



Intuição na Tomada de Decisão em Recrutamento e Selecção

João André Caeiro de Sousa

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Eduardo Simões, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Junho 2014

“The only real valuable thing is intuition.”

Albert Einstein (1879 – 1955)

"The best vision is insight.”

Thomas Edison (1847-1931)

RESUMO

Neste trabalho analisa-se o papel da intuição nos processos de tomada de decisão em recrutamento e selecção. Com base em dois estudos empíricos, foram exploradas as três dimensões (inferencial, holística e afectiva) da intuição e a aptidão intuitiva individual. O primeiro estudo, baseado em entrevistas semi-estruturadas efectuadas a 18 profissionais de recrutamento e selecção, indicou que a necessidade de justificar as decisões perante terceiros (responsabilização) apresenta uma relação negativa com o uso da intuição, ou seja, aparentemente, quanto mais responsabilizados perante terceiros estão os profissionais, mais tendem a procurar justificações racionais para as suas escolhas. No segundo estudo, realizado com o intuito de aprofundar e explorar os resultados do estudo anterior, os dados recolhidos através de questionário online a 115 profissionais da área indicam um uso mais acentuado da intuição por parte dos profissionais do sexo masculino relativamente ao sexo oposto, apesar de não serem notórias diferenças entre géneros no que concerne à aptidão intuitiva. Este resultado, aparentemente contra-intuitivo em relação às prescrições estereotípicas de género, é discutido à luz da moção de reactividade (*backlash*). Em geral, os resultados indicam que a intuição está sempre presente nos processos de recrutamento e selecção e desempenha um papel fundamental na tomada de decisão, sugerindo também diferenças entre peritos e profissionais menos experientes no que toca à aptidão intuitiva e ao uso da intuição na tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE:

Recrutamento e Selecção; Intuição; Tomada de Decisão; Aptidão Intuitiva

ABSTRACT

This paper examines the role of intuition in personnel selection decision-making. Based on two empirical studies, we explored the three dimensions (inferential, holistic and affective) of intuition and individual intuitive ability. The first study, based on semi-structured interviews with 18 personnel selection professionals indicate that the need to justify decisions to others (accountability) shows a negative relationship with the use of intuition, in other words, apparently, the more liable are professionals, more they tend to seek rational justifications for their choices. In the second study, in order to deepen and explore the results of the previous study, the data collected through the online questionnaire to 115 professionals indicate a more pronounced use of intuition by male professional in relation to the opposite sex, despite that there are no gender differences regarding to intuitive ability. This result seems counterintuitive in relation to stereotypical gender requirements, and it is discussed in the light of the motion of reactivity (backlash). In general, the results shows that intuition plays a key role in personnel selection decision-making. It also suggests differences between experts and less experienced professionals regarding to intuitive ability and the use of intuition in decision-making.

KEY WORDS:

Personnel Selection; Intuition; Decision-making; Intuition Ability

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento profundo a todos aqueles que contribuíram directa ou indirectamente para a realização de mais esta etapa do meu percurso académico. Todo o meu empenho e dedicação a esta tese, foi a melhor forma que encontrei para agradecer a todos aqueles que sempre acreditaram em mim e que nunca duvidaram de que eu seria capaz.

Nesta secção de agradecimentos, não posso deixar de dizer que não teria sido capaz sem o apoio de todos e quero deixar algumas palavras especiais àqueles que mais marcaram este meu percurso e esta fase da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Eduardo Simões, pela total disponibilidade, pelo profissionalismo e, principalmente, pelos sábios conselhos que me foi transmitindo ao longo da realização deste trabalho e que muito elevaram os meus conhecimentos científicos, estimulando o meu desejo de querer sempre aprender mais para melhorar aquilo que sou e aquilo que faço. O seu apoio foi fundamental para a realização desta tese.

Aos Professores Luís Martinez e Aristides Ferreira, pelo apoio incondicional no momento em que as coisas correram menos bem. Obrigado por nunca terem desistido de mim.

A todo o restante Corpo Docente do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, por todo o conhecimento que partilharam comigo ao longo do curso, que me fez crescer muito enquanto profissional e também enquanto pessoa.

A todos os excelentes profissionais com quem tive o prazer de conversar e que foram excepcionais na forma como partilharam comigo toda a sua experiência e os seus pontos de vista relativamente à temática da minha tese. Passando então a enumerar: *Dr.ª Isabel Sousa; Dr. Pedro Pereira; Dr.ª Esmeralda Tavares; Dr.ª Maria José; Dr.ª Patrícia Júlio; Dr.ª Rafaela Jacinto; Dr.ª Rita; Dr.ª Carla Carrinho; Dr.ª Amina Can; Dr.ª Teresa Cópio; Dr. Miguel Caprichoso; Dr.ª Patrícia Silva; Dr.ª Ana Figueiredo; Major Rocha e Silva; Dr. Adelino Mandriana; Dr. Manuel Falcão; Dr.ª Joana Sousa e Dr. Daniel Moreira*. Todos eles merecem estar presentes nos meus agradecimentos pois foram um contributo fundamental.

À *Dr.ª Ana Graça*, pela simpatia e disponibilidade para me auxiliar na análise das entrevistas.

Expresso também a minha gratidão a todos aqueles que, em anonimato, prestaram uma contribuição fundamental para este estudo respondendo ao questionário.

Aos meus colegas de trabalho, que estiveram sempre disponíveis para me ajudar naquilo que fosse necessário para conseguir terminar a minha tese.

A todos os meus amigos que estiveram sempre presentes para os meus desabafos e partilha de bons (e menos bons) momentos.

À melhor namorada do mundo, Filipa Barata, pela companhia nas longas noites de trabalho neste projecto, pela transmissão de confiança e força, pelo carinho, pelo apoio, por tudo. És a minha força, a minha fonte de inspiração. Quero que saibas que contigo a meu lado sou a pessoa mais feliz do mundo!

À minha família, em especial aos meus pais (Isabel Caeiro de Sousa e João Carlos Sousa) e ao meu irmão (Pedro Sousa), um obrigado do tamanho do mundo por acreditarem sempre em mim e por me terem dado todo o carinho, afecto e condições para tornar este meu projecto possível. Tudo o que sou devo-o a vocês. Espero algum dia poder recompensar e retribuir tudo aquilo que têm feito por mim todos os dias da minha vida. Também não quero deixar de agradecer ao meu falecido avô, Manuel Cartaxo, por todos os princípios que me transmitiu, à minha avó Miraldina por todo o carinho e pelos almoços deliciosos, ao meu primo Tomás Sales que pela vontade de aprender e melhorar constantemente me faz querer ser como ele, aos meus tios, Sandra e Rogério, e aos meus avós, Domingos e Lurdes, porque sei que posso sempre contar com vocês para tudo o que precisar.

A todos vocês, dedico este trabalho. Mais uma vez, muito obrigado por tudo!

SUMÁRIO EXECUTIVO

Os dois estudos presentes neste trabalho procuram analisar o papel da intuição nos processos de tomada de decisão em recrutamento e seleção. É explorado o uso da intuição e a sua importância neste tipo de processos, procurando analisar especificamente as suas três dimensões (inferencial, holística e afectiva) e a sua relação com conceitos como aptidão intuitiva e especialização. A aptidão intuitiva refere-se à predisposição individual para utilizar ou acreditar no sucesso dos processos intuitivos. A especialização é o conceito utilizado para diferenciar os profissionais mais experientes daqueles que têm menos experiência.

O primeiro estudo é baseado em entrevistas semi-estruturadas efectuadas a 18 profissionais de recrutamento e seleção. O segundo estudo partiu da aplicação de um questionário online a 115 profissionais da área, desenvolvido com base nas entrevistas anteriormente referidas e nos estudos de Pretz e Totz (2007).

Os resultados indicam que a intuição está sempre presente, em todas as suas dimensões, e que desempenha um papel fundamental na tomada de decisão. Ambos os estudos sugerem que os peritos tendem a possuir uma maior aptidão intuitiva relativamente aos profissionais menos experientes e que, por conseguinte, admitem mais facilmente a sua importância. Os resultados apontam ainda para uma relação positiva entre a aptidão intuitiva e o uso da intuição por parte dos profissionais. No primeiro estudo, a necessidade de justificar as decisões perante terceiros (Lerner & Tetlock, 1999) apresenta uma relação negativa com o uso da intuição, no entanto, este resultado não é confirmado pelo segundo estudo. Por último, no segundo estudo, verifica-se um maior uso da intuição por parte dos profissionais do sexo masculino relativamente ao sexo oposto, apesar de não existirem diferenças entre géneros no que concerne à aptidão intuitiva. Tendo em conta que estes estudos são baseados na percepção individual de cada um dos participantes, como mera especulação, estes resultados foram associados ao efeito de reactividade - backlash (Rudman, 1998), no sentido em que, aparentemente, as mulheres procuram defender-se dos estereótipos existentes na sociedade, que as considera naturalmente mais intuitivas, com o objectivo de eliminarem as consequências negativas que podem resultar deste estereótipo aplicado ao contexto de trabalho.

Concluindo, independentemente de poder ser mais ou menos utilizada, de estar intimamente relacionada com a aptidão individual, com a experiência ou com o grau de

responsabilização do profissional, é unânime que a intuição desempenha um papel fundamental em todos os processos de tomada de decisão em recrutamento e selecção. Esta conclusão, apesar de genérica, mostra o quão importante é para os profissionais de recursos humanos e para as empresas que as investigações futuras se foquem nesta temática, com o objectivo de melhorar e aperfeiçoar as capacidades intuitivas dos profissionais, visto que, pelo que estes estudos indicam, a única forma de colmatar a falta de informação inerente a este tipo de processos passa sempre pelo recurso à intuição em coordenação com os processos racionais.

ÍNDICE

Introdução.....	1
Recrutamento e Selecção enquanto Tomada de Decisão	2
O Processo de Tomada de Decisão dos Candidatos	2
O Processo de Tomada de Decisão dos Profissionais de Recrutamento e Selecção	3
Técnicas de Recrutamento e Selecção e Tomada de Decisão.....	3
Insucesso no Recrutamento e Erros na Tomada de Decisão.....	5
Intuição e Tomada de Decisão	6
Do Modelo Racional às Heurísticas	6
Intuição versus Racionalidade	8
Natureza Automática da Intuição: Inferencial e Holística.....	9
Peritos vs Principiantes	11
Natureza Afectiva da Intuição	12
Medir a Intuição.....	14
A Intuição em Recrutamento e Selecção.....	15
A Intuição em Recrutamento e Selecção – Um Estudo Qualitativo com Profissionais	18
Método.....	18
Amostra.....	18
Instrumentos.....	19
Resultados.....	20
Intuição e Especialização	26
Intuição e Responsabilização	27
Diagrama de Resultados.....	29
Discussão e Conclusões.....	29
A Intuição em Recrutamento e Selecção – Um Estudo Quantitativo com Profissionais	33
Hipóteses.....	33

Método	35
Amostra	35
Variáveis e Medidas	36
Resultados	36
Especialização e Aptidão Intuitiva	36
Diferenças entre Géneros	37
Discussão e Conclusões	38
Limitações dos Estudos 1 e 2	40
Conclusões Gerais	40
Referências	I
Anexos	X
Anexo 1 – Excertos de Entrevistas	X
Anexo 2 – Questionário	LI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Áreas de Negócio dos Participantes	19
Tabela 2. Sistema de Categorias	20
Tabela 3. Resultados Gerais	23

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Peritos	27
Figura 2. Decisores Finais	28
Figura 3. Diagrama de interacção entre categorias	29
Figura 4. Especialização e Aptidão Intuitiva	37
Figura 5. Efeito do Género no Uso da Intuição	38

Introdução

Escolher o “melhor” ou o candidato “certo” para ocupar uma função é uma tarefa difícil que pode ser decepcionante (Proença, 2007). Os profissionais de recrutamento e seleção trabalham num contexto de grande incerteza e onde os processos racionais por vezes não chegam para justificar as suas decisões: “ Será que eles sabiam porque é que sabiam? De maneira nenhuma, mas sabiam!” (Gladwell, 2005). Esta frase ilustra alguns momentos do quotidiano dos profissionais desta área, que tomam as suas decisões recorrendo apenas à informação disponível ou passível de ser explorada. Independentemente das técnicas utilizadas, não parece ser possível garantir que a optimização da escolha efectuada.

No presente trabalho, procurámos perceber como é que os profissionais lidam com estas dificuldades e qual o papel da intuição neste processo.

Primeiramente, começa-se por enquadrar o recrutamento e seleção enquanto tomada de decisão, por parte dos candidatos e por parte dos profissionais da área, explorando as técnicas utilizadas e os erros inerentes a este tipo de processo. Em segundo lugar, introduz-se o conceito de intuição relacionado com a tomada de decisão, procura identificar-se a sua natureza e a melhor forma de o medir, não descurando a sua evolução histórica ao longo dos tempos que tem alterado a sua conotação.

Apesar da escassa literatura relativa a este tema, efectuámos uma revisão mais generalizada da presença da intuição em processos de recrutamento e seleção. Por último, apresentamos dois estudos efectuados, um recorrendo a métodos qualitativos (entrevistas) e outro a métodos quantitativos (questionários), ambos com o intuito de explorar o papel da intuição na tomada de decisão em processos de recrutamento e seleção.

Recrutamento e Selecção enquanto Tomada de Decisão

Os processos de recrutamento e selecção constituem uma das áreas de recursos humanos onde as decisões podem ter impactos mais críticos para a organização (Sutherland & Jordaan, 2004). Na fase de recrutamento, as empresas procuram atrair e incentivar o maior número de indivíduos a candidatarem-se à vaga disponível. Neste momento, a decisão está do lado do candidato, visto que é este quem tem o poder de avaliar se a vaga apresentada é interessante e atractiva. Já a Selecção consiste no processo de avaliação dos pontos fortes e fracos dos diversos candidatos com a intenção de contratar aquele que mais se adequa à vaga e ao contexto, (Boxall & Purcell 2008; Breaugh & Starke 2000) neste caso, a tomada de decisão é efectuada pelos profissionais de recrutamento e selecção.

Um processo bem-sucedido cria um encontro de expectativas entre as capacidades e ambição do candidato e as exigências e recompensas inerentes à vaga disponível e à organização. A selecção de um candidato adequado é fundamental para o sucesso organizacional, no entanto, poucas empresas avaliam formalmente os seus processos de recrutamento e selecção (Carlson, Connerley & Mecham, 2002; Hacker, 1997).

O Processo de Tomada de Decisão dos Candidatos

Existem diversas estratégias de recrutamento (promoções internas, anúncios públicos de emprego, referências, headhunting, entre outras), tendo cada uma delas as suas vantagens e desvantagens (Sims, 2002; Russo, Gorter, Nijkamp & Rietveld, 1996), mas todas têm um ponto em comum: atrair potenciais candidatos adequados ao perfil pretendido.

Num estudo acerca da relação entre as práticas de recrutamento (a visibilidade da empresa, a presença nas faculdades, as redes sociais e as práticas tradicionais) e a decisão dos indivíduos se candidatarem à vaga disponível, Collins (1999) mostrou que esta é mediada pela percepção e atracção dos atributos organizacionais. Este estudo, que recorreu a uma amostra de estudantes graduados nas três melhores faculdades de engenharia dos Estados Unidos da América, uma população de grande interesse para as empresas, indicou que quando os indivíduos associam o recrutamento de uma organização a algo positivo, a disposição para se candidatarem aumenta. O objectivo das práticas de recrutamento utilizadas por determinada empresa é influenciar a decisão dos indivíduos, sendo que as

organizações procuram atrair o interesse de potenciais candidatos através do fornecimento de informação que poderá seduzi-los a candidatarem-se à vaga disponível (Barber, 1998).

Concluindo, com base na literatura revista, a tomada de decisão dos candidatos na fase de recrutamento parece ser fortemente influenciada pela atractividade das empresas. Esta fase é fundamental porque se as empresas não atraírem o maior número de potenciais candidatos, podem estar a prejudicar o sucesso das fases posteriores.

O Processo de Tomada de Decisão dos Profissionais de Recrutamento e Selecção

Os profissionais tendem a justificar as suas preferências recorrendo a uma descrição mais positiva e aproximada do protótipo definido previamente para candidato ideal, envolvendo um misto de competências técnicas e pessoais (Day & Sessa, 2003). O candidato ideal é definido como aquele que encaixa na perfeição com o ambiente de trabalho (Chaung & Sackett, 2005; Goodman & Svyantek, 1999). Aparentemente, no início do processo de recrutamento, o ajustamento da pessoa no trabalho a efectuar é mais importante do que a integração da pessoa na empresa. No final do processo de recrutamento, o ajustamento entre a pessoa e a empresa ganha bastante importância.

Os processos de selecção podem basear-se em diferentes métodos, no entanto, as questões fundamentais para os profissionais desta área devem sempre ser: como tornar o processo de decisão mais confiável e com maior taxa de sucesso; e como definir técnicas que melhorem a capacidade da empresa de prever quais os indivíduos que apresentarão melhor desempenho (Boxall & Purcell, 2008).

Técnicas de Recrutamento e Selecção e Tomada de Decisão

A entrevista continua a ser a técnica mais popular entre os profissionais (Pulakos & Schmitt, 1995), apesar de não ser aquela que apresenta maior validade. Com o crescimento da delegação de responsabilidades e com o aumento do trabalho em equipa, mais indivíduos, a todos os níveis hierárquicos, passaram a ter uma palavra a dizer quando se trata de seleccionar um novo colaborador para uma empresa (Klimoski & Jones, 1995). É recomendada a utilização de vários entrevistadores para melhorar a qualidade da entrevista, reduzir a subjectividade da avaliação e aumentar o grau de confiança das conclusões

retiradas da mesma (Campion, Palmer & Campion, 1997). Os entrevistadores devem reunir-se para discutir ideias e apresentar argumentos, no sentido de selecionar o melhor candidato (Campion, Pursell & Brown, 1988; Pulakos, schmitt, Whitney & Smith, 1996). Uma das grandes vantagens de entrevistar em grupo parece ser a possibilidade de combinar a diferente informação que cada membro consegue retirar.

Dose (2003) elaborou um estudo com o intuito de investigar a eficácia das entrevistas em série, procurando perceber quão bem a informação é partilhada numa reunião de discussão de alternativas entre os diversos candidatos a seleccionar. As conclusões vão ao encontro da literatura, demonstrando que os membros do grupo partilham, frequentemente, a informação de forma inadequada. Os membros do grupo têm tendência a discutir maioritariamente informação comum a todo o grupo, deixando escondida a informação que apenas eles detectaram ou a que tiveram acesso. Este *efeito do conhecimento comum* (Gigone & Hastie, 1993) leva a que uma parte importante da informação recolhida em contexto de entrevista não seja discutida em grupo, negligenciando, em parte, o propósito de existir mais do que um entrevistador num processo de selecção.

Existem grandes vantagens em utilizar vários entrevistadores (Campion, 1997), mas existe sempre muita informação que escapa apesar de ser relevante e, para além disso, é discutida muita informação neutra que em nada vai influenciar a decisão. Stewart (1998) chegou à conclusão que, em contexto de reunião e discussão de grupo, os decisores tendem a classificar com níveis superiores candidatos do sexo masculino do que candidatos do sexo feminino, caso seja recrutamento para uma função regularmente desempenhada por indivíduos do sexo masculino, como por exemplo, na área financeira. Os grupos são mais propensos a trocar informações e a analisar as alternativas cuidadosamente quando lhes é solicitado que coloquem e classifiquem os candidatos em ordem hierárquica, do que quando lhes é pedido apenas que escolham o melhor (Hollingshead, 1996). O líder tem que ter um papel de mediação, organização e gestão da informação debatida em reunião, promovendo a troca de informação (Larson et. al, 1996).

Em suma, apesar da grande quantidade de pesquisas empíricas nesta área (Robertson & Smith, 2001), verifica-se que as técnicas com elevado valor preditivo raramente são utilizadas pelos profissionais de recrutamento e selecção devido a factores relacionados com o contexto, tais como, baixos orçamentos, limitações de tempo ou requisitos legais.

Insucesso no Recrutamento e Erros na Tomada de Decisão

Os erros de selecção acontecem frequentemente porque existe um desencontro entre as expectativas e a realidade para ambas as partes – empresa e candidato (Blenkinsopp & Zdunczyk, 2005).

É possível argumentar que os gestores estão sempre implicados no fraco desempenho dos seus colaboradores, mas, quando isto acontece, assumem sempre que a falha e a responsabilidade é totalmente do lado do colaborador (Manzoni & Barsoux, 1998). O mesmo parece acontecer nos processos de recrutamento e selecção em que, quando um processo não é bem-sucedido, a razão do insucesso tem que ser atribuída a todos os profissionais que participaram, incluindo o líder. No entanto, a falha acaba muitas vezes por ser atribuída apenas ao colaborador contratado que não correspondeu às expectativas. Aparentemente, não é comum dedicar-se tempo para aprender com erros de recrutamento e selecção, apesar da necessidade óbvia que estes não se voltem a repetir (Bossidy, 2001). E, todavia, existem evidências empíricas de que é muito elevada a percentagem de erros de selecção dispendiosos e difíceis de remediar (Sutherland & Wöcke, 2011).

Apesar da quantidade de tempo, esforços e custos nos processos de recrutamento e selecção, muitas empresas apresentam percentagem de erro inaceitáveis e que diminuem bastante os seus lucros e competitividade (Davis, 2005; Ryan & Tippins, 2004; Boxall & Purcell, 2008). A melhor técnica de recrutamento e selecção tem um coeficiente de validade de 0,6 (Dale, 2003), o que significa que mesmo quando os processos de recrutamento e selecção são desenhados e executados de forma cuidadosa, existe uma parte que não é explicável racionalmente e uma grande probabilidade de se incorrer em erros de selecção.

Em recrutamento e selecção, é muito complicado colocar valores exactos para todas as potenciais consequências positivas de fazer uma boa decisão de selecção, bem como para as consequências negativas de uma má decisão. Uma má decisão de selecção pode chegar a custar à empresa 5 vezes mais do que o salário do colaborador e quanto mais sénior ou mais especializada a posição, mais elevados os custos se tornam (Jackson & Schuler, 2003).

Em suma, o ajustamento do candidato com o trabalho e com a empresa parece ser o foco principal dos profissionais de recrutamento e selecção. Aparentemente, é vantajosa a intervenção de vários colaboradores num processo deste tipo, de forma a aumentar a quantidade de informação recolhida, o que não impede que exista sempre informação que acaba por escapar, ou por ser omitida, ao grupo de decisão. Neste sentido, verificamos que é

inevitável a existência de uma grande margem de erro, independentemente do número de intervenientes ou das técnicas utilizadas.

Intuição e Tomada de Decisão

De entre as várias perspectivas acerca do modo como o ser humano toma decisões e qual a melhor forma de o fazer, salientam-se duas orientações distintas: modelos prescritivos e modelos descritivos. Os modelos prescritivos têm como objectivo desenvolver métodos racionais de tomada de decisão que possam ser utilizados para otimizar as consequências das decisões. Por outro lado, os modelos descritivos procuram compreender como é que funciona realmente o processo de tomada de decisão dos indivíduos nos mais diversos contextos.

Do Modelo Racional às Heurísticas

Tradicionalmente, tem dominado uma abordagem prescritiva que coloca o decisor enquanto agente racional. Esta perspectiva defende que os indivíduos procuram maximizar a utilidade subjectiva esperada na sua tomada de decisão. A utilidade é definida como o valor subjectivo atribuído ao evento ou bem e representa a satisfação de interesses, desejos e preferências pessoais do indivíduo que toma a decisão. Assim sendo, a utilidade esperada advém da ponderação dos resultados possíveis com as suas respectivas probabilidades, isto é, é o valor esperado da utilidade dos seus resultados (Savage, 1954).

Esta concepção suporta o Modelo da Escolha Racional que integra seis etapas fundamentais: (a) definição do problema, (b) identificação dos critérios de decisão, (c) atribuição de um coeficiente de importância a cada critério, (d) produção de alternativas, (e) classificar cada alternativa quanto aos critérios e (f) calcular a decisão óptima. (e.g., Bazerman, 1994).

Visto desta forma, o processo de tomada de decisão assume que o decisor conhece as alternativas de acção, consegue antever as consequências, os valores exactos da sua probabilidade de ocorrência e da utilidade esperada. Permite, assim, que o decisor possa fazer uma comparação entre as diversas alternativas e, conseqüentemente, efectuar o cálculo

combinado da utilidade esperada e da probabilidade, com o intuito de seleccionar de forma otimizada a melhor alternativa.

A influência deste modelo atravessa a maioria das disciplinas económicas. As suas capacidades preditivas tiveram uma contribuição fulcral para a criação de métodos e técnicas para melhorar o modo como as decisões são tomadas dentro de uma organização. Apesar da sua grande utilidade, os métodos assentes no modelo de escolha racional, assumem que as preferências se mantêm constantes ao longo do tempo e que não existe ambiguidade na decisão. Contudo, as preferências individuais são nebulosas, inconsistentes e mudam com o tempo (March, 1978), logo não são redutíveis a uma função objectiva, completa e consistente. Uma simples tabela de consequências, pode ajudar os decisores a disciplinar a procura de informação e facilitar a comparação entre alternativas, mas é certo que a ambiguidade e a incerteza constituem características naturais da maior parte da informação a que recorremos para tomar decisões e os nossos objectivos são, muitas vezes, instáveis e inconsistentes (March, 1997).

