As práticas de recrutamento e selecção em Portugal

por Anabela Gomes Correia

Para conhecer as práticas de recrutamento e selecção mais utilizadas pelas organizações portuguesas, efectuou-se um inquérito, no período de Junho a Agosto de 2000, a 71 organizações situadas na região de Lisboa/Setúbal, Portugal. Verificou-se que a análise da função é efectuada através da colaboração entre o técnico da área de recrutamento e selecção e a chefia, e que o método mais utilizado é a entrevista. Um número significativo de organizações gostaria de dispor de novos instrumentos para avaliar competências actualmente muito procuradas, tais como a motivação, o trabalho em equipa e a liderança.



Nos últimos anos as organizações alteraram a sua estrutura e o desenho das suas funções. De organizações burocráticas, estáveis e com funções especializadas, mudaram para organizações em permanente mutação com funções que exigem flexibilidade, inovação e aptidões para trabalhar em equipa (Herriot e Anderson, 1997).

Sparrow (1997) refere que as «competências emergentes» são a flexibilidade e a adaptabilidade, as competências sociais, o potencial de inovação, as atitudes ou comportamento dentro e fora do trabalho, a abertura à mudança e a novas experiências.

Toda esta mudança conduziu a que os métodos de selecção utilizados no recrutamento e selecção sofressem também alterações. Assim, surgem novos métodos e são adaptados outros, para melhor se avaliar os indivíduos e predizer o seu desempenho profissional futuro. Na avaliação da personalidade surgem os testes de personalidade baseados na teoria dos «*big five*», enquanto no domínio do comportamento aparecem os exercícios dos *assessment centres* e a entrevista baseada num formato estruturado (situacionais e comportamentais).

Mas será que, a par destas inovações na área da investigação em recrutamento e selecção, as organizações, na prática, utilizam estes novos métodos de selecção?

Vários estudos têm sido realizados no sentido de analisar os métodos de selecção utilizados em diversos países, existindo, no entanto, algumas dificuldades em comparar estes estudos devido à utilização de diferentes amostras e métodos. Contudo, Shackleton e Newell (1997), a partir de um conjunto de estudos realizados em vários países, efectuaram uma análise das diferenças observadas quanto à utilização dos métodos de selecção.

Anabela Gomes Correia
Docente da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.
E-mail: acorreia@esce.ips.pt

Nota
A autora agradece à Escola Superior de Ciências Empresariais a disponibilização da base de dados referentes às organizações da zona de Setúbal/Lisboa; a Lina Ferreira e Sandra Martinho, pelas sugestões e comentários; e a todas as organizações que participaram no estudo.

Recebido em Outubro de 2001 e aceite em Abril de 2002.

Verificaram, por exemplo, que as **referências de outros empregos** são muito utilizadas no Reino Unido, Austrália e Estados Unidos e pouco em países como a França, Suécia, Holanda e Portugal. Quanto às **entrevistas**, são o método de selecção mais utilizado em qualquer um dos países estudados. De referir, no entanto, que existem diferentes formas de entrevistas, apresentando as não-estruturadas fracos coeficientes de validade, enquanto que as entrevistas estruturadas apresentam coeficientes mais elevados. Os autores referem que a entrevista estruturada aparece como a mais utilizada no Reino Unido e nos Estados Unidos.

Em relação à **grafologia**, apesar de ser um método comum em França e na Bélgica (francófona), não tem credibilidade para a maioria dos países estudados. No que toca aos **testes psicológicos**, enquanto alguns países, como a Bélgica, a Austrália e o Reino Unido, os utilizam com muita frequência, outros, como a Alemanha e a Itália, usam-nos pouco. Existem ainda diferenças quanto ao tipo de teste, constatando-se uma maior utilização dos testes cognitivos relativamente aos de personalidade na Austrália, enquanto que nos Estados Unidos são mais utilizados os de personalidade. Em Portugal, os estudos indicam que a utilização de testes psicológicos tem vindo a aumentar.

Em relação aos ***assessment centres***, são mais utilizados pelas grandes organizações em países como o Reino Unido, Estados Unidos, Bélgica, Dinamarca e Alemanha, e pouco empregues na Austrália, França, Suíça, Espanha e Itália.

Segundo Shackleton e Newell (1997), as diferenças existentes nos diferentes países quanto à utilização dos métodos de selecção devem-se a três factores: à cultura; ao papel desempenhado pelo psicólogo; e ao papel desempenhado pelo especialista em gestão de recursos humanos. Em relação à cultura, as diferenças encontradas entre os vários países, quanto à avaliação psicológica e aos métodos de selecção utilizados, podem ser compreendidas atendendo à posição relativa dos países perante algumas dimensões culturais. Assim, países mais orientados para o desempenho, como são o Reino Unido, os Estados Unidos e a Austrália, tendem a utilizar critérios mais objectivos, mensuráveis, como, por exemplo, as aptidões intelectuais e técnicas, enquanto que outros países, como a França e a Itália, avaliam mais a personalidade dos indivíduos e a integração no trabalho de grupo, de onde a maior utilização da entrevista.

Em Portugal, pouco se sabe acerca dos processos de recrutamento e selecção efectuados pelas organizações. O reduzido número de estudos disponíveis baseia-se em populações muito específicas ou na análise da utilização dos métodos de selecção e não no processo de recrutamento e selecção.

Quanto aos papéis desempenhados pelo psicólogo e pelo especialista de gestão de recursos humanos, existem diferenças nos vários países, devido à utilização do método científico nas ciências sociais, especialmente na psicologia. Assim, em países como os Estados Unidos, Austrália, Reino Unido, Holanda e Bélgica (Flandres), em que a psicologia está bem afirmada nas universidades e escolas de gestão, e onde existe muita investigação em psicologia organizacional, são utilizadas técnicas de selecção mais válidas e fidedignas.

Por outro lado, a «profissionalização» do psicólogo e do especialista de gestão de recursos humanos também é diferente nos vários países. Enquanto na Bélgica, Dinamarca, Finlândia, Itália e Estados Unidos existem associações profissionais que valorizam a investigação e leis que regulamentam a actividade destes profissionais, noutros países, como a França, as associações profissionais não têm um papel activo na educação, formação e investigação em gestão de recursos humanos. Este aspecto pode, de acordo com Shacktleton e Newell (1997), explicar, por um lado, o baixo recurso a métodos de selecção com elevada validade preditiva, como sejam os testes psicológicos e os *assessment centres*, e, por outro lado, a existência de métodos pouco científicos, como a grafologia, ou a ausência de outros que não sejam a entrevista.

Em Portugal, pouco se sabe acerca dos processos de recrutamento e selecção efectuados pelas organizações. O reduzido número de estudos disponíveis baseia-se em populações muito específicas ou na análise da utilização dos métodos de selecção e não no processo de recrutamento e selecção.

