2002) e existe risco de um recrutamento inadequado (Rocha, 1997);
3. Existe o risco de incompatibilidade cultural entre o colaborador e a organização (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Mejia, Balkin e Cardy, 1995), podendo levar à rejeição do novo membro pelos colaboradores da empresa (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003);
4. As perspectivas e ideias dos novos colaboradores podem ser descuradas pelos colaboradores da organização (Mejia, Balkin e Cardy, 1995);
5. É necessário um período de ajustamento e orientação do novo colaborador (Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995);
6. Comporta o risco de frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da organização (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Caetano e Vala,

2002; Mejia, Balkin e Cardy, 1995) caso todas as vagas a preencher sejam ocupadas por pessoas externas à organização (Caetano e Vala, 2002) transmitindo a noção de estagnação nas oportunidades de carreira (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003);

7. Pode originar desmotivação entre os colaboradores da organização (Rocha, 1997).

Recrutamento Misto

O recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (Caetano e Vala, 2002). Este tipo de recrutamento poder-se-á fazer mediante várias formas de entre as quais destacam-se as seguintes de acordo com Caetano e Vala (2002):

1. As vagas existentes são divididas pelos candidatos internos e externos cabendo metade das vagas a cada grupo;
2. Proceder-se em primeiro lugar ao recrutamento interno, sendo que o recrutamento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas;
3. Os candidatos internos e externos passam a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos é efectuada em gabinetes externos à organização para que a avaliação não sofra influências.

Recrutamento On-Line

O recrutamento on-line, recrutamento electrónico ou eRecruitment “são designações que representam uma das mais actuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas” (Alves in

www.janelanaweb.com). O recrutamento on-line é definido como “o processo de recrutamento realizado via electrónica, através da Internet ou da Web” (Eiras, 2001).

A Internet está a assumir um papel importantíssimo no recrutamento e selecção, pois a divulgação de oportunidades profissionais através da Internet é actualmente “uma realidade em elevado crescimento” (Ortigão, 2000). Desta forma, “a Internet transforma-se em vitrine de emprego”, parafraseando o título de um artigo da revista Gestão RH (1996).

Existem duas formas pelas quais se pode realizar o recrutamento on-line: através de sites dedicados a carreiras, ou através dos sites das empresas (Mariaca, 2001).

Em Portugal existem vários portais e bolsas de emprego on-line como o SuperEmprego (www.superemprego.pt), o Stepstone (www.stepstone.pt), o Net-Empregos (www.netempregos.com) ou o Carreiras (www.carreiras.net) entre outros. Nestes sites disponibilizam-se oportunidades de emprego, dá-se oportunidade para publicação de CVs e procede-se à sua divulgação junto das entidades empregadoras. Estes sites podem ainda conter vários outros atractivos como entrevistas, informações sobre mercado de trabalho, notícias, artigos, etc. (Portais e bolsas de emprego on-line in www.Psicologia.com.pt).

São cada vez mais os utilizadores da Internet em relação ao emprego quer sejam pessoas à procura de oportunidades, quer sejam profissionais de recursos humanos procurando candidatos. O eRecruitment traz vantagens para empresas e candidatos que passamos a enumerar de acordo com Alves (in www.janelanaweb.com).

No que respeita às empresas, o eRecruitment permite ter à disposição um leque vastíssimo de candidatos, maior do que o que conseguiria com o recrutamento tradicional; permite uma aceleração no processo de recrutamento devido ao seu automatismo; os custos são mais baixos; permite atingir populações diferentes das que atingiriam

pelos métodos tradicionais; e ainda existe facilitação na procura de perfis de candidatos devida à existência de uma base de dados nos serviços de eRecruitment.

No que diz respeito aos candidatos, a base de dados dos serviços de eRecruitment facilita a procura do emprego desejado; podem publicitar e distribuir informação sobre o seu percurso profissional e experiências profissionais 24 horas por dia e em todo o mundo; podem pesquisar, consultar e candidatar-se a ofertas de emprego em qualquer hora e em qualquer lugar; e ainda os serviços de eRecruitment alertam o candidato sobre as possibilidades de emprego adequadas ao seu perfil.

Assessment Centers

Os assessment centers são um método essencialmente estruturado para reduzir os erros na avaliação, utilizando-se diversas técnicas que visam a avaliação da performance dos candidatos em determinadas tarefas. Este método está orientado para o comportamento recorrendo a métodos de julgamento para combinar e integrar informação relevante para a performance do candidato (Chiavenato, 2000).