Os modelos descritivos procuram entender como é que as pessoas realmente decidem e não como deveriam decidir e assentam na Teoria da Racionalidade Limitada (Simon, 1955), que assume que os decisores utilizam julgamentos relativamente à informação disponível e não relativamente à informação que seria necessária e completa para definir racionalmente o problema. Dado que existem limitações na capacidade humana de processamento de informação, mesmo que esta estivesse disponível na sua totalidade, tornava-se impossível para os decisores centrarem a sua atenção em todos os domínios que podem afectar a decisão. Para além disso, o tempo e o custo envolvidos são também factores que limitam o processamento da informação disponível para tomar determinada decisão, impedindo os decisores de maximizar racionalmente as suas escolhas.

Sintetizando, a nossa racionalidade está sujeita não só a constrangimentos cognitivos, mas também de contexto, como por exemplo, quando não podemos ponderar todas as alternativas por falta de tempo. Ao ter em conta as limitações racionais do ser humano, esta abordagem releva outros factores que influenciam a tomada de decisão para além da lógica e da racionalidade. O objectivo principal acaba por não ser *optimizar* a decisão, porque tal é na maioria das vezes impossível, mas sim tomar uma *decisão suficientemente satisfatória*.

Para responderem adaptativamente à enorme complexidade e quantidade de informação, que torna impossível a sua completa análise e ponderação, os indivíduos necessitam de simplificar a informação que utilizam para decidir. A Teoria do Comportamento de Decisão

(Kahneman & Tversky, 1973, 1979, 1982; Tversky & Kahneman, 1981), assume a utilização de heurísticas, termo grego que significa “utilizado para encontrar ou descobrir”, ou atalhos cognitivos por parte dos decisores, para simplificar a análise de informação ou para colmatar a falta dela. As heurísticas orientam os julgamentos do decisor, constituindo uma resposta adaptativa às limitações do processo cognitivo humano. As heurísticas utilizadas pelo ser humano, servem, de certa forma, para mediar a relação entre a complexidade e o tempo disponível para tomar determinada decisão da melhor forma possível. Assim sendo, a utilização do processamento heurístico aumenta as hipóteses de se tomar uma razoavelmente adequada decisão, dadas as limitações da capacidade de processamento, ao mesmo tempo que deixam a possibilidade de erro (Payne, 1997).

Intuição versus Racionalidade

As limitações no modelo racional incentivaram, nos últimos anos, um maior interesse pelo papel da intuição nos processos de decisão. De resto, a ideia de que a intuição desempenha um papel significativo em grande parte das decisões quotidianas ganhou nos últimos tempos grande popularidade junto dos leigos (e.g., Gladwell, 2005). A flexibilidade e a rapidez derivadas da redução da quantidade de dados a ponderar são as principais vantagens da tomada de decisão baseada na intuição.

Hoje em dia, a percepção que se tem da intuição já se alterou bastante, mas alguns ainda a vêm como associada ao “sexto-sentido”, ao “poder paranormal”, ao “instinto” e a “traço de personalidade” distintivo (Behling & Eckel, 1991).

Para Robbins (2001), a tendência de utilizar a intuição na tomada de decisão aumenta quando o problema é novo e o nível de incerteza é elevado, quando não existem dados quantitativos para analisar e, acima de tudo, quando não existe muito tempo para decidir.

Simon (1997), rejeitou esta oposição entre lógica e intuição, fazendo notar que o facto de ser utilizada a lógica numa explicação não significa que esta diga respeito simplesmente à lógica. As decisões intuitivas podem parecer menos permeáveis à análise lógica, mas isso não põe em causa a constatação de que as pessoas, no seu quotidiano, decidem com resultados aceitáveis e de forma rápida sem terem envolvido um processo de raciocínio do qual têm sequer consciência.

Associado ao conceito de intuição, o processamento heurístico da informação pode ser considerado como uma alternativa (dominante, de resto) para tomar uma decisão

suficientemente satisfatória quando a informação necessária para a escolha racional não se encontra totalmente disponível (Kahneman & Tversky, 1974). Outros autores, (e.g. Gigerenzer & Brighton, 2009), defendem que as heurísticas são mecanismos adaptativos resultantes do processo de evolução da espécie humana, ou seja, não são utilizadas para colmatar a falta de racionalidade, mas podem ser vistas como atalhos cognitivos que permitem facilitar o processo de decisão. Por exemplo, quando foi pedido a um grupo de estudantes americanos que indicassem qual das cidades, Detroit ou Milwaukee, tinha mais habitantes, os resultados foram repartidos, 40% para Detroit. Quando o estudo foi aplicado a estudantes alemães, quase todos acertaram (Gigerenzer & Goldstein, 2002). Sem saber praticamente nada sobre Detroit, mas reconhecendo-a e sem ter ouvido falar de Milwaukee, os estudantes aplicaram a heurística do reconhecimento. O facto dos estudantes alemães saberem menos, facilitou a decisão.

Concluindo, as heurísticas podem ser o suporte à intuição de forma a torná-la bem-sucedida, servindo para adaptar o decisor rapidamente às condições de complexidade e incerteza, quando a optimização não é possível nem desejável. Todavia, parece hoje claro que os processos intuitivos vão mais além do produto da utilização de heurísticas.

Natureza Automática da Intuição: Inferencial e Holística

Uma decisão intuitiva é um processo inconsciente criado a partir da experiência destilada (Robbins, 2001). Assim sendo, existem dois aspectos que não se podem dissociar da intuição: os processos inconscientes e a experiência prévia do indivíduo na área da decisão. Este tipo de aprendizagem, fruto de julgamentos baseados em processos analíticos que se tornam automáticos através da prática ou processamento heurístico foi então designado de “intuição inferencial” (Pretz, Totz & Kaufman, 2010).

Já Simon (1997) defendera que o aparecimento acelerado de situações em que somos confrontados com tomadas de decisão, faz com que não nos seja permitido “o luxo de escolher entre abordagens analíticas ou intuitivas”, logo, decidir eficazmente requer, por parte do indivíduo, a utilização de todas as competências que temos à nossa disposição a cada momento. Recorrendo a um exemplo de Simon (1997), um iniciado em condução vê um sinal vermelho e trava deliberadamente, enquanto um condutor experiente executa a travagem automaticamente, sem deliberação consciente. Os dois processos diferem no grau de automatismo, mas uma resposta não tem mais lógica do que a outra. Em suma, a

racionalidade e a intuição podem então ser vistas como sistemas paralelos e complementares num processo de tomada de decisão e não como dois sistemas opostos e que se invalidam mutuamente. O objectivo principal é decidir com a racionalidade possível, dependendo de cada situação, de cada contexto e também do grau de complexidade da decisão (Ariely & Norton, 2010).

Gigerenzer e Todd (1999), têm uma orientação clara quanto a esta questão: a intuição torna-se mais eficaz quando o futuro é incerto e quando possuímos pouca informação; a análise mais complexa é preferível quando se trata de compreender o passado ou quando o futuro é altamente previsível e possuímos imensa informação.

O excesso de confiança é um problema que pode surgir quando utilizamos demasiado a intuição desprovida de significado para o contexto ou para a envolvente. Por exemplo, Kahneman (2011) descreve uma experiência efectuada por professores da Universidade de Duke, na qual inquiriram os principais funcionários financeiros de grandes empresas com o objectivo de estimar os lucros do índice da Standard & Poor's para o ano seguinte. A amostra foi de 11600 profissionais e a conclusão retirada foi clara: os profissionais financeiros das grandes empresas não faziam ideia acerca do futuro a curto prazo do mercado de acções; os resultados foram tão negativos que a correlação entre as suas estimativas e o verdadeiro valor era ligeiramente inferior a zero, isto é, se diziam que o mercado ia descer, era ligeiramente provável que este subisse.

Na literatura podemos encontrar referência a dois tipos de intuição de natureza automática: a *intuição inferencial*, relacionada com processos analíticos e racionais que, com a experiência, se foram tornando automáticos, e a *intuição holística*, relacionada com a parte mais “obscura” da intuição, em que não é possível explicar determinada decisão de forma racional.

Os julgamentos intuitivos podem resultar da capacidade individual e genuína para utilizar processos intuitivos (NDM – Naturalistic Decision Making) ou da aplicação de processos heurísticos (HB – Heuristic and Biases). Para determinar em que julgamentos intuitivos se pode confiar, é necessário examinar o ambiente no qual o julgamento é efectuado (Kahneman & Klein, 2009). Ao contrário de outras teorias apresentadas anteriormente em que a intuição é vista como mais eficaz quando utilizada em ambientes de futuro incerto e pouca informação disponível, Kahneman e Klein defendem que um ambiente de elevada validade (com relações estáveis entre as pistas identificadas e os resultados das possíveis acções) é condição necessária para aumentar o sucesso dos julgamentos intuitivos. Outra

condição fundamental é a oportunidade do decisor aumentar o conhecimento relativamente ao ambiente em questão. Nestas condições, desenvolve-se a capacidade de efectuar julgamentos intuitivos com uma boa probabilidade de sucesso. Por vezes, também poderá acontecer um julgamento intuitivo sem qualquer base estar correcto. Nestes casos de “pura sorte”, os decisores podem ficar susceptíveis à ilusão de que têm uma capacidade única para tomar decisões de forma intuitiva, o que os pode levar a excesso de confiança (Arkes, 2001).

Peritos vs Principiantes

Os verdadeiros peritos sabem quando não sabem (Kahneman & Klein, 2009). Como Shanteau (1992) sugeriu, “Peritos são definidos operacionalmente como aqueles que são reconhecidos, na sua profissão, como tendo as capacidades e habilidades necessárias para desempenhar as suas funções ao mais alto nível”.

Recorrendo ao estudo de Chase e Simon (1973), os mestres de xadrez, ao disputarem várias partidas em simultâneo, analisam as peças durante breves segundos antes de decidirem cada lance, bem como médicos experientes fazem um diagnóstico praticamente automático ao analisarem os resultados de exames clínicos.

A primeira explicação desta dimensão da intuição reside na enorme quantidade de padrões que os peritos são capazes de reconhecer, bem como a sua importância. A experiência organizada, permite-lhes criar uma enorme base de conhecimentos à qual podem aceder rapidamente quando colocados face a uma decisão. Deste modo, é necessário existir uma norma de resultado para que a tomada de decisão possa ser favorecida pelo reconhecimento rápido de padrões, para estes poderem ser comparados com a norma.

O processo intuitivo de decisão pode ser qualificado pela interligação de duas competências principais: a identificação da compatibilidade das características mais salientes de cada uma das alternativas disponíveis com a norma de decisão e a capacidade de imaginar possíveis consequências da adopção das diversas opções (Rohrbaugh & Shanteau, 1999).

Os peritos e os principiantes não parecem diferenciar-se na quantidade de informação utilizada para tomar determinada decisão, mas sim na rapidez com que a tomam. Os peritos conseguem distinguir mais facilmente informação relevante num dado contexto do que os principiantes.

No entanto, obviamente que os peritos nem sempre utilizam apenas processos intuitivos para tomar decisões, nem deixam de incorrer em distorções e enviesamentos na análise da informação. Contudo, quanto à qualidade das decisões dos peritos, em comparação com os principiantes, a literatura demonstra resultados bastante discrepantes.

No que diz respeito ao grau de ajustamento entre estimativas individuais de probabilidades e quantidades correctas, um estudo prova que os peritos de meteorologia apresentam elevado nível de desempenho (Stewart, Roebber, & Bosart, 1997). Em contrapartida, o mesmo não se verifica com os médicos, cujos diagnósticos tendem a apresentar um grau de exactidão bastante baixo (Christensen-Szalanski & Bushyhead, 1981). Estas diferenças na qualidade das decisões dos peritos, parecem estar associadas ao objecto e tipo de tarefa acerca do qual se toma a decisão. As decisões clínicas são mais complicadas porque lidam com menor estabilidade e disponibilidade de informação, comparadas com outros domínios em que as propriedades da tarefa de decisão são conhecidas e para as quais a informação é mais estável, como é o caso das estimativas meteorológicas (Shanteau, 1992).

Em síntese, as decisões dos peritos, em contraste com as decisões de principiantes, são tomadas de forma bastante mais intuitiva e tendem a ter menor ou maior probabilidade de sucesso dependendo da estabilidade da informação com que se trabalha. No caso do recrutamento e selecção é de esperar que a taxa de sucesso seja mais próxima à dos médicos do que à dos especialistas em meteorologia.

Natureza Afectiva da Intuição

Quando os julgamentos intuitivos não resultam da capacidade ou da experiência, qual será a sua origem? A resposta encontrada é que a nossa intuição resulta sempre de operações da memória (Kahneman & Klein, 2009). Estas operações também podem ser de natureza afectiva.

A parte emocional do ser humano, para a maioria dos leigos, é vista como obstáculo à tomada de decisão e impedimento da racionalidade. Contudo, a exclusão do papel da emoção nas decisões humanas nos modelos fundados na noção de utilidade é inconsistente com as suas origens, visto que o conceito de utilidade foi concebido para expressar o prazer e a dor associadas às consequências de uma determinada escolha (March, 1997). As emoções influenciam a tomada de decisão. Se estamos a ponderar assumir um risco, o medo que

resulta de imaginar as consequências é um factor importantíssimo no nosso processo de escolha.

Seguindo a tendência da investigação actual, a emoção entra como guia da cognição no processo de decisão. Ariely (2010) dá o exemplo da saga da “bebé Jessica”, que recebeu mais de 700 mil dólares em donativos, para demonstrar que reagimos mais facilmente quando uma pessoa, que nos desperta emocionalmente, precisa de ajuda do que relativamente a problemas bastante mais importantes e graves, mas mais distantes. Isto prova que nós mais facilmente oferecemos dinheiro a um vizinho que perdeu um emprego bem pago do que a um sem-abrigo muito mais carenciado que viva noutra cidade.

Neste sentido, algumas das ideias mais influentes acerca do papel das emoções, sugerem que as emoções são necessárias e essenciais à tomada de decisão (e.g., Goleman, 1997). Damásio (2005) desenvolveu a hipótese do marcador somático que permite constatar que pacientes com lesões numa área específica do córtex pré-frontal apresentam deficiências na tomada de decisão na vida real e uma quase ausência de capacidade de expressar emoções e sentimentos apropriados em situações quotidianas, apesar de mostrarem outras capacidades cognitivas intactas. Muitos estudos sugerem que a tomada de decisão é um processo influenciado por marcadores somáticos, associações entre estímulos (objectos e acontecimentos) e um estado afectivo/fisiológico determinado através do estabelecimento de um padrão neuronal. Numa situação posterior a uma decisão, esses marcadores evocam as consequências das escolhas anteriores e utilizam “um mecanismo emocional que rapidamente sinaliza as consequências potenciais de uma acção, e, portanto, auxilia na selecção de uma opção de resposta favorável” (Bechara & Damásio, 2005).

Caso um indivíduo perdesse a sua capacidade de avaliar emocionalmente as escolhas, seria uma interminável análise de prós e contras a respeito de múltiplas e contraditórias alternativas. Adicionalmente, recorrendo à observação dos pacientes estudados, a qualidade da decisão degrada-se tanto que as consequências das escolhas podem ser desastrosas. Concluindo, a impossibilidade de experienciar emoções pode impedir a racionalidade na decisão.

A intuição é associada à experiência, ao desenvolvimento de perícia, e ainda, é descrita como um processo que envolve activação emocional. Muitas vezes também referida pelos decisores como “feeling”, algumas evidências neuropsicológicas (incremento dos níveis de dopamina no cérebro) demonstram que as emoções positivas favorecem a flexibilidade cognitiva e a inovação quanto à resolução de problemas (Ashby, Isen & Turken, 1999).

Outras pesquisas também indiciam efeitos dos estados afectivos positivos, no processo de tomada de decisão, relativamente à facilitação da criatividade (Isen, Daubman & Nowicki, 1987) e numa maior amplitude de critérios a serem utilizados posteriormente na categorização de informação (Murray, Sujan, Hirt & Sujan, 1990).

Quanto maior for o risco envolvido nas decisões, maior a possibilidade das decisões ditas intuitivas poderem ser conduzidas através de reacções emocionais. A literatura nesta área, fundamenta a hipótese da captação do risco ser efectuada de forma emocional. Reacções de medo, ansiedade, sensação de perda de controlo, podem conduzir a uma decisão de aversão ao risco, independentemente da informação disponível e do grau de desejabilidade das consequências.

Concluindo, encontramos na literatura referência a mais um tipo de intuição que pode influenciar a tomada de decisão e que está directamente associado às emoções e à natureza afectiva da intuição: a intuição afectiva.

Medir a Intuição

A intuição tem sido medida enquanto traço de personalidade. Os indivíduos são considerados mais ou menos intuitivos de acordo com a sua propensão para utilizar processos intuitivos na tomada de decisão. Baseada na teoria de Jung (1976), a MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) foi a escala pioneira a medir aspectos intuitivos relativamente aos indivíduos (Myers et al, 1998). A sua sub-escala Intuição / Sensação demonstra a preferência individual pela imaginação e relações abstractas ou pela realidade e factos concretos, medindo, aparentemente, a natureza holística da intuição. Já a sub-escala Pensamento / Sentimento procura reflectir a sua natureza afectiva.

Outra escala, o REI (Rational-Experiental Inventory), foi desenvolvida para medir a preferência entre pensamento racional e intuitivo (Pacini & Epstein, 1999). É composta por sub-escalas racionais e intuitivas classificadas relativamente à aptidão e favorabilidade dos indivíduos. A aptidão consiste numa estimativa da confiança que o indivíduo tem no seu pensamento racional ou intuitivo. A favorabilidade reflete a preferência por determinado tipo de pensamento. Os itens utilizados na subescala racional foram adaptados do Need for Cognition Scale (Caccioppo&Petty, 1982).

Pretz e Totz (2007) mostram que o MBTI e o REI, em conjunto, conseguem medir as dimensões automática e afectiva da intuição. No entanto, a subescala da intuição no REI não

diferenças entre a dimensão inferencial e holística, diferenciando apenas entre intuição automática e afectiva. O REI é a única escala que consegue medir a aptidão intuitiva de determinado sujeito. Os resultados mostram que cada questionário mede uma parte diferente da intuição que não é captada noutra. Estas escalas foram criadas para medir preferências globais e não comportamentos contextualizados, o que significa que o facto de os resultados apontarem para pouca aptidão para utilizar processos intuitivos, não exclui que os sujeitos possam ser bastante intuitivos em determinada situação ou contexto. Os indivíduos podem demonstrar preferência pelo uso da intuição heurística quando o contexto é conhecido e familiar, bem como pelo uso da intuição holística quando o contexto é novo e desconhecido. O contexto e a situação são ainda mais determinantes no uso da intuição para aqueles que não apresentam uma preferência global nem pelo processo intuitivo nem pelo processo racional (Betsch, 2004).

Em suma, de acordo com a literatura, parecem existir três dimensões da intuição: a intuição inferencial - baseada em heurísticas, a intuição holística - baseada no “sexto-sentido”, e a intuição afectiva – baseada em emoções (Pretz & Totz, 2007). Os autores sugerem que um próximo passo é estabelecer uma escala para estas três dimensões. O REI e o MBTI são boas bases, mas é necessário criar novos itens principalmente para distinguir os aspectos holísticos e inferenciais de forma mais clara e inequívoca.

A Intuição em Recrutamento e Selecção

A intuição em recrutamento e selecção tem sido associada à parte inconsciente da tomada de decisão e muitas vezes tida como negativa para o processo. Burke e Miller (1999) revelaram que 91% dos gestores experientes utiliza uma combinação de análise racional com intuição nos seus processos de tomada de decisão. Estes resultados, em princípio, também serão extensíveis e aplicáveis aos profissionais de recrutamento e selecção. Dependendo do contexto e da natureza dos problemas, analisar a informação de forma racional e recorrer à intuição, podem ambas ser formas eficazes de responder à necessidade de tomar uma decisão. Como estas duas vias para tomar decisões são complementares, a decisão intuitiva pode ser objecto de aprendizagem através da obtenção de feedback acerca dos resultados obtidos e reforçada através do apoio da formulação lógico-verbal dos problemas (Sadler-Smith & Shefy, 2004).

O ambiente ser previsível leva a que exista a possibilidade do decisor poder aumentar o seu conhecimento acerca do mesmo para conseguir desenvolver correctamente a sua capacidade de efectuar julgamentos intuitivos mais precisos. Shanteau (1992) encontrou evidências de um elevado desempenho por parte dos profissionais mais experientes em profissões como astrónomos, pilotos, mestres de xadrez, físicos, matemáticos, contabilistas, entre outros. Em contraste, foi também evidenciado um fraco desempenho por parte de um grande grupo de profissionais experientes como psicólogos, psiquiatras, juizes, corretores e profissionais de recrutamento e selecção. As características que distinguem os dois domínios são a previsibilidade do resultado, a disponibilidade de feedback e o dinamismo do ambiente (ambientes mais estáticos levam a melhores resultados).

Anteriormente, referimos que a entrevista é o método mais utilizado e popular entre os profissionais de recrutamento e selecção. Neste método, existe sempre um ambiente de grande incerteza em que não é possível saber ao certo se aquilo que está a ser transmitido é a realidade relativamente ao entrevistado. Aproximadamente 85% dos testes utilizados em recrutamento e selecção incluem uma escala de medição da desejabilidade social, no entanto, a maioria dos profissionais de recrutamento e selecção não utiliza essas escalas e vão ajustando mentalmente os resultados dos testes de personalidade quando sentem e acreditam que a distorção intencional pode ser um problema (Goffin & Christiansen, 2003).

Uma elevada pontuação de desejabilidade social é utilizada como informação acerca do candidato para assumir que este é menos transparente e sincero. Uma elevada pontuação de desejabilidade social coloca o candidato numa má posição para ser contratado e baixa a sua pontuação a nível da personalidade. Apesar disso, mesmo quando a pontuação de desejabilidade social é elevada, a personalidade tem mais importância nos julgamentos de selecção do que os resultados nos testes cognitivos (Christiansen, Rozek & Burns, 2010).

A importância da personalidade e do comportamento do candidato para a tomada de decisão é amplamente reconhecida. Por exemplo, no contexto das entrevistas, demonstrações de comunicação não-verbal positiva, como abanar a cabeça de forma concordante e sorrir, podem influenciar positivamente as pontuações de um determinado candidato (Imada & Hakal, 1977; Knouse, 1994; Rasmussen, 1984).

Muito recentemente, estudos com base na Teoria do Pensamento Inconsciente (e.g., Dijksterhuis et. al, 2009) sugerem que o processamento de informação de forma inconsciente pode aumentar a qualidade na selecção de pessoal. Curiosamente, muitos estudos demonstram que um processamento consciente de informação, reflecte preferências

relativamente ao género e à atractividade, sendo os preferidos, os homens atraentes. Em contrapartida, quando falamos de processamento inconsciente de informação não foram identificadas diferenças de julgamento relativamente ao género e à atractividade do candidato (Messner, Wanke & Weibel, 2011).

Em suma, a literatura existente ainda é curta, mas parece não haver dúvidas relativamente à presença da intuição na tomada de decisão em recrutamento e selecção. Os estudos efectuados sugerem que se recorre a uma combinação de análise racional com intuição neste tipo de processos. Estes processos estão associados a um contexto de elevada imprevisibilidade e dinamismo o que faz com que diminua a probabilidade de sucesso de decisões tomadas com base na intuição. Desta forma, seria pertinente conhecer a visão dos profissionais da área relativamente a este tema, de modo a perceber qual o papel desempenhado pela intuição e como lidar com o carácter dinâmico e imprevisível característico deste processo.

A Intuição em Recrutamento e Seleção – Um Estudo Qualitativo com Profissionais

Como vimos anteriormente, a literatura nesta área de estudo ainda é escassa. Com o intuito de contribuir para esclarecer o conceito de intuição no que concerne à tomada de decisão em recrutamento e seleção, foi realizado um estudo com profissionais onde se procura entender o papel desempenhado pela intuição no momento da decisão. Os principais objetivos deste estudo são recolher opiniões de profissionais acerca da presença e da importância da intuição nas decisões ao longo de todo o processo; perceber quais são as dimensões da intuição que têm mais influência, a inferencial relacionada com a experiência, a holística associada ao “sexto-sentido” ou a afectiva intimamente ligada às emoções (Pretz & Totz, 2007); compreender as causas e como evitar ou minimizar os erros recorrentes deste tipo de processos e, por último, analisar se o nível de especialização do participante influencia a percepção do uso da intuição.

Método

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas com vista a obter informação e representações cognitivas de profissionais da área relativamente à influência da intuição nos processos de recrutamento e seleção, de forma a clarificar o papel desempenhado pela mesma no momento da tomada de decisão. A opção por este método assenta no facto de as entrevistas semi-estruturadas permitirem, apesar da existência de um guião, alguma liberdade para desenvolver outras perguntas que sigam a direcção que se considere adequada, explorando, de uma forma mais flexível e aprofundada, os aspectos considerados mais relevantes (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Amostra

A amostra foi constituída por 18 profissionais de recrutamento e seleção, é sobretudo feminina (66,67%) e oito dos participantes (44,44%) são decisores finais nos processos de recrutamento e seleção em que participam. A grande maioria dos profissionais entrevistados

trabalha em áreas de negócio completamente distintas, o que permitiu compreender várias realidades e ter testemunhos diversificados (Tabela 1).

Tabela 1. Áreas de Negócio dos Participantes

Áreas de Negócio	N
Serviços Imobiliários	1
Produção e Distribuição de Bens Alimentares	1
Consultoria	4
Seguradora	1
Perfumes e Cosméticos	1
Hotelaria	2
Engenharia	1
Forças Armadas	1
Agências de Meios	1
Agências de Publicidade	1
Produtos de Saúde e Bem-Estar	1
Retalho	2
Grupos de Media	1

Para classificar os participantes em termos de especialização na área, consideraram-se peritos aqueles que efectuassem recrutamento e selecção com base diária há mais de três anos ou que o fizessem com menor frequência há mais de seis. Seguindo este critério, metade dos participantes neste estudo podem ser considerados peritos em recrutamento e selecção.

