



**MESTRADO**  
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

# **Apto ou não apto: fatores ponderados para a decisão final no processo de recrutamento**

Diana Patrícia Baptista Rodrigues

**M**

2018



FACULDADE DE ECONOMIA



---

APTO OU NÃO APTO: FATORES PONDERADOS PARA A  
DECISÃO FINAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

**Diana Patrícia Baptista Rodrigues**

---

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

---

Orientado por  
**Prof. Doutora Margarida Ruivo**

---

2018

## Resumo

A presente dissertação estuda a importância atribuída à informação presente nos currículos dos candidatos, por parte dos recrutadores que a analisa. Procurando ainda, compreender a influência de dados presentes nos currículos para o desenvolvimento de inferências ao nível das “soft skills” e “hard skills” por parte dos recrutadores da organização de acolhimento, nomeadamente os dados biográficos e outras informações complementares que possam constar nos currículos.

Não obstante, com base no conhecimento das etapas de um processo de recrutamento na organização de acolhimento, em contexto de entrevista, exploraram-se os fatores envolvidos na decisão de um recrutador para o parecer de apto ou não apto face a um candidato.

Os resultados demonstraram que os dados biográficos e a apresentação estética do currículo influenciam num primeiro momento no convite para uma entrevista presencial. Depois, em entrevista presencial com os candidatos, importou para os recrutadores a explicação dada pelos candidatos face aos detalhes da experiência profissional (alterações e mudanças de empresa), assim como as motivações e aspirações profissionais.

Por fim, os resultados dos testes aplicados ao longo do processo, demonstraram alguma dispersão de opinião por parte dos recrutadores, existindo divergência de opinião quanto ao impacto dos resultados dos testes na ponderação para o parecer face ao candidato.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Análise curricular, Testes de inteligência, Testes de personalidade, Decisão de seleção.

## **Abstract**

This study examines the importance attributed to the information present in the curricula of the candidates of a determined recruitment agency, by the recruiters that analyze it. It also seeks to understand the influence of data present in the curricula for the development of inferences at the level of "soft skills" and "hard skills", by the recruiters of the host organization, such as the biographical data and other complementary information that may appear in the curricula.

Based on the knowledge of the stages of a recruitment process in the host organization, in the context of interview, were explored the factors involved in a recruiter's decision for the opinion of fit or unfit for a candidate.

The results demonstrated that the biographical data and the aesthetic presentation of the curricula influence in the first moment the invitation for a face-to-face interview. Then, in face-to-face interview with the candidates, the recruiters were interested in the explanation given by the candidates regarding the details of their professional experience (changes of company), as well as the professional motivations and aspirations to pursue a new job opportunity.

Finally, the results of the tests applied throughout the process showed some dispersion of opinion on the part of the recruiters, and there was divergence of opinion as to the impact of the test results on the consideration of the candidate.

**Keywords:** Recruitment, Selection, Curricula analysis, Intelligence tests, Personality tests, Selection decision.

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Caracterização da organização de acolhimento .....	3
2.1. Processo de recrutamento e seleção .....	5
2.1.1. Análise e triagem curricular: Dados biográficos .....	6
3. As percepções dos recrutadores face às competências dos candidatos .....	8
3.1. “Soft skills”, “Hard skills” e a empregabilidade .....	11
3.2. Os testes de inteligência e de personalidade .....	12
3.2.1. Testes de inteligência .....	13
3.2.2. Testes de personalidade .....	15
4. Metodologia de investigação.....	17
4.1. Objetivos do estudo .....	19
4.2. Caracterização da amostra .....	20
4.3. Procedimento de recolha de dados .....	22
4.3.1. Questões básicas da entrevista com os recrutadores .....	23
5. Análise de conteúdo.....	25
5.1. Categorias Iniciais .....	27
5.1.1. Apuramento do enquadramento do candidato com os requisitos para a função .....	27
5.1.2. Enquadramento das expectativas do candidato com as condições disponíveis para a função.....	30
5.1.3. Validação da experiência profissional, conhecimentos e objetivos de carreira...31	
5.1.4. Análise da postura do candidato em entrevista presencial.....	32
5.1.5. Importância da aplicação e dos resultados dos testes de personalidade e inteligência .....	32
5.1.6. Variáveis influenciadoras do resultado dos testes .....	37

5.1.7. Correlação entre as inferências e os resultados dos testes .....	39
5.1.8. As <i>soft skills</i> como fator decisivo .....	40
5.2. Categorias Intermédias.....	42
5.2.1. Os dados biográficos como fator eliminatório.....	42
5.2.2. Análise do perfil do candidato .....	44
5.2.3. Os testes e a opinião do profissional .....	46
5.3. Categoria Final .....	47
5.3.1. Fatores ponderados para a decisão de apto ou não apto .....	47
6. Reflexão e considerações finais .....	52
7. Limitações da investigação e sugestões .....	55
8. Referências Bibliográficas .....	56

## **Índice de figuras**

Figura nº 1: Processo de Recrutamento e Seleção.....	4
Figura nº 2: Perfil dos entrevistados .....	21
Figura nº 3: Categorias Iniciais, Intermédias e Finais.....	27

## 1. Introdução

O trabalho desenvolvido ao longo de quatro meses de estágio realizado numa consultora de recursos humanos doravante unicamente designada como organização de acolhimento, teve como objetivo inicial aprofundar o conhecimento sobre as rotinas e processos ali conduzidos diariamente.

Progressivamente compreendeu-se a necessidade de focar a atenção para um aspeto que permitisse um aprofundamento de conhecimentos, além da compreensão da atividade profissional do recrutador na organização de acolhimento.

Como resultado desta opção, as atividades realizadas no contexto de estágio não serão descritas detalhadamente, uma vez que o objetivo principal de investigação não beneficia desse trabalho, tratando-se antes de um estudo de caso.

Assim, optou-se por desenvolver um estudo que explorou a questão de saber se os recrutadores da organização de acolhimento fazem inferências ao nível das “soft skills” de um candidato, tendo por base a informação biográfica presente nos currículos, dados recolhidos em âmbito de entrevista e resultados dos testes de inteligência e personalidade.

Dados biográficos, neste contexto, são informações contidas nos currículos sobre o percurso académico, a experiência profissional e informações sobre a história de vida dos candidatos (incluindo por exemplo data de nascimento e local de residência) (Brown & Campion, 1994).

O que se pretendeu com este estudo de caso foi uma exploração das perceções e inferências concretizadas pelos recrutadores face aos candidatos e o impacto das mesmas no processo de recrutamento e seleção.

Ainda, perante a informação recolhida, pretendeu-se identificar que aspetos são mais preponderantes no momento de dar um parecer de apto.

A escolha deste tema parte inicialmente do meu interesse especial pelos processos de recrutamento e seleção. Sendo este o primeiro momento de contacto com os candidatos, assim como a situação decisiva na escolha dos candidatos considerados aptos para determinada função, considera-se essencial compreender de forma mais completa como se avaliam os candidatos e o que influencia a decisão dos recrutadores.

Tendo por base o contexto da organização de acolhimento, o processo de recrutamento e seleção desenvolve-se de diferentes formas, adaptando-se às exigências e necessidades de cada cliente e função para a qual se recruta, pelo que explorar o que

determina a escolha de um candidato face aos restantes apresenta-se como essencial para a atividade da consultoria em recursos humanos.

O processo de recrutamento e seleção determina a qualidade dos candidatos apresentados aos clientes. Assim, um processo de recrutamento e seleção bem-sucedido possibilita o crescimento e viabilidade das consultoras de recursos humanos (Boswell, Roehling, LePine, & Moynihan, 2003).

Considera-se então pertinente explorar este processo, por forma a compreenderem-se o impacto das perceções dos recrutadores, da informação contida nos currículos e dos resultados dos testes aplicados.

## 2. Caracterização da organização de acolhimento

A organização de acolhimento trata-se de uma empresa com mais de 30 anos de atuação no mercado nacional no setor do recrutamento e seleção. Esta apresenta um conjunto de respostas transversais à área dos recursos humanos, desde respostas temporárias a duradouras. Estas respostas podem enquadrar-se no âmbito da formação, do recrutamento, do trabalho temporário e do *outsourcing*. Cada modalidade com um conjunto de processos e diferentes valências que maximizam o sucesso de cada iniciativa levada a cabo pela organização de acolhimento.

O trabalho desenvolvido pela organização de acolhimento passa essencialmente por dar resposta aos mais diversos e distintos pedidos (nos limites das respostas disponibilizadas pela organização de acolhimento) que os clientes propõem, pelo que cada solução ou resposta apresentada pela mesma se enquadra nos trâmites e parâmetros estabelecidos pelo cliente. Assim, todos os projetos são diferentes e adaptados a cada cliente individualmente.

Não obstante, independentemente da especificidade de cada cliente, cada processo de recrutamento e seleção segue uma série de passos delineados e certificados pelo órgão da APCER – Associação Portuguesa de Certificação, ver figura nº 1.

A minha presença na valência de recrutamento e seleção especializado permitiu-me observar e participar em diferentes atividades, entre as quais processos de recrutamento e seleção (análise de currículos, contacto com os candidatos, marcação e participação e realização de entrevistas, criação e publicação de anúncios, aplicação e correção de testes de personalidade e inteligência), participação em feiras do emprego (“Stand Carreira” na FEUP, “FIND.U” na Exponor) e participação nas reuniões semanais de feedback da equipa ao diretor da organização de acolhimento relativamente ao progresso de cada recrutador nos seus processos a decorrer.

Estas reuniões semanais, normalmente realizadas no início de cada semana, tinham o propósito de deixar todos os membros da equipa informados sobre o ponto de situação do trabalho de cada colega. O diretor da organização tinha o papel de analisar as informações fornecidas e, perante todos os membros da equipa, tomava decisões face à distribuição de tarefas, alocação de clientes a cada recrutador e mudança de processos de um recrutador para outro (na eventualidade de considerar necessário para fecho com sucesso de um processo). Ainda, esta reunião servia para felicitar cada recrutador pelo fecho de cada processo de recrutamento.

A integração nas dinâmicas da organização e desenvolvimento de tarefas permitiu uma compreensão mais completa dos processos de recrutamento e seleção, possibilitando desenvolver um foco de interesse especial pelo processo de recrutamento em si e os fatores que influenciam a tomada de decisão dos recrutadores em cada momento do processo.

Neste sentido, foquei-me em estabelecer o máximo de contacto com cada recrutador da equipa, acompanhando o trabalho de cada um individualmente, como forma de suporte, mas também estratégia de análise e compreensão das suas escolhas em cada diferente processo de recrutamento.

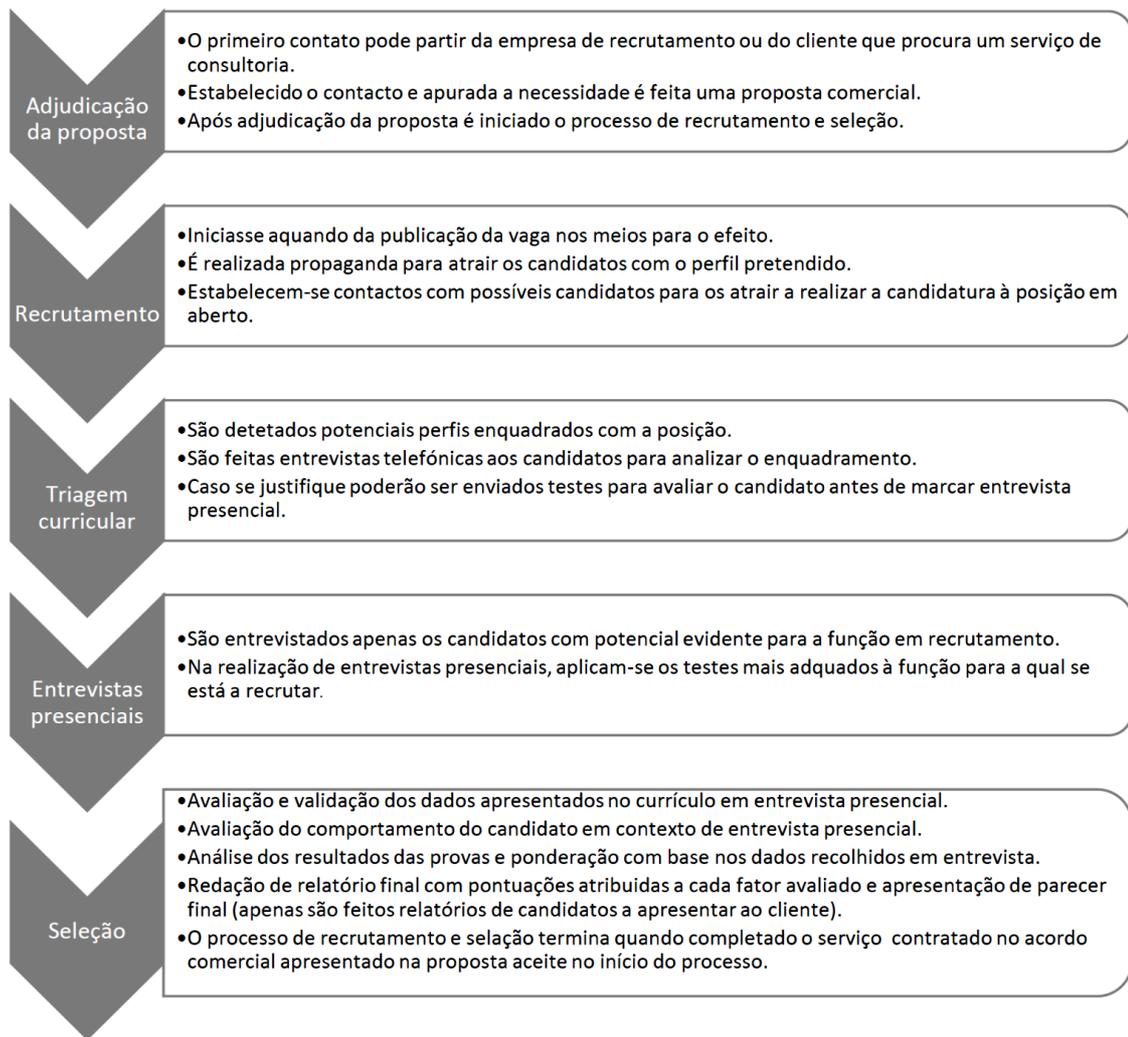


Figura nº 1: Processo de Recrutamento e Seleção  
Elaborado pela autora

## 2.1. Processo de recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção não constitui apenas o processo de encontrar a pessoa certa para a organização, mas também o processo de atrair as pessoas certas para o processo de recrutamento (Armstrong, 2009). Complementarmente, segundo Carvalho o processo de recrutamento trata-se de uma componente da atividade da área de recursos humanos e, em consonância com o processo de seleção, almeja procurar em ambiente interno e/ou externo à organização, potenciais candidatos que reúnam o conjunto de competência e aptidões necessárias para preencher a função disponível em determinada organização (Carvalho, 1997).

O mais habitual neste processo é a análise de currículos como primeiro método de triagem para análise dos candidatos a considerar para a fase de entrevistas presenciais. Assim, a informação contida nos currículos assume-se como essencial para a construção de uma primeira impressão, por parte dos recrutadores, sobre o candidato e a sua empregabilidade (Burns, Christiansen, Morris, Periard, & Coaster, 2014).