No decorrer da aplicação do assessment center os candidatos participam em exercícios como in box exercise, discussão de casos, exercícios ou provas de grupo e apresentações de propostas de negócio a clientes (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). Iremos explicitar cada um destes exercícios de acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2003).

Os exercícios in box são uma simulação de tarefas onde o candidato tem de despachar em tempo limitado determinada documentação como cartas, memorandos, relatórios, etc. O candidato vai responder como se estivesse a executar uma função, sendo que este exercício permite avaliar a sua capacidade de tomada de decisão, de organização e de planeamento.

Nos exercícios ou provas de grupo os vários candidatos vão trabalhar em conjunto com o objectivo que procedam à discussão de questões-chave e ao desenvolvimento de soluções alternativas para as mesmas. Nestas provas pretende-se avaliar a tolerância ao stress, a liderança, capacidade para demonstrar os seus pontos de vista e o raciocínio dos candidatos.

Nas apresentações de propostas de negócio a clientes, os candidatos serão avaliados pelas suas capacidades de argumentação, de síntese e de persuasão ou seja, serão desafiados a demonstrar a um cliente fictício e pouco interessado, as vantagens pelas quais ele deveria comprar o seu produto ou serviço.

Através do assessment center os avaliadores podem registrar o comportamento do candidato durante o exercício.

Triagem de Candidaturas

A triagem de candidaturas consiste na análise das cartas de candidatura, confrontando-se as características que são apresentadas nas cartas com as exigências da função, pelo que se revela assim importante a qualidade do currículo e a carta do candidato (Peretti, 2001).

A tarefa que um candidato a um emprego terá de realizar será clarificar na sua redacção o que é passível de interesse na sua experiência profissional, para a organização que oferece o emprego (Lavcegie, 1974, cit in Peretti, p.221).

Os candidatos excluídos deverão receber uma carta explicitando as razões da recusa (Peretti, 2001).

2. SELECÇÃO

A selecção consiste, como já foi referido, na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (e.g. Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Marques, 1996; Mejia, Balkin e Cardy, 1995), procurando, de entre os candidatos que foram recrutados, os que mais se adequam ao cargo disponível na organização com o objectivo de “manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (Chiavenato, 2000). Trata-se portanto, de escolher qual a pessoa que vai ocupar o lugar disponível na organização (Rocha, 1997).

Para se efectuar a selecção tem-se por base as exigências do cargo a ocupar (Chiavenato, 2000). Em primeiro lugar, há que fazer a comparação entre o conteúdo do cargo e os perfis dos candidatos. As exigências do cargo correspondem à análise e descrição de funções do cargo, já explicitada anteriormente. Os perfis dos candidatos são dados pelas técnicas de selecção. O passo seguinte será a decisão de quem preencherá o cargo, sendo esta tomada pela entidade requisitante (Rocha, 1997).

A selecção é assim concebida como um processo de comparação e de decisão (Chiavenato, 2000).

2.1. Técnicas de Selecção

Com o objectivo de determinar o perfil do candidato (Rocha, 1997), as técnicas de selecção a escolher devem assegurar a predição do bom desempenho futuro do colaborador no cargo (Chiavenato, 1991). Habitualmente são escolhidas várias técnicas, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato (Chiavenato, 2000).

Iremos abordar, de acordo com Chiavenato (1991), cinco grupos de técnicas de selecção, a saber: entrevista de selecção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Entrevista de Selecção

A entrevista é a técnica mais utilizada na selecção (Mejia, Balkin e Cardy, 1995; Beaumont, 1993), facto justificável por esta ser aplicável a qualquer função (Muchinsky, 1986 cit in Correia e Sesinando, 2002), e mais conhecida universalmente (Peretti, 2001).

A entrevista é um procedimento preditor do rendimento do candidato na função tendo por base as perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, respectivamente (Marques e Cunha, 1996), tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas (ou mais) pessoas (Chiavenato, 2000). Paraphrasing Câmara, Guerra e Rodrigues, (2003), “a entrevista é uma conversa conduzida com determinado objectivo”. A sua duração é habitualmente de 1 hora excepto nos casos em que a função é de menor complexidade. Aí deverá demorar 30 minutos (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

Continuaremos a desenvolver a temática da entrevista de selecção nas alíneas que se seguem.