Assim, assume a maior pertinência conhecer a realidade portuguesa, quer no que respeita à importância dada pelas organizações ao processo de recrutamento quer às necessidades sentidas relativamente aos métodos e técnicas de

recrutamento e selecção. A investigação nesta área torna-se urgente e prioritária, para que, no futuro, se possam implementar processos de recrutamento e selecção adequados à evolução/modificação das funções nas organizações e se consigam recrutar pessoas que fácil e rapidamente se identifiquem com a organização, de modo a optimizar o binómio satisfação/produtividade.

Este estudo tem como objectivo conhecer as práticas de recrutamento e selecção (R&S) mais utilizadas por um grupo de organizações portuguesas, situadas na região de Lisboa/Setúbal.

Método

• Amostra

Foram contactadas 560 organizações, situadas na região de Lisboa/Setúbal, tendo participado neste estudo 71 (13% do total da população). No Quadro I apresentamos algumas das características das organizações que constituem a amostra e das respectivas áreas de R&S.

• Procedimento

Para a realização deste estudo foram enviados, por correio, questionários aos «responsáveis pela área de recursos humanos» de um conjunto de organizações da região de Lisboa/Setúbal, acompanhados de uma carta explicitando o objectivo do estudo e garantindo o anonimato das respostas.

Estas organizações faziam parte da base de dados da Escola Superior de Ciências Empresariais.

Os questionários foram enviados e recebidos no período compreendido entre Junho e Agosto de 2000.

• Instrumento

Para recolher informação relativa às práticas de recrutamento e selecção foi construído um questionário.

Na construção do questionário incluíram-se perguntas sobre a organização e a respectiva área de recrutamento e selecção, as várias fases do processo e as necessidades sentidas pelos responsáveis nas diversas organizações em relação à avaliação dos candidatos.

Em relação à **organização** e à respectiva **área de recrutamento** procurou-se, por um lado, caracterizar a organização em relação ao seu tipo, sector de actividade e número de empregados e, por outro, caracterizar a área de

Quadro I

Características das organizações e das respectivas áreas de recrutamento e selecção (N=71)

Organização	%	Área de recrutamento e selecção	%
Tipo		**Existência de área**	
Pública	18	Existe	45
Privada	82	Não existe	55
Número de empregados		**Número de técnicos de R&S**	
0-49	9	não existem	56
50-99	19	1	12
100-249	12	2-3	24
250-999	24	4-6	6
mais de 1000	36	mais de 6	3
Sector de actividade		**Formação dos técnicos de R&S**	
Indústria e Manutenção	28	Psicologia	35
Transportes e Distribuição	17	Economia/Gestão	11
Comércio	17	Gestão de Recursos Humanos	15
Serviços Públicos	13	Sociologia	11
Banca	7	Direito	9
Construção Civil	6	Outra Formação	20
Serviços	6		
Comunicações	4		
Outros	3		

recrutamento e selecção quanto à sua dimensão e à formação dos técnicos que aí trabalham.

Quanto ao **processo de recrutamento e selecção** consideramos três fases: uma prévia ao recrutamento, o recrutamento e a selecção e uma fase após a selecção.

Na **fase prévia ao recrutamento** incluíram-se questões passíveis de caracterizar o responsável pela análise da função e os métodos empregues nesta análise.

Para analisar o **recrutamento e a selecção**, consideraram-se as fontes de recrutamento e os métodos de selecção mais referidos na literatura e sobre os quais se têm realizado mais estudos. Assim adoptaram-se as seguintes fontes de recrutamento: anúncios, candidaturas espontâneas, contactos com escolas profissionais, contactos com universidades, contactos com centros de emprego, empresas prestadoras de serviços de recrutamento e selecção, empresas de *executive search* e referências ou conhecimentos pessoais. Em relação aos métodos de selecção, consideraram-se os seguintes: entrevista com o técnico da área de recursos humanos, entrevista com o responsável do departamento que solicitou o serviço (ex.: chefia imediata), análise curricular, testes de aptidão/inteligência, testes de personalidade, provas de grupo, *work sample, assessment centres* e referências de outros empregos.

Analisou-se ainda a utilização destas fontes de recrutamento e métodos de selecção nos sete grupos profissionais, que consideramos serem os mais solicitados em termos de selecção, nomeadamente chefias superiores (directores, chefes de departamento), chefias intermédias (supervisores, chefes de secção, chefes de equipa), funções técnico-científicas (licenciados, engenheiros), funções comerciais (vendedores, técnicos comerciais), funções administrativas/apoio (escriturários, secretárias), operários qualificados (pintor, soldador, mecânico) e operários não-qualificados (montador de linha de montagem, outros operários). Nesta fase incluiram-se, ainda, questões relativas à realização interna ou externa à organização do processo de R&S, assim como sobre a participação da chefia imediata neste processo.

Na **fase após a selecção** procurou-se conhecer se é dada resposta aos candidatos não admitidos e como é feito o seguimento dos candidatos admitidos.

Finalmente, elaborou-se um conjunto de questões sobre a **criação e a necessidade de novos instrumentos de avaliação**.

Resultados

- **Processo R&S - fase prévia ao recrutamento**

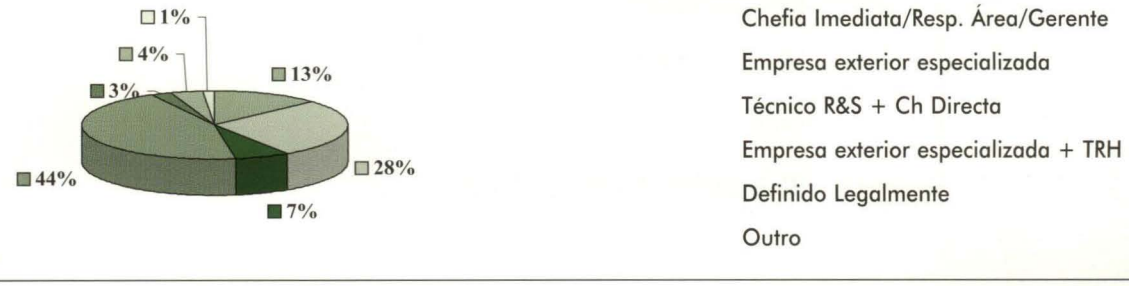
A análise da função

A análise da função pode definir-se como uma metodologia utilizada para descrever a função em relação a tarefas e conteúdos das actividades e definir o perfil a requerer ao sujeito, de forma a existir um adequado desempenho na função.

Nesta fase prévia ao recrutamento, considerou-se pertinente obter informações sobre o responsável pela análise da função e os métodos utilizados.

Em relação ao responsável pela análise da função, verifica-se que, em 44% dos casos, a análise da função é efectuada através da colaboração entre o técnico de R&S e a chefia directa **(ver Figura 1)**. Esta percentagem elevada vem

Figura 1
Análise da função - responsável



privilegiar a importância da participação da chefia no processo de definição da função, principalmente no que respeita à concordância desta sobre o perfil do sujeito.

Quanto aos métodos mais utilizados na análise da função, constata-se que a entrevista com a chefia directa/responsável área (45%) e a entrevista com o colaborador (31%) são os mais utilizados **(ver Figura 2)**. Verifica-se, ainda, que a técnica dos incidentes críticos é pouco utilizada (3%), apesar de ser uma das mais usadas nos recentes métodos de selecção (entrevista estruturada e *assessment centres*).