Instrumentos

As entrevistas foram conduzidas com base num guião composto pelas seguintes perguntas:

- 1- Com que assiduidade faz recrutamento e selecção?
- 2- Como toma decisões? Em que é que se baseia?
- 3- Que importância atribui à intuição?
- 4- Quando sente que tomou uma boa decisão?
- 5- Quando sente que falhou? E porquê?

A primeira pergunta teve como objectivo verificar o nível de especialização do entrevistado, a segunda e a terceira foram realizadas em busca de explorar todo o processo de tomada de decisão desenvolvido e qual o papel da intuição nesse mesmo processo, as duas últimas, com o intuito de compreender como evitar e minimizar os erros e como medir o sucesso ou insucesso de um processo de recrutamento e selecção.

A flexibilidade inerente a este tipo de entrevistas tornou possível aprofundar e explorar mais alguns temas referidos pelos entrevistados, como é o caso do conceito de deseabilidade social referido na revisão de literatura apresentada anteriormente e que parece ser uma das grandes preocupações a ter em conta por parte dos profissionais desta área.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e transcritas, posteriormente, para papel (excertos das entrevistas em anexo).

Com o auxílio da ferramenta Atlas.ti (Muhr, 1991), que facilita a análise de dados qualitativos através da possibilidade de gerir, visualizar e categorizar vários documentos em simultâneo, foi criado um sistema de categorização que permitiu retirar um conjunto de resultados apresentados no próximo ponto.

Resultados

O sistema de categorias desenvolvido resultou do agrupamento das respostas efectuadas pelos diversos participantes e que apresentavam pontos comuns, permitindo criar um esquema de categorização. Deste processo resultaram 10 categorias diferentes, para as quais foi criada uma nomenclatura específica de forma a reflectir o seu conteúdo. Na Tabela 2 apresentamos este sistema de categorias, incluindo alguns exemplos de fragmentos de discurso dos participantes referentes a cada uma delas.

Tabela 2. Sistema de Categorias

Sistema de Categorias	Esta categoria diz respeito a referências relativas...	Exemplos
Intuição Inferencial	À dimensão da intuição baseada em julgamentos rápidos e heurísticas	“processo inconsciente que reflecte toda a experiência e todo o conhecimento adquirido que se tem ao longo do tempo e que nos sai naturalmente.”; “Quando falo em intuição é sempre baseada em

		experiências passadas e do contacto directo com as pessoas.”
Intuição Holística	À dimensão da intuição baseada no “sexto-sentido” e em algo inexplicável de forma racional	“Eu acho que às vezes temos que sentir mesmo no nosso íntimo que temos que apostar naquela pessoa. Muitas vezes sem conseguir bem explicar porquê. Não sei ao certo o porquê, é só intuição de que devo apostar naquela pessoa.”
Intuição Afectiva	À dimensão da intuição baseada em sentimentos e emoções relativamente aos candidatos	“Outro grande problema é que as pessoas que estão a fazer recrutamento, também têm uma personalidade e todas as pessoas gostam mais de determinados comportamentos do que outros, juntam um pouco as emoções a nível profissional e pessoal. Misturam um pouco aquilo que são elas próprias com o recrutamento.”
Modelo de Escolha Racional	A tentativas de aproximação dos processos de recrutamento e selecção ao Modelo de Escolha Racional	“Colocamos escalas associadas a cada competência, aplicamos provas, cotamos tudo e chegamos a uma pontuação.”; “Todo o processo se baseia em elementos mais factuais”; “A escala era de 1 a 10, e se a pessoa tivesse menos de 4 era automaticamente excluída.”
Desejabilidade Social	À importância da desejabilidade social e às formas de lidar com estas dificuldades	“Eu acho que as pessoas já sabem aquilo que devem ser em entrevista.”; “Há aquelas pessoas que tem o dom da representação daquilo que eles acham que o recrutador quer ouvir.”
Falta de Informação	À falta de informação como um dos principais problemas nos processos de recrutamento e selecção	“Vamos à caça de informação para podermos fundamentar.”; “Está tudo no candidato, utilizamos as armas que o candidato nos dá.”
Contexto	À importância do contexto num processo de recrutamento e selecção	“Conhecer o local, a envolvente, quando eu digo a envolvente é a nível de Equipa, a nível de Organização e o Contexto, a própria envolvente social.”; “não é só

		exclusivamente o perfil, é o que está à volta, isso é que dita o sucesso”
Responsabilização	Ao papel da responsabilização e da necessidade de justificar as escolhas efectuadas perante terceiros	“Terias a probabilidade de que se cometesses um erro, tinhas que assumir que tiveste mal.”; “Há muitos profissionais, do lado das consultorias, onde têm que ser mais rigorosos.”
Competências Transversais	À sobrevalorização das competências transversais relativamente às competências técnicas	“Agora, ele pode ter muitas competências técnicas e se não tiver competências sociais que lhe permitam crescer, ele até pode estagnar e não ter interesse nenhum para a Organização.”
Risco	Ao risco inerente e à necessidade de aumentar o sucesso do recrutamento e selecção, diminuindo a margem de erro	“Porque quanto mais tu fores sem rede, mais asneira vai sair, até pode correr bem, mas há sempre uma hipótese de não correr, temos sempre que tentar diminuir o risco.”; “Numa organização feita por pessoas corremos sempre o risco desse tipo de coisas acontecer. Podem haver os chamados ‘erros de casting’ em que são escolhidos e depois a coisa não funciona. Acontece, mas normalmente estão sempre tomadas medidas que minimizem esse erro.”

De um modo geral, analisando os resultados, aparentemente todos os sujeitos submetidos ao estudo aceitam a presença de intuição no processo de decisão em recrutamento e selecção e consideram ainda que esta desempenha um papel fundamental, podendo afectar positiva ou negativamente o processo (“No fundo os testes e a análise muito objectiva do currículo, acabam por ser mais uma confirmação daquilo que eu sinto relativamente ao candidato”). A intuição é vista como essencial para colmatar a falta de informação relativamente ao candidato. Os participantes utilizam um misto de racionalidade e intuição de forma a seleccionar o melhor candidato para desempenhar a função para a qual se está a recrutar no menor tempo possível, de forma a reduzir os custos do processo (“Temos que apurar um

bocadinho aquilo que nos é dado a conhecer em termos de elementos”). Podem existir diferenças, de pessoa para pessoa, na importância atribuída à intuição, derivadas da propensão individual para o uso da mesma, ou seja, podem existir pessoas com maior propensão para utilizar processos intuitivos do que outras (“Aqui há uma condição prévia, eu sou muito intuitiva.”).

Nenhum dos profissionais entrevistados prescinde de utilizar o método de entrevista individual, podendo depois complementá-lo com outro tipo de testes e dinâmicas de grupo ou focar-se apenas na entrevista para tomar a decisão. Isto reforça a literatura revista anteriormente, apoiando a ideia de que a entrevista individual é, sem dúvida, o método mais utilizado e popular em recrutamento e selecção. Para além disso, apenas um dos entrevistados toma as decisões sem intervenção de mais nenhum profissional no processo de recrutamento, sendo que, todos os restantes, apesar de poderem ser ou não decisores finais, participam num processo em que várias pessoas têm interveniência.

Quanto ao sucesso de um processo de recrutamento e selecção, parece ser essencial a existência de uma relação vantajosa para ambas as partes, candidato e empregador (“Para eu sentir que tomei uma boa decisão, eu tenho que sentir também isso da parte do candidato, não posso ser só eu a ficar feliz”). Se isto não acontecer, significa que algo correu mal e muito provavelmente irá levar a custos bastante elevados para a empresa. Aparentemente, a principal razão pela qual os processos podem não ser bem-sucedidos parece estar associada a erros na gestão de expectativas que podem decorrer de ambas as partes (“Pode ser o cliente que não gosta do candidato, ou o candidato que se sente defraudado com o projecto que lhe foi apresentado e sair”).

Na Tabela 3 é apresentada a frequência de fragmentos de discurso associados às várias categorias identificadas, o número de entrevistados que referiram essa categoria (N) e a sua percentagem relativamente ao total (%N).

Tabela 3. Resultados Gerais

Categorização	Frequência	N	%N
Intuição Inferencial	68	18	100%
Intuição Holística	56	16	89%
Intuição Afectiva	45	18	100%
Desejabilidade Social	26	12	67%
Falta de informação	25	14	78%

Modelo Racional	23	9	50%
Contexto	17	5	28%
Responsabilização	17	8	44%
Competências Transversais	12	8	44%
Risco	8	5	28%

No que diz respeito às dimensões da intuição, todos os entrevistados admitem a existência de intuição inferencial e afectiva nas decisões tomadas em recrutamento e selecção, sendo que a intuição inferencial foi referenciada com maior frequência (68 referências) do que os outros dois tipos de intuição (“Quanto mais cresce a nossa experiência, mais cresce a nossa intuição”). Aparentemente, a intuição inferencial é o tipo de intuição mais popular e é percebido como o mais utilizado entre os participantes no estudo. A intuição afectiva foi muito associada à empatia, à identificação com o candidato e com a sua história de vida – “Uma pessoa por ser simpática pode, injustamente, levar mais um pontinho na escala e depois, conseqüentemente, por causa disso ser a pessoa contratada”. Esta dimensão da intuição também parece estar sempre presente na tomada de decisão, sendo inclusive referido que se “juntam um pouco as emoções a nível profissional e pessoal”, tornando impossível dissociar aquilo que somos na nossa vida pessoal daquilo que somos profissionalmente. Desta forma, este estudo sugere que não é possível dissociar os gostos e as preferências pessoais da tomada de decisão em processos de recrutamento e selecção e, assim sendo, estes podem enviesar a decisão final relativamente a um candidato. No que concerne à intuição holística, a grande maioria dos entrevistados (88,89%) também admitiu a sua presença em todas as decisões. Esta dimensão foi aquela que maior resistência apresentou, no entanto, pelo que retiramos destas entrevistas, a sua influência está presente e é impossível evitar que assim seja (“Não sei ao certo o porquê, é só intuição de que devo apostar naquela pessoa”).

O conceito de modelo de escolha racional, surge em contraponto com os três tipos de intuição e foi utilizado para agrupar referências que procurassem racionalizar todo o processo de tomada de decisão em recrutamento e selecção, como por exemplo: “Todo o processo se baseia em elementos mais factuais”. No entanto, a conclusão geral de todas as entrevistas foi, como já referimos anteriormente, que as técnicas procuram reduzir o papel da intuição, mas é impossível eliminá-la por completo e independentemente das técnicas que se utilizem, a intuição está sempre presente (“...os restantes 60% serão muito baseados na intuição sim, não vou dizer que não”).

Este estudo vai ao encontro da literatura anteriormente revista, no sentido em que os candidatos procuram ser aquilo que o entrevistador quer que eles sejam, escondendo aquilo que são na realidade, de forma a passarem a melhor imagem possível - “Eu acho que as pessoas já sabem aquilo que devem ser em entrevista” – o que aumenta para níveis bastante superiores tanto a complexidade, como a subjectividade da tomada de decisão dos profissionais. Especificamente, a desejabilidade social e a falta de informação parecem estar intimamente relacionadas, no sentido em que a falta da informação relativamente aos candidatos faz com que seja possível iludir o entrevistador (“Está tudo no candidato, utilizamos as armas que o candidato nos dá”). Ambos os conceitos foram referidos na maior parte das entrevistas (Desejabilidade Social - 67%; Falta de Informação - 78%), o que demonstra que é um tema que preocupa bastante os profissionais desta área. Os resultados sugerem ainda que a experiência e, conseqüentemente, a intuição inferencial, podem ser a melhor forma para combater este tipo de problemática, sendo que parece consensual que um perito terá maior facilidade em identificar e contornar situações de desejabilidade social do que um profissional menos experiente - “Sobretudo experiência, perceber se de facto aquilo tudo que ele diz que sabe fazer e fez é real”.

Apesar de ter sido um ponto referido por poucos participantes (28%) este estudo sugere ainda que “não é só exclusivamente o perfil, é o que está à volta, isso é que dita o sucesso”, isto é, aparentemente, a boa integração entre o candidato e a função, a equipa e a organização, ou seja, o contexto de trabalho, também parece ser um ponto a ter em conta por parte dos profissionais de recrutamento e selecção. A necessidade de um candidato dominar determinada competência está directamente relacionada com todo o contexto, desde a equipa, à organização, à localização, tudo isto influencia a escolha das competências transversais que o profissional tenciona encontrar no candidato ao longo do processo. Deste modo, verificamos que o contexto é uma parte fundamental a ter em conta quando procuramos fazer a ligação entre o perfil desejado e a função a desempenhar.

Os resultados sugerem que todos os tipos de intuição são utilizados como forma de apreender informação sobre as competências transversais detidas pelos candidatos. As competências transversais, tal como sugere a literatura revista, parecem ser mais valorizadas do que as competências técnicas - “Agora, ele pode ter muitas competências técnicas e se não tiver competências sociais que lhe permitam crescer, ele até pode estagnar e não ter interesse nenhum para a Organização”. As atitudes e os comportamentos surgiram sempre associados à intuição, à parte da informação que não é tão fácil de medir e,

consequentemente, ao risco. Aparentemente, o risco de uma tomada de decisão errada em recrutamento e seleção pode estar directamente associada a erros na avaliação das competências transversais dos candidatos. Como seria de esperar, todo este risco resulta da falta de informação inerente deste tipo de processos - “Numa organização feita por pessoas corremos sempre o risco desse tipo de coisas acontecer. Podem haver os chamados ‘erros de casting’ em que são escolhidos e depois a coisa não funciona”.

A necessidade de justificar as suas decisões a terceiros (responsabilização perante chefias ou clientes), apesar de não estar previsto no início do estudo, parece ser um ponto bastante presente no pensamento dos profissionais (44%) e que influencia bastante a forma como são tomadas as decisões em contexto de recrutamento e seleção (“Terias a probabilidade de que se cometesses um erro, tinhas que assumir que tiveste mal”).

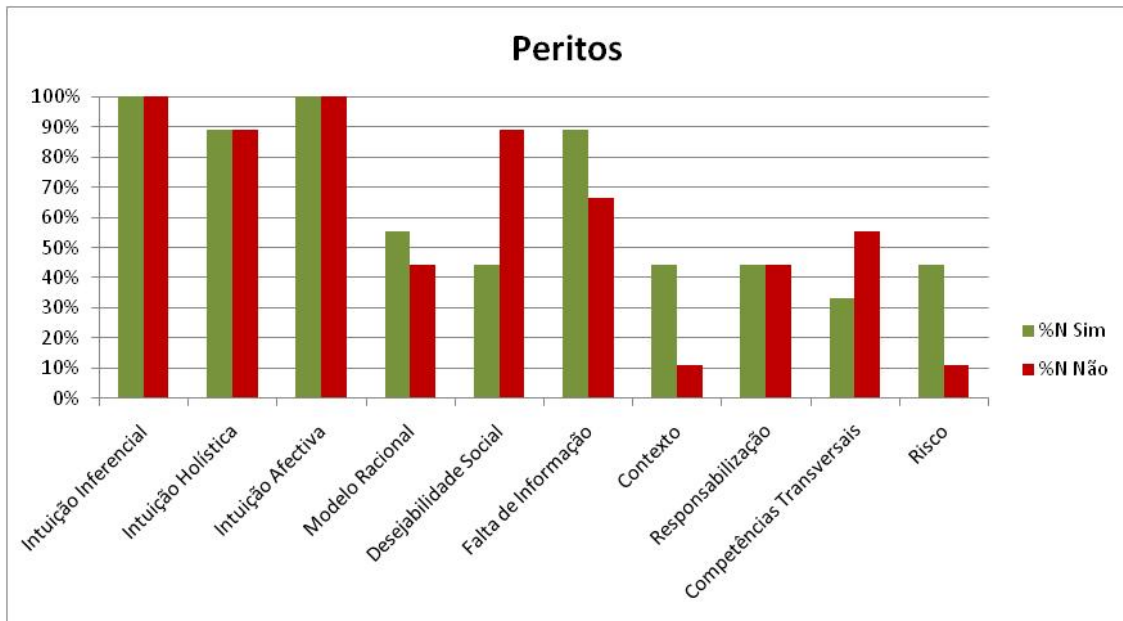
Com o intuito de aprofundar os resultados encontrados, foram efectuadas duas análises complementares. A amostra foi dividida em peritos e profissionais com menos experiência, seguindo o critério apresentado no método deste estudo, e em decisores finais (maioritariamente Directores) e prestadores de contas (consultores e técnicos), com o intuito de aprofundar se a intuição é utilizada de igual forma por todos os profissionais independentemente dos graus de especialização e responsabilização.

Intuição e Especialização

Ao longo das entrevistas realizadas e tal como verificámos na revisão de literatura, foi sendo perceptível que os peritos tendem a tomar as suas decisões de forma mais rápida e precisa do que os profissionais com menos experiência – “quantos mais anos de experiência profissional têm as pessoas, mais rápido e mais confiam na intuição deles”.

Neste sentido, dividiu-se a amostra em peritos (9) e não peritos (9), seguindo o critério definido na caracterização da amostra, para contrastar as menções às diversas categorias apresentadas anteriormente (Figura 1).

Figura 1. Peritos



Os peritos, de acordo com o gráfico acima, parecem dar mais importância ao contexto do que os restantes profissionais (mais de 40% dos peritos contra apenas 10% dos profissionais menos experientes).

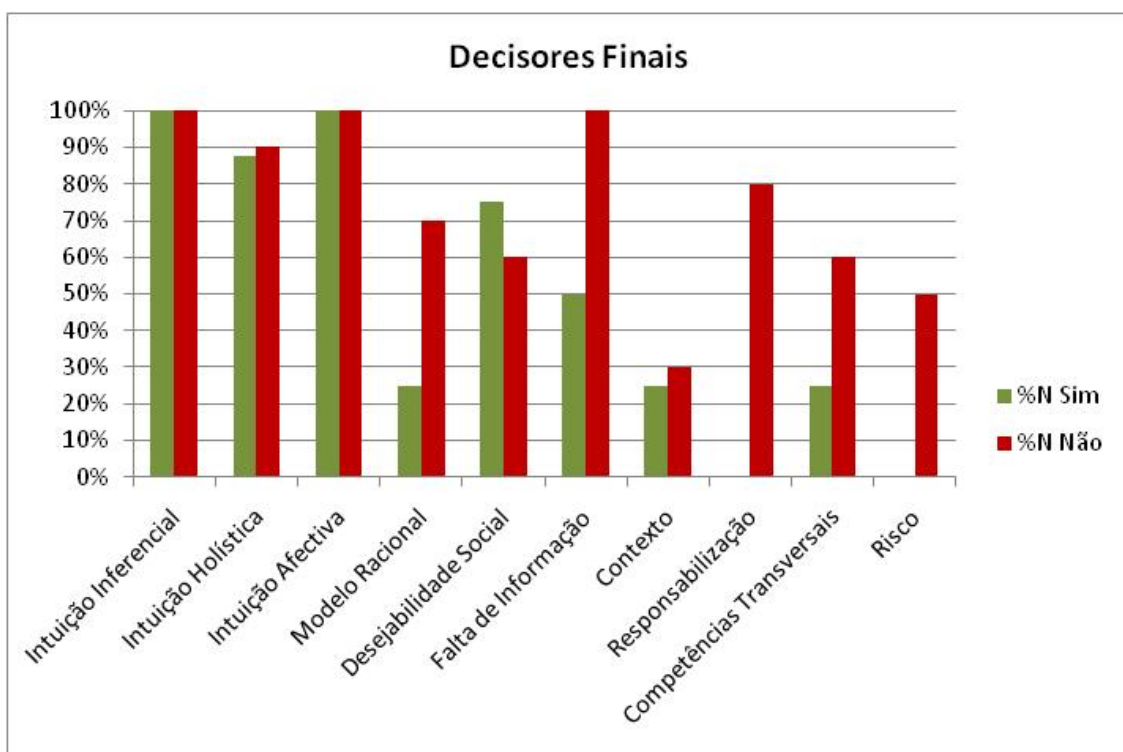
Verificamos ainda que os peritos parecem estar mais cientes para os riscos de uma má decisão em recrutamento e selecção e mostram maior preocupação em tentar diminuí-los. Por outro lado, os peritos aparentam menor preocupação com a questão da desejabilidade social, talvez por considerarem que, recorrendo à sua experiência, têm armas para a combater e evitar, ou então, por considerarem que não há nada a fazer quanto a esse aspecto, uma vez que está sempre presente e cabe ao profissional saber contorná-lo da melhor forma. No entanto, não é possível retirar resultados muito expressivos ou conclusivos desta análise, uma vez que não foram encontrados valores muito discrepantes e que nos permitam explorar mais aprofundadamente esta possível divergência entre peritos e não peritos.

Intuição e Responsabilização

Apesar de não estar inicialmente prevista esta análise, durante as entrevistas, foi possível captar diferenças entre os discursos dos decisores finais (44,4%) e decisores sob

responsabilização, i.e., que tinham de prestar contas das suas decisões (55,56%). A forma como estes dois tipos de profissionais encaravam as questões que lhes iam sendo colocadas, variava de acordo com o seu papel no processo de recrutamento e selecção (“recolher o máximo de informação de forma a poderes debater e apresentar a uma chefia” ou “Há muitos profissionais, do lado das consultorias, onde têm que ser mais rigorosos”). Neste sentido, surgiu a seguinte pergunta: será que existem diferenças significativas no uso da intuição entre os profissionais detentores da decisão final e os restantes? (Figura 2).

Figura 2. Decisores Finais



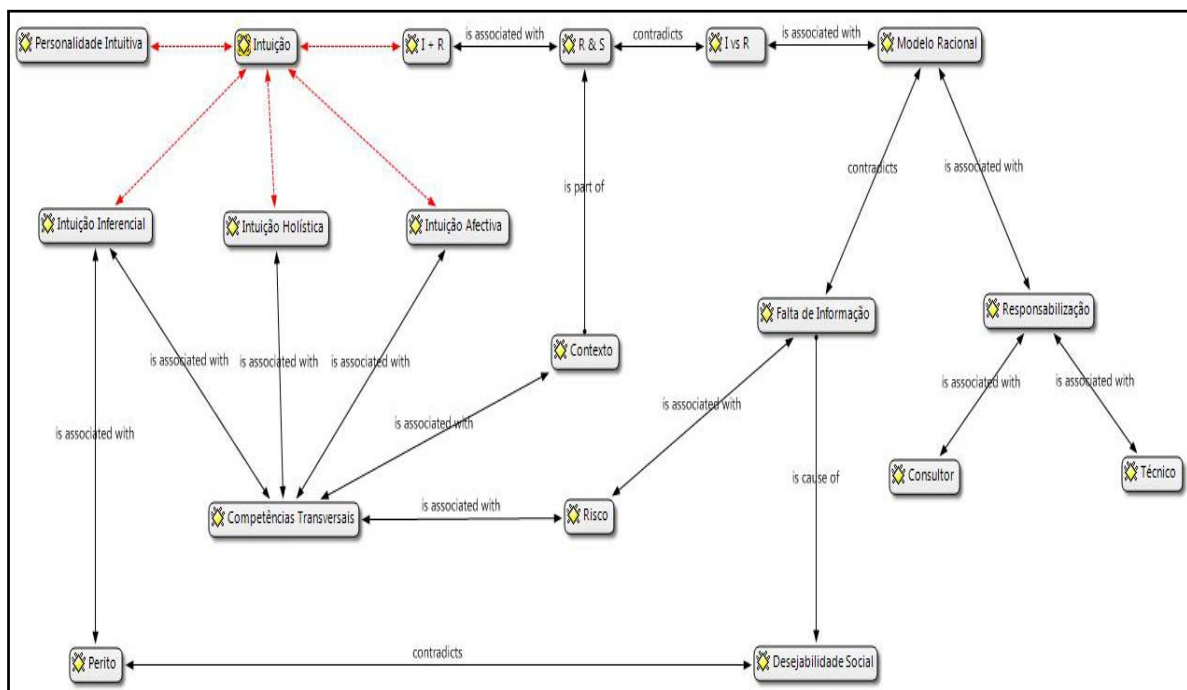
Todas as menções à responsabilização foram feitas por profissionais que tinham que prestar contas das suas decisões. Em contrapartida, os profissionais que tomavam a decisão final, não pareceram, em qualquer momento, mostrar preocupação relativamente a este aspecto. Adicionalmente, a grande maioria das referências ao modelo racional (82,6%) também foram efectuadas pelos decisores sob responsabilização. Verificamos também que este facto parece não influenciar a quantidade de intuição utilizada, uma vez que tanto os decisores finais como os restantes admitem, de igual modo, que esta tem uma grande importância na tomada de decisão (barras relativas às dimensões da intuição muito semelhantes ou iguais para decisores finais e decisores sob responsabilização - Figura 2). Em

suma, verifica-se que há um grupo (decisores sob responsabilização) que parece ter mais necessidade de justificar as decisões e ocultar o uso da intuição do que outro (decisores finais).

Diagrama de Resultados

Com base nos resultados apresentados, o diagrama de interacção entre categorias mostra a relação entre conceitos sugerida por este estudo (Figura 3).