Nesta pré-triagem, com o objetivo de filtrar o número de candidaturas e obter-se um conjunto viável de candidatos para a realização de entrevistas, os recrutadores tendem a focar-se em aspetos mais factuais da informação apresentada nos currículos (por exemplo formação académica e experiência profissional anterior), o que também lhes permite inferir sobre outros aspetos mais latos não evidenciados nos currículos, como aspetos de personalidade e motivação do candidato. Esta triagem prévia também permite aos recrutadores compararem candidaturas e inferirem sobre a empregabilidade dos candidatos (Arnulf, Tegner, & Larsen, 2010; Bohnert & Ross, 2010).

A seleção representa o momento em que se escolhem os candidatos mais adequados ao quadro de características exigidas para a função. Esta escolha realiza-se entre um conjunto de indivíduos com características semelhantes. Através da ponderação de diversos fatores como os dados recolhidos nas entrevistas e os resultados dos testes aplicados, selecionam os candidatos que melhor preenchem as características delineadas para a função em determinada empresa (Carvalho, 1997).

Na organização de acolhimento, o primeiro momento de um processo de recrutamento e seleção desencadeia-se aquando de um pedido por parte de um cliente.

Nesta fase realiza-se uma avaliação das necessidades do cliente e possíveis respostas ao alcance da organização de acolhimento, assim como todos os detalhes acordados entre as

partes para o início do projeto. O início efetivo de um processo de recrutamento e seleção concretiza-se com a adjudicação de uma proposta.

Numa segunda fase desenvolve-se o anúncio a ser publicado e inicia-se a procura de candidatos.

Seguem-se as entrevistas, a fase de seleção. A estrutura das entrevistas depende do tipo de função para a qual se está a recrutar, assim como do tipo de perfil de candidato que se procura. A avaliação desenvolvida em contexto de entrevista é também delineada segundo as necessidades específicas de cada função, ou seja, cada teste de inteligência ou personalidade é escolhido adequadamente. Importa referir que o candidato, apenas no momento desta entrevista ficará, na maior parte dos casos, a conhecer a organização para a qual se está a candidatar.

No âmbito dos Sistemas de Avaliação aplicados nos mais variados projetos de Consultoria, a organização de acolhimento tem certificação de todas as metodologias e ferramentas utilizadas em Recursos Humanos, pela norma ISO 10667-2: 2014<sup>1</sup>.

Na fase seguinte às entrevistas e respetivas avaliações dos candidatos selecionados, realizam-se relatórios confidenciais para apresentar ao cliente. Estes relatórios exibem um conjunto de informações mais completas, por forma a facilitar a apresentação do candidato e o parecer final do recrutador face ao mesmo.

O parecer final de apto ou não apto apresentado pelo recrutador reflete o processo de ponderação de todas as informações e resultados dos testes realizados. Este parecer final, de forma implícita, reúne todo um conjunto de informações tanto objetivas quanto subjetivas como iremos perceber posteriormente.

O processo de recrutamento e seleção dá-se por concluído com sucesso quando o cliente seleciona um candidato entre os candidatos apresentados pela organização de acolhimento.

### **2.1.1. Análise e triagem curricular: Dados biográficos**

Na organização de acolhimento, os dados biográficos são dados apresentados no currículo como: nome, género, idade, local de residência, formação base, experiência profissional e, por vezes, alguns detalhes sobre atividades fora do contexto laboral (por exemplo atividades desportivas e de lazer).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Norma que certifica ao nível dos Sistemas de Diagnóstico e Avaliação em Recursos Humanos.

A minha participação nas atividades laborais da equipa de recrutamento permitiu-me compreender a preponderância dos dados biográficos para a escolha dos candidatos a entrevistar presencialmente pois, para estes recrutadores, dados como a formação académica e o local de residência são essenciais para determinar se a pessoa poderá ou não ser adequada para a função. Importa também saber se o enquadramento profissional anterior e todo o percurso profissional são coerentes e estáveis, sugerindo maior segurança face à motivação e estabilidade profissional (e consequente empregabilidade) do candidato.

Como sugere Breugh (2009), através nos estudos que realizou sobre a importância dos dados biográficos para o processo de recrutamento e seleção, existem diferentes análises e predições que se podem fazer com base nos dados biográficos. Desde o foco nos anos de experiência anteriores do candidato como variável preditiva do comportamento futuro em contexto laboral, até ao uso dos dados biográficos para definir diferentes unidades de análise sobre o candidato como as experiências ao longo da formação académica, as preferências e personalidade (Breugh, 2009).

A equipa de recrutadores considera que os dados biográficos podem ser usados para prever o desempenho e sucesso de um candidato para determinada função, pois permitem prever, por exemplo, se o candidato irá ter facilidade em adquirir conhecimento, se vai ser orientado para os resultados, se vai permanecer na função ou desistir facilmente, entre outros aspetos (Breugh, 2009).

Este processo mais detalhado de análise da informação biográfica dos candidatos, como sugere Breugh (2009), serviria o propósito de diminuir o número de candidatos para entrevista presencial que não fossem adequados para a função e, consequentemente reduzir a necessidade de realização de testes durante o processo de recrutamento e seleção, mais dispendiosos.

### **3. As percepções dos recrutadores face às competências dos candidatos**

As pessoas são seres complexos, únicos e irrepetíveis. Cada olhar sobre uma mesma realidade pode apresentar uma multiplicidade de significados. A opinião que cada pessoa detém sobre as diversas realidades que a rodeiam parte da bagagem de conhecimentos, vivências, crenças e preconceitos que ao longo do tempo se desenvolvem e consolidam. Assim, de uma forma muitas vezes inconsciente, as escolhas e decisões tomadas são influenciadas por todos os aspetos mencionados anteriormente.

As atividades profissionais que lidam diretamente com pessoas estão inevitavelmente sujeitas a uma vertente subjetiva difícil de medir. A possibilidade de explorar e compreender o que um grupo de recrutadores pensa e reflete sobre os candidatos não representará certamente um resultado universalmente extensível, no entanto, permite compreender o que influencia as percepções e, de uma forma mais refletida e consciente, compreender quando as inferências concretizadas são de fato verificáveis ou, antes, apenas reflexo do que projetamos no outro.

Cada indivíduo acarreta padrões de pensamento, de sentimentos e de ação, que são produto de uma aprendizagem contínua (Hofstede, 1991). As “programações mentais” tratam-se precisamente disto, de padrões de pensamento que cada ser humano desenvolve ao longo da sua vida e, esses padrões acarretam consigo formas específicas de analisar a realidade, assim como carregam consigo a bagagem valorativa, portanto, aquilo que cada pessoa vai aprendendo ao longo da vida contribui para o desenvolvimento de um quadro de valores. Estes últimos acabam por guiar as ações sociais que cada pessoa pratica no seu quotidiano e contexto profissional.

Bourdieu introduz um outro conceito denominado de “habitus”. O autor considera que certas condições da existência produzem um “habitus”, por exemplo uma forma sistemática de realizar as mesmas tarefas da mesma forma, influenciado pelo contexto e pela forma de agir de todos os indivíduos que partilham a mesma realidade e contexto.

Assim, “habitus” poderá entender-se como sendo o funcionamento base para “práticas e imagens” executadas de uma forma coletiva, sem que haja a necessidade de uma demarcação dessa semelhança, pois as pessoas de forma inconsciente acabam por desenvolver uma mesma forma de agir e pensar (Bourdieu, 1980 citado em Hofstede, 1991).

A forma como os profissionais de uma mesma área, que desenvolvem a sua atividade num mesmo contexto organizacional, estão naturalmente sujeitos às influências das ações dos seus colegas e vice-versa.

A análise das informações biográficas por parte dos recrutadores da organização de acolhimento, será no caso, tendo por base o que Bourdieu (citado em Hofstede, 1991) apresenta, influenciada não só pelo contexto organizacional em si, como pelo conjunto de práticas e valores implícitas ao grupo de recrutadores, tornando-se imprescindível compreender como estes analisam e refletem sobre as informações dos candidatos, assim como analisam e interpretam o que o cliente solicita que o candidato tenha no seu conjunto de “soft skills”.

Cada novo processo de recrutamento e seleção traduz-se num novo conjunto de competências técnicas e sociais sob as quais os recrutadores olham e avaliam os candidatos.

Para uma organização cuja atividade de negócio se insere predominantemente no processo de recrutamento e seleção, compreende-se que do sucesso na escolha dos candidatos a apresentar aos clientes depende a sua sustentabilidade económica, o que mais determinante torna a necessidade de melhor se compreender como este processo decorre.

Posteriormente referiu-se como cada novo processo de recrutamento e seleção iniciado a pedido de cada cliente determina a busca de novos candidatos com um conjunto específico de competências. Segundo Levy-Leboyer a competência trata-se de um conjunto de comportamentos que determinados indivíduos dominam melhor que outros, destacando-os como mais eficazes para o desempenho de determinada função (Levy-Leboyer, 2000).

Além de conhecimentos e competências possuídos pela pessoa que determinam o seu desempenho na concretização de tarefas associadas à função que desempenha e/ ou irá desempenhar (saber fazer), são igualmente disposições, valores, crenças e particularidades pessoais relacionadas também com o desempenho no trabalho (Brandão, et al., 2008).

No enquadramento da investigação levada a cabo, no âmbito dos fatores preponderantes para a construção de um parecer final do candidato como apto por parte dos recrutadores entrevistados, importa definir o que se entende por competências técnicas e competências sociais, assim como o próprio conceito de inferência.

Como indica o autor Whitehead, o conhecimento é a interação subjetiva entre o indivíduo e o objeto, o que significa que a informação interpretada por cada pessoa não é igual para todos (Whitehead, 1933 cit in Davis, 1990).

A avaliação dos candidatos por parte dos recrutadores depende da informação que é apresentada e omitida pelo próprio candidato, pois o processo de construção de conhecimento é um construto entre o que é percebido e inferido. Perante a informação que lhes é apresentada, as pessoas desenvolvem processos cognitivos de associação, por forma a melhor consolidarem o que interpretam da realidade realizam inferências, tentando assim complementar o seu próprio conhecimento face à realidade (Davis, 1990).

As inferências são apenas um processo cognitivo que tem como função interpretar a informação. Também são uma forma de construir conhecimento o que explica como o conhecimento é efetivamente um construto subjetivo da realidade.

De uma forma sintetizada as competências técnicas relacionar-se-ão com conhecimentos e especializações técnicas, provenientes da formação académica e da tecnicidade das tarefas realizadas no contexto de trabalho, comumente designadas de “hard skills” (Laker & Powell, 2011).

As competências sociais integram o grupo de competências designado de “soft skills”, por sua vez, relacionar-se-ão com o comportamento apresentado pelo indivíduo na interação com outras pessoas, sendo esse comportamento resultado das prévias experiências de vida do indivíduo e, por essa razão, mais subjetivas e difíceis de avaliar (Mamidenna, 2009).

Perante as minhas observações e participações dos processos de recrutamento e seleção na organização e acolhimento, depreende-se que as “hard skills” apresentam-se como um requisito básico primário para a consideração de uma pessoa como candidata a determinada posição, uma vez que, por exemplo, para a posição de engenheiro civil, obrigatoriamente se excluirão pessoas que não possuem formação académica em engenharia civil.

Contrariamente, as “soft skills”, nas quais se inserem competências sociais como a capacidade de comunicação, a capacidade de construção e desenvolvimento de relacionamentos, a sensibilidade cultural, a capacidade de resolução de problemas e o sentido de responsabilidade, por exemplo, representam aspetos amplamente solicitados pelos clientes, mas exceccionalmente mais complexos de avaliar com precisão num candidato (Verma & Bedi, 2008).

Assim, o objetivo essencial concretiza-se aquando da combinação perfeita de “hard skills” e “soft skills” na eleição dos candidatos ideais para a função.

### 3.1. “Soft skills”, “Hard skills” e a empregabilidade

A empregabilidade segundo Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser, caracteriza-se pela capacidade de obter e reter um vínculo laboral formal e, se aplicável, aquando da necessidade de conseguir um novo trabalho, a facilidade em consegui-lo (Hogan, Chamorro-Premuzic, & Kaiser, 2013).

Um estudo de Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser (2013) com o título “*Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality*” explora as abordagens à questão da empregabilidade aferidas por profissionais da área da psicologia.

Os profissionais da área da psicologia acreditam que a empregabilidade é determinada por aptidões ou competências cognitivas, aspetos da personalidade e sucesso académico.

Neste estudo os autores exploram junto de empregadores o que eles realmente procuram numa nova contratação comparado com o que os psicólogos indicam como essencial para o fator empregabilidade, concluindo os autores a preponderância das competências sociais (“soft skills”) para a empregabilidade (Hogan, Chamorro-Premuzic, & Kaiser, 2013).

O estudo evidenciou que, uma vez positivamente avaliada a competência técnica para a função, ou seja, o enquadramento entre a área de formação académica e os conhecimentos necessários para a função (existindo aqui a evidencia de que a classificação final da média de curso influencia na avaliação da inteligência da pessoa), outros fatores se consideram como mais decisivos para o sucesso profissional.

Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser concluíram que, para os empregadores, o mais importante numa nova contratação são as competências interpessoais, “ (...) employers realize that self-presentational skills are the building blocks of employability and depend on a repertoire of social skills, including posture, gesture, use of personal space, facial characteristics and eye contact during interviews and meetings” (Brown & Hesketh 2004, p. 96; Warhurst & Nickson, 2001 cit. in Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013, p. 8).

No entanto, a análise de competências sociais representa uma tarefa mais subjetiva em comparação com a análise de competências mais técnicas, o que desencadeia a necessidade de compreender onde e como se podem observar e analisar a existências dessas “soft skills”.

O processo de análise de currículos, segundo um estudo realizado por Brown e Campion (1994), permite, através da análise exclusiva de dados biográficos presentes nos currículos, inferir sobre aptidões e competências dos candidatos. Mais, os recrutadores

baseiam-se numa primeira fase, maioritariamente nos dados apresentados nos currículos dos candidatos para formarem uma opinião sobre os mesmos, assim como sobre a empregabilidade dos candidatos (Brown & Campion, 1994).

Os autores solicitaram ao conjunto de recrutadores que identificassem uma lista de 22 categorias de itens habitualmente incluídos nas três principais partes de um currículo, nomeadamente: a formação académica (6 categorias), a experiência profissional (6 categorias) e outras atividades e interesses (10 categorias) (Brown & Campion, 1994).

O resultado permitiu perceber que as competências de liderança e competências interpessoais foram associadas a itens que refletiam que a pessoa havia já ocupado cargos de autoridade, as competências interpessoais foram depreendidas de itens que expressavam atividades de natureza social realizadas pela pessoa e, praticamente todos os restantes itens exibidos no currículo permitiam concluir sobre a motivação da pessoa (Brown & Campion, 1994).

Este estudo corrobora e demarca novamente a necessidade de compreender não só o tipo de inferências que os recrutadores realizam com base em dados do currículo, mas também como essas inferências têm relação com outros dados, nomeadamente os testes que os candidatos realizam no âmbito de processos de recrutamento e seleção.