- **Processo R&S**

Fontes de recrutamento

Tal como se pode observar na Figura 3, as técnicas de recrutamento mais utilizadas pelas organizações da nossa amostra são os anúncios (67,8%), as candidaturas espontâneas (62,3%) e as referências (57,1%).

Da análise dos resultados por grupo profissional **(ver Quadro II na pág. 47)**, constata-se que as candidaturas espontâneas e os anúncios aparecem como as fontes de recrutamento mais utilizadas para todas as funções, sendo menos

Figura 2
Análise da função - métodos mais utilizados

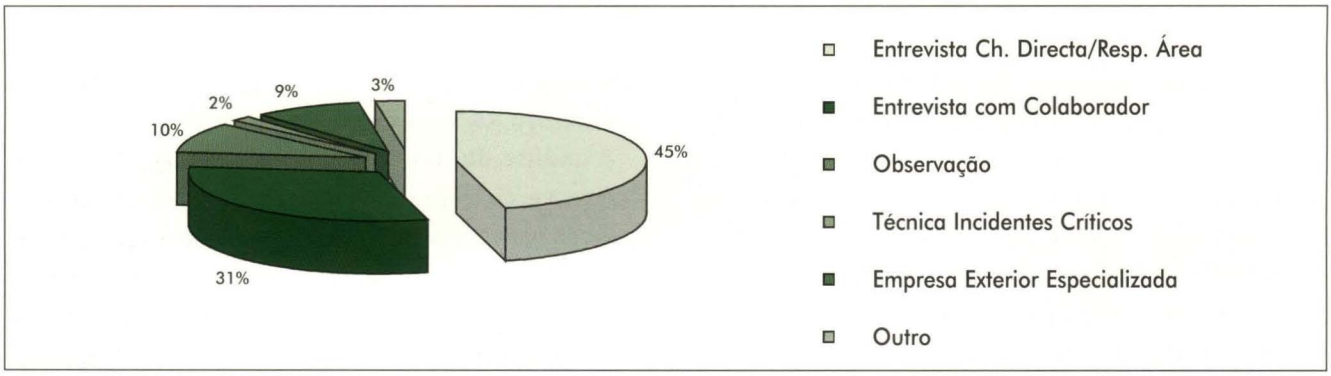
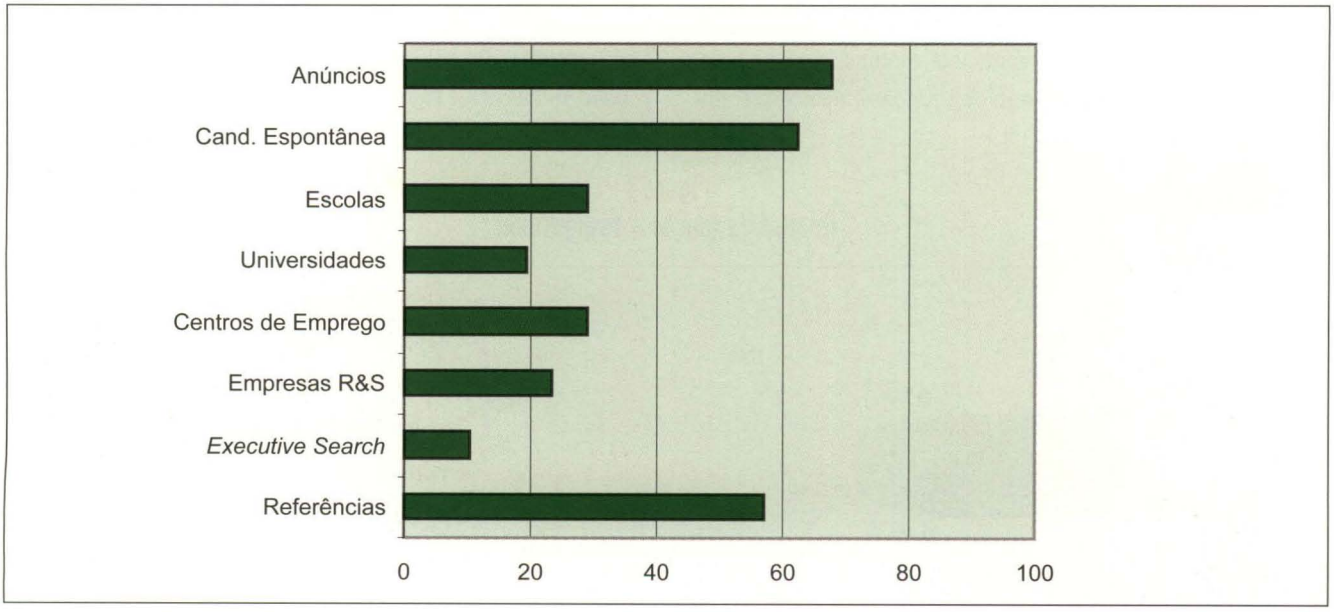


Figura 3
Fontes de recrutamento utilizadas pelas organizações



utilizadas para as de chefia. Os contactos com escolas profissionais ou centros de formação constituem a fonte de recrutamento mais comum para funções administrativas e para operários qualificados. Os contactos com as universidades são a fonte de recrutamento privilegiada para funções técnico-científicas, enquanto os centros de emprego são muito utilizados no recrutamento de operários. As empresas prestadoras de serviços de R&S, apesar de pouco utilizadas pelas organizações, surgem como as mais usadas para funções com qualificações elevadas. As empresas de *executive search* são uma fonte de recrutamento praticamente só utilizada para funções superiores. As referências ou conhecimentos pessoais são utilizados para todas as funções.

• Métodos de selecção

Em relação aos métodos de selecção, verifica-se que a entrevista com o responsável da área que solicitou o serviço (87,9%), a análise curricular (85,7%), a entrevista com o técnico de recursos humanos (65,3%) e as referências de outros empregos (54%) aparecem como os métodos privilegiados para a avaliação dos candidatos a admitir **(ver Figura 4 na pág. 48)**. Os testes psicológicos, quer os de aptidão quer os de personalidade, são pouco utilizados e ainda o são menos as provas situacionais (*worksample, assessment centres* e provas de grupo).

Analisou-se, ainda, a utilização dos métodos de selecção nos grupos profissionais considerados **(ver Quadro III na pág. 48)**. Da leitura deste quadro, verifica-se que a análise curricular, as referências de outros empregos e a entrevista, quer efectuada com o responsável pela área que solicitou o serviço quer com o técnico de recursos humanos, são os métodos de selecção preferidos para todos os grupos de funções. Quanto à utilização dos testes de aptidão/inteligência e dos testes de personalidade é diminuta. Em relação às provas de grupo, provas de simulação e *assessment centres*, também são pouco usados pelas organizações portuguesas. Verifica-se, no entanto, que são as funções comerciais que mais os utilizam.