Figura 3. Diagrama de interacção entre categorias



Legenda:

I + R – Intuição e Racionalidade são complementares no processo de tomada de decisão

I vs R – Intuição como impeditivo à Racionalidade

R&S – Processo de Recrutamento e Selecção

Discussão e Conclusões

Parece consensual entre todos os entrevistados que a intuição desempenha um papel fulcral na tomada de decisão em processos de recrutamento e selecção. Neste estudo, não foram detectadas grandes diferenças no que concerne à percepção dos participantes relativamente à utilização das três dimensões da intuição (inferencial, holística e afectiva), sendo apenas possível identificar uma ligeira preferência pela percepção do uso da intuição inferencial e

uma pequena repulsa relativamente à intuição holística por parte dos participantes, principalmente por parte daqueles que prestam contas a terceiros. Esta maior facilidade em admitir que a intuição inferencial é sempre parte integrante do processo de tomada de decisão pode prender-se com o facto de estar intimamente relacionada com a experiência, sendo menos complicado para os profissionais da área admitirem que recorrem automaticamente a experiências anteriores e vivências passadas para basearem as suas decisões, até porque pode significar, em última instância, que são especialistas na área. O facto de os entrevistados se demonstrarem mais reticentes relativamente à intuição holística, poderá estar associado à necessidade de justificar as suas escolhas perante terceiros. Visto que a intuição holística é baseada no “sexto-sentido” e na parte mais obscura da intuição (por exemplo, pressentimentos que surgem sem justificação aparente), é natural que os profissionais tentem diminuir este efeito de modo a tornar a decisão o mais racional possível para ser mais fácil justificá-la posteriormente. Concluindo, não parece haver dúvidas de que a intuição está sempre presente na tomada de decisão e que é perceptível a existência das três dimensões da intuição identificadas em estudos anteriores (Pretz & Totz, 2007), no entanto as diferenças entre si não são muito acentuadas, podendo apenas concluir-se que todas influenciam a tomada de decisão em recrutamento e selecção, sendo a intuição inferencial aquela com que os participantes mais se identificam e mais dizem utilizar.

A aptidão intuitiva, aparentemente, tem uma grande influência no uso da intuição por parte dos participantes e, como esta varia de sujeito para sujeito, os profissionais que se consideram mais intuitivos parecem mais dispostos em admitir o uso dos seus processos intuitivos do que os restantes. Pelo que é possível retirar deste estudo, isto não invalida a presença da intuição em todos os processos de tomada de decisão, até porque, mesmo os sujeitos mais racionais, admitem recorrer a processos intuitivos para basear as suas decisões, ainda que em menor quantidade. Seria importante tentar desmistificar, em pesquisas futuras, a relação entre a propensão individual para utilizar a intuição e a sua influência no uso da mesma e das suas dimensões, tendo em conta que neste estudo não foi possível clarificar esta questão.

Como referimos anteriormente, a constante preocupação dos profissionais sob responsabilização (consultores e técnicos) em justificar as suas decisões e em tentar reduzir a importância da intuição, tornando o processo de decisão o mais racional possível, em contraste com a baixa preocupação com este ponto por parte dos directores e decisores finais, levou-nos a explorar mais aprofundadamente o conceito de responsabilização. Este

conceito refere-se à expectativa implícita ou explícita de que o indivíduo pode ser chamado a justificar as suas crenças, feelings e acções perante terceiros (Scott & Lyman, 1968; Semin & Manstead, 1983; Tetlock, 1992). A responsabilização pressupõe que os indivíduos que não justificarem bem as suas acções serão punidos com consequências negativas, por outro lado, se as justificarem bem terão consequências positivas (Stenning, 1995). A simples presença de um terceiro, a avaliação do desempenho, a necessidade de justificação e o simples facto do trabalho ser identificado como seu, podem influenciar a forma como o processo de tomada de decisão é desenvolvido. Estudos sugerem que estes quatro pontos podem ter influência na utilização da intuição para fundamentar a decisão (Lerner & Tetlock, 1999).

Apesar de não estar prevista inicialmente esta análise, este estudo indica que a responsabilização está intimamente relacionada com a tentativa de medir e racionalizar ao máximo as escolhas e decisões. Um profissional que tenha que reportar a uma chefia ou a um cliente parece ter uma maior necessidade de esmiuçar e tornar factual a informação que é disponibilizada. Estes resultados levam à ponderação acerca da natureza das decisões em recrutamento e selecção. Pode então especular-se que talvez estejamos perante um processo altamente intuitivo que recorre a processos racionais fundamentalmente para justificar perante terceiros as decisões tomadas anteriormente de forma intuitiva. Seria interessante explorar mais aprofundadamente esta relação entre os conceitos de intuição e de responsabilização.

No que concerne à análise relativa ao grau de especialização, os participantes mais experientes parecem lidar melhor com situações de desejabilidade social do que os restantes, possivelmente devido à sua grande experiência na área e aos padrões que foram definindo ao longo dos anos de experiência. Estes resultados sugerem ainda que este tipo de profissionais tem mais em conta toda a envolvente (equipa, organização, envolvente social) do que os profissionais menos experientes que parecem focar-se maioritariamente na compatibilidade entre o sujeito e a função a desempenhar, acabando por descurar as outras componentes do contexto. Parece haver uma maior predisposição dos peritos para enaltecer o papel da intuição, ou pelo menos para admitir a sua presença no processo de tomada de decisão e procurar tirar o melhor partido dela. Assim sendo, o facto dos participantes mais experientes terem maior propensão para falar acerca da intuição mostra a relevância e importância de aprofundar este tema. Neste ponto, levanta-se uma questão aparentemente pertinente: será

que a aptidão intuitiva se desenvolve quando lidamos diariamente com situações em que temos que recorrer a processos intuitivos?

Resumindo, este estudo, baseado em métodos qualitativos, levanta uma série de questões interessantes e que poderão ser desenvolvidas, testadas e exploradas em pesquisas futuras.

A Intuição em Recrutamento e Seleção – Um Estudo Quantitativo com Profissionais

Utilizando como base os estudos de Pretz e Tetz (2007) referidos na revisão de literatura, desenvolveu-se um questionário com o intuito de medir e avaliar alguns pontos deixados em aberto pelo primeiro estudo. O foco principal deste estudo foi explorar mais aprofundadamente a relação existente entre os seguintes conceitos: dimensões da intuição (inferencial, holística e afectiva), responsabilização, especialização e aptidão intuitiva individual. Este estudo procura explorar e quantificar os conceitos acima referidos relativamente à sua influência no uso da intuição nos processos de recrutamento e selecção, de forma a clarificar qual o papel desempenhado pela mesma no momento da tomada de decisão.

Hipóteses

Neste segundo estudo, procuramos explorar algumas das questões deixadas em aberto no primeiro estudo relacionando os quatro conceitos acima referidos e que descrevemos de seguida:

Dimensões da Intuição. Com base na ideia da existência de diferentes dimensões da intuição, Pretz e Tetz (2007) procuraram perceber que aspectos da intuição eram medidos pelos questionários mais comuns – REI e MBTI. Após análise factorial descobriu-se que cada subescala se foca numa diferente dimensão da intuição. O REI mede aspectos afectivos e automáticos da intuição, mas não distingue entre intuição inferencial e holística. No entanto, o MBTI consegue medir a dimensão holística. Assim sendo, nenhum instrumento existente mede os três tipos de intuição, isto mostra que estamos realmente a falar de diferentes dimensões da intuição que necessitam de diferentes instrumentos para ser testadas.

Responsabilização. Este conceito diz respeito à expectativa da necessidade de justificar crenças, feelings e acções perante terceiros (Scott & Lyman, 1968; Semin & Manstead, 1983; Tetlock, 1992). Estudos sugerem que esta variável pode ter influência na percepção do uso da intuição para fundamentar a decisão (Lerner & Tetlock, 1999). Pelo que indica o primeiro estudo, a responsabilização (necessidade de justificar as decisões) parece ser importante na percepção do uso da intuição, pois quando um profissional tem que justificar as suas escolhas perante uma chefia ou um cliente, tende a ocultar o papel da intuição, procurando tornar racional todo o processo de tomada de decisão. Esta variável será testada

através da comparação entre os valores obtidos nas várias dimensões da intuição pelos decisores finais participantes e pelos decisores sob responsabilização.

Especialização. Os peritos são reconhecidos como tendo as habilidades e aptidões necessárias para desempenhar as suas funções da melhor forma (Shanteau, 1992). Esta variável refere-se ao facto de os profissionais mais experientes conseguirem distinguir mais facilmente a informação, tornando-os mais eficazes e eficientes do que os profissionais menos experientes. No entanto, a quantidade de informação utilizada parece ser a mesma para os dois grupos.

Aptidão Intuitiva. Este conceito estima a crença do sujeito na sua própria aptidão para utilizar processos intuitivos na tomada de decisão (Pacini & Epstein, 1999). Esta variável será testada recorrendo a uma escala já validada com o objectivo de a relacionar com o nível de experiência dos participantes, de modo a verificar se existem diferenças entre peritos e profissionais menos experientes.

Assim sendo, foram desenvolvidas duas hipóteses para relacionar estes conceitos anteriormente descritos. A primeira hipótese envolve a responsabilização e o uso das dimensões da intuição e a segunda relaciona o nível de experiência com a aptidão intuitiva individual dos profissionais, especificamente:

Responsabilização e uso da intuição. Com base nos resultados do estudo quantitativo apresentado anteriormente, a responsabilização (necessidade de justificar as decisões), parece ser um mediador importante na percepção do uso da intuição (Lerner & Tetlock, 1999), na medida em que, quando um profissional tem que justificar as suas escolhas perante uma chefia ou um cliente, tende a ocultar o papel da intuição, procurando tornar mais racional todo o processo de tomada de decisão. Neste sentido, resolveu testar-se a seguinte hipótese:

H1 – A necessidade de justificar as decisões influencia negativamente o uso da intuição.

Este estudo, procura clarificar se o facto de um profissional estar sob responsabilização influencia, na realidade, a percepção do uso da intuição nos processos de tomada de decisão.

Especialização e aptidão intuitiva. Com base nos estudos de Chase e Simon (1973), envolvendo mestres de xadrez capazes de definir padrões que lhes permitem analisar as peças apenas por breves segundos antes de tomarem uma decisão e nos resultados das

entrevistas do primeiro estudo que indicam que os peritos têm maior facilidade em admitir o uso de intuição nos seus processos de tomada de decisão, foi definida a seguinte hipótese:

H2 – A especialização está positivamente relacionada com a aptidão intuitiva.

Com a literatura a apontar neste sentido, seria interessante perceber se, em contexto de recrutamento e seleção, os indivíduos mais especializados tendem a apresentar uma maior aptidão intuitiva, com o objectivo de perceber a sua importância neste tipo de processos. Partindo do pressuposto que os especialistas terão maior probabilidade de sucesso do que os profissionais menos experientes, se os resultados mostrarem que os primeiros possuem maior aptidão intuitiva, então esta poderá ser um elemento facilitador de uma tomada de decisão bem sucedida nesta área.

Método

A técnica de investigação utilizada neste estudo foi o questionário online, que permitiu alcançar o maior número de profissionais da área em diversas localizações geográficas, o que não teria sido possível recorrendo a um questionário presencial. De seguida, é descrita a amostra e o instrumento utilizado.

Amostra

A amostra é constituída por 115 profissionais de recrutamento e seleção. A amostra é sobretudo feminina (67%), com idades compreendidas entre os 22 e os 56 anos, com a média de idades a rondar os 35 anos.

Para classificar os participantes relativamente ao seu nível de especialização utilizou-se o critério definido no primeiro estudo, ou seja, consideraram-se peritos aqueles que efectuassem recrutamento e seleção com base diária há mais de três anos ou que o fizessem com menor frequência há mais de seis. Seguindo este critério, 64 participantes neste estudo foram considerados peritos em recrutamento e seleção.

No que concerne ao nível de responsabilização pela decisão, a amostra é constituída por 64 decisores finais e 51 decisores sob responsabilização.

Variáveis e Medidas

Recorrendo ao estudo de Pretz e Tottz (2007), retirou-se uma subescala já validada de 10 itens do REI - Rational-Experiental Inventory (Pacini & Epstein, 1999) - para medir a aptidão intuitiva individual, reflectindo a percepção da aptidão para utilizar processos intuitivos que o sujeito pensa possuir (escala de 5 pontos de Likert).

Com base nas entrevistas realizadas no primeiro estudo e procurando utilizar o estilo de itens presentes no MBTI - Myers-Briggs Type Inventory (Myers et al., 1998) e no REI - Rational-Experiental Inventory (Pacini & Epstein, 1999), foram criados 10 itens para procurar medir o uso de cada uma das dimensões de intuição - inferencial, holística e afectiva (escala de 7 pontos de Likert).

No que diz respeito aos itens construídos para medir a intuição inferencial ($\alpha=0.84$) foram excluídos 3 por apresentarem correlação item-total inferior a .30, ficando 7 (exemplo: “A experiência permite perceber rapidamente, se o candidato se adequa ao perfil”). Quanto à intuição holística ($\alpha=0.83$) foi excluído apenas um item, ficando a subescala composta por 9 itens validados (exemplo: “O ‘sexto-sentido’ ajuda a perceber a pessoa que estou a entrevistar”). Por último, a subescala relativa à intuição afectiva ($\alpha=0.76$) ficou também reduzida a 7 itens, tal como a subescala da intuição inferencial (exemplo: “Aquilo que se sente relativamente ao candidato é a chave do sucesso na tomada de decisão”).

Por último, para além de dados demográficos como sexo e idade, o questionário contempla ainda questões que procuram agrupar os participantes de modo a ser possível efectuar uma análise mais detalhada, como por exemplo, anos de experiência, frequência com que realiza processos de recrutamento e selecção, função desempenhada e se é decisor final do processo (questionário em anexo).

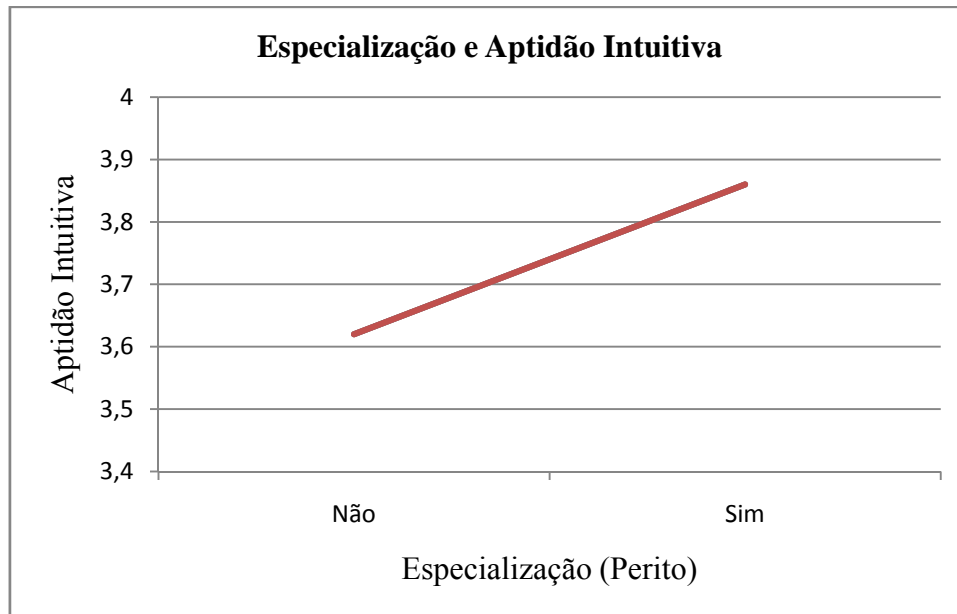
Resultados

Especialização e Aptidão Intuitiva

A hipótese 2, recebeu apoio, uma vez que a especialização parece estar positivamente relacionada com a aptidão intuitiva ($F(1, 113) = 4.23, p = .041$), no sentido em que os peritos

que participaram no questionário manifestam um grau mais elevado de aptidão intuitiva ($M= 3.86$, $DP= .64$) do que os sujeitos menos especializados ($M= 3.62$; $DP= .55$).

Figura 4. Especialização e Aptidão Intuitiva



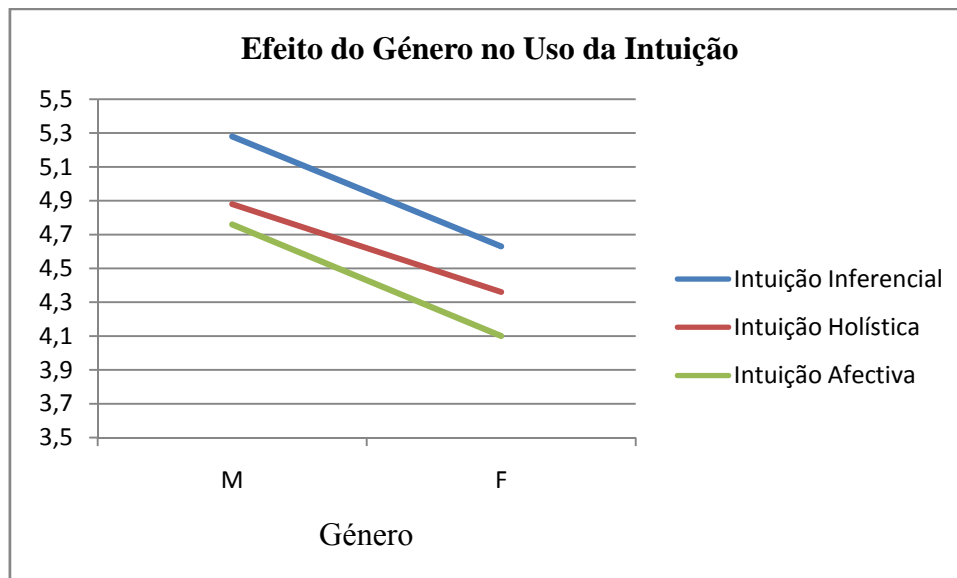
A aptidão intuitiva parece ser boa preditora da percepção do uso de todas as dimensões da intuição - inferencial, holística e afectiva. Porém, quando se controlam os efeitos da aptidão intuitiva, o grau de especialização parece predizer o uso da intuição afectiva ($F(1, 112) = 5.97$, $p = .016$), sendo esta mais utilizada pelos menos especializados ($M = 4.45$; $DP = .85$) do que pelos peritos ($M = 4,21$; $DP = .92$). Este efeito não se verifica nas restantes duas dimensões da intuição.

Diferenças entre Géneros

Os resultados deste questionário demonstram que os participantes masculinos reportam significativamente mais o uso da intuição (inferencial, holística e afectiva) do que os participantes do sexo feminino (λ de Wilks = .855, $F(3, 111) = 6.26$, $p = .000$). Os resultados univariados demonstram que esse efeito ocorre nas três dimensões da intuição. Assim, nos itens correspondentes à intuição inferencial, os homens mostram-se mais intuitivos ($M = 5.28$; $DP = .94$) do que as mulheres ($M = 4.63$; $DP = .84$; $F(1, 113) = 13.93$,

$p=.0003$). Nos resultados relativos à intuição holística, os participantes do sexo masculino também se mostram mais intuitivos ($M= 4.88$; $DP= .96$) do que os participantes do sexo feminino ($M= 4.36$; $DP= .93$; $F(1, 113)= 7.93$, $p= .00575$). Por último, no que concerne à intuição afectiva, os resultados foram semelhantes aos apresentados para as outras duas dimensões da intuição, sendo visível também a maior percepção da utilização de processos intuitivos por parte dos homens ($M= 4.76$; $DP= .91$) em relação às mulheres ($M= 4.1$; $DP= .83$; $F(1, 113)= 14.95$, $p= .0001$).

Figura 5. Efeito do Género no Uso da Intuição



Por outro lado, não foram encontradas diferenças entre homens e mulheres no que concerne à aptidão intuitiva ($F(1, 113)= .43$, $p= .5132$, ns).

Discussão e Conclusões

Com base nos resultados apresentados anteriormente verificamos que apenas foi possível sustentar uma das hipóteses inicialmente apresentadas (H2). Quanto à primeira hipótese, não foram encontrados resultados que nos possibilitem retirar qualquer tipo de conclusões.

Assim, os peritos manifestam um grau mais elevado de aptidão intuitiva (H2), tal como foi sugerido pelos resultados do primeiro estudo. O facto de os peritos terem a percepção de que utilizam mais a intuição, mostra que esta desempenha um papel extremamente

importante no que concerne à tomada de uma decisão bem sucedida em recrutamento e seleção, no sentido em que os especialistas são aqueles que apresentam melhores resultados em termos de sucesso e são, simultaneamente, aqueles que têm maior aptidão intuitiva.

Adicionalmente, este estudo indica que os peritos controlam melhor o efeito das emoções na sua tomada de decisão, visto que o grau de especialização parece afectar negativamente a utilização de intuição afectiva. Possivelmente, este resultado poderá estar relacionado com o facto dos profissionais mais experientes terem maior discernimento para separar aquilo que são as suas emoções e gostos pessoais daquilo que é realmente importante para tomar a melhor decisão em determinado contexto.

Com este estudo, pode concluir-se que quanto maior for a aptidão intuitiva de um individuo, maior será também a sua percepção do uso de intuição para qualquer uma das suas dimensões (inferencial, holística e afectiva), ou seja, a aptidão intuitiva e o uso da intuição parecem estar positivamente relacionadas.

Apesar de não estar prevista inicialmente a identificação de diferenças entre géneros, conclui-se que os participantes do sexo masculino reportam significativamente mais o uso da intuição do que os participantes do sexo feminino. Ainda mais curioso é o facto de não terem sido encontradas diferenças entre géneros no que concerne à aptidão intuitiva. Uma possível explicação encontrada para estes resultados é o facto de poderem estar associados ao efeito de reactividade - backlash (Rudman, 1998). Este efeito pode ser definido como uma reacção negativa ou hostil a uma ideia com um considerável nível de popularidade (Rudman & Glick, 2001). Geralmente, este efeito está associado a reacções defensivas por parte dos sujeitos envolvidos no sentido de se protegerem dos potenciais efeitos negativos de serem associados a um estereótipo, como por exemplo, o estereótipo de que as mulheres são mais intuitivas do que os homens pode retirar-lhes credibilidade.

Assim, no nosso estudo, não existindo diferenças no que toca à aptidão intuitiva dos participantes do sexo feminino, podemos supor que o facto de as mulheres terem a percepção de utilizar menos intuição que os homens pode significar que se procuram defender do estereótipo existente socialmente, por considerarem que esse pode ter efeitos negativos para as mesmas em contexto de trabalho.

Do primeiro estudo ficou a percepção de que a necessidade de justificar as decisões e de ocultar a importância da intuição estaria intimamente relacionada com o grau de responsabilização. No entanto, talvez devido a limitações da amostra ou das técnicas de investigação utilizadas, não foi possível apoiar esta hipótese, uma vez que, neste estudo, não

foram encontradas diferenças significativas entre decisores sob elevada e baixa responsabilização.

Limitações dos Estudos 1 e 2

A grande limitação deste trabalho prende-se com o facto de ambos os estudos realizados serem compostos por medidas auto reportadas (entrevistas e questionário online). Neste sentido, seria interessante desenvolver-se um estudo, recorrendo por exemplo a cenários hipotéticos, que permitisse analisar a tomada de decisão sem o enviesamento inerente do tipo de medidas utilizadas, eventualmente seguindo um desenho quasi-experimental.

Em ambos os estudos, pode verificar-se a existência de limitações a nível de amostras, uma vez que no primeiro foram realizadas apenas 18 entrevistas a profissionais da área e no segundo estudo, o questionário foi efectuado apenas a 115 profissionais da área. O facto de ser necessária uma amostra tão específica, constituídas exclusivamente por profissionais de recrutamento e selecção, dificultou bastante a recolha. É possível que a dimensão das amostras tenham impedido que fossem retiradas algumas conclusões relativas a questões que gostaríamos de ter explorado e que, assim sendo, continuam em aberto.

Por último, o objecto deste trabalho ainda está pouco desenvolvido em termos de literatura, o que também acabou por ser uma dificuldade acrescida devido à falta de bases e estudos comparativos. Devido a esta escassez de literatura, o questionário utilizado foi desenvolvido de raiz para tentar medir as dimensões da intuição, sendo apenas utilizada uma escala já validada relativa à aptidão intuitiva individual.

Conclusões Gerais

Tomados em conjunto, os resultados dos dois estudos que integram este trabalho evidenciam a importância dos processos intuitivos na tomada de decisão em recrutamento e selecção, sendo unânime a opinião de que esta desempenha um papel fulcral neste tipo de processos.

Os participantes mais experientes parecem ter maior facilidade em admitir a presença de intuição e demonstram uma maior aptidão intuitiva individual. No mesmo sentido, a intuição inferencial, decorrente da experiência e vivências passadas, parece ser a dimensão da intuição mais valorizada pelos participantes. É, sem dúvida, mais fácil para um profissional admitir que todas as suas vivências e experiências são tidas em conta, sendo mais difícil

admitir o recurso às emoções, associadas à intuição afectiva, ou ao “sexto sentido”, associado à intuição holística, no momento da decisão.

Para além das conclusões apresentadas anteriormente, duas questões continuam em aberto. O primeiro estudo sugeriu que a necessidade de justificar as decisões tomadas perante terceiros levava os profissionais a valorizar mais os processos racionais em detrimento da intuição. Este resultado fez com que fosse testado no segundo estudo se realmente existiria uma relação negativa entre o uso da intuição e a necessidade de justificação. No entanto, as suspeitas não foram confirmadas, desta forma, seria interessante voltar a explorar esta questão num estudo futuro. A outra questão que fica em aberto neste trabalho é o facto de, no segundo estudo, ter sido encontrado um resultado curioso e original que indica que os participantes do sexo masculino utilizam mais processos intuitivos do que os participantes do sexo feminino em contexto de recrutamento e selecção. Como sugerimos anteriormente, este resultado talvez se deva ao efeito de reactividade, um género de protecção para contrariar o estereótipo existente de que as mulheres são mais intuitivas do que os homens. Esta teoria ganha força quando se verifica que não existem diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito à aptidão intuitiva individual.

Em suma, julgamos que o presente trabalho contribuiu, ainda que de forma modesta, para esclarecer o papel da intuição nos processos de recrutamento e selecção. Simultaneamente, deixou ainda muitas questões em aberto, que poderão merecer o interesse de outrem em aprofundar esta temática.