### **3.2. Os testes de inteligência e de personalidade**

A fase de seleção deve ser pensada de forma a desenvolver formas de avaliar todas as características essenciais no candidato para a determinada função em apreço.

Assim, os testes de inteligência e de personalidade devem auxiliar na construção desse conhecimento, possibilitando igualmente indicadores do nível de desempenho futuro (Pereira, Primi, & Cobêro, 2003).

No entanto, importa ressaltar que a utilização única dos resultados dos testes pode não conduzir à informação mais completa sobre os candidatos, pois as circunstâncias em que os testes são concretizados (o local físico, a hora, entre muitos outros aspetos) influenciam a forma como as pessoas realizam os testes. Neste sentido torna-se importante aquando realização dos mesmos a observação de diferentes variáveis nos candidatos, as quais permitam também uma melhor interpretação dos resultados finais apresentados.

Mais, a realização, tanto de testes de inteligência, quanto de testes de personalidade torna-se vantajosa e complementar, pois estes acabam por permitir a interpretação dos seus resultados mutuamente.

Não obstante, os testes são uma ferramenta que auxilia na minimização do erro no momento da seleção dos candidatos, não sendo por si só, suficientes para a tomada de decisão. As percepções e interpretações dos recrutadores não deixam de ser essenciais.

No processo de recrutamento e seleção da organização de acolhimento os resultados dos testes são apresentados sob a forma de relatório final. Apenas são produzidos relatórios para os candidatos que irão ser recomendados e apresentados ao cliente, exceto em casos em que estejamos perante um processo de avaliação. Num processo de avaliação contratado por um cliente, o objetivo é apresentar um relatório de todos os candidatos que sejam enviados para avaliação, assim todos eles terão um relatório com a sua avaliação.

O relatório final que é desenvolvido num processo normal de recrutamento está dividido em três categorias, a avaliação da personalidade, a avaliação da inteligência e o parecer final. Na maior parte dos casos o relatório apresenta uma lista de competências a verificar, onde numa escala de 0 a 20 o recrutador avalia o candidato.

Essas competências tendem a ser as competências comportamentais (soft skills), que através da mera leitura do currículo não são perceptíveis.

O relatório apresenta ainda uma lista dos testes realizados com a respetiva pontuação, aqui a escala pode variar de teste para teste, existindo uma escala definida para a normalização dos resultados finais (0 a 5).

O parecer final apresenta, normalmente os resultados numéricos do candidato e a média normal, por forma a ser perceptível o desempenho do candidato nas provas.

Este relatório conta também com um texto que explica o comportamento do candidato em entrevista, para clarificar todo o processo e relacionar com os resultados das provas.

### **3.2.1. Testes de inteligência**

Os autores Rust e Golombok referem que existe uma grande diferença entre inteligência procedente de formação académica e inteligência refletida em capacidade de aprender e adquirir novos conhecimentos facilmente. Neste sentido, uma pessoa com mais

formação a nível académico e com mais conhecimentos, não se tratará necessariamente da pessoa mais inteligente (Rust & Golombok, 2009).

De uma forma prática os mesmos autores referem como, numa vertente científica, a inteligência é entendida como algo geneticamente inerente a cada indivíduo, ou seja, uma capacidade natural com a qual se nasce ou não.

Alfred Binet desenvolveu em 1904 um teste de inteligência para facilitar a seleção em ambiente escolar. O objetivo residia no desenvolvimento de uma ferramenta que permitisse distinguir os alunos “mentalmente retardados” dos “alunos normais”, por forma a determinar que alunos precisariam de frequentar turmas distintas de ensino especial (Binet cit. in Rust & Golombok, 2009, p. 8).

Binet desenvolveu nos seus testes de inteligência o que ele designou de “processos mentais superiores: a execução de comandos simples, coordenação, reconhecimento, conhecimento verbal, definições, reconhecimento de imagem, sugestibilidade e conclusão de frases” (Binet cit. in Rust & Golombok, 2009, p. 9).

Os testes de inteligência não visam então testar os conhecimentos dos indivíduos, mas sim o nível da sua inteligência e, para esse efeito, existem diversos tipos de testes que abordam as diferentes componentes acima enunciadas segundo Binet.

Por questões pragmáticas opta-se por aqui referir apenas o tipo de teste mais utilizado na avaliação de candidatos, o teste de inteligência não-verbal, o qual visa testar o raciocínio lógico e abstrato.

Este teste tem a duração de 20 minutos e comporta a análise e resolução de 36 questões. Esta prova pretende trabalhar a relação entre figuras, pelo que a tarefa do candidato consiste em decidir, em função da análise das figuras apresentadas, qual das alternativas apresentadas nas alíneas (A, B, C, D, E, F) soluciona de forma correta o problema apresentado.

A avaliação dos resultados nesta prova difere consoante a formação académica dos candidatos, ou seja, existe uma escala de avaliação diferente para diferentes formações base. Este tipo de provas tende a ser mais utilizado na organização de acolhimento para funções que apresentam como requisito obrigatório a detenção de formação académica superior, tendo em conta que se trata da valência que realiza recrutamento para funções de nível médio e superior.

Esta categoria de testes não era habitualmente aplicada pelos recrutadores, mas antes pela secretária administrativa, sempre antes do início da entrevista presencial nas instalações da organização de acolhimento, ou enviados por e-mail antes da data de entrevista.

### **3.2.2. Testes de personalidade**

Stephanie Jones refere a tarefa de recrutamento e seleção complexa, assim como define as falhas que possam ocorrer durante esse processo como traumáticas para os candidatos. Uma vez em funções, despedir um colaborador selecionado, por não corresponder ao pretendido (falha na avaliação durante o processo de recrutamento), corresponde a uma situação de tenção tanto para a pessoa como para a empresa (Jones, 2010).

Neste sentido a autora aponta a importância dos testes de personalidade como preditores de futura performance de cada candidato assim como auxiliam na compreensão face ao enquadramento do candidato com o contexto de determinada organização e, nesse sentido, essencial a escolha correta de cada teste a aplicar.

Na organização de acolhimento existe um conjunto de testes que se podem escolher e adaptar a cada situação. Não é possível aqui descrever todos os testes que utilizam devido a direitos de autor dos mesmos e direitos de exclusividade, à exceção dos aqui seguidamente mencionados.

Para o caso em análise foram escolhidos dois testes de personalidade com mais recorrência nos processos de recrutamento e seleção da organização de acolhimento, nomeadamente o teste PAPI de Max Kostick e o Teste de Cores de Lüscher.

O primeiro teste, PAPI, desenhado em 1960 por Max Kostick e primeiramente utilizado na área da consultoria em 1966, tem como objetivo desenvolver um conhecimento maior sobre a pessoa a nível da sua forma de trabalhar e preferências, por forma a melhor se compreender o enquadramento que traria mais rentabilidade para o individuo numa organização (Jones, 2010).

Como sugere Jones, o teste acaba por não abranger questões sobre todos os aspetos da personalidade de cada pessoa. Assim este é constituído por 90 questões, em cada uma é solicitado ao candidato que escolha entre duas citações, tendo este de selecionar a frase que melhor reflete a sua personalidade. A concretização deste teste não é cronometrada contrariamente aos testes de inteligência, pois aqui o objetivo é que a pessoa responda a todas as questões de forma mais tranquila e correspondente ao que realmente pensa.

O segundo teste apresentado, o Teste de cores de Lüscher, trata-se de um teste projetivo, cuja tarefa do candidato consiste na escolha de um certo número de cores desde as que mais gosta às que não gosta ou gosta menos num determinado grupo de cores apresentado. A tarefa é repetida uma série de vezes com grupos de cores distintos por forma a obter o máximo detalhe possível.

O objetivo final deste teste é obter informações psicológicas e sobre a personalidade de uma pessoa mediante as suas preferências e rejeições perante as cores apresentadas. No entanto, o resultado do teste, à semelhança dos anteriores, depende das mais variadas circunstâncias inerentes ao indivíduo, tanto relacionadas com o espaço onde o teste é realizado como relacionado com o seu estado de espírito à data da realização do teste.

Posto isto, certos traços e características poderão de facto ser constantes independentemente da envolvente, porém nem todas as características que poderão surgir no resultado do teste serão constantes.

## 4. Metodologia de investigação

*“Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.”*

Inscrição na porta do gabinete de Einstein, na Universidade de Princeton.

Antes de tudo, o que define a metodologia de investigação a ser utilizada é o objetivo, o que nos motiva e inquieta no sentido de melhor conhecer, explorar ou testar determinada realidade ou aspeto. Como indica Patton, o *propósito* que despoleta a vontade ou necessidade de construir ou desenvolver conhecimento, influencia amplamente o planeamento da investigação e todas as suas fases e estratégias utilizadas (Patton M. , 2002, p. 213).

Neste sentido, tendo em conta o objetivo da investigação a metodologia de investigação considerada trata-se da metodologia qualitativa, segundo a estratégia *estudo de caso*. Segundo Patton, a investigação qualitativa contribui para a descoberta de informações novas sobre um tema tendo por base o contexto em análise e a compreensão mais ampla do mesmo (Patton M. , 2015).

Não obstante, Yin argumenta que estudos indiciados por questões “como” e “por que” e quando o objeto de análise se consubstancia em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real, a estratégia *estudo de caso* é a mais escolhida (Yin, 2001).

Neste caso, tendo em conta a realização de um estágio curricular, pretendeu-se numa primeira fase a exploração flexível do contexto participando nas atividades, num papel de investigador observador e participante.

A técnica de observação participante, segundo os autores Almeida e Pinto (1990), consiste na imersão do investigador na realidade a ser investigada, ou seja, no contexto e suas dinâmicas quotidianas e no grupo de pessoas participantes e constituintes dessa realidade, o que permite uma análise mais global e intensiva.

Além disso, conhecer e participar diariamente nas dinâmicas da organização potencia a descoberta de questões não refletidas anteriormente, tornando possível o desenvolvimento de uma investigação que produz resultados novos e uteis para a própria organização (Almeida & Pinto, 1990).

Ora, como refere Patton, o *desing* (ou planeamento) *qualitativo*, depende de um plano de ação que determina o conhecimento que se pretende adquirir, como se recolhem os dados e como se analisam e interpretam os mesmos (Patton M. , 2002, p. 39).

Como referido anteriormente, todo o planeamento de uma investigação, independentemente da sua natureza qualitativa ou quantitativa, parte de uma curiosidade

pessoal ou uma necessidade, e o propósito que conduz à investigação é, por si só, definidor da metodologia mais adequada a utilizar para estudar o mesmo. Assim, como já referido, se a questão de investigação envolver questões iniciadas por “como” ou “porquê”, indiciando exploração e aprofundamento de detalhes, a metodologia será qualitativa. Por outro, lado se a questão de investigação tratar “a relação entre A e B”, tenderá a ser uma investigação quantitativa.

A exploração dos significados que os recrutadores atribuem aos dados biográficos apresentados nos currículos dos candidatos, aliada à exploração e reflexão, por parte dos próprios recrutadores, face à importância dos resultados dos testes quando questionados sobre esse ponto, permitiu descobrir e compreender os fatores mais preponderantes na avaliação dos candidatos, tratando-se assim de uma investigação que pretendeu aprofundar e chegar ao detalhe das experiências de cada recrutador. Este objetivo surgiu da participação no contexto organizacional da organização de acolhimento e enquadra-se no foco teórico da *investigação fundamental*, procurando-se contribuir assim para o desenvolvimento de um conhecimento teórico base sobre o tema (Patton M. , 2002, p. 213).

Tendo em conta que se abordaram as experiências e percepções de um determinado grupo de recrutadores da mesma organização e no seu contexto de trabalho (um grupo à partida definido), num período de tempo determinado, estamos perante um estudo de caso.

Por forma a recolher os dados necessários para a investigação, além da observação participante, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, assim como a análise documental.

A entrevista semiestruturada permite, numa lógica emergente, facilitar a flexibilidade na recolha de informação ao longo das entrevistas, possibilitando também um conhecimento mais aprofundado sobre as questões que os próprios recrutadores consideram pertinente referir (Patton M. , 2002). Para mais detalhe se alcançar torna-se imprescindível permitir que os entrevistados exponham as suas experiências e ideias sem uma condução demasiado restritiva do seu diálogo por parte do entrevistador. A semiestrutura da entrevista permite indicar os pontos que se pretende abordar, facilitando a condução da entrevista e evitando a acumulação de dados demasiado dispersos de difícil análise (Roesch, 1999).

Uma vez que o objetivo é explorar e desenvolver conhecimento sobre o tema, parte-se exatamente do princípio de que os entrevistados terão informações novas e imprevistas pelo entrevistado a acrescentar.

A análise documental permite conhecer mais sobre o tema que se investiga e, no caso, uma melhor preparação para as entrevistas aos recrutadores, pois facilita a interpretação da informação partilhada em entrevista.

Segundo Denzin (1978 cit. in Patton, 2002) a triangulação de dados consiste num maior aprofundamento e validação dos mesmos. A triangulação trata-se da utilização de dados sobre o mesmo tema, mas de diferentes fontes, no caso, a análise documental e a informação recolhida em entrevistas.

#### **4.1. Objetivos do estudo**

Na organização de acolhimento existe todo um procedimento delineado para o processo de recrutamento e seleção, como já apresentado em pontos anteriores (ver figura nº1). Destacando-se pela sua diferente abordagem na análise do perfil do candidato que, procura não se basear apenas na análise profissional de cada recrutador, mas também nos resultados das provas que se apliquem aos candidatos, o processo de recrutamento e seleção almeja-se mais objetivo nos pareceres finais apresentados ao cliente.

No entanto, importa compreender como os recrutadores procedem e ponderam os diferentes fatores e etapas do processo.

Começa-se pelos currículos dos candidatos, como referido anteriormente, as pessoas interpretam e analisam a informação tendo por base um conjunto de significados muito próprios. Os autores Brown e Campion referiram que os dados biográficos apresentados pelo candidato no seu currículo poderão ser interpretados como uma medida indireta dos seus valores pessoais, preferências e personalidade.

Tendo em conta que os recrutadores fazem inferências ao nível das *soft skills* e *hard skills* dos candidatos com base nos dados biográficos e estética do currículo para selecionar candidatos, estes, por sua vez tentarão fazer uma gestão da impressão que podem transmitir através do seu currículo (Thoms, McMasters, Roberts, & Dombkowski, 1999).

A gestão de impressão trata-se de uma forma de os candidatos tentarem controlar a sua imagem pessoal no mundo social (Knouse, 1994).

Como indicam alguns autores, a gestão da impressão pode surtir diferentes resultados dependendo da gestão que é feita pelos candidatos, compreendendo-se que quão mais fiel a informação for e mais precisa, mais resultados positivos terá na visão do recrutador. Pelo

contrário, se existir um exacerbar das conquistas e competências do candidato notado pelo recrutador, surtirá um efeito negativo (Thoms, McMasters, Roberts, & Dombkowski, 1999).