• Realização do processo de recrutamento (interno ou externo à organização)

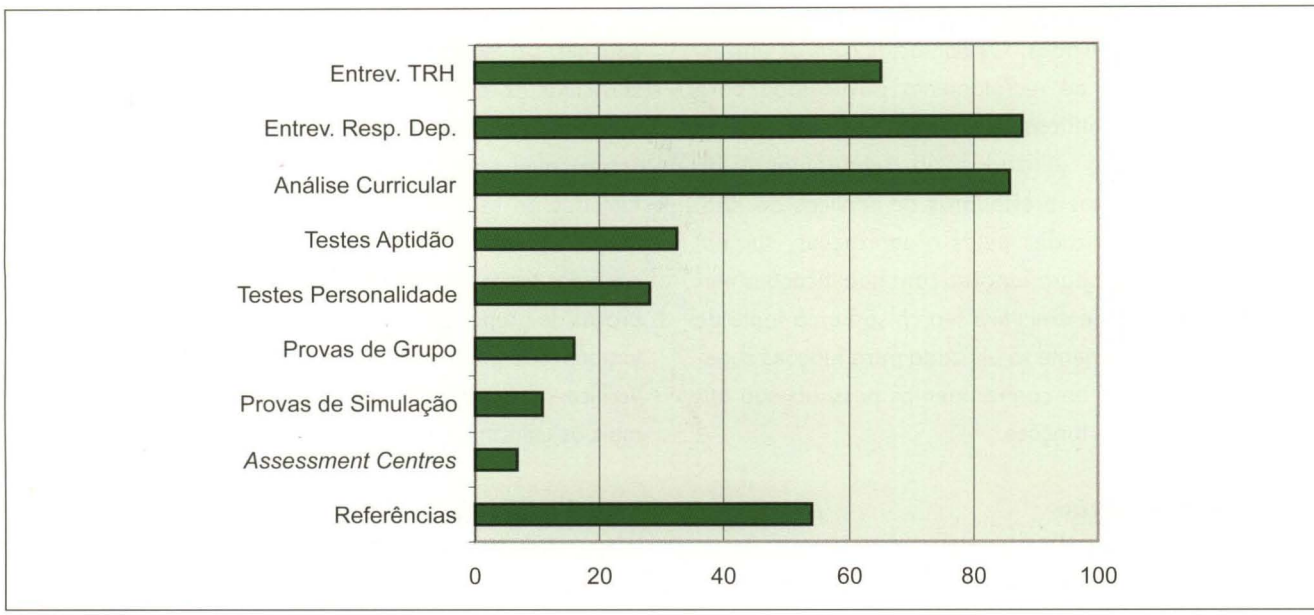
No que respeita à realização do processo de recrutamento e selecção na organização ou por uma empresa prestadora de serviços de R&S, verifica-se que os processos têm lugar exclusivamente na organização. O recurso a empresas externas é mais frequente para as funções com qualificações superiores **(ver Figura 5 na pág. 49)**.

As partes do processo de recrutamento e selecção mais

Quadro II
Fontes de recrutamento utilizadas em sete grupos profissionais (resultados em %; N=71)

	Anúncios	Cand. espont.	Escolas	Univers.	Centros emprego	Empresas R&S	Executive search	Refs.ª
Chefias superiores	46,8	34,9	9,5	19,0	7,9	27,0	33,3	61,9
Chefias intermédias	68,9	55,7	16,4	18,0	11,5	31,1	13,1	55,7
Funções técnico-científicas	78,8	69,7	30,3	57,6	15,2	24,2	12,1	62,1
Funções comerciais	73,1	69,2	26,9	19,2	21,2	25,0	5,8	57,7
Funções administrativas	73,5	76,5	41,2	10,3	38,2	25,0	2,9	54,4
Operários qualificados	74,0	68,0	52,0	0,0	56,0	12,0	0,0	54,0
Operários não qualificados	58,3	62,5	29,2	2,1	64,6	14,6	0,0	52,1

Figura 4
Métodos de selecção mais utilizados pelas organizações



Quadro III
Métodos de selecção mais utilizados em sete grupos profissionais (em %; N=71)

	Entrev. TRH	Entrev. Resp.Dep	Análise Curricular	Testes Aptidão	Testes Person.	Provas Grupo	Provas Simul.	Assess. Centres	Refs.[a]
Chefias superiores	59,6	86,5	80,8	23,1	23,1	11,5	5,8	3,8	55,8
Chefias intermédias	63,6	92,7	90,9	29,1	27,3	18,2	9,1	5,5	54,5
Funções técnico-científicas	71,2	93,2	91,5	39,0	33,9	22,0	10,2	8,5	55,9
Funções comerciais	65,3	87,8	87,8	40,8	36,7	22,4	14,3	12,2	57,1
Funções administrativas	72,1	90,2	90,2	36,1	32,8	16,4	14,8	4,9	50,8
Operários qualificados	61,4	79,5	81,8	34,1	22,7	9,1	11,4	6,8	54,5
Operários não qualificados	60,5	81,4	72,1	23,3	16,3	9,3	9,3	4,7	48,8

solicitadas ao exterior são a avaliação psicológica e a análise curricular **(ver Figura 6 na pág. 49)**.

- **Participação da chefia no processo R&S**

A Figura 7 revela como a chefia participa no processo de recrutamento e selecção, nomeadamente na entrevista final (78,9%), na análise da função (76,1%) e na análise curricular (60,6%). Apenas 26,8% das organizações referem a participação da chefia nas provas de selecção. A não-participação ocorre somente em 5,6% dos casos.

- **Processo R&S - fase após selecção**
  Informação aos candidatos não admitidos