Referências

- Ariely, D. & Norton, M. I. (2010). From thinking too little to thinking too much: a continuum of decision making. *John Wiley & Sons, Ltd.*, 2.
- Arkes, H. R. (2001). Overconfidence in judgmental forecasting. In J. S. Armstrong (ed.), *Principles of Forecasting*. Norwell, MA: *Kluwer Academic Press*
- Ashby, F. G., Isen, A. M. & Turken, A. U. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, 106, 529-550.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: *Sage*.
- Bazerman, M. H. (2001). The study of real decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 353-384.
- Bechara, A. & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: a neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, 52, 336-372.
- Behling, O. & Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *Academy of Management Executive*, 5, 46-54.
- Betsch, C. (2004). Preference for intuition and deliberation (pid): an inventory for assessing affect- and cognition-based decision-making. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25, 179-197.
- Blenkinsopp J. & Zdunczyk, K. (2005). Making sense of mistakes in managerial careers. *Career Development International*, 10, 359-374
- Bossidy, L. (2001). The job no CEO should delegate. *Harvard Business Review*, Mar: 47-49.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment. So many studies so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Burke, L. A. & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4).
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 116–131.
- Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Campion, M. A., Pursell, E. D. & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, 25-42.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L. & Mecham, R. L. (2002). Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55(2), 461-490.
- Chase, W. G. & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4, 55-81.
- Chuang, A. & Sackett, P.R. (2005). The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 33(3), 209-226.
- Christensen-Szalansky, J. & Bushyhead, J. B. (1981). Physician's use of probabilistic information in a real clinical setting. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 7, 928-935.
- Christiansen, N. D., Rozek, R. F. & Burns, G. (2010). Effects of social desirability scores. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 27-39.

- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (1999). Recruitment and decision-making : the effects of early recruitment practices on the decision to apply to an organization. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, F1-F6.
- Davis, S. H. (2005). Should a 60 per cent success rate be achievable. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 331–335.
- Day, D. V. & Sessa, V. I. (2003). Accounting for choice – how committees justify executive selection decisions. *The Psychologist-Manager Journal*, 6, 79-96.
- Dijksterhuis, A., Van Baaren, R. B., Bongers, K.C.A., Bos, M. W., Van Leeuwen, M. L. & Van der Leij, A. (2009). The rational unconscious: conscious versus unconscious thought in complex consumer choice. In M. Wänke (Ed.), *Social Psychology of Consumer Behavior* (pp. 89–108), New York: Psychology Press.
- Dose, J. (2003). Information exchange in personnel selection decisions. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (2), 237-252.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M., & the ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science 1*, 107-143;
- Gigone, D. & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 959-974.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: the power of thinking without thinking*. Little, Brown and Company.

- Goffin R. D., Christiansen N. D. (2003). Correcting personality tests for faking: a review of popular personality tests and an initial survey of researchers. *Int. J. Select. Assess*, 11, 340–44.
- Goldstein, D. G. & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: the recognition heuristic. *Psychological Review*, 109 (1), 75-90.
- Goleman, J. G. (1997). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York, Bantam Books.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Hacker, C. (1997). The costs of poor hiring decisions and how to avoid them. *HR Focus*, 74(10), S13.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (1998). Even swaps: a rational method for making trade-offs. *Harvard Business Review*, 76(2), 137-148.
- Hollingshead, A. B. (1996). The rank-order effect in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 181-193.
- Imada, A. S., & Hakal, M. D. (1977). Influence of nonverbal communication and rater proximity on impression and decisions in simulated employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 62, 295–300.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships*. Ohio: Thompson South West.
- Jung, C. J. (1976). *Psychological types*. London: Routledge and Kegan Paul.

- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise – a failure to disagree. *American Psychologist*, 64, 515-526.
- Kahneman, D. & Tversky A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80, 237-251.
- Kahneman, D. & Tversky A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-292.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1982). Psychology of preferences. *Scientific American*, 246, 136-142.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar depressa e devagar*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Klimoski, R. J. & Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. In R. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 291-332), San Francisco: Jossey-Bass.
- Knouse, S. B. (1994). Impressions of the resume: the effects of applicant education, experience and impression management. *Journal of Business and Psychology*, 9, 33-45.
- Larson, J. R. Jr., Christensen, C., Abbot, A.S. & Franz, T.M. (1996). Diagnosing groups: charting the flow of information in medical decision-making teams. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 315-330.
- Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 255-275.
- Manzoni, J. F. & Barsoux J. L. (1998). The set-up-to-fail syndrome. *Harvard Business Review*, Mar–Apr, 2-14.

- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell Journal of Economics*, 9, 587-608.
- March, J. G. (1997). Understanding how decisions happen in organizations. In Z. Shapira (Ed.), *Organizational decision making* (pp. 9-32). Cambridge, Cambridge University Press.
- Messner C., Wänke M. & Weibel C. (2011). Unconscious personnel selection. *Social Cognition*, 29, 699-710.
- Muhr, T. (1991). Atlas.ti - a prototype for the support of text interpretation. In Tesch, Renata (Hg.), *Qualitative Sociology*. New York: Human Science Press, 14, 349-371.
- Murray, N, Sujan, H., Hirt, E. R. & Sujan, M. (1990). The influence of mood on categorization: a cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 411-425.
- Myers, I., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., & Hammer, A. L. (1998). *Manual: a guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator* (2nd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987.
- Payne, J. W. (1997). The scarecrow's search: a cognitive psychologist's perspective. in Z. Shapira (Ed.), *Organizational decision making* (pp. 363-374). Cambridge, Cambridge University Press.
- Pretz, J. E. & Tetz, K. S. (2007). Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition. *Personality and Individual Differences*, 43.5, 1247-1257.

- Pretz, J.E., Totz, K.S., & Kaufman, S.B. (2010). The effects of mood, cognitive style, and cognitive ability on implicit learning. *Learning and Individual Differences*, 20, 215-219.
- Proença, T. (2007). A (ir)racionalidade na decisão de selecção de pessoal. *Psicologia*, 21(2), 161-182
- Pulakos, E. D. & Scmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48, 289-308.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Whitney, D. & Smith, M. (1996). Individual differences in interviewer ratings: the impact of standardization, consensus discussion, and sampling error on the validity of a structured interview. *Personnel Psychology*, 49, 85-102.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rasmussen, K. G. (1984). Nonverbal behavior, verbal behavior, resume credentials, and selection interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 551–556.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall (9^a ed).
- Rohrbaugh, C. C., & Shanteau, J. (1999). Context, process, and experience: research on applied judgment and decision making. In F. T. Durso, R. S. Nickerson, & M. T. H. Chi (Eds.), *Handbook of applied cognition*. NY: John Wiley.
- Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 441-472.
- Rudman, L. (1998). Self promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.

- Rudman, L. & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762
- Russo G., Rietveld P., Nijkamp P. & Gorter C. (1996). Spatial aspects of recruitment behaviour of firms: an empirical investigation. *Environment and Planning A*, 28(6), 1077-1093.
- Sadler-Smith, E. (2008). *Inside intuition*. New York: Routledge.
- Savage L. J. (1954). *The foundations of statistics*. New York: Dover (2^a ed).
- Scott, M. B. & Lyman, S. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), 46-62.
- Semin, G. R. & Manstead, A. S. R. (1983). *The accountability of conduct: A social psychological analysis*. London: Academic Press.
- Shanteau, J. (1992). Competence in experts: the role of task characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 252-266.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior*. New York, Free Press.
- Simon, H. (1957). A behavioral model of rational choice. In *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.
- Sims, R. S. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport Connecticut: Quorum Books.
- Stenning, P. (1995). *Accountability for criminal justice: elected essays*. University of Toronto Press (2^a ed).

- Stewart, D. D. (1998). Stereotypes, negativity bias, and the discussion of unshared information in decision-making groups. *Small Group Research*, 29, 642-668.
- Stewart, T. R., Roebber, P. J. & Bosart, L. F. (1997). The importance of analyzing expert judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 205-219.
- Sutherland, M. & Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2), 63-72.
- Sutherland, M. & Wocke, A. (2001). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 42(4).
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 331-376.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.

Anexos

Anexo 1 – Excertos de Entrevistas

Sujeito 1

Data:05/11/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 20 minutos

André - Com que assiduidade faz recrutamento e selecção?

Sujeito 1 – O recrutamento e selecção é a base do negócio e são efectuadas entrevistas pelo menos duas vezes por mês. A entrada de novos colaboradores é fundamental para criar dinâmica e para rentabilizar o negócio. Utiliza-se sites de emprego para divulgar as ofertas, mas a fonte principal de recrutamento e selecção é a “esfera de influência”.

(...)

André – Como é que toma a decisão de seleccionar ou não determinado candidato?

Sujeito 1 – Pergunta difícil e é impossível definir factores standard para se seleccionar alguém para trabalhar na (nome da empresa). Não é necessário ter formação superior para se trabalhar na (nome da empresa), não há um tipo de currículo específico a ser procurado. A tomada de decisão pode ser baseada num currículo, se este for “recheado” de experiências vantajosas para o desempenho da função, ou pode ser baseada no nosso “conhecimento empírico da realidade”, ou da experiência que as pessoas transmitem, pela vida que tiveram e pela sua postura relativamente às fases que tiveram que ultrapassar (pessoas viradas para a vida). Estas pessoas muitas vezes têm melhor desempenho do que pessoas mais talhadas para o estudo, neste tipo de profissão que é ser consultor (nome da empresa). Temos que apurar um bocadinho aquilo que nos é dado a conhecer em termos de elementos, trazidos pela experiência de vida, da escolaridade, tudo isso e também o nosso feeling, o nosso sentimento, a nossa intuição, aquele sexto sentido que nos temos de quando olhamos para uma pessoa e dizemos assim: “ Ele não traz grande suporte de currículo e de experiencia de vida, mas sinto que pode vir a ter sucesso nesta profissão!”

É importante falar com a pessoa e sentir que ela está com tanta necessidade de trabalhar e que precisa tanto de estar ocupada, não só para ganhar dinheiro, mas também para se sentir útil e para demonstrar aos outros e a ela mesmo que ainda tem capacidade e essas pessoas geralmente são muito aguerridas, empenham-se muito e conseguem melhores resultados do que outras que provavelmente estarão com uma vida mais facilitada.

Portanto, nem sempre aquilo que aparentam, é verdade. Uns que podem até inicialmente ser considerados o perfil indicado para este tipo de profissão, porque têm algum dinheiro de parte para investir e começar na actividade, muitas vezes encostam-se a esse mesmo dinheiro e não trabalham, enquanto outros, sem nada inicialmente, se esforçam por tudo e acabam por conseguir alcançar grandes objectivos. Eu acho que às vezes temos que sentir mesmo no nosso íntimo que temos que apostar naquela pessoa. Muitas vezes sem conseguir bem explicar porquê. Não sei ao certo o porquê, é só intuição de que devo apostar naquela pessoa.

(...)

André – Quando sente que tomou uma boa decisão?

Sujeito 1 – Durante a entrevista sinto que tomei uma boa decisão em seleccioná-lo para a fase de entrevistas quando vejo o mesmo brilho no meu olhar e no do candidato. Em termos de PNL, quando está em rapport comigo. Estamos os dois a viver quase que já um sonho, porque se em entrevista não sentirmos que a partir dali a pessoa vai começar a viver um sonho, a trabalhar comigo, mas para ela, também pouco ou nada de gratificante vai ser este trabalho. Para eu sentir que tomei uma boa decisão, eu tenho que sentir também isso da parte do candidato, não posso ser só eu a ficar feliz. Eu tenho que perceber que ele está feliz com isto, que é isto que ele quer, arregaçou as mangas e vai começar a trabalhar. Posteriormente, é com o dia-a-dia, já tive situações em que realmente não correspondem àquilo que eu estou à espera e vêm-me a desiludir, e já aconteceu o contrário também, em que fui muito surpreendida com o excesso de entrega, quando eu não acreditei muito, portanto eu acho que esta situação talvez seja um bocado falível, porque o ser humano é realmente uma caixinha de surpresas e não conseguimos logo tirar tudo nos primeiros contactos, então gerimo-nos pela intuição que por vezes dá certo, outras não dá, e também nalguma experiência que o candidato nos possa trazer.

André – Quando é que sente que tomou uma má decisão? E porquê?

Sujeito 1 – Queremos que a pessoa se integre a pouco e pouco na equipa que temos, e se nós sentimos que essa pessoa não está a conseguir fazer parte dessa equipa e que a coesão que existia, até pelo carácter do outro que entra e pelas suas atitudes, o desinteresse, o desencantamento, isso faz-me sentir culpada, porque eu penso, realmente deveria ter conseguido analisar melhor. Nesses casos curiosamente, são os que eu me agarro mais ao currículo e às experiências (bónus, mais valias). Logo a partida, isto é bom, tenho que contratar. E depois não corresponde e aí sinto que falhei. O falhar ninguém gosta, mas custa muito mais quando há uma certa dose de dados palpáveis e que teria tudo para dar certo e depois afinal a falha talvez aconteça porque a intuição se deixou enganar por aquilo que nos aparece à frente dos olhos. Sinto falhas quando não sinto o brilho nos olhos dos candidatos. Eu acho que não é infalível, porque todos os seres humanos são diferentes e muitas vezes acontecem coisas muito próprias de cada um e que são inexplicáveis. Mas geralmente, quando se sente esse brilhaço nos olhos na entrevista, ele não apaga, aconteça o que acontecer ele continua lá. Enquanto nos outros casos, nós temos a certeza das competências de cada um, mas o tal brilho nos olhos nunca chega. E quando ainda se luta por chegar lá, a pouco e pouco, conseguimos chegar lá, mas quando há o desencantamento, isso é muito prejudicial para toda a equipa, e aí eu realmente sofro pelas tomadas de decisão erradas.

Sujeito 2

Data:07/11/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 33 minutos

(...)

André – Qual é que é então para si a importância da intuição?

Sujeito 2 – Eu pessoalmente não acredito muito e tenho em consciência que não faço, nem tomo julgamentos, nem tomo decisões de forma intuitiva, ou pelo menos no sentido mais literal dessa definição. O que eu posso dizer é que a experiência de vida e a experiência profissional de uma pessoa, faz conhecer diferentes realidades, diferentes tipos de pessoas, ajuda a ser mais rápido a interpretar informação. Só para te dar um exemplo, uma pessoa que não tem experiência nenhuma profissional e tem uma pessoa à frente, a contar-lhe uma

situação que teve com um director. Quando tu já passaste por isto, tu sabes perfeitamente o que a outra pessoa te está a dizer, e consegues avaliar muito mais facilmente, porque senão vais demorar mais tempo a chegar lá, vais ter que estar a pensar nos cenários alternativos, e voltando à parte mais técnica, o comportamento adequado era x, acima do que seria esperado era y e abaixo era z. Mas tu para teres estes cenários alternativos, é mais fácil e rápido de agires e interpretares, conseguindo traduzir aquilo em avaliação se tiveres experiência, portanto o que eu chamo intuição, tem mais a ver com isto, ou seja, não preciso de explorar muita coisa, para perceber logo o que me interessa. Oferece-me logo segurança para eu avaliar determinada competência. Porque na prática depois vais dialogar com um director e não és tu que tomas a decisão. Apoiamos a tomada de decisão, quem decide é a chefia, nós vamos ajudar a chefia a decidir.

(...)

André – Alguma vez te arrependeste de uma decisão que tomaste? E porquê?

Sujeito 2 – Em termos de R&S não tenho nenhuma situação em que ache que tenha procedido mal, ou que fiz as coisas sem pensar, enfim, não. Na parte em que nos cabe a nós de decidir quem são as 3 pessoas a apresentar na short-list é sempre bastante fundamentado, com rigor e com método. A parte que eu acho onde há mais intuição é em situações em que por exemplo em conversa com um candidato, ele diz-me algo e a forma como eu exploro isso, as vezes aí sim, entra logo a minha intuição de que ali vale a pena explorar mais um bocadinho: “fale-me mais sobre isso”; “explique-me com mais profundidade esse assunto”. A intuição pode guiar o caminho da entrevista. A experiência ajuda-me a ser rápido, certo e mais objectivo. Quando toca a tomar decisões por intuição, no meu caso eu tenho sempre uma base com técnica, argumentos e nunca numa base do “confie em mim”.

Sujeito 3 e Sujeito 4

Data:08/11/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 40 minutos

André – Com que frequência fazem processos de recrutamento e selecção?

Sujeito 4 – A LFP recrutam anualmente vários colaboradores, principalmente a nível de colaborador de loja, ou assistente de vendas, como queira chamar. São colaboradores que trabalham nos diferentes aeroportos. Lojas em Lisboa, Porto, Faro, 3 ilhas nos Açores e na Madeira no Funchal. Aqui é a sede, tudo reporta aqui. Nos aeroportos para além das lojas existe também um backoffice com pessoas que dão apoio mais directo às lojas. Os colaboradores de loja fazem essencialmente caixa, atendimento ao público, arrumação, conferência de material, de guias, por aí. É a função para a qual mais regularmente recrutamos. Em 2012, foi um BOOM, porque abrimos 4 novas lojas, portanto recrutámos cerca de 40 novos colaboradores extra. Todos os anos em Abril, Maio, recrutamos também o reforço de verão. Tirando isso, são aqueles casos pontuais. Este ano também abrimos uma loja nova. O recrutamento na LFP é mais virada para as pessoas de loja.

(...)

André – Como é que se faz o processo de decisão? Quando já passámos pelas várias fases de recrutamento, o que é que nos leva a seleccionar uma pessoa em detrimento da outra?

Sujeito 4 – Então é assim, depende. Nós à partida somos uma empresa que damos oportunidade a pessoas que andam à procura do primeiro emprego. Mas também, por vezes é importante ter pessoas já com alguma experiência, para balançar, porque eu não posso ter nas lojas um staff todo novo, principalmente quando estamos no atendimento ao público, convém termos um mix. Quando as pessoas andam à procura do primeiro emprego, o que é que aí analisamos? Para já a postura da pessoa, se é activa, se quer conciliar o trabalho com o estudo ou não, portanto aí entra muito a intuição, porque em termos profissionais aquela pessoa ainda não tem dados feitos que nos possam orientar, então aí vai muito pela postura da pessoa, se a pessoa é comunicativa ou não, como deve calcular, no meio em que nós estamos é importante a pessoa estar à vontade, ser comunicativa, senão como é que a pessoa interage com o cliente, não é? Se for um reforço de verão, já damos mais importância à parte analítica da pessoa porque está mais na zona check-out, ou seja, faz mais caixa. Convém ser alguém que seja mais concentrado. Aqui funciona muito também pessoas que tenham já um background de atendimento ao público, que já tenham trabalhado em lojas. Hoje em dia, temos colaboradores que já foram coordenadores de loja, chefes de loja e que trazem uma mais-valia enorme para dentro da empresa. Um facto também importante para nós é o facto de as pessoas também gostarem de trabalhar por objectivos. Temos objectivos a atingir,

portanto também não me interessa aquelas pessoas que sempre tiveram lá nas suas lojas, portanto se vender vendo, se não vender não vendo. O mercado hoje em dia é muito competitivo e as pessoas têm que ter aquela postura que é para fazer, chegar e andar e não naquela, ok, agora já consegui um trabalhinho, faço o meu horário e vou-me embora. Essa postura não é aquela que nos interessa nas lojas. Muitas das vezes a experiência da pessoa conta, claro, também não é tudo, também vimos porque é que a pessoa saiu, o que é que aconteceu, temos até pessoas, já com uma certa idade que tiveram sempre na mesma empresa, por exemplo, muitas delas muitos anos na mesma realidade e é a primeira vez que se tão a confrontar com este tipo de situação, que não é fácil, portanto, muitas vezes aí vamos também pela postura da pessoa, portanto vimos se a pessoa é proactiva, se está com força, ou então até vimos que a pessoa tem uma experiência de alguns anos naquela área, mas vimos que é uma pessoa passiva, muitas das vezes vitimizam-se, nós temos um sistema de horários que não são horários normais, entra-se muito cedo, sai-se muito tarde, até vimos umas pessoas que estão bastante interessadas, mas que por algum motivo, não conseguem cumprir estes horários, portanto há toda uma serie de factores que condicionam a tomada de decisão. Claro que a pessoa está a tomar o primeiro contacto com a empresa, não conhece o que é a empresa, faço um resumo do que é a empresa, para a pessoa ter a noção, e tentar colocar quase a pessoa lá, viver a realidade, porque também trabalhar em lojas no aeroporto não é o mesmo que trabalhar numa loja de rua. Podem ter alguma experiência com o público, tudo bem, mas ali o contexto também é diferente, o público-alvo é diferente, muitas vezes também existe aquele stress de aeroporto, a pessoa tem que saber gerir ali um pouco a pressão que vem do passageiro. Se eu já sou stressado e conflituoso aquilo não corre bem. Tento também que a pessoa perceba à partida se está preparada ou não.

André – Então e como é que vocês avaliam a pessoa nesse sentido?

Sujeito 4 – O processo inclui sempre duas entrevistas. A primeira entrevista é sempre comigo, depois temos um questionário que aplicamos e sempre uma segunda entrevista, ou seja temos sempre uma segunda opinião de outra pessoa, nunca é uma pessoa sozinha a decidir se recruta ou não a pessoa. Essa pessoa é um Operacional nosso das lojas. O Operacional faz a ponte de contacto entre as lojas e a sede. O Operacional é que os orienta no contexto de loja, portanto essa segunda entrevista é sempre comigo e com um Operacional. E muitas das vezes também lhe confesso, às vezes passo alguns duvidosos, também há aqueles que de todo não, por qualquer motivo não é a pessoa que procuramos,

mas há outros que, podem existir algumas dúvidas, e então penso, não digo nada para não influenciar e vamos lá ver o que é que o Operacional acha, porque isto lidar com pessoas não é fácil, e mesmo assim quase que não temos certezas, porque há pessoas que nós pensamos que não dão e depois surpreendem. Na maioria dos casos, estamos certos, mas também existem pessoas que nos surpreendem. Às vezes temos dúvida, principalmente com colaboradores novos, 18, 19 anos, mas quando temos essa dúvida também costumamos ter aquela postura de vamos dar-lhe uma oportunidade. Muitas vezes surpreendem-nos pela positiva. Damos a primeira oportunidade a muitos colaboradores, até podemos ter o pé atrás, mas damos sempre o benefício da dúvida.

(...)

André – Quanto mais experiência tem um recrutador, mais utiliza a sua parte intuitiva, concordam com esse tipo de conclusão?

Sujeito 3 – Criamos mais referências, para o melhor e para o pior, mas criamos mais referências! Sim, eu concordo com isso, embora ache que “nem tanto ao mar, nem tanto à terra”. Tal como uma pessoa quando tem menos experiência se agarra muito aos factos documentais, a pessoa que tem experiência de mais também não pode cair no erro do excesso de confiança, ou seja, inconscientemente tipo “ ai, olhei e achei que isto não vai dar”, não pode ser bem assim. Por isso é que há sempre duas pessoas a fazer recrutamento, por isso é que antes da entrevista não se partilha com o colega a informação que se retirou da primeira entrevista, para não influenciar. Se o outro concluir a mesma coisa, provavelmente é porque será. Duas cabeças pensam sempre melhor do que uma. Portanto, há que tentar travar um bocadinho esse aspecto da intuição, ou seja, acredito que a intuição está lá, não sei se lhe chamaria intuição, eu acho que é um processo inconsciente que reflecte toda a experiência e todo o conhecimento adquirido que se tem ao longo do tempo e que nos sai naturalmente. É como conduzir, ninguém nasce a saber conduzir, mas as pessoas conduzem naturalmente, espontaneamente e travam mediante um perigo e só depois é que se apercebem que o perigo estava lá, mas isto não tem nada de milagre é um processo que nos é inconsciente e que está a funcionar e ainda bem que essas coisas acontecem. Mas depois também têm que ser um bocadinho moderadas e controladas com outras coisas, nem um extremo nem outro.

(...)

Sujeito 5

Data:14/11/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 35 minutos

(...)

André – No que diz respeito às entrevistas de competências, como é que se tomava as decisões?

Sujeito 5 – Tínhamos sempre várias questões para conseguir avaliar uma competência, mas também é verdade que nós temos sempre aquela parte, que a pessoa mal entra na porta, está logo a ser avaliada, o ser humano avalia logo, ou porque a pessoa se veste de uma maneira, ou a linguagem corporal que também influencia muito a decisão, porque dizem até que as entrevistas são mais avaliadas não verbalmente do que de forma verbal, a intuição acaba sempre por influenciar, mas para se reduzir um pouco a intuição e tentar ser mais objectivo, faz-se a tal validação de competências.

André – Achas que essas perguntas isoladamente chegam, ou servem para tentarmos basear aquilo que nós achamos que a pessoa é?

Sujeito 5 – Boa pergunta! No fundo o que fazemos é, temos uma ideia da pessoa e ou a pessoa realmente nos surpreende e vamos alterando a nossa ideia, ou então tomamos como certo aquilo que pensamos. Existem sempre erros de avaliação.

André – Que importância atribui à intuição num processo de recrutamento e selecção?