Após a análise dos autores apresentados, compreendo que os recrutadores da organização de acolhimento fazem inferências com base apenas em dados biográficos e, a partir dessas, criam expectativas de como será o candidato em pessoa e como este se comportará em contexto laboral. Mais, os autores Nemanick e Clark sugerem que tendo por base esta “previsão”, os recrutadores concluem se o candidato será ou não enquadrado na função antes de uma entrevista presencial com o mesmo, algo também analisado e visível no contexto da organização de acolhimento (Nemanick & Clark, 2002).

Para este estudo, a questão de investigação foi a seguinte: Os dados biográficos disponíveis nos currículos dos candidatos permitem ao grupo de recrutadores inferirem sobre as competências (“*soft skills*” e “*hard skills*”) dos mesmos? Os testes de personalidade e de inteligência realizados aos candidatos corroboram as possíveis inferências?

O objetivo geral passou por compreender como os dados biográficos presentes nos currículos dos candidatos e os resultados dos testes aplicados influenciam a avaliação por parte do grupo de recrutadores.

Os objetivos específicos foram os seguintes:

1. Indagar que dados biográficos disponíveis nos currículos dos candidatos permitem aos recrutadores inferir sobre competências a nível das *soft skills* e *hard skills* dos mesmos.
2. Investigar se as referidas inferências a partir dos dados biográficos, apresentam relação com os resultados dos testes de personalidade e intelectuais.
3. Compreender como o recrutador determina o seu parecer de um candidato como apto ou não.

## **4.2. Caracterização da amostra**

Inevitavelmente definida pelas circunstâncias, a amostra para esta investigação tratou-se de uma amostra intencional. Aquando da escolha do tema a investigar, assim como da organização de acolhimento e sua área de negócio, a amostra para este estudo consubstanciou-se pelo grupo de colaboradores com os quais se conviveu pelo período definido para o estágio.

O grupo de recrutadores é constituído por seis elementos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 30 e 62 anos de idade, cuja formação académica dos se insere essencialmente nas áreas da psicologia e sociologia das organizações. Com diferentes anos de experiência na função em recrutamento e seleção, analisou-se que os tempos de experiência profissional incidiam sobre tudo numa média de 3 a 4 anos de experiência, excetuando um caso em que a experiência profissional nesta área excedia os 38 anos, como se pode visualizar na figura nº2 apresentada seguidamente.

A recorrência a uma amostragem múltipla fundamenta-se pela possibilidade de obtenção de informação nova e mais detalhada, não visando generalização, uma vez que é específica à análise de um caso (Patton M. , 2015).

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação base</b>	<b>Tempo de experiência na profissão</b>
1	Feminino	36	Licenciatura em psicologia do trabalho e das organizações	4 anos e 6 meses
2	Feminino	41	Psicologia Social e do Trabalho	2 anos
3	Feminino	39	Mestrado em psicologia das organizações sociais e do trabalho	4 anos
4	Feminino	36	Mestrado em gestão e desenvolvimento de recursos humanos	7 anos
5	Feminino	45	Mestrado em psicologia das organizações	4 anos
6	Feminino	62	Licenciatura em psicologia e ciências da educação	38 anos

Figura nº 2: Perfil dos entrevistados  
Elaborado pela autora

### 4.3. Procedimento de recolha de dados

Como apresentado anteriormente o processo de recolha de dados para este estudo incidiu sobre três principais técnicas, as entrevistas individuais semiestruturadas, a observação participante e a pesquisa documental.

Todo o processo de integração na organização de acolhimento acompanha o processo de recolha de dados, de uma forma consistente, ao passo que se vai conhecendo e integrando as dinâmicas organizacionais, constrói-se transversalmente o conhecimento sobre a realidade na qual se imerge.

A forma como nos movimentamos no espaço, a própria organização do espaço, influencia o tipo de contato e informação que se podem conseguir.

A organização de acolhimento fazia uso de um espaço de trabalho que se dividia em 5 áreas distintas, a receção, as salas de entrevista (4 salas seguidas em corredor) o open space, o escritório da direção, a zona de refeição e lazer.

A equipa de recrutamento e seleção especializada trabalhava numa das áreas do open space, distribuída por três linhas paralelas de mesas, constituídas cada linha por 3 secretárias. Este espaço era demarcado por uma divisória de vidro que separava a equipa de recrutamento e seleção especializada da equipa de outsourcing, constituída por uma equipa mais pequena de 3 elementos. O escritório da direção, a área de refeição e lazer, as salas de entrevista e a receção encontravam-se circunscritos a espaços mais demarcados e fechados, ou seja, evidentemente diferenciados e passíveis de fechar.

O espaço definido para a minha integração na equipa foi no espaço da equipa de recrutamento e seleção especializada, convivendo-se de perto com a realidade de trabalho vivida no *open space*.

Assim, a recolha de dados encarou-se como constante e ativa, no que respeita à observação participante, tornando-se útil para a posterior análise de conteúdo dos dados recolhidos.

As entrevistas foram realizadas numa das salas destinadas a realização de entrevistas, num local calmo, bem iluminado e longe do restante grupo. As entrevistas foram conduzidas a 6 indivíduos, com uma duração média de 20 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas.

O tempo que nos foi concedido para entrevistar os recrutadores foi manifestamente insuficiente e influenciou a condução de toda a entrevista: sendo necessário, no mínimo,

colocar todas as questões previamente programadas, não foi possível aprofundar alguns pontos dos seus discursos.

Uma vez que a atividade profissional dos entrevistados exigia a realização sequenciada de entrevistas diárias tanto pelo telefone, como presencialmente, existia pouco tempo disponível.

A convivência e o tempo partilhado em contexto laboral com o grupo de recrutadores, permitiu estabelecer diversas conversas intencionais informais por forma a aprofundar o conhecimento face à forma de trabalho do grupo e as suas opiniões sobre todo o processo de recrutamento e seleção.

No início de cada entrevista foi explicado o objetivo da entrevista e o propósito da mesma, sendo igualmente reiterada a confidencialidade das informações obtidas e pedido o consentimento de cada entrevistado para a gravação e tratamento das informações apresentadas. Explicou-se ainda que o consentimento era revogável.

As entrevistas individuais possibilitaram alcançar as diversas impressões e perceções dos entrevistados em relação as variáveis de estudo, pois constituem uma técnica que permite estabelecer e desenvolver uma estreita relação entre os interlocutores (Richardson, 1999).

#### **4.3.1. Questões básicas da entrevista com os recrutadores**

Um estudo de caso abrange um conjunto de questões que possibilitam analisar a questão geral da investigação (Yin, 2001). No caso deste estudo de caso, as questões foram previamente elaboradas e guiaram a coleta dos dados.

1. No processo de recrutamento e seleção existem vários procedimentos pelos quais se passa. Fale-me do momento em que se torna importante analisar currículos?
2. Dos dados que os candidatos apresentam nos currículos, quais são aqueles que considera mais importantes numa primeira fase?
3. Esses dados são motivos de exclusão daquele candidato, numa primeira análise?
4. E o que dizem os dados do currículo sobre a pessoa, além daquilo que está textualmente escrito, por exemplo a formação e a idade. Existem informações no currículo que revelam mais sobre a pessoa?
5. E no momento da entrevista, que dados é que se procuram validar?
6. Da informação apresentada pelo candidato acerca da sua experiência profissional, podem inferir-se traços de personalidade?

7. No currículo, a informação além do percurso profissional, como *hobbies* e outras atividades, também permite fazer inferências sobre a pessoa?
8. Em que momento é importante aplicar os testes de personalidade ou de inteligência?
9. Os resultados que se obtêm desses testes, permitem confirmar algumas das inferências realizadas a partir do currículo e ao longo da entrevista sobre a pessoa?
10. Fale-me sobre os resultados dos testes.
11. Que utilização se faz efetivamente dos resultados dos testes de personalidade ou inteligência?
12. No parecer final a apresentar ao cliente o que pesa mais para a decisão de apto ou não apto?

## 5. Análise de conteúdo

Para a obtenção dos resultados desta investigação, foi utilizada a análise de conteúdo para tratamento da informação obtida nas entrevistas.

Como sugere Bardin, toda a informação é passível de ser analisada, seja em que formato esteja, ou escrito ou falado. Essa análise irá depender de um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Esta última usa de procedimentos sistemáticos visando a descrição do conteúdo das mensagens de forma mais prática, ou seja, da sua forma bruta para dados mais organizados (Bardin, 2016).

Para tal Bardin sugere que o conteúdo objeto de análise se torne familiar para quem o analisa, passando por três fases essenciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Silva & Fossá, 2015).

Na primeira fase, a pré-análise, pretende-se estruturar as ideias iniciais por forma a estabelecer indicadores que possibilitem a interpretação das informações recolhidas.

Posteriormente segue-se a fase de exploração do material. Esta consiste na construção da codificação, onde se considera o texto transcrito como unidade de registro e se definem regras de classificação e agrupamento da informação em diferentes categorias. O momento em que a análise de conteúdo passa a codificar o material em análise, torna-se indispensável a criar um sistema de categorias, as quais agrupam um conjunto de elementos sob um título genérico, grupo esse reunido em função das suas características comuns (Bardin, 2016).

Não obstante, poderá afirmar-se que a análise de conteúdo se trata de um processo de classificação da informação em categorias, segundo critérios capazes de estabelecer uma sequência lógica entre a informação inicial. Estes critérios em muito dependem do objetivo da investigação e do que se procura apurar (Bardin, 2016).

Deste modo, num momento anterior à análise de conteúdo, procedeu-se à transcrição e análise de todas as entrevistas já concretizadas. A informação foi selecionada e organizada de forma a que se pudessem desenvolver conhecimentos face aos dados que permitissem a criação de subcategorias e categorias.

Tendo por base o construto teórico de Bardin face à análise de conteúdo, compreende-se que se trata de um processo de tratamento e sistematização da informação, onde se inicia o tratamento de informação em bruto (delimitada por categorias iniciais), até um ponto intermédio onde o grande número de categorias iniciais se agrupa e são determinadas categorias intermédias, culminando o polimento da informação em grandes categorias principais (Bardin, 2016).

Constituem-se assim como categorias iniciais as seguintes: apuramento do enquadramento do candidato com os requisitos para a função; enquadramento das expectativas do candidato com as condições disponíveis para a função; validação da experiência profissional, conhecimentos e objetivos de carreira; análise da postura do candidato em entrevista presencial; importância da aplicação e dos resultados dos testes de personalidade e inteligência; variáveis influenciadoras do resultado dos testes; correlação entre as inferências e os resultados dos testes; as soft skills como fator decisivo.

Para este processo as palavras-chaves de cada parágrafo de texto foram identificadas, procedendo-se ao resumo dos mesmos para uma primeira categorização. Agrupadas, as primeiras categorias deram origem às categorias iniciais acima apresentadas.

As categorias intermédias foram as seguintes: os dados biográficos como fator eliminatório; análise do perfil do candidato; os testes e a opinião do profissional.

Por último, a terceira fase contém o tratamento dos resultados, inferência e interpretação e consiste em captar os conteúdos patentes e latentes presentes em toda a informação recolhida (entrevistas, documentos e observação).

A categoria final: fatores ponderados para a decisão de apto ou não apto.

Estas categorias podem ser visualizadas na figura nº3, apresentada de seguida.

INICIAIS	INTERMÉDIAS	FINAIS
1. Apuramento do enquadramento do candidato com os requisitos para a função	<b>I. Os dados biográficos como fator eliminatório</b>	<b>I. Fatores ponderados para a decisão de apto ou não apto</b>
2. Enquadramento das expectativas do candidato com as condições disponíveis para a função		
3. Validação da experiência profissional, conhecimentos e objetivos de carreira	<b>II. Análise do perfil do candidato</b>	
4. Análise da postura do candidato em entrevista presencial		

5. Importância da aplicação e dos resultados dos testes de personalidade e inteligência	<b>III. Os testes e a opinião do profissional</b>	
6. Variáveis influenciadoras do resultado dos testes		
7. Correlação entre as inferências e os resultados dos testes		
8. As <i>soft skills</i> como fator decisivo		

Figura nº 3: Categorias Iniciais, Intermédias e Finais  
Elaborado pela autora

## 5.1. Categorias Iniciais

As categorias iniciais resultaram do processo de categorização das entrevistas transcritas, num total de oito categorias, que serviram de suporte às categorias de patamar seguinte, ou seja, as categorias intermédias.

Cada categoria é resultado dos trechos selecionados das falas dos entrevistados e tem como complemento respetivo referencial teórico.

A análise que se segue terá excertos dos testemunhos dos 6 entrevistados. Para preservar o seu anonimato, não se identifica nenhum, nem sequer com um pseudónimo, uma vez que a sequenciação das falas de cada um poderia levar à sua identificação.

### 5.1.1. Apuramento do enquadramento do candidato com os requisitos para a função

A primeira categoria inicial traduz-se no primeiro aspeto analisado no início da etapa de recrutamento. No momento em que os candidatos submetem as candidaturas, os recrutadores procedem ao apuramento do enquadramento do candidato para a função através da análise dos dados biográficos apresentados no currículo.

À semelhança da adaptação de cada processo de recrutamento à função para a qual se recruta, também a análise dos currículos será diferente de posição para posição, existindo maior ou menor enfoque em determinados aspetos. O ponto em que todos os recrutadores concordaram em unanimidade foi que o processo de triagem é importante e constitui-se como crítico para o sucesso do processo de recrutamento.

*Logo numa primeira fase, quando recebemos as candidaturas, como resposta a um anúncio. É muito importante analisar e fazer logo uma triagem, para ver se se enquadram ou não no perfil que o cliente definiu.*

O objetivo inicial destes recrutadores é o de filtrar o número de candidaturas e obter-se um conjunto viável de candidatos para a realização de entrevistas, assim com base na fundamentação teórica já apresentada, entende-se que os recrutadores tendem a focar-se em aspetos mais factuais da informação apresentada nos currículos (Arnulf, Tegner, & Larssen, 2010).

Os primeiros aspetos analisados pelos entrevistados são a experiência profissional, no sentido de apurar o percurso profissional (anos de experiência), se é enquadrado ou não com a função para a qual se recruta (anos de experiência em função semelhante), se é coerente (inclusive nas datas apresentadas) e se transmite confiança face aos objetivos da pessoa com a sua candidatura.

*Não tanto a parte mais objetiva, das idades e etc. Portanto é mais, tento perceber um bocadinho o percurso profissional o que é que a pessoa pretende com esta candidatura, a motivação, portanto o que é que a leva também a querer sair.*

*Se é muito saltitona, no sentido de gosta de experimentar várias coisas para também aumentar conhecimentos, ou se não, ou se prefere estar num ambiente que já conhece, com pessoas que já conhece.*

*Imagine-se se é um candidato que se mantem há alguns anos naquela experiência profissional, se esteve 5 ou 6 anos numa determinada empresa isso, por exemplo passa-nos alguma característica de estabilidade, passa-nos alguma estabilidade do candidato não é uma pessoa que está sempre à procura de novos desafios. O inverso, se é uma pessoa que não se mantem muito tempo nas experiências profissionais que vai tendo, há ali algo a explorar.*

*(Excertos de três recrutadores)*

- A idade, caso exista por parte do cliente uma atividade profissional que tenha alguma necessidade específica e exija essa análise, por exemplo, trabalhos que impliquem grande esforço físico ou tarefas direcionadas a grupos específicos.