A) Objectivos da Entrevista

A entrevista de selecção tem um duplo objectivo. Por um lado, visa dar informação ao candidato acerca do cargo, (Peretti, 2001) como por exemplo possibilidade de carreira ou promoções (Chiavenato, 2003). Por outro lado, visa obter informação acerca das aptidões técnicas do sujeito, das suas dimensões comportamentais que sejam rele-

vantes para o cargo, do seu potencial e da sua capacidade de integração e aceitação na organização (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

B) Tipos de Entrevista

Na condução de um entrevista, o entrevistador pode estruturar a entrevista ou deixar que ela ocorra livremente (Chiavenato, 2000). Assim, Chiavenato (2000) apresenta uma classificação de quatro tipos de entrevista.

1. **Entrevista totalmente padronizada.** Este é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que existe um guião pré-elaborado e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, etc. Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é aliás, uma vantagem associada à entrevista padronizada.
2. **Entrevista padronizada quanto às questões.** Neste tipo de entrevistas, as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões a serem perguntadas com o objectivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.
3. **Entrevista directiva.** Neste tipo de entrevista não são as questões que são especificadas mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador vai formulando as questões conforme o decorrer da entrevista com o objectivo de obter uma determinada resposta.
4. **Entrevista não directiva.** Este é o tipo de entrevista não estruturada. Neste tipo de entrevista não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução da sequência

da entrevista. Uma crítica dirigida a este tipo de entrevistas é o facto da sua baixa consistência pois não possuem um guião estabelecido à priori.

C) Fases da Entrevista

De acordo com Chiavenato (2000), a entrevista de selecção ocorre em cinco fases.

A primeira etapa consiste na preparação da entrevista. Trata-se da preparação para o acto da entrevista e possibilita ao entrevistador a comparação entre as características do cargo e o perfil do candidato. Com esta preparação o entrevistador deverá poder determinar quais os objectivos da entrevista, qual o tipo de entrevista que permite atingir esses objectivos, deverá fazer uma leitura do curriculum vitae do candidato e deverá saber o maior número de informações quer acerca do candidato, quer acerca do cargo.

A segunda etapa diz respeito ao ambiente. A preparação do ambiente irá permitir que ruídos ou quaisquer outros aspectos exteriores interfiram na entrevista. O ambiente pode ser físico, sendo que o local escolhido deve ser uma pequena sala isolada e sem presença de terceiros, ou psicológico, sendo que a entrevista deverá decorrer num clima sem receios, pressões ou imposições.

A etapa seguinte é o processamento da entrevista. Esta etapa corresponde à entrevista propriamente dita na qual há relação interpessoal entre o entrevistador e o entrevistado, onde o primeiro ao fazer as perguntas ao segundo provoca estímulos para que possa estudar a retroacção, ou seja, as respostas e reacções comportamentais. Contudo, o entrevistador também vai informar o candidato acerca do cargo e da organização de forma favorável para que este se sinta mais interessado.

A penúltima etapa é o encerramento. Para encerrar a entrevista, o entrevistador deverá fazer um sinal que demonstre que a mesma findou. Deverá informar o candidato em relação à acção futura e à forma como será contactado para saber o resultado.

A última etapa consiste na avaliação do candidato. A avaliação deve ser feita logo após o candidato sair da sala, pois a informação sobre este é recente e ainda permanece na memória. O entrevistador deve rever e completar as informações que registou e caso não tenha registado, deve fazê-lo naquele momento. Depois define-se se o candidato foi ou não aceite no fim da entrevista, assim como a sua colocação face aos outros candidatos.

D) Aspectos a Abordar numa Entrevista

O guião de uma entrevista corresponde à enumeração dos aspectos considerados pertinentes para o desempenho da função em causa (Caetano e Vala, 2002). Os temas escolhidos para abordar na entrevista relacionam-se com o perfil da função definido (Cardoso, 2001 cit in Correia e Sesinando, 2002).

Não existe um guião de entrevista universal, contudo apresenta-se os aspectos que poderão ser abordados numa entrevista de acordo com Caetano e Vala (2002).

1. **Dados biográficos:** trata-se de uma confirmação, actualização ou complemento de informação constante no CV.
2. **Formação escolar e técnica:** consiste em averiguar a formação do candidato, o quanto se esforça e empenha para adquirir formação e como esta foi financiada.
3. **Experiência/história profissional:** trata-se de averiguar as actividades profissionais exercidas ou como decorreu o estágio se o candidato ainda não tiver experiência profissional. O porquê de uma eventual mudança de emprego e como vivenciou a experiência.