Apesar de os candidatos lamentarem frequentemente

Figura 5
Realização do processo de recrutamento e selecção

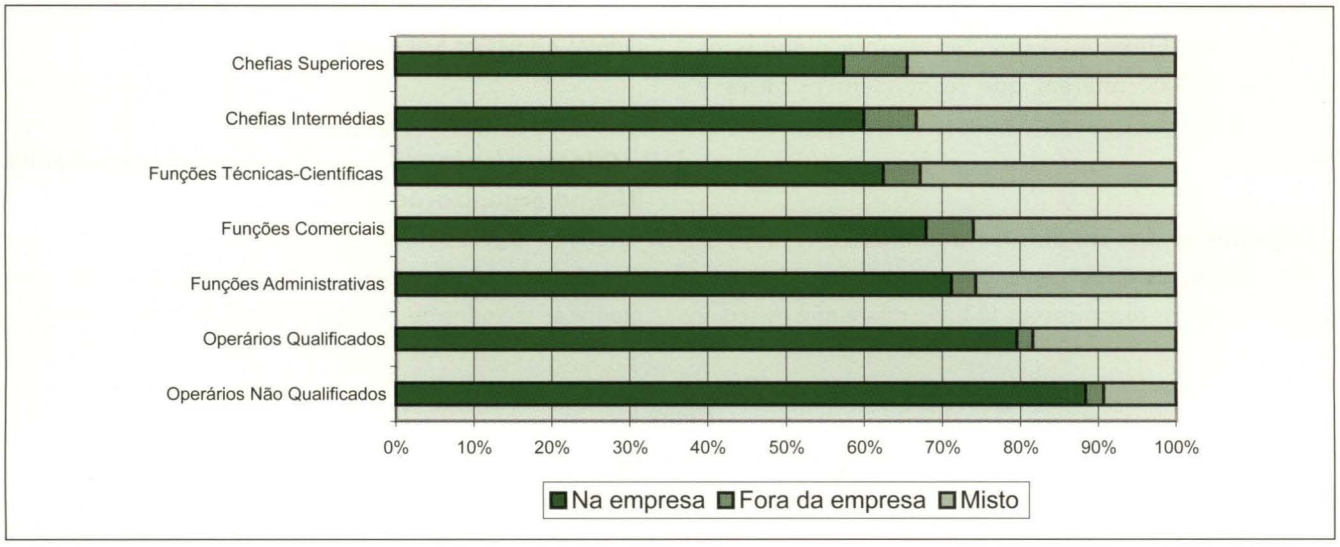


Figura 6
Partes do processo de selecção realizadas no exterior

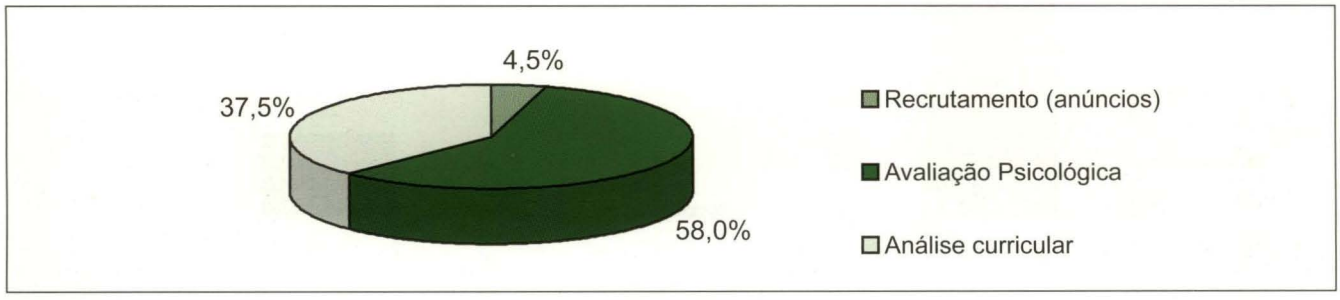
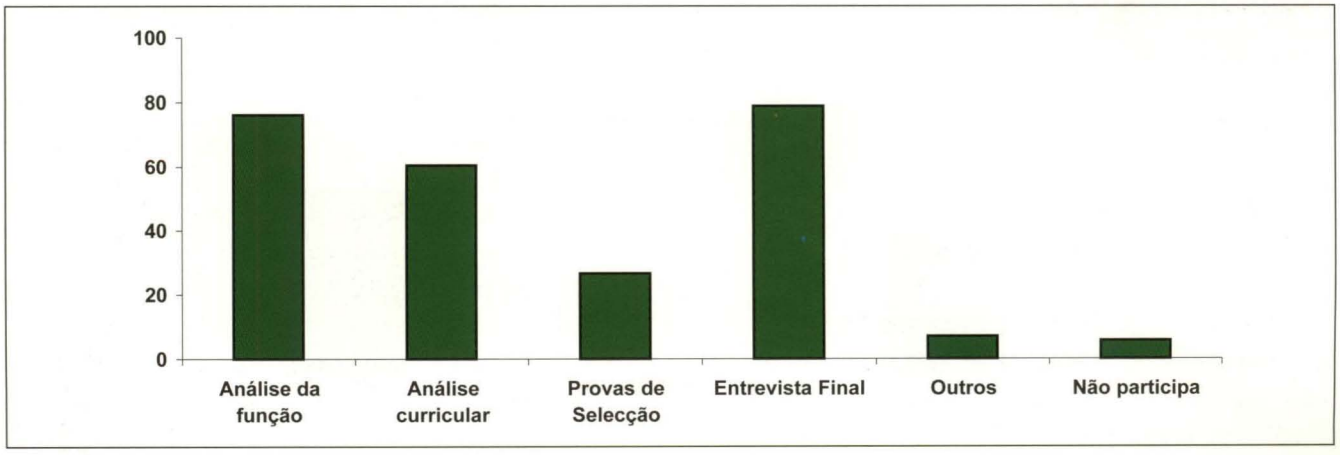


Figura 7
Participação da chefia no processo de recrutamento e selecção



não obter resposta das organizações relativamente às candidaturas que enviaram e aos resultados das provas de selecção em que participaram, 73% das organizações afirmam responder sempre a todos os candidatos, 24% referem que respondem às vezes e apenas 3% das organizações nunca dão resposta **(ver Figura 8)**.

Seguimento dos candidatos admitidos

Em relação ao seguimento dos candidatos admitidos, grande parte das organizações (53,5%) refere que os segue de forma planeada e um número significativo (43,7%) afirma seguir informalmente os novos colaboradores. Apenas 2,8% das organizações não efectuam o *follow-up* dos candidatos admitidos **(ver Figura 9)**.

- **Novos instrumentos de avaliação**

Criação e/ou modificação de métodos e técnicas de R&S na organização

Verifica-se pela análise da Figura 10 que 46,2% das organizações não fazem estudos ou investigação para criar e/ou modificar métodos ou técnicas de recrutamento e selecção,