- O local de residência, uma vez que a organização de acolhimento faz recrutamento para todo o país e inclusive para clientes internacionais; alguns clientes exigem proximidade do candidato do local de trabalho, tornando este aspeto fator eliminatório.

*Pode ser importante ou não a idade, depende do que é que o cliente definiu e a localização. Portanto o local de residência do candidato também é muito importante.*

- Formação académica ou curso profissional se é direcionado ou não para a área da função.

*(...) são pontos cruciais para resposta à oportunidade que temos em aberto. Depende da função e dependendo da função temos exigências, por exemplo se é licenciado ou se vem da engenharia ou se vem da gestão e é logo um ponto que temos que procurar. Porque há candidaturas ou há candidatos que respondem para situações díspares daquilo que a que podem responder, ou na qual estão enquadrados, portanto é algo que temos realmente que olhar. Se estamos a recrutar um contabilista temos que procurar alguém que seja licenciado em contabilidade.*

- Correção ortográfica, aspeto estético, número de páginas, originalidade e cuidado no tipo de informação apresentada no currículo submetido no momento da candidatura.

Quando se tratam de funções para as quais se recebem um número elevado de candidaturas, a análise dos currículos torna-se ainda mais minuciosa, por forma a fazer uma filtragem maior de candidatos a entrevistar. Cada recrutador tem uma visão do seu trabalho e uma interpretação própria dos detalhes de cada currículo. Na maioria, os aspetos analisados nos currículos detêm a mesma importância para os recrutadores. Este ponto é perceptível no testemunho apresentado seguidamente:

*Sim (o currículo permite fazer inferências), habitualmente se a pessoa se prolonga muito. Há currículos que têm muitas páginas. Já significa alguma coisa. Se têm erros ortográficos, também revela, pode revelar ou não alguma falta de atenção. Às vezes se for só um, pode ser só mais uma questão de digitação, mas quando há vários, revela já alguma falta de atenção e de concentração. Se a pessoa é mais sucinta mais direta. Depende portanto, mas já revela sim, já se consegue tirar ali a forma como é organizado se é mais criativo se não, se, há currículos que às vezes até são copiados e nota-se que há ali pouca, pouco investimento, pouca preocupação em passar a informação.*

O processo de análise de currículos permite a estes recrutadores inferir sobre aptidões e competências dos candidatos. O testemunho deste recrutador demonstra como este consegue atribuir características à pessoa com base nos dados e estrutura do currículo.

Brown e Campion (1994) referiram também que os recrutadores se baseiam numa primeira fase, maioritariamente nos dados apresentados nos currículos dos candidatos para formarem uma opinião sobre os candidatos e a sua empregabilidade.

As competências interpessoais foram associadas a itens do currículo que refletiam a posição hierárquica da pessoa nas organizações onde trabalhou. A forma de apresentar a informação (cuidado e atenção), a quantidade de informação, assim como praticamente todos os restantes itens exibidos no currículo permitiram concluir algo sobre a motivação da pessoa e o seu enquadramento para a função, à semelhança do verificado pelos autores Brown e Campion (1994).

A triagem inicial dos currículos não é realizada de uma forma lata, pois estes recrutadores reconhecem a necessidade de adaptar a sua visão ao contexto de negócio de cada cliente.

Todos os currículos, teste anexos e notas sobre os candidatos ficam disponíveis numa base de dados na organização de acolhimento. Um candidato que não passe na triagem curricular para uma função pode ser considerado noutra processo.

### **5.1.2. Enquadramento das expectativas do candidato com as condições disponíveis para a função**

Esta categoria respeita associa-se à fase seguinte à triagem curricular, onde se verificam todos os detalhes do currículo e se delineiam as questões essenciais a colocar ao candidato, nomeadamente relacionados com dúvidas que o currículo possa deixar, assim como o apuramento das expectativas do candidato face à função para a qual se candidatou.

Não basta o currículo sugerir enquadramento para a função para se convidar um candidato para entrevista, é necessário apurar a sua expectativa salarial e a sua disponibilidade para as condições apresentadas pelo cliente.

Para apuramento de toda a informação necessária antes da entrevista presencial é realizada uma entrevista telefónica. Considero este momento um dos mais complexos.

Para afastar candidatos sem enquadramento salarial adequado questiona-se a sua expectativa salarial. No entanto, existe sempre vulnerabilidade por parte do recrutador pois não possui poder de negociação neste ponto. O cliente determina à partida qual o valor que está disposto a pagar para aquela função.

*A partir do momento que em que eu valido um currículo é que eu recolho alguma informação antes de chamar o candidato, para analisar se ele está enquadrado com aquilo que o cliente pediu. Eu tendo alguns dados, saber se ele está enquadrado em termos salariais, em termos de experiência e que vou querer conhecer o candidato, a partir daí eu passo as provas portanto, chamo para entrevista (...).*

Cada candidato é uma pessoa diferente da outra e com características e ambições distintas, por isso a atribuição de um valor estante torna-se muitas vezes um fator eliminatório. Na presença de um candidato promissor, mas com uma ambição salarial desenquadrada com o valor de referência indicado pelo cliente, existe uma grande possibilidade do candidato não chegar a entrevista presencial.

### 5.1.3. Validação da experiência profissional, conhecimentos e objetivos de carreira

Caso não ficasse claro o enquadramento do candidato, os recrutadores poderiam nesta fase precoce enviar testes de avaliação de inteligência e personalidade, por e-mail.

Estes recrutadores utilizam um modelo de entrevista semiestruturada no momento da entrevista presencial

A entrevista presencial, entrevista semiestruturada, tende a incidir sempre nos mesmos aspetos iniciais, a exploração do percurso profissional do candidato, a motivação das decisões que tomou, as posições hierárquicas que ocupou, as equipas que integrou, os investimentos em formação quer autónomos quer proporcionados pelas organizações que efectuou.

*Por defeito nós fazemos uma entrevista semiestruturada (...)*

*(...) desde a formação às experiências o porquê de ter aceite aquela experiência ou de ter ido para aquela área e o porquê de ter saído de determinada experiência profissional o que é que a motivou para avançar para outro desafio (...).*

*Portanto o que é que foram fazendo, a quem reportavam, para perceber também o enquadramento, porque é que mudaram ou as motivações, o que é que a pessoa procura.*

*(Excertos de três recrutadores)*

As entrevistas exploram também os motivos que levam o candidato a procurar uma nova oportunidade profissional, no caso de estarem empregados, caso estejam em situação de desemprego exploram os aspetos que conduziram a essa situação e os esforços realizados pelo candidato para encontrar emprego.

*(...) experiência profissional e normalmente vou a todas as experiências, os motivos pelos quais deixaram as últimas situações profissionais, são mais ou menos aquilo que exploro.*

O objetivo da entrevista presencial é reunir o máximo de informação possível que permita traçar o perfil do candidato o mais completo possível antes de tomar a decisão de o apresentar ao cliente.

*(...) num primeiro momento é importante aferir e confirmar a informação que consta no currículo e depois num segundo momento aí sim vamos explorar alguma das soft skills que são importantes para o perfil definido junto do nosso cliente.*

#### **5.1.4. Análise da postura do candidato em entrevista presencial**

Esta categoria surge em seguimento da anterior, pelo que acaba por ser um complemento. As questões colocadas ao longo da entrevista semiestruturada são complexas e exigem do candidato maior profundidade nas suas respostas. Quando o candidato não toca nos pontos que o recrutador pretende esclarecer, o recrutador volta mais tarde à mesma questão e coloca-a de forma diferente.

Todas as respostas e não respostas do candidato permitem aos recrutadores formarem uma opinião. As competências sociais de um indivíduo são o que constituem as suas *soft skills*. Para compreender e se poder traçar o conjunto de *soft skills* que um candidato pode ter será necessário analisar e interpretar o comportamento do candidato.

No entanto, como sugere Mamidenna, as *soft skills* analisam-se através do comportamento apresentado pelo indivíduo na interação com outras pessoas, sendo esse comportamento resultado das prévias experiências de vida, por essa razão, mais subjetivas e difíceis de avaliar (Mamidenna, 2009).

Para conseguirem chegar a um maior nível de detalhe, os recrutadores referiram que tentam explorar todos os aspetos que foram referidos pelo candidato até ao momento da entrevista presencial. Mesmo assim, não deixaram de referir que se trata da componente mais subjetiva e mais complexa de analisar.

*São as mais difíceis (soft skills). Lá está, porque também é difícil, porque a pessoa muitas vezes está aqui em contexto, um contexto muito específico não é...e muitas vezes a própria atitude do candidato connosco não é a mesma atitude ou não tem o mesmo comportamento por exemplo quando vai ao cliente.*

*Lá está, todo o processo...o candidato nem sempre coloca tudo no currículo, portanto o processo de entrevista também serve para perceber ali algumas outras questões.*

*(Excertos de dois recrutadores)*

#### **5.1.5. Importância da aplicação e dos resultados dos testes de personalidade e inteligência**

A importância da aplicação dos testes demonstrou-se adaptável às exigências do cliente. Nesta categoria procurou-se explorar a importância atribuída à aplicação dos testes por parte dos recrutadores.

Apesar do uso destes testes ser apresentado aos clientes como elemento diferenciador da organização de acolhimento face às suas competidoras, acaba por ter uma avaliação não consensual por parte dos recrutadores.

Pereira, Primi e Cobêro (2003) referem que os testes de inteligência e de personalidade devem fornecer dados que possibilitem prever como o candidato se vai comportar em ambiente laboral, no entanto os entrevistados apresentaram respostas díspares neste ponto.

Alguns dos entrevistados não reconhecem valor real na aplicação dos testes, referindo que a aplicação dos mesmos, em alguns casos, acontecia por se tratar de algo acordado contratualmente com o cliente e não por os considerarem úteis para o processo de recrutamento.

*(...) nesta fase do campeonato a minha opinião é que os testes não...os testes não acrescentam nada. Em termos de inteligência, por exemplo, acho que a inteligência é um construto muito mais abrangente do que aquilo que os testes aparentemente medem, acho que valem o que valem.*

Como referem Rust e Golombok (2009), os testes de inteligência não visam testar os conhecimentos, mas antes o nível da inteligência, daí que não seja possível estabelecer-se uma correlação entre o percurso profissional e a formação académica do candidato com os resultados do mesmo. Assim, na opinião de alguns destes recrutadores, não há utilidade na aplicação de testes de inteligência a candidatos com uma carreira profissional bem consolidada, cujos conhecimentos e experiência são mais importantes que a medição do seu nível de inteligência.

*Por exemplo, quando nós estamos a recrutar um diretor financeiro, ou engenheiro civil, a mim parece-me ridículo aplicar testes (inteligência) a pessoas que tenham uma formação de base, que tem um percurso profissional mais do que realizado, a mim parece-me ridículo. Não os aplico.*

*Por exemplo, parecem-me fazer maior sentido em assessment não sei se aqui é chamada à questão ou não, em assesment sim, porque aí há uma série de constructos que se querem avaliar e podem fazer a diferença. Num concurso público. Há ali décimas que podem fazer a diferença e assim quanto mais conseguirmos diferenciar os candidatos uns dos outros recorremos aos testes, se está certo ou se está errado, mas parece-me importante que aí...as diferenças são décimas...*

*(Excertos de dois recrutadores)*

Outros, de uma forma menos explícita explicaram que a aplicação dos testes poderia estar ao critério de cada recrutador, não sendo muito claros face à importância da aplicação

dos mesmos, excetuando no caso de funções cujo número de candidaturas é elevado. Neste último caso, os testes poderiam ser uma ferramenta de triagem, como forma de redução do número de pessoas a chamar para entrevista presencial.

*Dependendo um bocadinho do tipo de cliente que temos e daquilo que foi acordado com o mesmo, poderá ser uma decisão mais, com maior ou menor liberdade por parte do consultor, ou seja, se foi algo que nós dissemos aos clientes que iríamos fazê-lo, poderemos aplicar para a maioria dos candidatos, se é algo que depende um bocadinho da decisão de cada consultor.*

*Depende também do processo. Porque há alturas, por exemplo em processos que temos muitos candidatos, é um fator se calhar eliminatório, de diferenciação.*

*(Excertos de dois recrutadores)*

Contrariamente, outros indicaram que a aplicação dos testes é impreterível no momento em que se decide considerar um candidato para entrevista, respeitando-se a forma como o processo de recrutamento está definido pela organização.

*Aqui os testes fazem parte do nosso processo. A avaliação psicológica faz parte do nosso processo.*

*O Luchër está decidido, é para fazer, e normalmente um processo de recrutamento aqui... Um processo de recrutamento aqui já está subentendido que se vai passar por essas fases todas.*

*(...) a primeira coisa que faço quando tenho um processo é fazer a ficha de avaliação de candidatura e nessa ficha defino logo à partida o que é que eu vou fazer de avaliação nesses processos. Há processos onde eu não aplico provas. Quando eu defino que vou utilizar entrevista defino à partida se vou utilizar só a entrevista se vou utilizar provas de avaliação de competências intelectuais e até eventualmente alguma provas de conhecimentos que possa ser relevante, depende daquilo que eu defino.*

*(Excertos de três recrutadores)*

A questão da aplicação dos testes surge porque ao longo do estágio curricular fui notando incongruências no que respeita ao processo de recrutamento. As opiniões distintas dos recrutadores permitiram compreender que não existia consenso na equipa face a este tema.

No entanto, como se trata de uma fase do processo que é realizada num contexto circunscrito ao candidato e ao respetivo recrutador, não existe uma partilha ativa da opinião pessoal do recrutador com os restantes membros da equipa.

Este tema entendeu-se como delicado pelas possíveis divergências entre o convencionado e o praticado. Por este motivo compreende-se que poderá acontecer um

enviesamento na estrutura do processo de recrutamento, na presença de diferentes posturas relativamente à importância da aplicação dos testes.

Como referido anteriormente, as pessoas são influenciadas pelo contexto e pelas pessoas com quem contactam, em contexto laboral somos influenciados pela cultura organizacional, pelas regras relativamente às formas de trabalhar, pelos colegas de trabalho e, ao mesmo tempo, os indivíduos eles próprios são agentes influenciadores pela própria forma de agir e pensar (Hofstede, 1991).

Uma das questões que se levanta é relativa à explicitação da opinião da equipa face à estrutura do processo de recrutamento. Nas reuniões semanais onde estive presente não foi referido nunca este tópico, não existindo assim uma discussão aberta sobre a possibilidade de se reestruturar ou ajustar o processo de recrutamento.

Contudo, os recrutadores da organização de acolhimento tinham por hábito pedir a opinião dos restantes colegas relativamente à avaliação que fazem de cada candidato e, mesmo não declarando de forma explícita a sua discordância relativamente à aplicação dos testes, na partilha quotidiana das suas observações acabavam por deixar transparecer algumas das suas dúvidas relativamente à importância da sua aplicação.

Até este ponto percebeu-se que não existe um consenso entre o grupo de recrutadores quanto aos testes de inteligência e personalidade. A importância atribuída aos resultados dos testes estará sempre dependente da importância atribuída em primeiro lugar no momento da decisão de aplicação dos mesmos.