4. **Factores pessoais de satisfação:** procura-se averiguar os factores que maior satisfação profissional proporciona ao candidato, assim como as tarefas realizadas e a satisfação que estas proporcionaram.
5. **Situação familiar:** trata-se de identificar um eventual aspecto impedor do desempenho da função. Dado à delicadeza desta temática, as questões a colocar devem ser única e exclusivamente pertinentes para a selecção, sendo que deverão ser abertas para que seja o candidato a decidir o grau de intimidade que quer revelar.
6. **Actividades exteriores ao trabalho:** procura-se abordar os *hobbies* do candidato, pois estes mostram a maneira de ser do indivíduo. Quer estejam ou não relacionados com a actividade profissional do indivíduo, as causas dos *hobbies* podem dar informação mais importante que os próprios *hobbies per si*.
7. **Qualidades exigidas à função:** trata-se de procurar saber como o candidato analisa as situações, se é introvertido ou não e o seu nível de estabilidade emocional.

E) O Papel do Entrevistador

O papel do entrevistador passa pela determinação do quão relevante são as exigências de uma função e pela avaliação da personalidade, motivação e carácter do candidato. Deverá ainda ser conhecedor da função e organização em questão para um eventual interesse do candidato em saber informações (Fear e Chiron, 1990 cit in Correia e Sesinando, 2002).

O papel do entrevistador tem subjacente um conjunto de técnicas que são importantes dominar tais como: atitude igualitária, saber escutar, fazer as perguntas adequadas, estar atento aos sinais do entrevistado e “saber gerir o feeling”, ou seja, o

seu sentimento de aceitação ou rejeição do candidato (Cardoso, 2001 cit in Correia e Sesinando, 2002).

De facto, o entrevistador pode ser influenciado pelas suas inclinações pessoais e conhecê-las ajudará à eficiência das entrevistas. As interferências pessoais ocorrem quando o entrevistador avalia o candidato influenciado por algo não relacionado com a função em questão (Klinvex, O'Connel e Klinvex, 2002). Enumeraremos de seguida as interferências pessoais mais comuns numa entrevista de acordo com Klinvex, O'Connel e Klinvex (2002).

1. **Enviesamento por afinidade.** Esta influência ocorre quando o entrevistador está perante um entrevistado que possui algo em comum consigo, por exemplo, *hobbies*, atitudes, convicções. Esta familiaridade com o candidato tem como consequência a negligência de alguma eventual falha do entrevistado. Deste modo haverá tendência a beneficiar o candidato. O inverso ocorre na situação oposta, ou seja, quando o entrevistador está perante um entrevistado diferente de si tem tendência a clivar os aspectos positivos, dando importância apenas aos aspectos negativos do mesmo e portanto, não será benéfico para o candidato.
2. **Interferência das primeiras impressões.** Esta interferência ocorre quando o entrevistador cria uma imagem definitiva do candidato a partir das primeiras impressões, havendo tendência para procurar mais informação que confirme a impressão inicial, não dando ênfase a qualquer dado que não a confirme.
3. **Erro do halo luminoso.** Acontece quando o entrevistador permite que uma característica do candidato influencie a sua perspectiva global acerca dele, generalizando essa característica para outras áreas relevantes para a função, por exemplo a crença de que bons vendedores serão bons gestores de vendas.

4. **Interferência da “necessidade urgente de preencher lugares”.** Esta interferência ocorre quando há urgência em preencher uma vaga. O entrevistador tem tendência em baixar os padrões de admissão, conseguindo mais candidatos. O candidato seleccionado não é considerado uma boa escolha, mas devido ao carácter de urgência do recrutamento este acaba por ser aprovado.
5. **Efeito de contraste.** Esta influência ocorre quando, após a entrevista a alguns candidatos péssimos, surge um candidato que é abaixo da média e seria mesmo impensável contratá-lo, mas, comparado com os anteriores parece razoável e o entrevistador selecciona-o. Para anular esta influência, há que se ter critérios de avaliação fixos pré-estabelecidos.

F) Vantagens e Inconvenientes da Entrevista

A entrevista de selecção apresenta como vantagens determinar os requisitos de comunicação e competências sociais dos entrevistados, obter informação adicionais úteis para a tomada de decisão, avaliar a fluência verbal e os conhecimentos dos entrevistados (Cardoso, 2001 cit in Correia e Sesinando, 2002).