Sujeito 5 – Estas competências de que te estava a falar eram avaliadas de 1 a 10, ou seja, posso ter uma pessoa que dá uma resposta muito completa e quanto mais válida for, maior será a cotação. Ou seja, a pessoa consegue articular bem as suas palavras, a comunicação costuma ser também sempre avaliada. Nesses casos pode haver 2 candidatos com as mesmas avaliações e aí será a intuição, sem dúvida. O que vai acontecer é seleccionar a pessoa que me cativou mais, ou que realmente acredito mais. Pela minha experiência, acho que se vai

dar melhor neste do que a outra. Uma coisa que funciona muito bem é hierarquizar os candidatos, sempre com um porquê, procurar justificá-lo, mas também para o caso de se as coisas não correrem tão bem, com o primeiro candidato, haver logo ali uma segunda opção. Se forem dois candidatos exactamente com as mesmas avaliações, como é que se justifica escolher um em detrimento do outro? As vezes até a simpatia pode influenciar. Porque eu acho que depois também é um pouco pelas características do trabalho. Adaptar as pessoas ao trabalho a desempenhar. Eu acho fundamental conhecer a equipa e o local de trabalho quando se está a recrutar, para se saber o contexto para onde o candidato vai caso seja seleccionado. Um dos grandes erros que há no recrutamento é que as competências de todos os anúncios são basicamente todas iguais: dinâmico, proactivo, responsável. É obvio que as pessoas que se candidatam já vão dizer isto: eu sou dinâmico, proactivo, responsável.

André – Por falar nesse tema, o que achas sobre a desejabilidade social?

Sujeito 5 – Eu acho que as pessoas já sabem aquilo que devem ser, estes três pontos que eu falei, são bons para qualquer emprego é verdade. Só que também há culturas de empresas e cargos, para os quais se calhar não podemos ser tão dinâmicos, ou tão proactivos, porque a função é aquilo e acabou. Todas as empresas querem ser as melhores e as mais inovadoras e dinâmicas, só que depois as estruturas internas não correspondem, são operacionais, não há liberdade de opinião, os decisores não querem saber da opinião das pessoas que estão abaixo deles hierarquicamente.

(...)

Sujeito 6

Data:20/11/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração:18 minutos

André – Com que assiduidade fazes recrutamento e selecção?

Sujeito 6 – Depende. Até cerca de um ano atrás, era muito frequente, porque tínhamos uma enorme rotatividade nas equipas. Neste momento, as nossas necessidades são muito pontuais, porque houve redução de pessoas, portanto só entra, ou para uma função mais

específica, ou porque há realmente uma equipa que precisa de ser reforçada. Nós acabamos por recrutar para diversas funções, a mais frequente é as vendedoras, mas começamos a ter, desde algum tempo para cá, funções específicas, são esteticistas e cabeleireiras. Estas já são funções mais técnicas, mas sem dúvida que é nas vendedoras que nós recrutamos mais. Por isso posso dizer-te que até há um ano atrás, nos faríamos recrutamento mensalmente, neste momento é muito pontualmente, de dois em dois meses, ou de três em três e são necessidades pontuais. Por exemplo, eu este ano estive dois dias no Porto em que fiz 15 entrevistas cada dia, e entretanto tenho estado sem fazer entrevistas, depende muito. Só para teres uma noção, eu quando entrei para a empresa, há 5 anos, quase todas as semanas eu estava a marcar entrevistas, não eram muitas, mas pelo menos duas ou três havia sempre para marcar. Posso dizer que há quatro anos atrás, nós tínhamos que andar à procura de currículos, neste momento temos pilhas de currículos no chão.

(...)

André – Como é que consegues avaliar as pessoas com uma escala de 1 a 5?

Sujeito 6 – Às vezes sinto muitas dúvidas. Ensinaram-me que quando há muitas dúvidas é porque em princípio a pessoa não corresponde, mas pela experiência eu já percebi que não é sempre. E também já me aconteceu, com muita frequência, aquela pessoa que eu pensava: ok, vou passá-la para a segunda fase, mas eu não tenho muita esperança. Às vezes ela passa na primeira fase, passa na segunda fase, começa a trabalhar connosco e há pessoas que depois mostram um crescimento enorme, isso surpreende-me pela positiva. E depois também há aquela pessoa que eu digo: É perfeita! E depois desaparece no período experimental sem dizer nada a ninguém. Portanto, eu acho que não é assim muito linear.

(...)

André – Esse feeling de que falas está relacionado com a experiência?

Sujeito 6 – Eu acho que sim. Acho que a parte boa que nós temos é que para além das entrevistas, depois damos formação inicial de acolhimento e acabamos por ver as pessoas muitas vezes nas formações. Eu acho que indirectamente é o nosso acompanhamento da pessoa, consigo sempre lembrar-me da pessoa quando a entrevistei, associo principalmente a emoção, se foi algo positivo ou negativo e depois como estou muito tempo com ela, consigo

perceber se a pessoa está a evoluir ou tal como eu pensava esta pessoa não está a sair-se bem.

(...)

André – Qual é que consideras então que é o papel da intuição no recrutamento e selecção?
Sujeito 6 – Nós somos muito formatados para por isso de lado. E nós quando saímos das entrevistas, vamos para o escritório e usamos muito esta expressão: esta pessoa eu não gostei muito. Depois faz-nos o click e a reacção é: Objectivamente, eu não tenho nada que dizer, mas... Usamos muito a expressão gosto ou não gosto, e depois dá-nos o click, não devemos dizer gosto, porque isto não se trata de uma opinião pessoal. Mas eu diria que nós nunca conseguimos separar aquilo que nós somos e achamos. Até a primeira impressão, até a forma como ela chega e te cumprimenta, já está a marcar pontos ou a perder pontos. Eu tenho feito um esforço cada vez maior para não me guiar por isso, porque eu no início, guiava-me muito por isso. Olha, por exemplo, marcar uma entrevista ao telefone, a maneira como elas atendem o telefone é algo que me deixa logo, ou de pé atrás, ou receptiva àquela pessoa. Fica-me marcado. Eu tenho uma memória muito boa para nomes e para caras, então eu consigo lembrar-me automaticamente, esta foi a pessoa que me atendeu o telefone de determinada maneira.

(...)

Sujeito 7

Data:28/11/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 20 minutos

(...)

André – E notas diferença nos processos de recrutamento de acordo com o valor pago pelo cliente?

Sujeito 7 – Sim, quanto maior o valor adjudicado e conseqüentemente, mais aprofundado o recrutamento e seleção, com muito mais clareza e certeza consigo garantir ao cliente que os candidatos que envio são os correctos. O grau de exigência é maior, logo o crivo é menor, logo quando tu afunilas para o candidato tens uma certeza... Certeza, certeza, nunca temos, nunca podemos ter e se alguém diz isso, eu pelo menos na minha experiência, que já vai para 6 anos, não acredito que possas dizer que tens certezas. Não podes porque trabalhas com pessoas e o ser humano é subjectivo, logo um processo de entrevista, por muito que tu tentes aprofundar as coisas, e tornar as coisas muito desinfectadas, muito higiénicas, muito transparentes, não é possível porque tu consegues com 95% de certeza, mas nunca podes ter 100% porque o processo de selecção que tu levas a cabo é precisamente, não só para seleccionar o melhor candidato, que te parece na altura, mas aquele também que aparente ser o mais constante no tempo, que o comportamento é o mais constante possível no tempo. Tu até podes ter um recrutamento que dure um mês, agora, se calhar a pessoa daqui a 3 meses, dá-lhe o badagaio, quer dizer, qualquer coisa pode acontecer.

André – És quem faz a última entrevista antes de enviar para o cliente?

Sujeito 7 – Sim. Nós fazemos uma short-list, imagina, um processo normal de recrutamento e selecção já com um grau de alguma complexidade, nós entrevistamos 10 candidatos, desses 10 candidatos reunimos uma short-list de 3 pessoas, 2 a 3 dependendo do cliente, há clientes que preferem nem receber a short-list, querem que nós tomemos a decisão e ponto final, aquela pessoa começa no dia x. Maioritariamente isso não acontece, reunimos uma lista de 3 pessoas que depois enviamos para o cliente que decide qual quer, para poder tomar a decisão pelo menos relativamente a esses 3.

(...)

André – Qual a tua opinião relativamente à desajabilidade social em entrevista?

Sujeito 7 – Acontece com mais frequência do que nós gostaríamos. Neste caso acho que só a experiência é que te ajuda a lidar com este tipo de situações. No início, quando comecei a fazer recrutamento e selecção, deparava-me com muitas situações desagradáveis, quando acontece teres um candidato que aparentemente é perfeito e tu nem queres acreditar naquilo, mandas, ele vai a entrevista no cliente, é perfeito no cliente e dois meses depois, revela-se. Isso acontecia com mais frequência quando eu era mais júnior. Agora, que tenho mais

experiência, tu percebes, tu sentes, consegues facilmente perceber se a pessoa é genuína ou não. Mas isso só mesmo com a experiência. Acontece com muita frequência e para contrariar, só mesmo a experiência, fazer entrevistas é que te permite ter base e arcaboço para lidar com isso, porque é muito fácil seres enganado. A experiência é a melhor ferramenta para lidares com esse fenómeno. Temos que também ter atenção a uma coisa, a experiência como também nos dá um à vontade diferente, também pode enviesar-nos um pouquinho, mas se conseguirmos manter-nos um bocadinho humildes e um bocadinho com os pés na terra, sim, sem dúvida que a experiência é o melhor. Auto-confiança a mais pode levar-nos a cometer erros também.

(...)

André – E quais são assim as principais razões para haver insatisfação?

Sujeito 7 – Pode ser o cliente que não gosta do candidato, ou o candidato que se sente defraudado com o projecto que lhe foi apresentado e sair. Às vezes o cliente também pinta um cenário espectacular para as pessoas quererem ir para lá e depois não é nada assim.

Sujeito 8

Data:09/12/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 27 minutos

(...)

André – Como é que toma decisões? Em que se baseia para chegar à conclusão, este é o candidato que vou seleccionar em vez daquele?

Sujeito 8 – Sobretudo experiência, perceber se de facto aquilo tudo que ele diz que sabe fazer e fez é real. Eu tento muitas vezes, aqui à factores que são muito importantes, que é a facilidade em comunicar com a pessoa que está à nossa frente, escrever muito bem, saber um bocadinho do que se passa na sociedade e no mundo, isso é muito importante, porque nos lidamos com todas as áreas, nós temos clientes em áreas muito distintas, desde a banca, seguradoras, tecnologia, um pouco de tudo. Portanto, as pessoas não se podem fechar só

naquela área que gostam, nós temos que ter mente aberta e acho que essa predisposição imediata que eu percebo da pessoa é muito importante e depois obviamente tem que ser a experiência que ele já tem. Nem sempre é fácil de perceber se é real ou não, falar é fácil.

(...)

André – Então como é que vocês percebem que eles têm jeito para escrever, quando estão a tentar recrutar?

Sujeito 8 – Aqui é importante sobretudo porque há pessoas que vêm com muitos vícios de escrita e aqui nós temos que ser factuais, não podemos ser líricos nem poéticos, nem nada dessas coisas, nem subjectivos. Portanto, isso é muito importante e não é fácil de conseguir. Quando temos pessoas que vieram da área do jornalismo, se percebermos que trabalhamos com os jornalistas todos os dias, a base de tudo é criar notícias, falamos com os clientes e passamos as notícias. E quando eles vêm para este lado, não tem nada a ver, normalmente são as pessoas que de facto não conseguem mudar o chip.

André – Para perceber se os candidatos têm ou não jeito para escrever, baseia-se também um bocadinho na experiência que tiveram anterior, é isso?

Sujeito 8 – Sim, geralmente ou pedimos para fazerem algo ou para nos mostrarem algo que realmente tenham feito.

André – Qual é a importância que atribui à intuição numa entrevista?

Sujeito 8 – Acho que é importantíssimo, é muito importante e é impossível de descartar. Não sei se é 50/50, mas se calhar até é mais um bocadinho esta área, porque como eu disse à bocado as pessoas podem mostrar uma coisa que não são, portanto cabe a este lado, tentar puxar o máximo que se consegue de quem está sentado desse lado e às vezes não é fácil. Eu não sou formada em recursos humanos, portanto para mim, que não sou formada nessa área, eu acho que a parte intuitiva é muito maior que a parte racional, sem dúvida. O fundamental é a forma como o candidato consegue interagir comigo, se calhar eu até posso ter desse lado uma pessoa que é espectacular no trabalho, mas que não me consegue passar isso em entrevista.

(...)

André – A nível pessoal temos gostos, opiniões e maneiras de estar na vida, até que ponto é que considera que nos conseguimos separar disso quando estamos a entrevistar uma pessoa?
Sujeito 8 – 100% impossível. Acho que dá para separar mas não totalmente. Também tem a ver com o nosso estado de espírito e com a forma como nós estamos na altura na vida. Acho que isso influencia muito também. Há alturas em que eu tenho uma pessoa na frente com quem simpatizei imenso, mas não sei se é bem ou não, mas que há uma empatia e eu penso assim, isso também é importante numa relação de trabalho, se calhar o resto até se pode trabalhar, por isso para mim é sempre impossível ser uma coisa ou outra. Eu acho que é uma questão de equilíbrio como em tudo na vida, não podemos ser radicais.

Sujeito 9

Data:10/12/2013

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 50 minutos

André – Com que assiduidade fazes recrutamento e selecção?

Sujeito 9 – Eu posso dizer que depende dos projectos, mas em média, por volta de 15 ou 20 por ano. Isto porquê? Porque nós temos projectos aqui e temos projectos no estrangeiro, nomeadamente em Cabo Verde que tem tido bastante procura e é um tipo de recrutamento diferente. Estamos a falar de recrutamento executivo, é mais esse nível que eu trabalho, digamos que é uma tipologia mais específica do recrutamento. Não somos uma daquelas empresas especializadas só no recrutamento quase “ao quilo”. É muito focalizado para duas ou três funções de chefia, quadros, é a esse nível que agente constrói uma metodologia adequada para arranjar aquele determinado tipo de perfil que está a ser procurado. Portanto, normalmente até está inserido num outro projecto, com reorganização ou reestruturação de uma entidade e às vezes pedem um perfil, ou então até somos nós a dar inputs de perfil, porque temos metodologias de construção de perfil. Normalmente intervimos para fazer a selecção de quadros executivos, CEO’s, Administradores, Directores Gerais, são os tipos de processos que fazemos.

(...)

André – E esse instinto é baseado também no perfil que tu traças e o no conhecimento do contexto para que ele vai?

Sujeito 9 – Exactamente. Tu tens que juntar as peças todas e tens que perceber se aquele indivíduo vai encaixar ali na perfeição ou não. Pronto, e depois, obviamente, às vezes até tu podes errar, pode haver alguma coisa que tu não controles, mas se tu lançares um conjunto de testes, quanto mais técnicas utilizares, mais consegues ver a parte emocional também. E há técnicas para ver isso, eu ponho sempre uma psicóloga a trabalhar com testes mais especializados ao nível psicológico, não sou psicóloga, mas elas aplicam os testes e dizem-me logo. Já houve um caso, por exemplo, em que ela me disse: este indivíduo é perfeito mas tem aqui um problema emocional... E teve! O homem desistiu do processo, ele foi seleccionado e nunca mais ninguém conseguiu falar com ele. Desapareceu. Realmente ele devia ter ali um problema grave que nunca assumiu, e ela nos testes chamou-nos atenção para a componente emocional dele. Entrou ali num stress qualquer e desistiu, não aguentou a pressão. Portanto o que eu acho é que neste tipo de recrutamentos nós temos que conjugar vários aspectos, não só em relação ao perfil da pessoa, mas também em relação às variáveis da componente envolvente que são muito importantes. Quanto melhor conheceres a envolvente para que ele vai, melhor consegues posicionar a pessoa lá. Isso é um aspecto que cada vez mais as empresas de recrutamento esquecem, procuram é perfis profissionais apenas, não se preocupam com o contexto e quando tu conheceres bem o contexto sabes quem é que lá precisas de meter. É simples! Se calhar até nem precisas de um indivíduo “Bárbaro”, precisas é de um indivíduo que seja adequado para aquilo, para aquilo que lá está. Não vale a pena um XPTO, se tu tens lá uma coisa básica. Ele próprio tem que estar integrado num contexto que esteja a precisar de alguém como ele, para se sentir bem e realizado. Então às vezes, as pessoas que estão a contratar, até têm dificuldade em fazer essa análise e nós, fazemos bom recrutamento e selecção quando conseguimos perceber isso do lado de lá. Um bom diagnóstico é fundamental! Conhecer o local, a envolvente, quando eu digo a envolvente é a nível de Equipa, a nível de Organização e o Contexto, a própria envolvente social. Onde é que ela se vai posicionar? Como é que ela vai ter que ser? Digamos que lá está a componente “ser”, a nível social, a nível familiar, eu como tenho uma formação em Sociologia procuro sempre ver a envolvente social que para mim é um dos segredos do sucesso do recrutamento e selecção deste tipo de cargos. Tens que ver às vezes outras coisas à volta que são mais importantes e que até fazem com que ele se torne melhor

tecnicamente, porque ele até pode não ser, é o que eu digo: ele pode ser um estagiário, mas ele pode crescer muito, se ele tiver os ingredientes certos. Agora, ele pode ter muitas competências técnicas e se não tiver competências sociais que lhe permitam crescer, ele até pode estagnar e não ter interesse nenhum para a Organização. Então a conjugação desses factores é vital em termos de recrutamento e selecção, pelo menos é a minha experiência e eu faço recrutamento há 20 anos, e em contextos diferentes, porque eu faço basicamente em Portugal, mas repara eu estou a recrutar já, a partir de onde estão os meus clientes. Normalmente os meus clientes estão em Portugal, em Cabo Verde, em Moçambique e em Angola, neste momento, mas eles às vezes procuram pessoas, candidatos que dependem dos sectores de actividade. Por exemplo, na agro-alimentar, também às vezes requerem Indianos, porque há características ou aspectos de conhecimento técnico que eles querem no candidato e só se pode encontrar esses candidatos num determinado país, porque aqui não há. Por exemplo, sei lá, a cultura da soja, alguns sectores do algodão também. Alguns sectores onde realmente em Portugal não há. Então temos que ir buscar onde há para meter no cliente. Então agente faz também já recrutamento com outras culturas. É muito complicado fazer a selecção, entrevistas e tudo por vídeo-conferência. Numa fase inicial tem que ser sempre por Skype, mas sobretudo com a Índia é muito difícil. Já fizemos com o Brasil, com a Índia e com a Espanha, são os mercados com quem eu trabalhei, para além de todos os outros que eu referi. Mas eu gosto mais do presencial, o presencial é o que me dá os inputs. Fazer uma dinâmica para perceberes o contexto de grupo é essencial, porque hoje em dia nada acontece sem ser em grupo, nós só existimos em qualquer Organização inseridos num grupo, tens que saber relacionar-te. Então tu tiras logo ali um conjunto de características das pessoas, seja ela qual for, eu diria que, desde uma pessoa que está no atendimento, até aos cargos de chefia. A dinâmica é extremamente importante e é muito rica. Eu quando comecei a fazer isto em Cabo Verde, aquilo foi uma grande novidade, porque eles nunca tinham feito. Estavam muito habituados a irem lá fazer testes de conhecimentos, têm que estudar para os testes. Agora imagina um indivíduo que seja muito bom, estuda e tem um teste fantástico, tecnicamente ele é muito bom, mas é um “zombie”. Imagina, um tipo “zombie”, ele realmente tem muito conhecimento, mas depois fica fechadinho dentro da sua sala, esse perfil já não interessa. No outro dia perdi um recrutamento lá também em Cabo Verde que era para Auditores e eles só iam fazer testes de conhecimento e entrevistas. Eu digo assim: o que é que um auditor faz? O auditor não tem que estar nos clientes? Ele só consome papel? Não, ele tem que interagir, tem que fazer perguntas. Portanto, tu tens que saber entender o

que é que é a função. Portanto, volto à mesma questão, não é só exclusivamente o perfil, é o que está á volta, isso é que dita o sucesso.

André – E é importante ter várias formas de avaliares a pessoa é importante para conseguires perceber. Porque há muitas empresas que para recrutamento e selecção, nem testes utilizam nem nada, basicamente fazem triagem curricular, entrevistas e a melhor fica. É normal que aqui haja mais erros?

Sujeito 9 – Claro. As técnicas todas de que eu falei ajudam a diminuir o risco. A intuição, na minha opinião, está associada ao risco.

(...)

André – Tanto o excesso de intuição como a falta dela pode ser prejudicial?

Sujeito 9 – Exactamente, porque depois aqui a questão é que as pessoas depois, às vezes também confiam muito na intuição e eu aprendi isto aqui, porque a cultura desta empresa é muito baseada na preparação, no trabalho, sempre foi assim. Ainda hoje o Administrador da empresa quando participa numa reunião, ele prepara-a, seja de 5 ou 10 minutos, ele prepara-a. A cultura aqui é muito essa, onde quer que agente vá, agente tem sempre que preparar as coisas. Porque quanto mais tu fores sem rede, mais asneira vai sair, até pode correr bem, mas há sempre uma hipótese de não correr, temos sempre que tentar diminuir o risco. No recrutamento, para mim a intuição, ainda voltando à questão da intuição, eu acho o tema muito giro, porque a intuição é uma coisa que é verdade, que toda a gente tem um bocadinho de intuição, mas essa intuição tem que ser baseada nalguma coisa. A combinação dos dois factores é o ideal nestes processos de recrutamento, porque se tu tiveres um conjunto de informações, quanto mais informações tu tiveres à tua mercê, se calhar consegues reduzir o risco da tua intuição não estar certa.

(...)

Sujeito 10

Data:21/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 58 minutos

(...)

André – O processo é sempre com entrevista?

Sujeito 10 – Sim, sempre entrevista. É feito o anúncio, via internet ou centros de emprego, são remetidos todos os currículos, nós recolhemos, analisamos, contactamos aqueles que interessam, entrevistamos e depois decidimos qual a pessoa a seleccionar. Sempre em conjunto com a chefia directa. Recrutamos as pessoas, organizamos todo o processo e o chefe diz-nos “olhe, eu escolhia esta pessoa”, normalmente para a área operacional, as chefias têm um peso superior aos recursos humanos, porque são eles que vão lidar directamente com as pessoas. É importante, ele é que vai lá estar, ele é que vai ver aquela pessoa. Muitas vezes, primeiro a entrevista é feita pelos recursos humanos, passando depois para a chefia, ou fazendo com a chefia e passando depois ao director. Geralmente há sempre duas entrevistas a não ser que sejam pessoas que já conhecemos.

André – Como é que a intuição pode influenciar a decisão em recrutamento e selecção?