*Se nos pedem especificamente que passe os resultados, se não pedirem a utilidade é nenhuma.*

*Os resultados dos testes dão-nos alguma informação sobre o candidato, num processo de recrutamento e não é o fator que eu mais valorizo.*

*O que eu quero dizer com isso, sim em algumas situações os testes podem me ajudar a excluir candidatos, mas candidatos esses sobre os quais que já tínhamos dúvidas.*

*(Excertos de três recrutadores)*

A opinião dos recrutadores neste ponto dividiu-se entre a favor da importância dos resultados dos testes para a ponderação final, contra a importância dos testes para a ponderação final e importância dos resultados dependente daquilo que é importante para o cliente, como se pode ver nos exemplos apresentados nos excertos das entrevistas.

*Sabemos que para alguns clientes é muito importante o fator intelectual e se tiverem um fator abaixo da média as pessoas não vão ser aptas. Enquanto para*

*outros não é tão relevante ou é mais relevante o facto de terem a experiência naquela área ou o conhecimento daquele software.*

*Depois as provas vão nos ajudar e vão suportar a nossa decisão.*

*Não há certezas absolutas nisto. Se eu tiver uns resultados de testes muito fracos e a avaliação intelectual tiver indicadores de personalidade também de alguma forma que são indicadores muito críticos para a função em si, o que eu posso fazer no meu caso é voltar a pedir ao candidato que realize os testes e eventualmente recolher referências profissionais.*

*É sempre para olhar para os testes. Os testes não são todos iguais para todas as funções, não é?*

*Agora eu diria que (os testes) são importantes para nos ajudar para uma tomada de decisão.*

*O candidato ate pode ter um mau resultado, mas na análise qualitativa verifico que ele respondeu a 10 perguntas e as 10 perguntas ele acertou. É alguém cuidadoso que se calhar demora um bocadinho mais, mas gosta de fazer tudo certinho. Portanto dá-me alguma confiança mesmo que a termos da normalização ele tenha ficado situado abaixo da média.*

*(Excertos dos seis recrutadores)*

O discurso dos entrevistados permitiu compreender que a utilização dos resultados dos testes irá depender da forma como o processo de recrutamento está a decorrer. Caso exista confiança no perfil do candidato a nível comportamental (*soft skills*) e os resultados dos testes de inteligência estiverem abaixo da média, a tendência do grupo será avaliar a preponderância desses resultados para o cliente e atribuir-lhes mais ou menos importância consoante o contexto.

Denotou-se que os resultados negativos dos testes de personalidade têm maior impacto na avaliação global do candidato, demonstrando que a avaliação das soft skills se trata do ponto mais delicado, implicando maior atenção dos recrutadores e uma maior recorrência aos resultados dos testes como confirmação do perfil do candidato.

*(...) nós passamos os dois testes de personalidade. Um mais como o candidato se vê e outro que ele não sabe aquilo que ele está a responder, que nos dá ali alguns traços. Que nós vamos comparar com aquilo que também vimos em entrevista. Claro que defeitos ou coisas menos positivas toda a gente tem. E portanto, é natural em qualquer alguma das provas que dê algum aspeto ou outro mais negativo. Agora depende daquilo que nos tiver a dizer as provas.*

*(...) há partes de testes de personalidade que são testes em que se parte do princípio em que o candidato respondeu com espontaneidade e que de facto foi verdadeiro nas respostas que nos deu. No caso da avaliação intelectual sabemos que há um conjunto de variáveis que podem influenciar os resultados.*

*(Excertos de dois recrutadores)*

Alguns dos recrutadores entrevistados concordaram relativamente à pertinência e utilidade dos testes para realizarem uma análise mais completa do perfil do candidato, sendo que salvaguardaram que os testes não poderiam tornar-se maiores que toda a restante informação recolhida, devendo existir sempre grande ponderação por parte de cada recrutador.

A avaliação que aparece nos relatórios finais face aos resultados dos testes poderá não ser um reflexo total do desempenho do candidato ao longo das provas. A pontuação final dos testes, em alguns casos, poderá ser uma conjugação daquilo que os resultados deram em média com a análise qualitativa dos resultados por parte dos recrutadores.

Assim, o resultado de um teste, por si só, acaba por não ter muita importância para estes recrutadores na sua maioria, pois no caso de discordância ou incompreensão desses resultados será feita uma análise dos motivos e razões por detrás dos resultados.

Ao longo da minha presença na organização de acolhimento tive a oportunidade de observar de perto como os recrutadores produziam os seus relatórios finais e, em conjugação com as informações recolhidas nas entrevistas que lhes fiz, posso afirmar que a utilização dos resultados dos testes serve a intenção que o recrutador tiver de apresentar ou não um candidato ao cliente.

#### **5.1.6. Variáveis influenciadoras do resultado dos testes**

Os entrevistados referiram que existem essencialmente três momentos em que os testes de inteligência e personalidade podem ser aplicados, antes da entrevista presencial (como ferramenta de triagem e/ou recolha de informação para a entrevista presencial), durante a entrevista presencial (aplicação subentendida como inerente ao processo de recrutamento) e após a realização da entrevista como complemento (como forma de esclarecer dúvidas que possam ter ficado face ao perfil do candidato).

*(...) fase de aplicação de testes, em dois momentos, quando entendo que em termos de fase de entrevista tenho um candidato interessante e que poderá corresponder aos requisitos do cliente ou até um candidato que me deixou com dúvidas.*

Os discursos apresentados pelos recrutadores evidenciaram que, dependendo da especificidade de cada função e a maior ou menor escassez de candidatos para determinada função, irá influenciar a forma como os recrutadores conduzem o processo de recrutamento.

Além disso, a imagem que constroem relativamente a um candidato e o potencial que o mesmo aparenta ter, poderá igualmente influenciar a forma como os recrutadores conduzem o processo, notando-se neste ponto a preponderância da opinião pessoal e profissional de cada recrutador na tomada de decisão.

*Normalmente quando um candidato...quando é um candidato que eu não estava à espera que ele tivesse aquele resultado, eu vou analisar o porquê dele ter aquele resultado negativo. Por exemplo se foi alguém que tentou fazer muito rápido a prova e que falhou muito, é uma avaliação. Se por acaso foi um candidato cuidadoso e que fez tudo bem, mas que fez pouco, é outro tipo de avaliação. Por comparação com outros candidatos, com bons candidatos e que tenha gostado, aquele não vai ser apresentado ao cliente.*

Alguns recrutadores fazem uma leitura abrangente relativamente a variáveis que podem influenciar os resultados dos testes, podendo elas ser cansaço, má interpretação das instruções do enunciado do teste, ambiente pouco adequado para a realização dos testes (quando enviados por e-mail), nervosismo, falta de espontaneidade, influencia de terceiros, respostas prepositadamente manipuladas.

O momento de aplicação dos testes pode também ser equacionado como uma variável que influencia os resultados apresentados pelo candidato. Por exemplo, um candidato que tenha apresentado resultados muito positivos quando realizou os testes em casa e, quando os realizou os testes em entrevista apresentou resultados muito negativos, poderá ser indício de que em casa teve ajuda para os fazer ou que reage negativamente em situações de nervosismo.

*No caso da avaliação intelectual sabemos que há um conjunto de variáveis que podem influenciar os resultados. Como por exemplo o facto do candidato não estar concentrado, ter tido uma má noite, estar nervoso, portanto o desempenho demonstrado nas provas poderá não corresponder ao potencial do candidato em si (...) há aqui um conjunto de variáveis que vão sempre influenciar o desempenho que o candidato nas provas.*

*Temos de ver qual é o teste e porque é que o teste não deu aquilo que nós estaríamos à espera para condizer com aquilo que nós vimos. E se faz sentido, normalmente telefono ao candidato e pergunto se lhe correu bem o teste, se não correu, “olhe fiz, mas estava cansadíssimo”. Ok, então vamos já fazer outro.*

(Excertos de dois recrutadores)

Após uma análise extensa das diferentes variáveis que podem influenciar os resultados das provas os recrutadores podem considerar justificável ou não a nova aplicação de testes.

### **5.1.7. Correlação entre as inferências e os resultados dos testes**

Neste ponto os recrutadores apresentaram, à semelhança de dados anteriormente analisados, opiniões distintas. Não se trata de considerarem a utilização de testes inútil, mas parte dos recrutadores considera que a qualidade e o fator diferencial do seu trabalho em recrutamento não deve estar na utilização dos testes de inteligência e personalidade.

A informação recolhida em entrevista, assim como as conversas em contexto laboral na organização de acolhimento, permitiu perceber que os recrutadores consideram que deveria estar ao seu critério a utilização ou não de testes.

Relativamente aos testes de inteligência, constatou-se maior concordância face à sua menor utilidade, considerados como mais expostos a enviesamentos e influências externas. Uma vez que estes testes são os únicos com um tempo cronometrado de realização mais curto (normalmente testes rápidos, variando de 1 a 25 minutos), desencadeiam maior stress e pressão para o candidato. Para estes, foi referido que a avaliação dos resultados deveria ser qualitativa, ou seja, não focar no resultado em formato numérico (que tende a ser mediano a baixo), mas sim numa avaliação de todos os aspetos (qualidade das respostas certas, por exemplo).

Então, é sempre necessária a repetição ou exploração junto do candidato face às dificuldades que ele poderá ter tido na realização das provas.

*(...) o facto de ser cronometrada, portanto (o candidato) pode estar sobre mais tensão e não estar no seu melhor para fazer os testes (...).*

*Em termos de inteligência, como já disse, nem valorizo muito, em termos de personalidade sim, é curioso que eu saio das entrevistas com o Lucher e porque vou já...olha vê me se esta pessoa não é isto ou aquilo e muitas vezes sim. Fiquei com a sensação que era isto e muitas vezes sim.*

(Excertos de dois recrutadores)

Por outro lado, os testes de personalidade tenderam a ser referidos com maior positividade face à utilidade e utilização dos resultados. Ressalvando que os entrevistados afirmaram não fazer uma leitura lateral do resultado, pois consideram os resultados das provas meramente indicadores, podendo não ser representação fiel da realidade.

*Claro que se o candidato tem um resultado muito fraco e a análise qualitativa do desempenho, também mostra que esse desempenho qualitativo, de facto não demonstra grande confiança. Portanto eu aí valorizo.*

Neste ponto as respostas tenderam a ser afirmativas ou negativas face à possibilidade de se estabelecerem correlações entre os resultados e as inferências realizadas sobre o candidato.

*Não consigo arranjar uma correlação. Por acaso não consigo. Talvez em 5% possa. Mas de certa forma não consigo arranjar grande correlação.*

*Há uma ponderação e uma análise, porque os testes de personalidade também são muito, é aquilo que a pessoa é naquele momento. Não traduz se calhar o percurso da pessoa. Portanto há que ser contextualizado (...).*

*Depende dos testes que estamos a aplicar. Se é um teste de personalidade, aí vai validar ou não aquilo que nós vamos ver em entrevista.*

*Normalmente sim. Claro que há surpresas. E por vezes as provas não correm tao bem, e estávamos à espera que corressem melhor, estávamos à espera de melhores resultados. Mas normalmente sim, estão mais ou menos enquadrados com aquilo que estávamos à espera.*

*Com alguma regularidade confirmam.*

(Excertos de cinco recrutadores)

A correlação entre as inferências e os resultados dos testes não ficou comprovada através das entrevistas aos recrutadores, uma vez que as opiniões se dividem.

As inferências que os entrevistados fazem sobre o candidato têm um impacto efetivo no processo de recrutamento, estando visível quando referem que os resultados dos testes algumas vezes não correspondem ao que esperavam de determinado candidato e, neste sentido, quando contrariada a imagem que possuem do candidato pelos resultados dos testes, os entrevistados tendem a procurar motivos e respostas junto dos candidatos num momento seguinte de entrevista presencial.

O aspeto mais clarificado foi em relação aos testes de inteligência que, de uma forma geral, são desvalorizados no processo de recrutamento.

### **5.1.8. As *soft skills* como fator decisivo**

A componente mais preponderante para o grupo de recrutadores é a componente comportamental, as *soft skills*.

Ao longo de todo o processo de recrutamento, desde as inferências que os recrutadores realizam, com base na informação contida nos currículos até às últimas entrevistas presenciais, percebe-se que se tratam de inferências ao nível da personalidade do candidato. Se o candidato é contido, se é original, se é cuidadoso na informação que apresenta, se é reativo ou passivo nas respostas às questões que lhe são colocadas, se realiza os testes com cuidado ou com rapidez, tudo é rentabilizado e analisado para a formação de uma opinião sobre o candidato.

Como já mencionado num ponto anterior deste trabalho, um estudo de Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser (2013), explicou que a forma como um candidato se apresenta em entrevista, ou seja, toda a sua linguagem corporal e forma de se apresentar e responder às questões é um indício daquilo que é a sua personalidade e, também no caso destes recrutadores, se verificou que é amplamente valorizado para a construção do perfil do candidato.

*Às vezes é difícil conseguir definir o que é isto, o que é isto e o que é aquilo. Lá está somos pessoas e todas temos sempre comportamentos diferentes, mas faço os possíveis por tentar fazer algumas questões mais direcionadas para perceber o que é que a pessoa pretende.*

*Para mim, valorizo mais a questão da atitude, da questão do estou disponível e quero é aprender, trabalhar.*

*(...) a conversa é aquilo que é valorizado em entrevista é a interação é aquilo eu vou percebendo da pessoa, basicamente é isso.*

(Excertos de três recrutadores)

No que respeita à ponderação dos resultados, o grupo de entrevistados tendeu a afirmar que a análise do comportamento do candidato pesa mais nas suas decisões do que os resultados dos testes em si. Não só pelas suas respostas relativamente a esta questão em momento de entrevista, mas também através da análise que me foi possível fazer dos seus relatórios finais.

*No total se tiver essa hipótese, porque às vezes o cliente também não o permite, mas se tiver essa hipótese valorizo mais um bocadinho a parte comportamental e o que é que a pessoa foi...da iniciativa se tem ou se não tem.*

*Mais a parte comportamental (...).*

(Excertos de dois recrutadores)

Assim, a componente comportamental é analisada tendo por base o conjunto de notas que os recrutadores tiram sobre o candidato ao longo do processo de recrutamento.

Nas entrevistas de recrutamento em que tive oportunidade de participar, notou-se a intenção do recrutador em deixar o candidato confortável para falar sobre si. Iniciando sempre a conversa por um assunto trivial, não relacionado com o processo de recrutamento, o recrutador procurava perceber como o candidato se colocava e iniciava o seu discurso.

As entrevistas eram conduzidas de forma a deixar o candidato responder o mais espontaneamente possível às questões. Com grande perspicácia o recrutador tentava sempre explorar os aspetos onde ficavam dúvidas e onde os candidatos mostravam normalmente maior fragilidade nas suas respostas. As questões mais exploradas eram sempre aquelas relacionadas com o contacto com outras pessoas no local de trabalho, a forma de solucionar problemas, os projetos mais bem-sucedidos, a imagem que o candidato tem de si, a imagem que o candidato pensa que os outros têm dele, assim como os seus planos para o futuro. A duração das entrevistas era extensa, tendo sempre no mínimo uma hora de duração.