Figura 8
Informação aos candidatos não admitidos

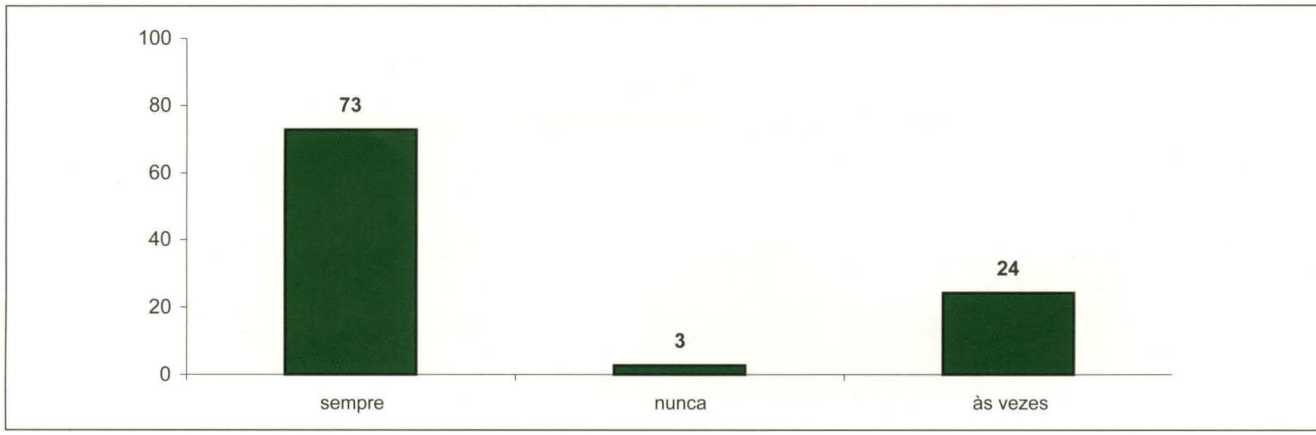


Figura 9
Seguimento dos candidatos não admitidos

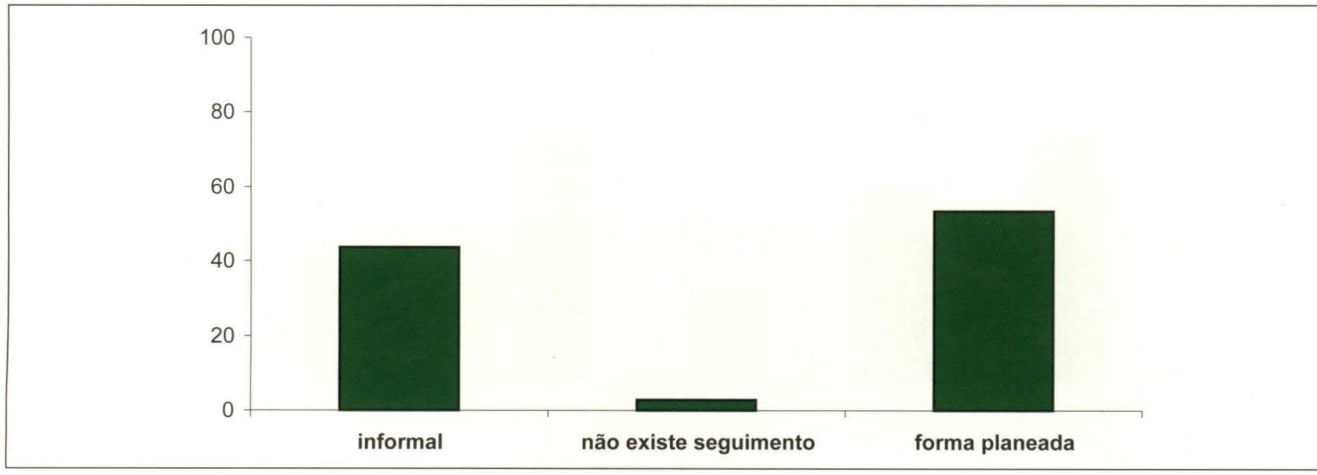
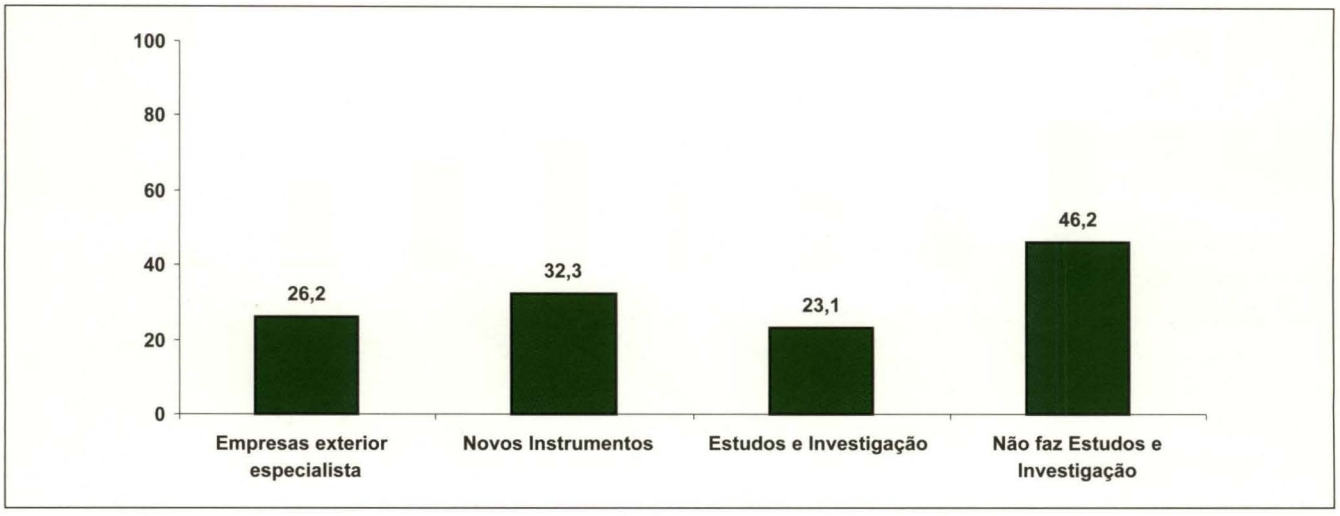


Figura 10
Criação e/ou modificação de métodos e técnicas de R&S na organização



32,3% referem criar novos instrumentos, 26,2 % recorrem a empresas de R&S e 23,1% efectuam estudos ou investigação nesta área **(ver Figura 10)**.

Necessidade de novos instrumentos

Quanto à necessidade de novos instrumentos, constata-se que a maioria das organizações (76,1%) gostaria de dispor de novos instrumentos **(ver Figura 11)**.

Em relação às características que gostariam de ver melhor avaliadas, as organizações indicam o que é mais procurado actualmente nos candidatos: motivação (64,2%), trabalho em equipa (59,7%) e liderança (49,3%). Em relação ao trabalho em equipa, de acordo com Barrick, Stwart, Neuber e Mount (1999), existe uma carência de métodos e técnicas válidos para a avaliação da eficácia deste tipo de trabalho **(ver Figura 12 na pág. 52)**.

Na Figura 13, apresentam-se os critérios que influenciam as organizações na escolha dos instrumentos de avaliação. De entre eles, a validade dos preditores (66,7%), a adaptação à população portuguesa (43,3%) e os factores económicos (41,7%) são os que mais influenciam a escolha dos instrumentos de avaliação **(ver Figura 13 na pág. 52)**.

Conclusões

Os resultados obtidos nesta pesquisa vêm reforçar o desfasamento encontrado noutros estudos entre as práticas de