Sujeito 10 – Sim, existem dois tipos de intuição, aquela do “porque acho que sim” e a baseada na experiência e em vivências passadas. Aqui há uma condição prévia, eu sou muito intuitiva. Sendo uma pessoa intuitiva, sem dar por isso vicio as regras do jogo, portanto a minha intuição às vezes influencia também a decisão da chefia. Muito pelas experiências anteriores e muito por aquilo que a pessoa me diz. Numa entrevista não se consegue conhecer a pessoa. Conversa-se meia hora, pode-se gostar do perfil que a pessoa demonstra, considero que tem alguma capacidade de adaptação, não conhece a organização mas já lhe expliquei como funciona, portanto, a primeira coisa que acho importante é o candidato perceber as regras do jogo. Perceber as regras do jogo é saber claramente como é a organização, como funciona, as particularidades, o posto de trabalho, conhecer a sua área de trabalho que é importante para a decisão, porque no fundo a responsabilidade da decisão de decidir se quer cá ficar, na minha perspectiva, deve recair sobre o candidato e não sobre mim nem sobre a organização. Portanto o candidato é que tem que decidir se quer vir para esta organização com este contrato, desempenhar esta função, com estas pessoas e dentro do quadro que lhe foi dado. Ele deve pensar, se tiver dúvidas, não deve vir. Portanto, se assinar um contrato é responsável pelo mesmo, da mesma forma que a entidade empregadora é responsável por lhe pagar e por avaliar o seu trabalho, o seu desempenho, acompanhá-lo em

todas as dificuldades e permitir uma boa integração dentro da empresa. Não acontecendo isto, é difícil o sucesso do recrutamento. Eu desde sempre cultivei esta actuação na área dos recursos humanos. Tenho uma pessoa no Algarve e outra em Lisboa, porque são áreas diferentes, mas qualquer uma delas, está instruída e viciada pela minha intuição em termos de actuação nesta área. A intuição para mim, porque sou intuitiva, trabalho com o “sexto sentido”, mas consigo identificar quando é que correu mal e quando é que correu bem. Onde é que me deixei influenciar e onde é que não me deixei. Normalmente nas entrevistas eu falo mais do que o candidato porque já houve uma triagem antes, ou por uma assistente minha ou pela chefia, eu estou ali para explicar a cultura e para ver como é que a pessoa reage a uma área geral de integração na empresa e em entrevista não se consegue conhecer a pessoa, é impossível em meia hora. Não conhecendo a pessoa eu tenho que, de uma forma intuitiva, perceber se aquele perfil e aquela forma de estar, encaixa na organização. Isso é mesmo por intuição, não há outra forma de ver, mas quais testes psicotécnicos, isso não existe, pode dar maior erro ainda. Eu não sou de gestão de recursos humanos, portanto estou à vontade para falar, o que eu sei é o que aprendi ao longo destes 16 anos, agora, a minha área de formação é jurídica, mas a minha personalidade é de gestão de pessoas e é de contacto. Os testes psicotécnicos já não existem, existiam nos anos 80 e 90 porque o grau de habilitação dos candidatos eram díspares. Não havia muitas pessoas licenciadas. Portanto era preciso encaminhar, sobretudo em áreas vocacionais, para aquilo que as pessoas tivessem jeito. Hoje em dia não se passa isso, todas as pessoas, normalmente quando concorrem já são licenciadas, portanto podemos partir do pressuposto que têm conhecimentos, depois cabe à organização escolher ou não escolher. Se está bem formada ou mal formada, se vem de uma Universidade de “vão de escada” ou se vem de uma Universidade “reconhecida”, cabe à entidade empregadora fazer essa avaliação. Este miúdo até tem um bom perfil, nós conhecemos, quem está no recrutamento consegue distinguir muito bem quem vem de uma Internacional ou de uma Lusíada, de quem vem de uma Clássica ou dum ISCTE, dum ISEG. Para mim faz toda a diferença, porque dentro desse perfil, sendo pessoas licenciadas, ainda que a instituição onde foram licenciadas possa influenciar, eu tenho que partir do pressuposto que aquela pessoa à partida sabe, não vou fazer um teste para perceber se a pessoa está mais caída para um lado ou para outro, o que é que sabe mais ou o que é que sabe menos. Agora, tenho obrigação de trabalhar competências e a parte comportamental da pessoa, as soft skills. Isso é que para mim é essencial porque ninguém nasce ensinado, ainda que tenha um Doutoramento. Ainda que seja Doutorado, raros são os que estiveram no

terreno, estão no seu mundo, é para aquilo que nasceram, área de estudo, de debate, de conceito, mas eu duvido que qualquer um deles sentados numa cadeira à frente de um trabalhador que lhes coloque uma questão, tenham a capacidade de ir ao terreno. O que é normal, “cada macaco no seu galho”. Portanto, eles estão lá no seu mundo, eu estou cá no meu, senão éramos todos Doutorados e ninguém fazia nada. Andávamos todos à procura de não sei do quê. Eu tenho uma opinião particular relativamente a isto. Agora, relativamente a testes que possam ser utilizados na área de recrutamento, eu acho que o melhor teste é sem dúvida o período experimental. Criar na organização um período de tutela da chefia ou de um colega que ao fim do mês faça um report à chefia e ao departamento de recursos humanos a validar se vale a pena contratar ou não o indivíduo. Para isto, a organização tem que estar muito bem talhada e organizada para na área de acolhimento ter um programa de acolhimento, de integração e de validação que permita, e eu vou-lhe ser muito honesta, o princípio que eu passo às chefias é, se há dúvidas acaba já. É melhor ficar com o problema de não ter, do que ficar com o problema por resolver. Agora, se há dúvidas e podemos debater algumas questões dessas dúvidas, então o departamento de recursos humanos está disponível para ajudar. Portanto, aí a minha intuição validou a escolha e tem que validar depois a permanência. Ou seja, de alguma forma eu tenho que perceber que há variáveis e tenho que perceber de onde é que vêm as dúvidas, porque às vezes as dúvidas também são criadas pela organização, pela chefia, pela máquina que está organizada, pela forma como estamos organizados. É uma pessoa que não se integrou bem e eu vou à procura da minha intuição para perceber o que é que não funcionou e, se calhar, falhou alguma coisa dentro da minha organização, talvez tenha que se alterar alguma coisa. Normalmente actuo assim, quem é intuitiva tem uma tendência natural para manipular porque sente e de alguma forma, manipular no bom sentido obviamente, eu sou uma manipuladora nata, portanto é uma coisa que eu considero como um defeito enorme meu, que tem trabalhado ao longo dos anos em meu benefício, meu, da minha carreira profissional e da minha organização. Manipular neste sentido: “mas olhe, será que não houve aqui qualquer coisa?”, “há, não e tal”, “mas eu no outro dia, tive esta e aquela situação cuja leitura eu fiz desta forma, como é que faz esta leitura?”. Isto é manipular, eu vou perceber como é que a outra pessoa vai pensar a situação, até mesmo no meu departamento. Quando eu digo que o meu “sexto sentido” vai matar-me um dia, porque eu sou intuitiva e sinto, mas sinto, sobretudo por aquilo que vivenciei ou por aquilo que vi vivenciar. E, portanto, a minha intuição enquadra-se sendo uma característica minha, mas principalmente porque eu começo a vivenciar, será que quer dizer isto ou aquilo?

Tenho que criar ou encaminhar a situação para comprovar se é A se é B, por isso digo que sou manipuladora nata. As pessoas ficam chocadíssimas quando eu digo isto. Eu não acho que seja bom, mas acho que quando as pessoas nascem com determinadas características, eu acho que ninguém me conhece melhor do que eu própria, portanto quando eu não admito o que eu faço melhor e o que eu faço pior e quando não se admitem as fragilidades, por exemplo, eu sou muito crítica e não tenho formação de gestão de pessoas. Sabe que quando eu fiz coaching pensei: “mas porque é que eu estou aqui?”, eu já sabia aquelas coisas todas. A parte que eu gostei mais foi de facto ensinarem-me a meditar, eu sou muito, claro como sou muito intuitiva, não consigo ser pragmática, tenho uma variante emocional que me rodeia, pensava que era mais sentimental e não sou, que é conseguir decifrar ou avaliar a variante de dúvida. Portanto, eu sou céptica daqui até à lua, justamente porque tenho que ver para crer e têm que me provar por A+B. Daí eu entender que criar este cenário, se eu sou intuitiva, se eu sou manipuladora, se eu não prejudico ninguém, eu tenho que por isso ao meu serviço e da organização. Portanto, uma coisa é ser manipuladora para prejudicar e eu acho que quando nós nos conhecemos muito bem a nós próprios, temos esta capacidade de dizer, tenho muitos mais defeitos do que qualidades, mas a verdade é que tenho passado a vida a por os defeitos ao meu serviço. Eu tenho um defeito muito grande, está identificado, como é que eu o inverte a meu favor e a favor da minha socialização, da minha organização, da minha integração, do meu desenvolvimento. Há quem diga, devemos apostar nas qualidades e fazê-las sobressair, para mim as qualidades já estão cá, só se eu for atrasada mental é que não consigo pô-las ao meu serviço, portanto eu tenho é que trabalhar no sentido de aproveitar positivamente os defeitos. Porque eu agora sou assim e vou mudar. É mentira! Ninguém muda! Eu aqui sim, sou pragmática. Eu sou teimosa até perceber que não tenho razão, mas dá-me um gozo enorme “deixar cair a toalha”, para depois “levantar a toalha do chão” e dizer, eu não disse que era assim? Mas porque é que eu haveria de estar a bater com a cabeça nas paredes? Eu confiei naquilo que era a minha intuição, percebe?

Deixe-me relatar-lhe em dois minutos um caso de recrutamento que fizemos agora para o Algarve. Porque era época alta, eu tenho apenas quatro assistentes e uma delas é estagiária, e portanto tínhamos imenso trabalho, mas também por experiência fizemos o recrutamento recorrendo a uma empresa da área dos recursos humanos, recrutamento e selecção. Entrevistei os candidatos que eles me enviaram, gostei imenso de um deles, achei fantástico, fabuloso, com grande vontade e interesse para ir trabalhar para os hotéis do Algarve, ele era de Portimão, estava a trabalhar em Lagos e ia para Vilamoura, todos os dias tinha que fazer

50km. Eu disse-lhe: “Tenho uma questão que eu acho que é importante analisar, acha que não vai criar um índice de desmotivação ao fim de um mês pelo facto de andar para trás e para a frente, porque tem custo, o seu salário é este, só será alterado ao fim de sete meses”, ao que ele responde: “Não, as pessoas têm que agarrar as oportunidades, parece-me bem, acho óptimo, fantástico”. Nesta altura, a chefia directa está sempre comigo, para perceber o que é que eu digo ao candidato, para saber como conduzir e eu disse à chefia: “Eu não sei, eu tenho sérias dúvidas”, ao que ele responde “Mas pode ser que ele não desmotive”. Portanto, fui passado um mês e o feedback era: “Está mais ou menos, vai andando”. Passado um mês e dez dias fui ao Algarve e falei com a pessoa disse: “Olhe, porque é que não almoça no refeitório connosco à mesma hora?”, a resposta foi: “Há, porque fico aqui a trabalhar”, eu respondo: “mas a hora de almoço não é para trabalhar, só se tivermos o trabalho em atraso”. E aquilo não batia certo, olhe a minha intuição a ir para a frente, e eu disse: “olhe, mas passasse alguma coisa?”, ao que ele responde: “não, quer dizer, não, está tudo bem”. Ao segundo dia, ele já foi almoçar mais cedo, mas sozinho, e eu nesse dia disse-lhe: “ó Pedro, mas está tudo bem mesmo? O Pedro sente-se confortável?”, ao que ele finalmente diz: “Há, se calhar não está a correr bem, não era bem isto que eu estava à espera”. Ao terceiro dia que eu estive no Algarve, demitiu-se. Portanto ele estava nitidamente à espera que alguém falasse com ele, para ele de alguma forma poder desabafar. Ele chegou a dizer-me “sabe, é muito cansativo, vir de Portimão e tudo”. O segundo recrutamento que fizemos para o mesmo posto, morava em Portimão e a primeira questão que coloquei em cima da mesa foi, à minha assistente e à chefia disse-lhes, muito bem, eu faço a última entrevista, mas queria que tivessem em consideração isto, não vai correr bem! Não vai correr bem porque ele é de Portimão, o salário é este, vamos ter a mesma circunstância, a não ser que o problema que também esteja aqui inerente, seja a nossa integração e o nosso acolhimento, portanto eu gostava que pensassem no assunto. O rapaz começa em Julho passado, a chefia directa esteve lá um mês no Algarve, junto a ele, porque tivemos uma implementação de software. Eu chego lá em Dezembro e pergunto: “O João, como é que está?”, a resposta foi: “sim, está tudo bem, mas porquê? Disseram-lhe alguma coisa?” e eu: “não, ninguém me disse nada, estou-lhe a perguntar, nunca falei consigo acerca deste assunto”. O compromisso é, está connosco seis meses pela empresa de trabalho temporário e depois passa para nós. Há tarde vem ter comigo e diz-me: “pois não, não está nada bem. Não era isto que eu estava à espera”. Sendo eu uma ignorante na área, acho que aqui a intuição é fundamental, sinceramente, a análise que faço é a minha intuição a funcionar porque não vejo outra forma

de estar, pela pessoa que sou, não ser intuitiva. Eu digo muitas vezes a toda a gente, “quando vocês vão para lá já eu de lá venho” e toda a gente fica muito chateada e muito irritada porque é como se eu achasse que era mais do que os outros, mas não sou. Agora, eu tenho obrigação de me conhecer melhor do que ninguém e os outros que trabalham comigo também devem ter interesse em conhecer-me. Eles sabem exactamente como é que eu sou. Portanto, eu tenho muita dificuldade em desculpar as pessoas que acham que eu “papo grupos de alguém”. Vocês acham que colocar-me a questão assim, acham que eu caia? Antes de me colocarem já eu estava a ver qual era o cenário. O João acabou por sair a dia 31 de Dezembro, num processo super mal conduzido, num processo triste, em que ele depois de falar comigo, estava num beco sem saída, queria sair, mas não queria sair. Eu fui falar com a chefia directa e disse que achava que não estava a correr nada bem. Ele concordou ao que eu lhe perguntei: “Então e só agora é que fazem essa avaliação? Só depois de eu falar?”. Para mim é de base a intuição, isto vai matar-me um dia, mas eu funciono muito assim e tenho pessoas com perfis diferentes no meu departamento, qualquer uma delas é diferente de mim, embora a Sílvia se assemelhe mais, é mais racional, ela é muito emocional, mas é mais estanke. Eu não, eu ando ali a trabalhar toda a gente. Tudo aquilo que me chama a atenção. Uma pessoa que é intuitiva, facilmente é influenciável, porque sente e depois auto-influenciar-se. Portanto eu tenho essa defesa, criei esse mecanismo nos recursos humanos. É muito difícil trabalhar as pessoas com esta característica, porque é um trabalho acrescido que nós temos porque estamos a trabalhar-nos a nós e às pessoas, mas eu sou muito feliz com aquilo que faço. Hoje em dia, poder fazer aquilo que gostamos, ganhar para aquilo que gostamos é um privilégio, portanto, para mim é, não sendo esta a minha área de formação e sendo uma apaixonada por pessoas, a área de recrutamento e selecção só poderia encaixar na minha personalidade. Ou seja, eu tenho a tutela de todas as áreas da gestão de pessoas, há umas que gosto mais outras que gosto menos, se eu não fosse intuitiva, certamente não gostava como gosto do recrutamento e selecção, conhecer pessoas, avaliar, porque não dá para balizar tudo racionalmente. É pela idade? É pela cor da pele? É pelo grau de habilitações? Isso não quer dizer nada. Por isso é que para mim não funcionam os testes psicotécnicos, poderá funcionar um período de acolhimento definido pela organização e regulado, sendo parte do programa de acolhimento dos trabalhadores, onde se vai validar as competências e ver a pessoa. Não tem só a ver com ser habilitada a fazer um mapa de Excel, se é condição essencial temos uma questão, agora, o interesse, a vontade e a honestidade, eu sou muito honesta comigo própria, eu sou muito honesta com os outros e a tendência é ser às

vezes menos honesta comigo, dizer, eu sou intuitiva, deixa-me lá tentar alterar o que sou e depois penso, não vale a pena estares a fazer batota contigo mesma, é assim, foi isto que sentiste. A obrigação é trabalhar soft-skills no sentido de orientação pessoal e no sentido da organização. Daí conseguir contratar e reter os melhores perfis. Mas isto depois não depende só de nós, depende da organização e nós não mandamos na organização, e por vezes, cortamos as asas, mudam as regras do jogo e é necessário fazer um restart para enquadrar. Hoje em dia a gestão das pessoas é feita ao momento, por exemplo, na área da hotelaria aquilo que era ontem hoje já não é. Portanto, esta mutação e esta volatilidade das coisas determina o valor, facilita ou dificulta muito a intuição em determinadas variáveis. Por exemplo, eu já tive a intuição de que determinada pessoa era extraordinária, com umas competências fantásticas, mas ao mesmo tempo ter a certeza que não era a pessoa indicada para a minha organização. A organização tem isto ou aquilo que era preciso que não existisse para a pessoa se enquadrar bem. Ou era preciso que a pessoa não fosse trabalhar com aquela chefia, acontece muitas vezes. Depois posso dizer, esta pessoa rebenta com a chefia e eu depois tenho aqui um problema mais sério. Essa capacidade é importante. E depois toda a gente tem que ser dinâmica, responsável etc. E queremos encontrar isso no perfil do André, como é que eu vejo se é dinâmico? Vamos fazer um teste e a pessoa está ali à procura de emprego é sempre dinâmica, sempre responsável. Então se for intuitivo, consegue adaptar-se perfeitamente bem, vicia as regras do jogo. O problema é se tem uma intuitiva também do lado de cá, porque apercebe-se por onde é que ele está a andar. Repare, numa entrevista, não me interessa saber se sabe contabilizar ou não. O que é que me interessa? Se eu consigo retirar das suas características o interesse e a vontade, a ambição também, porque ambição, objectivo é muito importante, no sentido de querer mais. Por exemplo, eu não posso subir mais, mas quero mais! Fui tirar uma pós-graduação em direito empresarial, agora estou a tirar uma formação em gestão no feminino que eu acho um bocado parvo ter-me inscrito. Portanto, fazer um percurso no sentido de ganhar e ter mais-valias, isso é ser ambicioso. É trabalhar muito o perfil das pessoas e eu aqui na área de recrutamento e selecção acho fundamental trabalhar a intuição, para o bem e para o mal. Agora, se eu, que estou a recrutar, souber que sou intuitiva e que posso por isso ao meu serviço, da organização e do processo de recrutamento e selecção, é uma mais-valia. Se eu não tenho essa capacidade de perceber que estou a actuar com a minha intuição, não vou ter capacidade depois para perceber se tive sucesso ou não e porquê. A intuição é impossível não estar presente em recrutamento e selecção. O conversar sobre coisas completamente diferentes pode ajudar-nos, para mim, o

bom profissional é aquele que é bom pai, boa mãe, bom marido, bom irmão, enfim que consegue gerir a sua família e a sua casa. Portanto eu parto sempre deste princípio. O quotidiano demonstra muito como a pessoa é. Isto nós só conseguirmos perceber em entrevista se fizermos uma conversa fora de contexto. Não existe um guião para isto, não existe uma forma de fazer isto recorrendo ao racional. Eu quero lá saber se anda de bicicleta ou se vai para o estádio universitário. Tem dois filhos, é importante para mim, porque sou mãe. Perceber a vida da pessoa é uma forma de integrar aqui, nem todas as pessoas podem ser integradas da mesma forma. Já aconteceu muitas vezes dizer, olhe para esta função não, mas tem o perfil ideal para outra e passo para outra entrevista. Procurar mais-valias para a organização.

(...)

Sujeito 11

Data:22/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 12 minutos

(...)

André – Então e como resolvemos uma situação de dois candidatos com mais ou menos a mesma experiência?

Sujeito 11 – Eu se tiver dois candidatos com experiência muito idêntica, vou pela postura da pessoa, pela apresentação, todos esses pontos a considerar. Tudo isso conta como é evidente. Eu sei duma história que um indivíduo fazia recrutamento no fundo de um corredor, começava a ver as pessoas a andar e havia alguns que não chegavam a meio do corredor. O indivíduo era dos recursos humanos e era para recrutar para vendas e ele dizia: “um indivíduo que não tem postura sequer a andar, nunca vai ser um bom comercial ou um bom chefe de vendas”, tem a ver com essa parte também. Ele marcava as reuniões num hotel no fundo do corredor e via as pessoas a chegar, havia alguns que não chegavam a meio do corredor. Se o que se procura é um indivíduo com espírito ganhador e o indivíduo vem a morrer para a primeira entrevista, não vai correr bem. Agora, claro que depois deste

segmento todo, depois deste recrutamento todo, depois de considerarmos currículos, postura, aparência, tudo o resto, é evidente que depois aqui, pela nossa experiência conta um pouco também a nossa intuição. Intuição baseada na experiência. Temos muito a noção, então neste país em que se diz que a falta de emprego, na hotelaria, por exemplo, todos os hotéis em Lisboa, precisam de pessoas para trabalhar. Os horários, em hotelaria nós sabemos que isto não fecha, portanto quer recepcionistas da noite quer empregadas de outros turnos é por vezes muito complicado enquadrar essas pessoas e acontece que vêm muitas pessoas experimentar, estão aqui 48h e ao fim desse tempo vão-se embora. Assim para nós são só custos e não faz sentido. Eu tive uma experiência à 15 anos nós queríamos contratar uma empregada de quarto e ao fim de uma semana tinham entrado 15 e tinham-se ido 15 embora, para dar uma ideia. Cada uma trabalhava 24h e ia embora, nós já púnhamos duas ou três por dia para ver se alguma ficava. Às vezes, na hotelaria acontece muito, pessoas a pedirem “o favor” de ajudar um conhecido que precisa de trabalho e nós às vezes acedemos e 90% dos casos corre mal porque as pessoas não têm experiência em hotelaria. Cedemos à parte afectiva. Quando falo em intuição é sempre baseada em experiências passadas e do contacto directo com as pessoas.

André – A intuição é importante?

Sujeito 11 – É muito importante.

(...)

Sujeito 12

Data:23/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 65 minutos

(...)

André – Então como toma decisões? Em que se baseia?

Sujeito 12 – Assim. Vejo, verifico, volto a ler e depois selecciono. Como faço uma dinâmica de grupo, eu selecciono normalmente oito. Se houver mais candidatos faço outra dinâmica de grupo, porque depois é muito complicado para mim estar a observar os comportamentos e as interacções dos candidatos. Ainda que eu esteja sempre com o Director da Área. Para nós termos mais pessoas para observar e sobretudo também para nós dividirmos o ónus da responsabilidade, ou seja, isto é um processo onde o próprio director da área tem que ter noção do que se está a passar e tem que ser parte integrante. Isto porque se o Director pede uma pessoa e nós chegamos ao fim de um mês e dizemos: “lamento, mas não consigo arranjar ninguém”. Fica sempre um índice de dúvida. Somos seres humanos, é assim a nossa essência, então venham connosco para perceber que isto não é tão fácil como vocês pensam e até para ajudar na decisão. De seguida, as pessoas depois vêm à entrevista, tentamos logo fazer uma breve introdução, utilizamos dois exercícios, um individual e um colectivo. É importante explicarmos a função e essa descrição é feita pelo Director da Área. Eles percebem as questões, temos aqui um quebra-gelo naturalmente. É feito o exercício consoante as competências que são necessárias. Por exemplo, nesta função de que falei, é muito importante saber lidar com a pressão e portanto dou-lhes dez minutos para fazer o exercício e passado um minuto digo, olhem afinal já só têm cinco, porque eu hoje estou mal disposta, lamento. A reacção e o impacto são apontados. Há impacto em nós que estamos a recrutar também, há alguns com os quais temos mais empatia, outros menos empatia. O truque é sermos totalmente imparciais, conseguirmos ter constantemente na nossa cabeça essa imparcialidade. Já tive várias vezes em que internamente só me dava vontade de pegar na pessoa e mete-la fora da sala, mas não é o mesmo para todos, olhamos para todos os candidatos. Há um sem número de observações que são feitas e que são uma mais-valia para a decisão. A seguir à dinâmica, ficamos reunidos a decidir, logo ali a quente. Esta selecção nunca é dada como garantida. Vamos para casa pensar e amanhã voltamos a reunir, sempre, mesmo que esteja pressionada pelo tempo. “A almofada é a melhor conselheira”, vamos para casa e pensar. Se for preciso no dia a seguir acabam por ser as mesmas pessoas e essas pessoas vêm a uma entrevista individual. Nessa entrevista individual, é essencial que já estejamos preparados com um guião semi-estruturado. Se a pessoa tem experiência queremos sempre que nos fale sobre a experiência. Custa-me que tenha candidatos que não se preparem para a entrevista e associado ao nervosismo, a coisa vai toda por ali abaixo. Não há ninguém que saiba melhor da sua experiência do que os próprios, portanto é só transmitir informação. E estamos a falar de pessoas com grande nível de competências e de

habilitações. Eu tive um caso que fiquei com muita pena, mas tive que lhe dar umas indicações para o futuro. Acabou por não ficar connosco, mas, às vezes, agente sente essa necessidade de, mesmo que a pessoa não fique connosco, possamos transmitir conhecimento para ela melhorar para a próxima vez. Quando perguntamos qual o marco que deixou na empresa anterior, no sentido de quem é que se lembra de si hoje na empresa tal e porquê. Muitas das pessoas dizem, eu deixei muitos amigos, mas não é essa parte que nós queremos saber, o que queremos saber é se as pessoas forem embora hoje, se deixaram alguma marca de algo que tenham feito ou contribuído. É importante porque daqui conseguimos retirar se partilha informação, se é disponível, se gosta de esclarecer, se é empenhado, portanto há aqui logo um sem número de ilações que se conseguem tirar. Há uma coisa muito importante que se chama o efeito de halo, o efeito de halo é aquela parte que nós já vamos com ideias pré-concebidas e que é inevitável. A questão é que para conseguirmos distinguir aquilo que estamos a utilizar como intuição, nós temos que colocar questões obrigatoriamente. Imagine que uma pessoa está cinco, dois, três, quatro meses, mas já teve dez empregos. Eu chamo-a à mesma, mas vou ali com aquilo e digo assim: “hum, não deve permanecer muito nos trabalhos, vamos lá perceber porquê”. Estas questões que nós fazemos, vêm da nossa intuição. Temos depois que verificar se é correcta ou incorrecta a nossa intuição, com o ónus também de nos estarem a mentir. Mas também estamos atentos e sabemos que quando as pessoas mentem muito há um sem número de características que podemos retirar. Há aquelas pessoas muito bem-falantes e aquilo a nós provoca-nos assim uma certa desconfiança, é “muito violino”. Estas pessoas acham que ficam muito bem na área comercial. Uma coisa é certa, eu dou sempre o feedback do porquê de ter escolhido ou não um candidato e o ter escolhido é tão importante como o não ter, porque é uma ajuda, é uma reciprocidade. Eu lanço, a empresa envia currículos e eu dou feedback. E tendo em conta o meu feedback eles ficam até a saber onde é que podem encaixar aquela pessoa para outro cliente que venham a ter. A decisão vem por uma entrevista semi-estruturada, com um bocadinho de associação livre também porque as pessoas gostam de ter ali um momento que até é bom para se acalmarem. O André também sabe que há várias posições que nos temos físicas que revelam se a pessoa está nervosa, se está motivada, se está à vontade, portanto isto depois também conta, também é importante. Portanto as decisões são feitas assim, chegamos à parte em que os recursos humanos têm pouco peso, porque lá está, colocamos do outro lado. Porque eu depois começo a devolver perguntas. É como se fôssemos todos co-decisores do recrutamento, mas somos quase um juiz, só colocamos um bocadinho da nossa opinião

quando há dúvida na decisão final. Muito sinceramente, são quase sempre eles a escolher e é bom que assim seja. Mas nós estamos lá e imagine que eu acho que determinada pessoa não é 100% como o Director acha, tento chamá-lo à razão. Vou desconstruir para voltar a construir numa forma diferente. E lançamos estas “farpazinhas” para os fazer decidir. Na verdade André, são pessoas, é uma carta fechada. Daí a vantagem dos contratos em regime de outsourcing. Às vezes à pessoas que não conseguem dar aquilo que nós necessitamos para determinada função. Todas as pessoas servem para determinadas coisas, pode é não ser para aquilo.

(...)

André – Para a Patrícia a intuição é um aviso sobre algo que devemos explorar melhor, como é que podemos definir o papel da intuição?

Sujeito 12 – É assim, o papel da intuição, se as pessoas levarem muito à letra começa logo no momento da selecção dos currículos e portanto, se for alguém que não conseguir distinguir aquilo que é intuição e aquilo que são os factos, à partida em dez, exclui logo quatro e fica com seis. Ao passo que, se a pessoa tem a sua intuição, mas tem que ser confirmada essa intuição, convoca os dez. E é aqui que as pessoas têm que ter muita noção do que é a intuição. No momento das entrevistas, é o impacto, chama-se empatia. A empatia começa logo no aperto de mão. Aí é onde você vai buscar mais intuição, eu marco logo, se me dão aqueles apertos de mão moles em que eu nem sinto a mão.