## **5.2. Categorias Intermédias**

As três categorias intermédias apresentadas neste ponto emergiram inicialmente do agrupamento das oito categorias iniciais. Estas categorias estão pautadas no discurso dos entrevistados e foram reunidas, dando origem às categorias intermédias: os dados biográficos como fator de triagem, análise do perfil do candidato e os testes e a opinião dos profissionais.

### **5.2.1. Os dados biográficos como fator eliminatório**

Todos os recrutadores entrevistados concordaram que os dados biográficos são suficientes para representar a exclusão de um candidato de um processo de recrutamento, referindo aspetos muito pragmáticos em relação a este ponto.

*Podem ser sim (dados biográficos como motivo de exclusão). Na maior parte das vezes, sim.*

*Sim, claro (...) se não tiver nada a ver com a função para a qual estamos a recrutar, também é um fator de exclusão.*

*Sim, sem dúvida, se eu estou a recrutar um licenciado em contabilidade e economia, e se me responde alguém que é licenciado em história, que acontece. E alguém que é licenciado em história e não tem a ver em termos de experiência profissional. Sim, esses dados fazem com o que o candidato seja eliminado logo à partida.*

*O que fazemos é tentamos selecionar aqueles que no fundo cumprem os requisitos todos e deixamos para uma segunda análise aqueles que não cumprem a totalidade. Eu diria que dependendo do perfil pode ser fator de exclusão ou não.*

*Claro que sim, que sim. Porque eles podem não ter a agilidade nas tecnologias que o cliente procura, mesmo tendo a formação de base, mesmo tendo os anos de serviço na função que eu procuro, pode não ter por exemplo fluência no inglês.*

*Considero importante é a análise do currículo face ao perfil de exigências que foram definidas pelo cliente.*

(Excertos dos seis recrutadores)

O primeiro fator eliminatório de um candidato, para o grupo de entrevistados, é o conjunto da análise das *hard skills*, as competências mais técnicas que surgem descritas no seu currículo.

Independentemente de todos os outros aspetos, por exemplo a apresentação do currículo (originalidade, cuidado na apresentação da informação, número de páginas por exemplo) são primeiramente triadas as competências técnicas, os anos de experiência na função e a formação académica enquadrada com a função.

Na ausência dos requisitos essenciais apontados pelo cliente, os candidatos são rejeitados.

Como sugere Ross (1977), os recrutadores podem erradamente concluir que a informação apresentada no currículo se deve exclusivamente à intenção que o candidato tem na forma de se apresentar. No entanto, como os recrutadores entrevistados foram referindo ao longo das entrevistas, nem sempre os candidatos colocam toda a informação necessária para valorizar o seu currículo ao máximo potencial (Cole, Rubin, & Giles, 2007, p. 322). Assim, numa primeira fase de triagem podem excluir-se candidatos que, na verdade cumpririam os requisitos, mas não apresentam a informação no currículo que exemplifique tal.

As funções anteriores e a posição hierárquica dos candidatos ao longo da sua experiência profissional são aspetos muito importantes numa primeira fase de triagem, uma vez que para os recrutadores pesavam mais os conhecimentos enquadrados com o descritivo da função do que, por exemplo, a formação base enquadrada com o requisito do cliente.

Um estudo de Singer e Bruhns (1991) sobre o impacto da formação académica e da experiência profissional dos candidatos na conquista de emprego, demonstrou que os recrutadores valorizam o fator experiência profissional mais do que a formação académica. Candidatos com mais anos de experiência seriam preferidos em vez dos candidatos com uma média académica superior (Cole, Rubin, & Giles, 2007, p. 323).

Mais, um estudo apresentado por Knouse (1994 citado em Cole, Rubin & Giles, 2007, p. 225) “indicated that recruiters’ perceptions of applicants’ education and work experience interacted such that recruiters were (a) most likely to hire applicants with irrelevant education but relevant work experience (...)”.

O processo de triagem inicial não parece linear, e poderá não seguir sempre os mesmos critérios. No caso da organização de acolhimento, os requisitos mais ou menos flexíveis do cliente têm um grande impacto na forma como os recrutadores fazem a triagem curricular.

*Continuamos a procurar um candidato que, não encontramos candidatos perfeitos, mas que idealmente tenha a maior parte dos requisitos.*

*Fazemos uma primeira análise dos currículos no sentido de aferir se alguns dos requisitos em particular, os requisitos de carácter mais técnico e mais objetivos.*

*Nós procuramos em termos de requisitos que o cliente procura (...).*

(Excertos dos três recrutadores)

Quando se trata de um cliente mais flexível na lista de requisitos que o candidato deve ter, os recrutadores tendem a fazer uma leitura mais profunda de cada currículo. Por outro lado, quando se trata de um cliente cujos requisitos são obrigatórios para considerar um candidato enquadrado com o que pediu, os recrutadores entrevistados fazem uma análise mais estreita dos currículos, eliminando candidatos cujo o currículo não apresente as competências que procuram.

### **5.2.2. Análise do perfil do candidato**

Esta categoria tem por base um conjunto de informação não só recolhida em âmbito de entrevista, mas também em resultado da minha participação nos processos de recrutamento e análise documental dos processos de avaliação dos candidatos.

Para a análise do perfil do candidato os recrutadores valem-se de todas as informações que conseguem reunir sobre o candidato, ou junto do mesmo ou junto das empresas onde o candidato já trabalhou.

Ao longo do meu estágio curricular realizei processos de triagem curricular e de triagem telefónica o que me permitiu compreender melhor o tipo de condicionamentos a que os recrutadores eram sujeitos.

Um processo de recrutamento, como refere a autora Jones (2010) envolve duas partes, a pessoa que está a recrutar e o candidato. Ambos detêm informação que o outro desconhece

e conseguir alinhar os interesses e expectativas pode ser exaustivo e nem sempre conduzir a um final desejado para as duas partes envolvidas.

O processo de triagem telefónica é complexo pelas assimetrias na informação detida por cada parte e pelo impacto do valor percebido e atribuído pelos candidatos às empresas de recrutamento.

Para qualquer organização, de que natureza seja a sua área de negócio, o impacto da sua reputação no mercado define a sua capacidade de conseguir atrair maior ou menor número de candidatos.

O recrutamento para funções posicionadas num nível médio e superior é complexo, pois tratam-se de perfis mais exigentes. Os currículos recebidos, na maior parte das vezes, não se enquadravam com o pretendido, sendo normalmente necessário fazer uma procura ativa de candidatos através de plataformas digitais (por exemplo redes sociais, LinkedIn).

Os recrutadores referiam muitas vezes a dificuldade de atrair pessoas e a dificuldade de as manter interessadas nos processos. Quando iniciei ativamente os processos de triagem compreendi que a maior dificuldade estava em conseguir que o candidato quisesse participar de um processo de recrutamento via empresa de recrutamento e seleção.

Em várias situações, quando entrava em contacto telefónico com pessoas que não se tinham candidatado e informava que se tratava de uma empresa de recrutamento, automaticamente diziam que não tinham interesse.

Um estudo de Cable e Turban (2003), sobre o impacto da reputação da organização no processo de recrutamento, deixou evidente que o valor de uma organização reconhecido no mercado determina a quantidade e qualidade dos candidatos que a organização consegue atrair (Cable & Turban, 2003).

As questões habitualmente exploradas em entrevista telefónica relacionavam-se com o apuramento da possível motivação para a posição, a disponibilidade para início de funções, o apuramento da experiência contida no currículo ou perfil de LinkedIn do candidato e, por fim, o apuramento das expectativas.

A motivação e a expectativa salarial do candidato constituíam nesta fase do processo o segundo momento de triagem, pois se estas não estivessem alinhadas com as condições apresentadas pelo cliente o candidato não avançaria no processo.

O currículo, como se percebeu até aqui, permite criar algum tipo de opinião sobre a pessoa, essa opinião é verificada também no momento da entrevista telefónica, pois estes

recrutadores mencionaram como a forma de falar e o estilo de comunicação do candidato também influencia a sua decisão de os convidar ou não para entrevista presencial.

Em entrevista presencial, os recrutadores procuram sempre revalidar todos os aspetos já questionados anteriormente, como forma de reafirmar se o candidato está a ser verdadeiro na informação que apresenta e, em alguns casos, como forma de observar a reação e postura do candidato. O objetivo principal desta análise é compreender as competências comportamentais de cada candidato.

*Tinha lá as competências todas, tinha a experiência toda, mas é uma pessoa muito reativa, não pode ir para o cliente. Temos que adaptar os candidatos, não é?*

Todos estes momentos são registados em formato de notas, sendo o momento da entrevista aquele onde mais informação é anotada para posterior comparação e análise. Este processo de análise do perfil do candidato é exaustivo e reconhecido pelos recrutadores como o processo mais subjetivo e complexo.

### **5.2.3. Os testes e a opinião do profissional**

Quando colocada a condição de terem que optar por valorizar um teste ou a sua própria opinião face a um candidato, os recrutadores entrevistados afirmaram dar mais importância à sua opinião, ignorando resultados negativos quando não concordam com os mesmos.

*(...) não é por dar um ou dois fatores muito negativos que se vai excluir a pessoa. Portanto acho que tem que se ponderar, mediante a função, mediante o cliente, portanto, tudo isso tem que ser bem analisado. Para também não se estar a excluir uma pessoa que seja válida, só porque teve um fator abaixo do que seria espetável.*

*Por defeito confio muito na minha avaliação, na avaliação que eu faço, não só num primeiro momento, mas principalmente em fase de entrevista.*

(Excertos de dois recrutadores)

Os entrevistados concordaram que os testes não são um fator decisivo, são antes uma ferramenta auxiliar que permite ou não esclarecer algumas dúvidas que possam existir face ao perfil do candidato.

*Sim, são um complemento.*

*Se os testes, em particular os de personalidade, também me derem indicação de algumas variáveis ou de algumas soft skills menos favoráveis em relação ao perfil*

*definido eu, eventualmente posso acabar por excluir o candidato ou então o que posso fazer que, é algo que também contemplamos na nossa forma de trabalhar, posso ir recolher referências profissionais das experiências anteriores.*

*Sobre candidatos que até consideramos interessantes e que os testes nos levantam dúvidas, nós então vamos nos munir de outras ferramentas para nos ajudar a tomar uma decisão. Podendo ser essa ou uma nova aplicação de testes, ou/ e a recolha de referências profissionais.*

(Excertos de três recrutadores)

A recorrência a referências do candidato junto de anteriores experiências profissionais surge como mais um complemento à informação sobre o candidato. Como indicam Flavell e West, quanto mais informação existir sobre o candidato mais precisa será a avaliação quanto à adequação do mesmo com a organização (Flavell, 1977; West, 1981 cit in Davis, 1990).

O processo de recrutamento permite recolher e construir informação sobre as pessoas. Markus e Zajonc, referem que as pessoas são seletivas na forma como processam a informação recolhida, sendo a própria forma de recolher a informação influenciada pelas perceções de cada um (Markus & Zajonc, 1984 cit in Davis, 1990).

*Agora quando temos testes medianos e temos indicadores de personalidade que não são os desejados mas que também não são críticos, aí sim confio mais na minha avaliação e recomendo o candidato como sendo apto.*

Assim, estes recrutadores procuram fundamentar e cimentar o conhecimento que têm sobre o candidato. Assumindo que a sua opinião, resultado do conhecimento face à realidade que analisaram, é mais completa e fundamentada, os resultados dos testes são encarados como menos preponderantes para o conjunto geral daquilo que é o seu conhecimento sobre o candidato.

### **5.3. Categoria Final**

A categoria final que a seguir se apresenta é nada mais que a junção de todas as anteriores, uma vez que para a decisão final todos os pontos anteriores são ponderados e analisados pelos recrutadores. Ela resume o objetivo central do presente trabalho.

#### **5.3.1. Fatores ponderados para a decisão de apto ou não apto**

Ao longo do processo de recrutamento o recrutador é influenciado pelas próprias inferências que realiza na interpretação daquilo que o cliente quer, aquilo que pensa do

candidato, aquilo que interpreta nas entrevistas, pelos resultados das provas e pela importância que atribui a cada pedaço de informação que recolhe e interpreta (Davis, 1990).

O objetivo essencial de cada recrutador é tomar uma decisão sólida e corroborada por todo o processo de recrutamento que desenvolve, no entanto, essa decisão sólida dificilmente poderá ser tida como reflexo seguro da realidade. A interpretação da realidade é precisamente uma interpretação subjetiva construída individualmente e, assim a utilização de diferentes fontes de informação se torna imprescindível num processo de recrutamento.

Os fatores importantes para a decisão de apto ou não apto passam então primeiro, pela consolidação de toda a informação recolhida, apenas os dados que forem ao encontro do pretendido serão tidos em conta. Caso exista alguma informação recolhida que se distancie muito daquilo que já está consolidado como conhecimento sobre o perfil do candidato, será posto em causa e reanalisado ou, em último caso, ignorado para a tomada de decisão.

*Se o teste me diz que a pessoa pontuou muito mal neste teste, se depois eu vou ter isso em conta? Não, não tenho em conta esse teste.*

*Na minha prática, há que pautar que os instrumentos têm uma determinada validade num determinado contexto, mas não são tudo e não devemos ser rígidos em relação a esses instrumentos.*

(Excertos de dois recrutadores)

Segundo os entrevistados, no momento de apresentar uma decisão final, o conjunto de candidatos que concluíram todas as fases serão, à partida, apenas os que têm pelo menos, todas as competências técnicas necessárias para o exercício da função. Assim, o primeiro fator a ponderar são o conjunto de soft skills detidas pelo candidato.

*Eu costumo dizer que uma avaliação final que é feita de um candidato resulta de uma avaliação curricular, da avaliação em entrevista e claro da avaliação dos testes. Portanto, são tudo indicadores que nos ajudam a tomar a decisão e que muitas vezes confirmam ou não as nossas primeiras impressões, primeiras e segundas.*

*É assim, ele se vem à entrevista é porque passou no currículo. Portanto a parte do currículo está validada.*

*Portanto sim, na realidade são mais as soft skills. É aquilo eu vou percebendo da pessoa, basicamente é isso.*

(Excertos de três recrutadores)

A entrevista surge no discurso dos entrevistados como o meio de recolha de informação mais rico é também a ferramenta que os recrutadores conseguem controlar de

uma forma mais específica, porque a conduzem e estão, à partida, numa posição de maior poder no que respeita à quantidade de informação que têm sobre a outra pessoa e sobre a própria função para a qual o candidato se está a candidatar.

*Mas eu pondero muito a entrevista e na entrevista conseguimos ir buscar muita coisas, fazemos muitas perguntas, perguntamos tudo o que achamos que temos de perguntar, na entrevista já vamos buscar muitos indicadores.*

*Olho para tudo de uma forma geral, para aquilo que conheci em entrevista.*

*Por defeito confio muito na minha avaliação, na avaliação que eu faço, não só num primeiro momento, mas principalmente em fase de entrevista.*

*Eu acho que a parte do currículo e da entrevista tem um peso superior do que os próprios testes. Não é? Dentro dos testes. Os testes têm uma percentagem, mas não é 50% da avaliação. Nem pensar.*

(Excertos de quatro recrutadores)

A análise dos resultados dos testes é bastante subjetiva, pois os recrutadores procuram através das mesmas procurar indícios de que a sua avaliação até ao momento está certa. Além disso, procuram também detetar nos resultados dos testes alguma informação que possa ter passado despercebida em relação ao perfil do candidato.