Figura 11
Necessidade de novos instrumentos para a avaliação dos candidatos

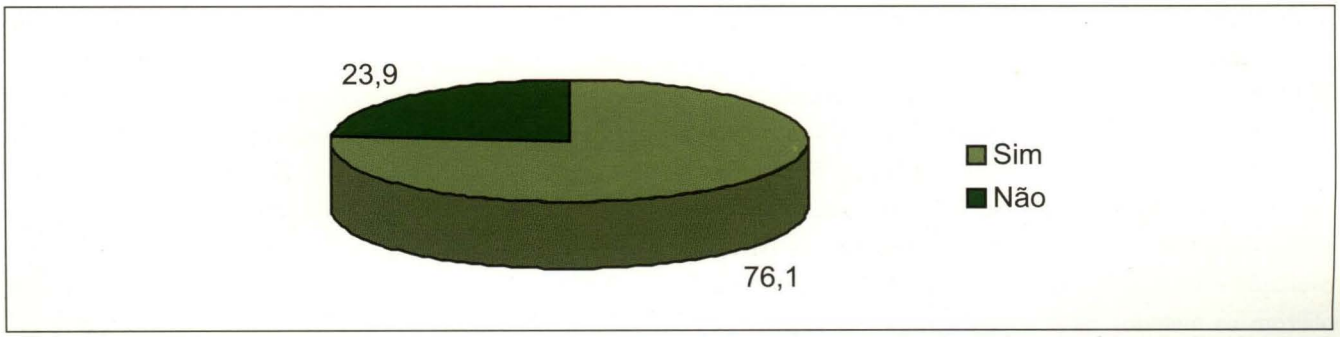


Figura 12
Características que as organizações gostariam de ver melhor avaliadas

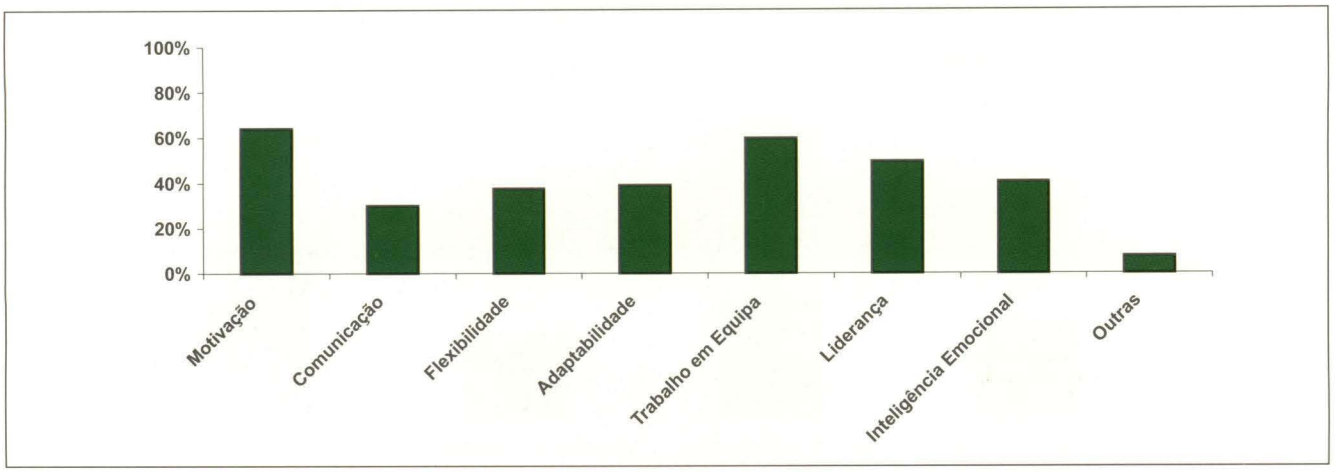
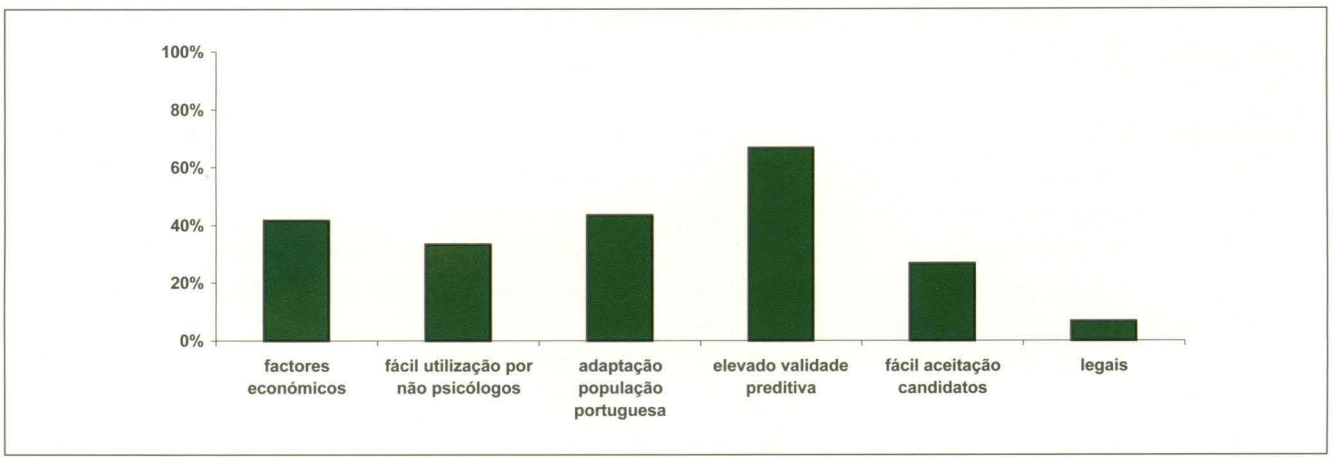


Figura 13
Critérios que influenciam a organização na escolha dos instrumentos de avaliação



recrutamento e selecção utilizadas pelas organizações e a investigação mais recente neste domínio (Bruchon-Schweitzer e Ferrieux, 1991; Robertson e Smith, 1989; Smith, Farr e Shuler, 1993).

As organizações que fazem parte deste estudo revelam não dar prioridade à validade dos preditores ao escolher o método de selecção. Não obstante as organizações referirem que necessitam de dispor de novos instrumentos que avaliem determinadas características e que um dos critérios que mais influencia a escolha dos instrumentos de avaliação é a validade preditiva, o que se verifica é que não utilizam os métodos mais adequados para avaliar essas características específicas, nem utilizam os que apresentam uma maior validade preditiva. Na realidade, os métodos de selecção que apresentam melhores valores e que são excelentes preditores de adaptação profissional, na prática, são pouco utilizados, como é o caso dos *assessment centres* e das provas situacionais. Resultados semelhantes foram encontrados num estudo efectuado no Reino Unido, por Robertson e Smith (1989), em que se verificou não existir uma correspondência entre a validade psicométrica de um método de selecção e a sua taxa de utilização.

Por seu turno, a entrevista - apesar dos coeficientes de predição obtidos serem bastante fracos (Arvey e Campion,

A entrevista - apesar dos coeficientes de predição obtidos serem bastante fracos - aparece como um dos métodos mais utilizados na selecção pelas nossas organizações.

1992; Robertson e Smith, 1989) - aparece como um dos métodos mais utilizados na selecção pelas nossas organizações. Resultados semelhantes foram encontrados por Smith, Farr e Shuler (1993) num estudo efectuado em seis países. É de salientar, no entanto, que a validade da entrevista pode aproximar-se de coeficientes de grandeza de 0,4, se esta for estruturada, sendo então designada por comportamental e situacional (Wiesner e Cronshad, 1988). Os dados de que dispomos não nos permitem, contudo, fazer uma distinção quanto ao tipo de entrevista utilizada pelas organizações estudadas.

Salientamos, ainda, a fraca utilização dada pelas organizações aos testes de aptidão e de personalidade, apesar de excelentes preditores do desempenho profissional quando associados a critérios de predizer, podendo atingir coeficientes de validade muito satisfatórios. Em relação à avaliação da personalidade, com os testes de personalidade baseados no modelo «big five», verificou-se um aumento dos baixos coeficientes de validade dos antigos testes.