(...)

Sujeito 13

Data:27/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 40 minutos

André – Com que assiduidade faz recrutamento e selecção?

Sujeito 13 – Eu tenho 16 anos de recursos humanos, sempre estive ligada à área de recrutamento, desde o inicio, quando integrei direcções de recursos humanos é que comecei

a alargar mais para o desenvolvimento organizacional. Portanto, hoje em dia tenho outras coisas para além do recrutamento. Mas, o início foi recrutamento em trabalho temporário, depois perfis especializados e depois “head hunting”. Portanto a minha base de carreira que me tem vindo a acompanhar é o recrutamento. Neste momento, faço muito pouco recrutamento. O que nós estamos a assistir um bocado em Portugal e na Europa é que o recrutamento está congelado. O recrutamento que é feito aqui no DN é feito ciclicamente sempre que algum perfil sai da empresa e é preciso substituir, porque aumentar vagas, aumentar “head count”, não está a acontecer nos últimos tempos. Portanto, sempre que nos deparamos com uma necessidade pontual, então nós fazemos o recrutamento. Se houver alguém dentro da empresa que consiga acumular funções, já não se faz recrutamento ou também podemos optar pela mobilidade interna. É outra forma de colmatar as necessidades com um custo mais baixo. Os processos de recrutamento e selecção são sempre um bocadinho dispendiosos, mesmo que se peça ajuda externa a empresas de consultoria, temos os fees para pagar e temos sempre que despende tempo, porque temos sempre as entrevistas finais, a parte das propostas e da contratação, é sempre tempo gasto e hoje em dia se conseguirmos evitar este custo pode ser bastante proveitoso. Mas para mim é um gosto fazer recrutamento.

(...)

André – E no caso dos recursos humanos? Como baseia as suas decisões?

Sujeito 13 – Quando temos uma shortlist, por exemplo, temos três candidatos finais mais ou menos equivalentes. Olhe, André, para mim a intuição é muito importante, eu costumo dizer que dentro da área de recursos humanos, a parte do recrutamento e selecção é a mais subjectiva, porque nós podemos ter muita certeza da pessoa que nós estamos a por dentro da nossa organização, mas depois não ser nada nada aquilo, porque a cultura organizacional é diferente, porque a pessoa tem um perfil que não faz um “match” muito bom com a chefia ou com os colegas, pode haver uma série de causas que produzam um efeito diferente daquele que nós inicialmente esperávamos, mas para mim a intuição é fundamental. Isso vê-se no decorrer da entrevista, claro. Eu, porque acho que sou muito intuitiva, isto também tem ligação com o perfil do recrutador, começo logo a apelar a essa característica no primeiro contacto telefónico que faço com a pessoa. Se me atende o telefone, a forma como atende, a forma como comunica, o ambiente em que está, a disponibilidade que tem para me ouvir e

aceder àquilo que eu estou a dizer, o entusiasmo, tudo! Essas características, que funcionam muito com a parte intuitiva que o interlocutor pode estar a ter, é muito importante para avançarmos no processo. Diz-se em recrutamento que não devemos fazer pré-conceitos, antes de falarmos com o candidato. Por exemplo, fala com uma pessoa ao telefone, naquele dia, não é o dia mais simpático que a pessoa está a ter, nós que estamos cá deste lado não sabemos aquilo que se está a passar, temos que dar o desconto obviamente. Temos que tentar perceber, mas não deixamos de ter uma percepção daquilo que está a acontecer. No momento em que depois nos reunimos com a pessoa, vamos ter a oportunidade de aprimorar esses pré-conceitos que possamos ter feito antes. Sem fundamentar o perfil logo da pessoa, mas pode ser uma pista para aprofundar isso em entrevista com a pessoa. Utilizamos perguntas para perceber.

(...)

André – A tal empatia recrutador-candidato é importante?

Sujeito 13 – Muito importante! Hoje em dia sim. Um bom gestor ou um bom líder de equipa, não precisa de ser um bom técnico. Um bom líder tem que fazer com que os seus técnicos especializados lhe cumpram os objectivos que ele traçou. Ele não tem que necessariamente perceber aquilo tudo, por isso é que ele tem pessoas que são técnicos especializados. Ora, na parte do recrutamento é um bocado assim. Nós sabemos que perfil procuramos, então vamos reunir os skills para perceber os pontos que nos interessam mais. Se eu quiser um programador de informática, provavelmente, a forma como ele comunica não vai ser tão importante quanto as características técnicas, porque à partida ele não vai falar muito, vai estar sossegado no canto dele a programar. Então tenho que saber quais as principais exigências da função. Se eu for contratar um comercial que vá para a rua fazer publicidade, ele tem que ser afável, ser simpático, ter boa imagem e postura, saber comunicar, agora, se ele sabe tecnicamente ou não quais as cores e os espaços, isso ele aprende. Neste caso, as características comportamentais são muito mais importantes do que as técnicas. Depende sempre do perfil. Existem áreas chave no recrutamento: a chefia, a conjuntura dos colegas, a cultura organizacional e as características que o perfil dita, ou comportamentais ou técnicas dependendo da função.

(...)

André – Quando é que sente que um recrutamento foi bem sucedido e quando é que sente que falhou? Consegue perceber o motivo da falha?

Sujeito 13 – Olhe, às vezes não é muito perceptível. Eu, normalmente, sei que fiz um bom recrutamento quando ambas as partes estão contentes. A chefia acha que aquele é o perfil ideal e a pessoa acha que a empresa é uma boa aposta. Portanto, à partida é uma mais-valia. Relação win-win. Depois nós fazemos sempre, ao fim de seis, ao fim de um ano as avaliações e vamos falando com os intervenientes para ter a percepção se as coisas continuam nessa relação de win-win. As empresas mudam, as pessoas mudam e portanto para mim é um aspecto que vamos aferindo com o tempo. Às vezes chegamos ao final desse tempo e percebemos que não, pareceu-nos que era a melhor pessoa, mas depois não foi.

(...)

André – Mas conseguimos ver sem prova.

Sujeito 13 – Sem prova! Óh André, eu gostava tanto que pudéssemos ter a pessoa “on Job” durante uma semana para ver. Agente pode fazer isso, não é muito correcto, mas o período experimental existe. Mas que fosse uma coisa cultural, que existisse na lei e na cultura das organizações. Algumas empresas de telemarketing fazem isso. É fundamental, porque só no contexto de trabalho é que conseguimos realmente perceber se é ou não ajustado. O resto é intuição e experiência.

Sujeito 14 e Sujeito 15

Data:28/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 46 minutos

(...)

André – Recrutamento para cargos superiores é sempre feito internamente?

Sujeito 14 – Sempre. Não vêm pessoas de fora para cargos superiores do exército.

Sujeito 15 – Basta pegar no pressuposto, se precisares de um militar para determinada função só podes ir buscar dentro da instituição. Não tens militares fora.

André – Nas empresas é diferente. Geralmente é o contrário. Precisamos de um director, as empresas vão buscar externamente.

Sujeito 14 – Aqui é sempre interno. Há uma vaga, uma necessidade de escolher um comandante, será alguém que já cá está e com determinadas características.

Sujeito 15 – Mas nas empresas também depende muito da forma como elas gerem os recursos humanos, porque há empresas que cada vez mais querem dar a perspectiva de carreira, dar formação e dar condições para que as pessoas tenham uma carreira lá dentro. Por isso, já não é tão matemático como já foi, o ir buscar pessoas externas com a teoria de não estarem viciadas de dentro e começa-se a ver as coisas de outra forma.

André – Em termos da tomada de decisão sobre se o candidato é seleccionado ou não, sentias diferença do recrutamento em engenharia e do recrutamento na área comercial?

Sujeito 15 – Sim, à partida é diferente, se tiveres uma selecção com pessoas que procuram um rendimento fixo em contraponto com os candidatos da comerciais, o perfil à partida começa logo por ser diferente. No recrutamento de comerciais tens que encontrar, sem dúvida nenhuma, algo de empreendedor. Muitas vezes as pessoas estão no nível de segurança do rendimento fixo ou previsível.

(...)

André – Como recrutador, consideras que existe papel da intuição?

Sujeito 15 – Sim, eu acho que sim. Não é tudo racional. Eu costumo dizer que a selecção não se dá só no momento da entrevista e no momento da entrada, eu até costumo dizer, relativamente à área comercial: não somos nós que escolhemos trabalhar na área comercial, a área comercial é que escolhe se nós temos capacidade de trabalhar lá ou não. Porque as pessoas às vezes vão atrás de um determinado deslumbramento ou o que quer que seja e implica uma grande responsabilidade. A área comercial, da forma como eu a trabalhei, tem muitas fases de picos, tanto podes estar lá em cima porque correu bem com um cliente, como de um momento para o outro podes estar completamente deprimido, no sentido das

expectativas. A gestão das expectativas é muito importante na actividade comercial e é uma realidade dura para toda a gente. Tem que haver estofos para aguentar.

(...)

André – O tempo de experiência que tens a recrutar pessoas faz diferença nos teus juízos de valor?

Sujeito 15 – Se há uma das regras que eu tenho como adquirida é: com pessoas não há matemática. Cada pessoa é diferente em ambientes e alturas diferentes. Eu deixei-me disso. Há determinadas coisas que eu considero como mínimas mas a selecção acaba por ser mais prolongada do que o que a maioria das pessoas pensa, na actividade comercial. Por exemplo, antigamente nós tínhamos a regra dos três anos, que era três anos na mesma actividade ou empresa e depois rodar. Mais do que isso já começava a ficar ali muito preso ao projecto o que pode não ser positivo. Mas na área comercial que eu trabalhei isto quase que passa de três anos para três meses.

(...)

André - Então a empatia que tu crias com um candidato é importante para a tua opinião em relação a ele?

Sujeito 15 – Sim, para mim a empatia é importante numa entrevista, para por a outra pessoa o mais à vontade possível para me falar o mais possível, para retirar o máximo. É a pessoa começar a sentir confiança em mim para se confessar, quanto mais informação tivermos melhor, para o bem e para o mal.

(...)

Sujeito 16

Data:29/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 15 minutos

(...)

André – Como é que consegue perceber se a pessoa se conseguirá enquadrar bem no ambiente da empresa?

Sujeito 16 – Bem, há vários factores. Isto são pessoas que já trabalham no sector. Por um lado, não há muitas agências de meios em Portugal e nós conhecemos, normalmente, a forma de trabalho da nossa concorrência. Portanto, sabemos, à partida, se são métodos de trabalho muito diferentes dos nossos ou não. Por outro lado, muitas vezes tentamos tirar informações junto de pessoas das empresas onde elas trabalharam para saber se houve alguma questão comportamental. Depois também é relativamente simples perceber se as pessoas se podem ou não adaptar ao nosso estilo de trabalho. Não é um estilo de uma multinacional e há pouquíssimas agências não multinacionais em Portugal. As multinacionais têm uma forma de trabalho nesta área com o processo muito marcado e as empresas nacionais, até porque não têm os recursos a nível global, de ferramentas, de uma série de questões que as multinacionais foram desenvolvendo ao longo dos anos, têm outro tipo de comportamento, aparentemente mais informal, mas que também é mais exigente. Portanto, é relativamente fácil perceber se as pessoas têm capacidade de adaptação ou não que é o que nos interessa.

André – E acha que a intuição, o nosso feeling, influencia essa entrevista com a pessoa ou é tudo mais racional?

Sujeito 16 – Há as duas componentes. Há questões que são perfeitamente racionais, em que se percebe que essas pessoas têm essa capacidade de adaptação e há outras que são de feeling. É um mix das duas coisas. Temos um modelo de questionário mais ou menos elaborado, vamos seguindo os passos do questionário, enfim, não é um questionário rígido, mas é semi-estruturado. Este questionário permite-nos aferir o que é necessário sobre a pessoa para conseguirmos tomar uma decisão.

André – E quanto à primeira impressão?

Sujeito 16 – A primeira impressão é fundamental. A maneira como a pessoa se apresenta. Nós somos uma empresa informal no que concerne a dress code, mas enfim, há mínimos. Se a pessoa vem overdressed começo logo a pensar que algo está mal, mas se a pessoa vem como costumamos andar nesta actividade, é muito mais seguro. A maneira como age, a maneira como olha, a maneira como fala, a sua expressão gestual, tudo isso ajuda a perceber

como é que as pessoas são. Isso é intuitivo, mas há aqui uma parte intuitiva fundamental que é percebermos se existe empatia ou não. Ainda por cima é um processo que envolve várias pessoas, todas elas olham para este lado da história.

(...)

André – A experiência do recrutador para lidar com esta situação pode influenciar?

Sujeito 16 – Eu costumo dizer que a minha primeira sensação é sempre ditada por isto: eu compraria um carro a este tipo? Há muitos a quem eu não compraria um carro.

(...)

Sujeito 17

Data: 30/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 31 minutos

(...)

André – Quando temos que tomar uma decisão de que candidato a seleccionar como é que o fazemos? O que é que temos em conta?

Sujeito 17 – Partindo do princípio que as pessoas que nós entrevistámos, já correspondiam, em termos de características a um perfil previamente definido, em termos de habilitações e competências que se considere chave, em princípio já entrevistámos pessoas com o perfil adequado. A entrevista acaba por ser para a pessoa conhecer melhor o candidato, ver fisicamente, ver como é que se comporta, como é que fala de si, como é que se justifica, para passarmos a ter uma fotografia mais colorida da pessoa, não ser só o currículo, porque às vezes não bate muito certo, a pessoa não se justifica muito bem ou saber as razões para ter saído dos anteriores empregos ou algumas características até mais de relacionamento que nos dê melhores pistas de como a pessoa se comporta. Depois se houver uma prova de grupo também conseguimos ver como é que a pessoa reage, como é que se comporta, como é que lida com os outros, se tem uma boa capacidade de argumentação, pronto, isso para algumas

funções pode ser importante. Partindo da conjugação desses dados, entre o perfil, o que estava no currículo, aquilo que agente depreendeu da entrevista ou de outras coisas que tenhamos feito a complementar, haverá pessoas que nos agradam mais e que agente pensa que se irão ajustar mais ao pretendido e outras que achamos, se calhar algumas vezes por alguma característica mais subjectiva, que não devemos apresentar esse candidato. Há sempre essa parte que tem a ver com a intuição, uma parte que é aquilo que agente sente, mais subjectiva e que se torna mais difícil de explicar.

(...)

André – É a chamada desejabilidade social. Isto é fácil de despistar se a pessoa está a ser sincera? A experiência ajuda?

Sujeito 17 – Sim, se calhar, quando era mais nova, essa preocupação nem passava por mim, eu só tinha que fazer as entrevistas e os relatórios. Nestas experiências mais recentes, por exemplo, entrevistei dois candidatos com experiência na função, e gostei mais da postura de um do que do outro. O que eu gostei menos tinha tido muitos trabalhos de pouco tempo em diversos agentes e mudou sempre por complicações que houve na empresa. A pessoa fica a pensar, tudo bem que há empresas que se comportam mal, não pagam os ordenados, atrasam-se, coisas que ele disse e que eu acredito que aconteçam, mas havia sempre nele uma perspectiva de não estar de acordo com a empresa e daí procurar sair. Nós inevitavelmente ficamos a pensar que estamos perante uma pessoa complicada, não é só da empresa também é dele. Foi engraçado que eu pedi-lhe para me dizer características dele e nas menos positivas ele disse: “explusivo”, depois recuou e disse que não era bem aquilo que queria dizer. No entanto, eu como já estava a pensar que ele podia ser uma pessoa complicada, conjugando com as coisas que ele depois disse, levou-me a acreditar ainda mais naquilo que eu pensava, por achar que ele poderia ser uma pessoa problemática. Aplicamos um teste de personalidade que acabou por nos ajudar a confirmar isso, mas a pessoa fica sempre na dúvida, acredito que ele consiga fazer a função porque já tem experiência. O outro agradou mais, ficou com o lugar, mas este ficou em segundo plano. Eu acho que a entrevista serve não só para ver a figura da pessoa e ver como se comporta, mas tentar inferir se a pessoa depois chega ao local de trabalho e se adapta e se agrada ao cliente. Talvez a intuição entre nesta parte de tentarmos procurar o candidato que melhor se irá ajustar à empresa.

André – Quando é que temos a percepção se errámos no processo de recrutamento e selecção?

Sujeito 17 – É um bocado difícil. Quando a pessoa não se adequa à empresa ou como falámos, chega à empresa e não é nada daquilo que pareceu em entrevista, se calhar aí houve um erro de avaliação. E as pessoas também mudam e a organização também muda. Acredito que haja muitos erros de julgamento, talvez até pela intuição que se teve ter sido errada e acabamos por referenciar uma pessoa que depois até nem se revelou ser a correcta.

(...)

Sujeito 18

Data:31/01/2014

Nome do entrevistador: André Sousa

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 25 minutos

(...)

André – Voltando para as entrevistas, a decisão de recrutar ou não baseia-se em quê?

Sujeito 18 – Tantos critérios. Depende da área. Ou seja, nós não recrutamos pessoas da concorrência, não queremos, porque vêm com vícios, vêm de facto com alguma experiência, mas é indiscutível que as pessoas tradicionalmente fazem comparações: “aqui era bom isto, ali era bom aquilo”. Aqui as pessoas têm que vir sem reservas, de peito aberto, para serem ensinadas porque os modelos que temos criados dão certo, têm sucesso, as pessoas trabalham, sentem-se bem, é uma estrutura limpa de preconceitos e portanto, temos resultados comprovados em termos de vendas e eficácia comercial. Pessoas que vêm de fora, trazem sempre ali algumas reservas, é mais difícil vestir a camisola, enquanto que uma pessoa que vem livre veste muito mais facilmente a camisola e acredita na empresa. Não vamos buscar gente à concorrência por essa razão e a outra razão é que muitas vezes recebemos candidaturas para cargos de chefia, a nossa estrutura não admite ninguém para cargos de chefia se não tiverem ainda feito o percurso na empresa. Isto é, pode-me aparecer aqui um chefe de vendas, que já tenha uma equipa montada, que venha de outra empresa, até pode vir de outra área de negócio, nós não queremos. Tem que começar por baixo, tem que

começar a sentir a dificuldade, tem que começar a sentir o espírito da coisa e demonstrando capacidades, destaca-se em termos comerciais, tem capacidades de liderança, sentiu a empresa, vendeu, ganhou dinheiro, poderá ter uma oportunidade, claro que sim, nós queremos crescer e estamos a crescer. Nesse sentido, crescemos com a prata da casa e não com quem vem de fora, ponto. É um factor altamente motivacional e agora você pergunta-me assim, e a intuição aqui faz sentido? Faz todo o sentido. O administrador da empresa geralmente põe isto desta forma: “Não queremos ir recrutar índios, queremos recrutar chefes para fazer o trabalho do índio”, isto é, pessoas que tenham uma característica comercial, mas que também tenham uma característica de liderança. Para fazer durante três meses, um ano, dois anos o trabalho do “índio”, mas evidente para ir subindo e fazendo carreira dentro da empresa.

(...)

André – Quando é que sente que tomou uma boa decisão no recrutamento?

Sujeito 18 – Nós tivemos durante quinze dias no Porto, éramos três entrevistadores, fizemos cem entrevistas, seleccionamos para duas áreas de trabalho, marketing de captação e vendas, ao todo seleccionamos 25 pessoas, com dois cursos distintos. Na captação de marketing foram oito a iniciar o curso, tiveram que ser dispensados no final quatro, porque só tínhamos quatro vagas, dito logo inicialmente. Quando é que eu sei que acertei? Quando os resultados aparecem no dia pós curso, portanto o trabalho foi plantado, cimentado e germinou logo a seguir. Claro que há pessoas com uma capacidade de adaptação maior que outras, mas o resultado surge. Depois, terminámos o curso anteontem de vendas, começaram a vender ontem, e de uma das áreas de vendas para a qual três foram seleccionados, dois deles venderam, sendo que um deles vendeu dois produtos. Aqui a nossa tomada de decisão concretiza-se quando se materializa num bom trabalho. Até pode nem vender, até pode estar uma semana sem vender, mas é abnegado, é empenhado, estuda, faz perguntas, essa é a recompensa, as pessoas já a trabalhar, já a carburar, se possível com venda.

André – Quando erramos, conseguimos perceber o porquê? Foi falha nossa?

Sujeito 18 – A falha é sempre nossa. Eu entrevistei, eu seleccionei, eu formei, ele vai para a rua, não vende e não consegue, é falha nossa.

André – E como percebemos o porquê?

Sujeito 18– Sabe que, muitas vezes, umas características que nós conhecemos na pessoa para desempenhar o trabalho de comercial, por vezes, acreditamos nós líderes mais na pessoa do que a pessoa nela própria e depois é difícil eu entrar dentro dela e dizer, acredita em ti, faz como eu te digo, porque é este o caminho, é muito complicado. A parte motivacional é tudo, é o que nos faz mexer, a atitude, a parte motivacional, na área comercial, hoje em dia em que o mercado está mais fechado, absorve menos produtos e serviços, há uma crise, mas lá está, uns vêm crise como pânico outros vêm como oportunidade. Nós tradicionalmente vemo-la como oportunidade, demo-la aquele candidato, não conseguiu, mas a falha não é dele é nossa. Erros de casting também os temos, mas acertamos mais vezes do que erramos, isso já não é mau.

Anexo 2 – Questionário

Q1 – Classifique as frases de acordo com o grau de concordância:

	Discordo Totalmente 1	2	3	4	Concordo Plenamente 5
1. Quando se trata de confiar em pessoas, eu costumo guiar-me pelos meus instintos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu confio na minha primeira impressão acerca das pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Costumo confiar nos meus palpites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu gosto de confiar nos meus pressentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eu geralmente sinto quando uma pessoa está certa ou errada, mesmo sem saber explicar o porquê.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eu dificilmente me engano quando sigo os meus mais profundos instintos e feelings para encontrar uma resposta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O meu julgamento instantâneo não é tão bom como o da maior parte das pessoas. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Se eu confiasse no meu feeling e nos meus instintos, estava constantemente a cometer erros. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Utilizo o meu feeling e os meus instintos para resolver os problemas na minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Eu suspeito que os meus palpites estão tantas vezes certos como errados. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 – Classifique as frases de acordo com o grau de concordância: (1 – Discordo Totalmente; 7 – Concordo Plenamente)

Na tomada de decisão em recrutamento e seleção...

	1	2	3	4	5	6	7
1. Recorre-se às vivências anteriores, mesmo que inconscientemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O pressentimento relativamente a um candidato não é importante para a decisão. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A empatia com o candidato é importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As vivências anteriores dificultam a definição de padrões para construir o perfil de um candidato. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A primeira impressão não é importante. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Selecciona-se um candidato, em detrimento de outro com as mesmas competências, pela sua penosa história de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A experiência é a chave do sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A intuição tem por base o feeling relativamente ao candidato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. As emoções que o candidato desperta ajudam a colmatar a falta de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A experiência permite perceber se o candidato está a ser sincero em entrevista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – Classifique as frases de acordo com o grau de concordância: (1 – Discordo Totalmente; 7 – Concordo Plenamente)

Na tomada de decisão em recrutamento e selecção...

	1	2	3	4	5	6	7
1. Recorre-se a julgamentos rápidos relativamente ao candidato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Identificar-se com o candidato não é importante. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Recorre-se inconscientemente a experiências relatadas por terceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A primeira impressão ajuda a seleccionar rapidamente a informação que importa analisar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aquilo que se sente relativamente ao candidato é a chave do sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A experiência dificulta a selecção da informação que realmente importa analisar. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O “sexto-sentido” é importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A intuição não tem por base a empatia que se estabelece com o candidato. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A experiência não ajuda a colmatar a falta de informação relativamente a um candidato. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. O primeiro feeling prejudica quando se tenta ajuizar se o candidato está a ser sincero. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Classifique as frases de acordo com o grau de concordância:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Recorre-se às emoções que o candidato desperta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Utiliza-se inconscientemente as vivências anteriores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estabelece-se padrões e constrói-se o perfil automaticamente sem explicação factual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tende-se a favorecer um candidato que procura no emprego o sustento da família.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A experiência permite perceber rapidamente, se o candidato se adequa ao perfil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Selecciona-se um candidato em detrimento de outro que apresenta as mesmas competências, por vezes, sem explicação objectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Selecciona-se um candidato em detrimento de outro com as mesmas competências, por vezes, pela empatia que se estabeleceu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A intuição tem por base vivências anteriores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O feeling ajuda a colmatar a falta de informação sobre o candidato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. As emoções relativamente ao candidato não permitem perceber se este está a ser sincero. (-)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Escolha a frase que mais se identifica consigo:

- Baseio sempre a minha decisão apenas na racionalidade.
- Dou mais importância à racionalidade do que à intuição num processo de recrutamento e selecção.
- A minha tomada de decisão é sempre um misto de racionalidade e intuição.
- Dou mais importância à intuição do que à racionalidade num processo de recrutamento e selecção.
- Baseio sempre a minha decisão apenas na intuição.

Para fins exclusivamente estatísticos solicitamos-lhe alguns dados individuais:

Q6 - Sexo:

- Masculino
- Feminino

Q7 - Idade:

Q8 - Quantos anos de experiência tem em recrutamento e selecção?

Q9 - Com que frequência faz recrutamento e selecção? (exemplos: de 3 em 3 meses; mais do que uma vez por mês)

Q10 - Quando participa em processos de recrutamento e selecção, é decisor final?

Q11 - Para que tipo de perfil recruta mais frequentemente? (exemplos: Comerciais, Técnicos, Atendimento ao Público, Cargos de Chefia)

Q12 - Qual é a sua função / ocupação? (exemplos: Director de Recursos Humanos, Técnico, Estudante)