*Vou olhar para as provas de personalidade para tirar ali algo mais daquilo que vi naquela hora ou hora e meia.*

Os testes podem facilitar ou dificultar a tomada de decisão do recrutador. Neste caso, as posições dividiram-se. Alguns dos recrutadores consideraram que, na presença de resultados negativos no processo de um candidato sobre o qual têm uma opinião muito positiva, os testes são omitidos ou mesmo normalizados para um valor que represente uma média final positiva, indo ao encontro daquilo que é a sua avaliação do perfil do candidato.

*Pode haver até alguns candidatos que até possam ser menos ágeis nas provas de avaliação psicológica, mas que efetivamente para aquela cultura e ao nível de exigência da própria empresa se enquadre perfeitamente.*

*Se disserem (os testes) por exemplo o contrário e, isso aconteceu-me esta semana até, ao entrevistar a pessoa fiquei com muita boa impressão, o teste diz-me outra coisa, eu prefiro a minha avaliação (opinião).*

(Excertos de dois recrutadores)

Outros, perante resultados dos testes contrários ao perfil construído do candidato, consideram necessário repeti-los ou recolher referências do candidato.

*Coisas negativas os testes trazem sempre, agora se for realmente uma prova que nos deixe ali muitas dúvidas eu vou ter dúvidas em recomendar o candidato.*

*Sobre candidatos que até consideramos interessantes e que os testes nos levantam dúvidas, nós então vamos nos munir de outras ferramentas para nos ajudar a tomar uma decisão.*

(Excertos de dois recrutadores)

Se os testes forem muito importantes para o cliente, o recrutador vai optar entre normalizar os resultados totais para um valor dentro da média ou, simplesmente eliminar candidatos que considera adequados por causa dos resultados dos testes.

*No total se tiver essa hipótese, porque às vezes o cliente também não o permite, mas se tiver essa hipótese valorizo mais um bocadinho a parte comportamental (...).*

*São pessoas, são todas diferentes, temos de fazer sempre ponderações diferentes. Depende muito daquilo que o cliente procura, não é? Portanto mesmo as ponderações terão de ser sempre diferentes. Ponderamos mais os testes aqui, ponderamos mais a entrevista naquele caso. Portanto é tudo muito diferente e nós temos que nos adaptar, não é? Temos que adaptar a procura, temos que adaptar os candidatos e temos que adaptar todo o nosso processo aquilo que o cliente também precisa.*

(Excertos de dois recrutadores)

Na presença de incertezas sobre o candidato e, na ausência de informação suficiente que permita fundamentar a escolha de atribuir um parecer de apto ou não apto a um candidato, os recrutadores tenderam a concordar que preferem não recomendar um candidato. De uma forma geral, os entrevistados reconhecem que todo o processo de apuramento do perfil de cada candidato é muito subjetivo e, que a construção de conhecimento deve ser feita de forma o mais detalhada possível para se chegar a uma boa decisão.

*Se eu tiver gostado de vários candidatos e se aquele tiver resultados negativos entre todos os que têm positivos aquele vai ficar por ali.*

*O que acontece é que isto também tem a ver com a sensibilidade do consultor e com a experiência que vai adquirindo. Porque não há certezas absolutas quando estamos a avaliar pessoas e devemos ter sempre este ponto presente quando estamos a falar de pessoas e quando estamos a avaliar.*

(Excertos de dois recrutadores)

As suas inferências e opiniões têm o maior impacto na decisão de cada recrutador, pois estas são o conjunto de toda a informação analisada e seria redutor os resultados dos testes pesarem de igual forma na decisão final. Cada entrevistado procura meios para confirmar que a sua posição face aos candidatos é a mais acertada, pedindo inclusive a opinião aos próprios pares.

Como sugerem Davis (1990) e Hofstede (1991), cada pessoa influencia e é influenciada pelo meio que a rodeia, e o conhecimento que constrói e desenvolve é resultado da sua predisposição e preconceitos sobre a realidade. A escolha de cada candidato nota-se mais ligada a aspetos de análise mais subjetivos do que objetivos o que leva a crer que um mesmo candidato para uma mesma função, passando pelo mesmo processo de recrutamento com recrutadores distintos, poderia ter resultados de avaliação distintos.

## 6. Reflexão e considerações finais

O presente trabalho é o resultado de um estudo de caso cujo rumo foi impulsionado pela constatação de diferentes perspectivas dos recrutadores entrevistados com quem trabalhei ao longo do estágio. Essa diferenças só poderiam ser compreendidas com uma boa integração da minha parte na organização de acolhimento.

O enfoque principal deste trabalho nas inferências que os recrutadores fazem em relação aos candidatos num processo de recrutamento e nos fatores ponderados para a decisão final permitiu mostrar como a aplicação personalizada do processo tem implicações naquela decisão.

No início de um processo de recrutamento, na análise do currículo, certos elementos biográficos como a idade, os anos de experiência, a experiência profissional, a formação acadêmica ou curso profissional e o local de residência, podem ser determinantes na escolha de um candidato para entrevista presencial.

A análise de cada informação contida no currículo por parte dos recrutadores, demonstrou ser objeto de inferências relativamente às competências dos candidatos e motivo suficiente para os excluir antes das entrevistas presenciais.

As entrevistas surgem como o elemento mais valorizado pelos recrutadores, sendo este o momento em que os entrevistados realmente têm oportunidade de conferir todos os itens anteriormente analisados do currículo, assim como confirmar as inferências anteriormente realizadas.

Os testes, por sua vez, despoletaram maior discordância de opiniões face à sua importância. Apesar disso, todos os entrevistados consideraram que a importância dos testes se reflete na importância que os clientes atribuem aos mesmos.

Numa conferência realizada em Lisboa no dia 29 de junho de 2018, no âmbito do evento “Landing.Jobs”, Sief Khafagi, recrutador na empresa Facebook, deu exemplo de um caso em que o mesmo candidato havia sido rejeitado num processo de recrutamento e posteriormente admitido pela mesma empresa. O exemplo por ele explicado permitiu compreender como o processo de recrutamento realizado por diferentes pessoas pode ter resultados diferentes.

Apesar de encarado como subjetivo, o processo de recrutamento na organização de acolhimento tem à priori um processo definido, com uma série de etapas pelas quais os candidatos devem passar e que determina que fatores devem ser tidos em conta.

O maior problema encontra-se na forma como os recrutadores interpretam o processo em si. Denota-se nos seus discursos que não concordam com algumas das ferramentas utilizadas, o que leva a crer que seria necessária uma reestruturação do processo de recrutamento para que os recrutadores pudessem reconhecer-lhe fiabilidade e segurança.

Importa analisar o que poderá estar implícito no facto de não concordarem com as ferramentas utilizadas. Por um lado, como referiram os entrevistados, as ferramentas, não acrescentam valor ao processo de recrutamento e, por isso não têm a utilidade que justificaria a sua utilização. Por outro, deveria existir maior flexibilidade no que respeita à definição das ferramentas a utilizar, pois como se verificou, os testes de personalidade têm mais importância para os recrutadores dos que os testes de inteligência.

As práticas e os valores organizacionais têm implicações na forma como os colaboradores se sentem no contexto de trabalho. O comprometimento, entendido através da relação do indivíduo com a organização como um todo (reconhecimento do valor da empresa, identificação com os valores organizacionais, missão e objetivos)(Mowday, Steers, & Porter, 1978).

Como sugerem alguns autores, quando os objetivos e práticas organizacionais se alinham com os objetivos e valores do indivíduo, tornando-se congruentes, mais facilmente o indivíduo se identifica e persegue os objetivos da organização (Mowday, Steers, & Porter, 1978). No entanto, mesmo se identificando com a organização como um todo, a função específica que a pessoa desempenha, pode ter processos definidos que não se enquadrem com os valores da pessoa.

A satisfação no trabalho relaciona-se com aspetos específicos da função em si, desempenhada pela pessoa (Mowday, Steers, & Porter, 1978). Neste caso, a missão da organização e seus valores podem fazer sentido para os recrutadores, mas os processos definidos para alcançar essa missão podem contrariar a forma como eles se posicionam, levando a que estes se sintam comprometidos com a organização, mas insatisfeitos no trabalho.

A minha participação em reuniões de feedback semanais da empresa possibilitou-me uma análise abrangente do comportamento dos recrutadores em diferentes contextos.

Assim, em entrevista, num contexto privado, os recrutadores apresentaram as suas opiniões de forma espontânea, referindo abertamente as suas opiniões sobre o processo de recrutamento. No entanto, todos em conjunto, na presença do diretor da organização nas reuniões de feedback semanal, os recrutadores não tocaram nesses aspetos nem

mencionaram as suas ideias. Mais, as críticas do diretor ao seu desempenho muitas vezes tinham um impacto negativo e despoletavam sentimentos de frustração. Estes sentimentos eram visíveis quando, nos processos de recrutamento, os recrutadores tendiam então a não valorizar todos os pontos definidos (por exemplo, resultados dos testes), uma vez que o seguimento dos mesmos não garantia, a seu ver, a conclusão com sucesso do processo de recrutamento.

Para que os recrutadores reconhecessem então valor no processo seria imprescindível que estes sentissem que existe espaço para a mudança, assim como abertura para apresentarem os seus pontos de vista e *inputs* ao processo de recrutamento.

## **7. Limitações da investigação e sugestões**

A participação diária no contexto da organização de acolhimento, num horário de trabalho normal das 9 horas às 18 horas da tarde poderá ser encarada como uma limitação, na medida em que me tornou membro da equipa e me fez ter uma atividade profissional que impediu a existência de tempo para dedicar ao trabalho de investigação. Por outro lado, tornou-se também útil pois permitiu compreender melhor o contexto organizacional e as vivências diárias dos entrevistados.

A amostra utilizada é pequena e relativamente homogénea, em função da qual se considera a metodologia de recolha de dados adotada como a mais adequada. No entanto, tais características não deixam de condicionar os resultados do estudo, tornando-os significativos apenas para o grupo de colaboradores estudado, sem qualquer possibilidade de generalização exterior.

A metodologia de investigação utilizada é definida consoante o que se pretende analisar ou estudar, em comparação com outras metodologias, existirão sempre pontos fortes e fracos, pelo que ela própria não pode ser entendida como uma limitação.

As opções metodológicas assumidas acarretam, inevitavelmente, algumas limitações: o facto da investigação ter decorrido através de entrevista semiestruturada pode ter levado a que as questões constantes do guião de entrevista afetassem estes resultados.

O tempo disponível para a realização de cada entrevista foi manifestamente curto, impossibilitando a exploração de outras questões, como por exemplo o que leva os entrevistados a não reconhecerem valor em determinados testes e que impacto tem a forma como se sentem face ao processo de recrutamento definido no momento de decisão final.

O objetivo principal, de compreender como os recrutadores na organização de acolhimento decidem um candidato como apto ou não apto revelou-se mais complexo à medida que a informação foi sendo recolhida. Para futuras investigações sobre o tema penso que seria necessário explorar também o contexto profissional das pessoas e a sua identificação com as metodologias e processos organizacionais. A identificação e comprometimento evidenciaram-se como preponderantes para a compreensão dos discursos apresentados pelos entrevistados. O meu objetivo era proporcionar um contributo para uma compreensão mais profunda sobre as inferências dos recrutadores ao longo do processo de recrutamento e a forma como os mesmos estruturam a sua decisão final, facilitando a análise dos aspetos que importantes a manter e aqueles que necessitam de reestruturação no processo de recrutamento.

## 8. Referências Bibliográficas

- Almeida, J., & Pinto, J. (1990). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arnulf, J. K., Tegner, L., & Larssen, Ø. (2010). Impression making by résumé layout: Its impact on the probability of being shortlisted. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 221-230.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Almedina.
- Bohnert, D., & Ross, W. H. (2010). The Influence of Social Networking Web Sites on the Evaluation of Job Candidates. *Cyberpsy, Behavior, and Social Networking*, 341-347.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (18 de Abril de 2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, pp. 23-37.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, pp. 876-898.
- Breaugh, J. A. (2009). The Use of Biodata for Employee Selection: Past Research And Future Directions. *Human Resource Management Review*, 219-231.
- Brown, B. K., & Campion, M. A. (1994). Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology*, 897-908.
- Burns, G. N., Christiansen, N. D., Morris, M. B., Periard, D. A., & Coaster, J. A. (2014). Effects of Applicant Personality on Resume Evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 573-591.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (Novembro de 2003). Journal of Applied Social Psychology. *The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective*, pp. 2244-2266.
- Carvalho, A. V. (1997). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Manole.

- Cole, M. S., Feild, H. S., & Stafford, J. O. (2005). Validity of Resumé Reviewers' Inferences Concerning Applicant Personality Based on Resumé Evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2004). Job Type and Recruiters' Inferences of Applicant Personality Drawn from Resume Biodata: Their Relationships with Hiring Recommendations. *International Journal of Selection and Assessment*, 363-367.
- Cole, M. S., Rubin, R. S., & Giles, H. S. (2007). Recruiters' Perceptions and Use of Applicant Résumé Information: Screening the Recent Graduate. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 319-343.
- Davis, A. S. (1990). *A social inferential processing approach to job applicant reaction: A model and test of implications of the recruiter behaviors*. The Ohio State University.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações, Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. *Industrial and Organizational Psychology*, pp. 3-16.
- Jones, S. (2010). *Psychological Testing: The essential guide to using and surviving the most popular recruitment and career development tests* (2<sup>a</sup> ed.). Grã Bretanha: Harriman House.
- Knouse, S. B. (1994). The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature. *The Journal of General Psychology*, 183-196.
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, pp. 111-122.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión.
- Mamidenna, S. (2009). Use of Portfolios in a Soft Skills Course. *The IUP*, pp. 7-17.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1978). *The measurement of organizational commitment*.
- Nemanick, R. C., & Clark, E. M. (2002). The Differential Effects of Extracurricular Activities on Attributions in Resume Evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 206-217.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3<sup>a</sup> ed.). London: Sage Publications.
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications Inc.

- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*, pp. 83-98.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
- Rust, J., & Golombok, S. (2009). *Modern Psychometrics: The Science of Psychological Assessment*. Routledge: Nova York.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Dados em Big Data*, pp. 23-42.
- Thoms, P., McMasters, R., Roberts, M., & Dombkowski, D. (1999). Resume Characteristics as Predictors of an Invitation to Interview. *Journal of Business and Psychology*, 339-356.
- Tsai, W.-C., Chi, N.-W., Huang, T.-C., & Hsu, A.-J. (2011). The Effects of Applicant Résumé Contents on Recruiters' Hiring Recommendations: The Mediating Roles of Recruiter Fit Perceptions. *Applied Psychology*, 231-254.
- Verma, A., & Bedi, M. (2008). Importance of Soft Skills in IT Industry. *The IUP*, pp. 15-24.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.