Analisando as características da amostra, constata-se que muitas organizações não possuem uma área de recrutamento e selecção (55%) e que um grande número efectua os processos de recrutamento e selecção sem psicólogos (65%). Resultados semelhantes foram encontrados por Bruchon-Schweitzer e Ferrieux (1991). Os autores referem este facto como preocupante, atendendo a que uma formação técnica e teórica adequada é necessária para um bom domínio das técnicas de avaliação. Embora o processo de recrutamento possa ser assumido por especialistas com formações diversas, a escolha e a utilização de instrumentos adequados obriga à presença de psicólogos ou de técnicos com formação específica nas áreas de recrutamento e selecção nas organizações ou, então, ao recurso a empresas de serviço especializado nesta área. Se tivermos ainda em conta que nas nossas organizações os processos de selecção são realizados, de uma forma geral, exclusivamente na organização, sendo o recurso a empresas externas (sobretudo para a avaliação psicológica) praticamente limitado às funções com qualificações mais elevadas, a preocupação referida por Bruchon-Schweitzer e Ferrieux (1991) assume expressão também no presente estudo.

Apesar desta pesquisa não permitir retirar conclusões sobre o porquê da divergência em relação às opções assumidas na prática pelas organizações, apresentamos algumas das possíveis explicações sobre a tomada de decisão das organizações relativamente à utilização de métodos de selecção que apresentam uma baixa validade preditiva: em primeiro lugar, a inadequada formação dos técnicos de recrutamento e selecção na organização, o que pode levar a um desconhecimento da existência de métodos de selecção com maior validade; em segundo lugar a falta de qualificação ou de competências específicas por parte dos técnicos de recrutamento e selecção para utilizar os métodos de selecção com maior validade; e, por último, o custo com a utilização destes métodos (por exemplo, os *assessment centres* são dos métodos mais válidos mas também os mais onerosos).

Concluindo, podemos dizer que os dados do presente estudo parecem revelar que, apesar das necessidades sentidas pelos responsáveis das organizações ao nível de novos instrumentos de avaliação, a utilização de métodos de selecção com baixo valor preditivo prevalece. Uma das formas de ultrapassar este desfasamento entre as práticas de recrutamento e selecção e a investigação mais recente neste domínio poderá passar por um contacto mais estreito entre as organizações e as instituições de ensino superior. Não só estas últimas têm que se aproximar das organizações, como também as organizações têm que perceber que melhorariam as suas competências concorrenciais se se relacionassem com as instituições universitárias.

A melhoria das práticas de recrutamento e selecção em Portugal depende da tomada de consciência destes problemas, sobretudo por parte das empresas. É necessário que os dois sectores discutam problemas essenciais, como a deontologia do recrutamento, a formação das técnicas e a elaboração de programas de investigação associando instituições de ensino superior e empresas. ■

Bibliografia

ANDERSON, N. e HERRIOT, N. (1997). «Selecting for change: How will personnel and selection psychology survive» *in* ANDER-

SON, N. e HERRIOT, P. (eds), **International Handbook of Selection and Assessment**, pp.1-34, Chichester, Jonh Wiley & Sons.

ARVEY, R.D. e CAMPION, J.E. (1982), «The employment interview: A summary and review of recent research», *Personnel Psychology*, nº 35, pp. 281-322.

BARRICK, M.R., STEWART, G.L., NEUBERT, M.J. e MOUNT, M.K. (1998), «Realating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness», *Journal of Applied Psychology*, nº83, pp. 377-391.

BRUCHON-SCHWEITZER, M. e FERRIEUX, D. (1991), «Une enquête sur le recrutement en France», *European Review of Applied Psychology*, nº 41 (1), pp. 9-17.

ROBERTSON, I. e SMITH, M. (1989), «Personnel selection methods» in SMITH, M. e ROBERTSON, I. (Eds.), **Advances in Selection and Assessment**, pp. 89-112. Chichester, Jonh Wiley & Sons.

SHACKLETON, V. e NEWELL, S. (1997), «International assessment and selection», in ANDERSON, N. e HERRIOT, P. (eds), **International Handbook of Selection and Assessment**, pp.1-34, Chichester, Jonh Wiley & Sons.

SMITH, M., FARR, J. e SCHULER, H. (1993). «Individual and organizational perspectives on personnel procedures: Conclusions and horizons for future research», in SHULER, V., FARR J.L. e SMITH, M. (Eds.) **Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives**, pp. 333-351, Nova Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

SPARROW, P. (1997), «Organizational competences: creating a strategic behavioural framework for selection and assessment», *in* ANDERSON, N. e HERRIOT, P. (eds) **International Handbook of Selection and Assessment**, pp.1-34, Chichester, Jonh Wiley & Sons.

WIESNER, N.H. e CRONSHAW, S.F. (1988), A meta-analytic investigation of the impact of interview forms and degree of structure on validity of employment interview», *Journal of Occupational Psychology*, nº 65, pp. 275-290.

TESES

O caso português Altitude Software

por João Miguel Leandro

Caso apresentado no âmbito do MBA na Harvard Business School (Estados Unidos).

A empresa metanacional portuguesa Altitude Software é utilizada como exemplo ilustrativo dos desafios com que este tipo de empresas se deparam, e da forma como abordam o problema. O grande objectivo deste caso foi tirar conclusões sobre as alternativas disponíveis a empresas "não tradicionais" que não podem (ou não devem) ser financiadas por dívida, em países onde o mercado tradicionalmente não olha para o *venture capital*, nem para o mercado de capitais como alternativa de financiamento.

Destaca os desafios que se coloca a este tipo de empresa em obter financiamento num mercado como o português. As alternativas "não tradicionais" disponíveis são muito limitadas, principalmente por falta de *know-how* dos investidores portugueses em como avaliar uma empresa de tecnologia. Isto tem profundo impacto económico visto que muitas empresas são "mortas à nascença" por falta de financiamento e outras começam tão devagar (utilizando apenas fundos próprios) que mesmo que tenham uma vantagem inicial acabam por ser ultrapassadas por empresas estrangeiras (nomeadamente dos EUA) que têm acesso a um mercado financeiro desenvolvido.

O trabalho concretiza o caso específico de financiamento da Altitude, que ao conceber um produto tão credível e de qualidade, se tornou conhecida nos EUA e levantou interesse neste mercado. Neste caso, o *venture capital* veio ter com eles, e não o contrário, como é normal nos EUA (onde quem quer começar uma empresa procura vários *venture capitalists* até arranjar um investidor). Tratou-se de um caso pontual. A questão é que muitas empresas portuguesas também têm qualidade mas não têm essa sorte, pelo que nunca se desenvolvem, o que trás um impacto negativo para a economia do país.

Finalmente, trata-se a questão da tentativa de IPO (ida à bolsa) feito pela Altitude na Holanda, e as outras alternativas consideradas pela empresa. Assim como os pontos fortes e fracos de cada uma delas. ■

João Miguel Leandro
Estudante de MBA em Harvard Business School.
E-mail: JoaoMLeandro@netscape.net