Como desvantagens apontadas nomeamos a subjectividade das avaliações, imprecisão e carência de base científica (Chiavenato, 2000).

Provas ou Testes de Conhecimentos ou Capacidade

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos que permitem medir “o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo” assim como o “grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas” (Chiavenato, 2000).

Estas provas podem ser classificadas quanto à forma como são aplicadas. Sendo assim, podem ser: a) provas orais, ou seja, são provas que se assemelham a uma entrevista mas com a especificidade de as perguntas verbais serem específicas tendo o objetivo de obter respostas verbais também específicas; b) provas escritas, que são as provas aplicadas com perguntas escritas sendo as respostas dadas também por escrito; ou c) provas de realização, que são provas em que o candidato terá de executar um trabalho ou tarefa uniformemente e com limite de tempo.

Uma segunda classificação das provas de conhecimentos ou capacidade diz respeito à área de conhecimentos abrangidos. Desta forma, as provas são classificadas em gerais ou específicas. As primeiras envolvem noções de cultura geral ou conhecimento geral, as segundas, envolvem conhecimentos técnicos e específicos relacionados com o cargo.

Por último, as provas de conhecimentos ou capacidade podem ainda ser classificadas quanto à forma como são elaboradas. Sendo assim, podem ser provas tradicionais, objectivas ou mistas. As provas tradicionais são de tipo dissertativo, sendo por este motivo, constituídas por um número menor de questões e não requerem planeamento. As provas objectivas são estruturadas na forma de testes objectivos, sendo cuidadosamente planeadas a fim das perguntas serem transformadas em itens de testes. As provas mistas são constituídas por perguntas dissertativas e por itens de testes (Chiavenato, 2000).

Testes Psicométricos

“Os testes psicométricos constituem uma medida objectiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas” (Chiavenato, 2000).

Os testes psicométricos focalizam-se sobretudo em aptidões visando determinar em que quantidade elas existem em cada pessoa, baseando-se nas diferenças individuais a nível físico, intelectual ou de personalidade. Os resultados de cada pessoa vão ser posteriormente comparados com padrões de resultado de uma amostra representativa. Desta forma, os testes psicométricos permitem analisar a variância das aptidões de um determinado indivíduo comparando-o com um conjunto de indivíduos que constituem a amostra representativa (Chiavenato, 1991).

Como aptidão não é sinónimo de capacidade, sendo que esta última resulta da primeira em conjunto com o treinamento, um teste de aptidão dá um “prognóstico futuro” do potencial de desenvolvimento do indivíduo (Chiavenato, 1991).

Testes de Personalidade

Os testes de personalidade pretendem compreender a personalidade do indivíduo (Peretti, 2001) analisando os traços de personalidade inatos e adquiridos, ou seja, os traços determinados pelo carácter e pelo temperamento, respectivamente (Chiavenato, 1991). Por traços de personalidade entende-se as características que são marcantes na pessoa e que a distingue das outras (Chiavenato, 2000).

São exemplo de testes de personalidade os inventários de temperamento, como o inventário de personalidade de GUILFORD-ZIMMERMAN; os testes projectivos como o Rorschach ou o Teste de Apercepção Temática; os testes de grupo aplicados em funções de gestão ou nos quadros, consistindo estes na expressão dos sujeitos perante um tema ou um jogo de papéis. Um outro método de avaliação da personalidade é a grafo-logia fazendo-o através da escrita e tendo para isso um código empírico (Peretti, 2001).

Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação são aplicadas em contexto grupal sendo portanto técnicas de dinâmica grupal. Baseadas no drama, é reconstruída em palco, no aqui e agora, a situação que se pretende analisar. Nele encontra-se o protagonista, cercado por outras pessoas que eventualmente poderão participar na dramatização. De entre as técnicas de simulação, destaca-se o psicodrama, técnica baseada na Teoria Geral dos Papéis de Moreno. Nas organizações esta técnica é realizada a par da entrevista e dos testes psicológicos. Os candidatos procedem à dramatização de um possível acontecimento do futuro papel a desempenhar na organização. Esta técnica possui a vantagem de, para além de fornecer uma expectativa mais realista sobre o comportamento do indivíduo, dar a oportunidade a este de verificar a sua adequação ao cargo (Chiavenato, 2000).

2.2. Selecção Como um Processo de Comparação

A selecção como um processo de comparação, consiste na comparação entre as exigências do cargo, dada pela análise do perfil da função e as características dos candidatos, dadas pelas técnicas de selecção (Chiavenato, 1991).

Tendo duas variáveis x e y , que correspondem respectivamente às exigências do cargo e aos perfis dos candidatos, procedendo à comparação entre elas podem-se tirar três conclusões:

1. Se a variável x é maior do que a y , o candidato não preenche as exigências do cargo é por isso é rejeitado;
2. Se a variável x é menor do que a y , o candidato possui está acima das exigências do cargo;
3. Se a variável x for igual à y , está-se perante a situação ideal, o candidato está ao nível das exigências do cargo, sendo por isso aprovado.

Não existe um ponto ideal de aceitação do candidato, mas uma certa flexibilidade para mais ou para menos em redor deste (Chiavenato, 1991).

Esta comparação é desenvolvida pelo órgão de selecção, sendo que após a sua realização, este órgão recomenda ao órgão requisitante os candidatos aprovados na selecção (Chiavenato, 1991).

2.3. Selecção Como um Processo de Decisão

O processo de decisão cabe única e exclusivamente à entidade requisitante (Chiavenato, 1991).

O processo de selecção pode seguir um de três modelos de comportamento de acordo com Chiavenato (2000, baseado em Carelli, 1972). São eles o modelo de colocação, o modelo de selecção e o modelo de classificação.

O modelo de colocação é o escolhido quando existe apenas um candidato e uma vaga disponível para ele. Neste modelo apenas existe a categoria aceitação.

O modelo de selecção escolhe-se quando existem vários candidatos para apenas uma vaga. Os candidatos vão submeter-se ao processo de comparação correndo o risco de ser rejeitados ou aceites.

O modelo de classificação ocorre quando existem várias vagas para cada candidato e vários candidatos para cada vaga. Os candidatos submetem-se ao processo de comparação podendo depois ser rejeitados ou aceites. Se forem rejeitados submetem-se ao processo de comparação para outro cargo e assim sucessivamente. Neste modelo o candidato é considerado como a pessoa que estará no cargo que mais se adequa às suas características pessoais.

BIBLIOGRAFIA

Alves, R. *eRecruitment: novos desafios para o recrutamento on-line*. Consultado em 3 de Agosto de 2004 através de http://www.janelanaweb.com/reinv/ru_i_alves6.html

Beaumont, P.B. (1993). *Human Resources Management Key Concepts and Skills*. London: SAGE Publications.

Caetano, A.; Vala, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH editora.

Câmara, P.B.; Guerra, P.B.; Rodrigues, J.V. (2003). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.

Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol.II. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Correia, M.C.M.; Sesinando, R.E. (2002). *E Entrevista no Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoal: Proposta de um Guião Semi-Estruturado*. Revista de Psicologia Militar nº 13.

Dutra, D. *Qual é o Papel do Psicólogo nas Organizações?*. Consultado em 2 de Agosto de 2004 através de http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artdd04_pscologo_organizacao.html

Eiras, R. (2001). *Como Recrutar na Nova Economia*. Consultado em 3 de Agosto de 2004 através de <http://www.janelanaweb.com/reinv/recrutamento.html>

Gestão RH (1996). *Internet se Transforma em Vitrine de Emprego*. Consultado em 3 de Agosto de 2004 através de http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/rese_005.php

Kinvex, K.C.; O'Connell, C.; Klinvex, C. (2002). *Contratar Bons Profissionais*. McGraw Hill.

Mariaca, M. (2001). *Revolução nos Métodos de Contratação*. Consultado em 3 de Agosto de 2004 através de http://www.liderrh.com.br/site/debate_temas_capi_01.php

Marques, C.; Cunha, M.P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mejia, L.R.G.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall.

Ortigão, M.R. (2000). *Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: separar o trigo do joio...* Consultado em 3 de Agosto de 2004 através de

Peretti, J.M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.

Portais e Bolsas de Emprego On-Line. Consultado em 2 de Agosto de 2004 através de http://www.psicologia.com.pt/profissional/emprego/ver_artigo.php?id=12&grupo=4

Porras, C.J.P.L. (2001). *O Papel Fundamental do Psicólogo na Gestão de Recursos Humanos das Organizações do Século XXI*. Consultado em 2 de Agosto de 2004 através de

http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0111&area=d8&subarea

=

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.