

A ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO
THE PERSON CENTRED APPROACH IN THE ORGANISATIONS: THE CASE OF THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

TRADUÇÃO DE MARISA LANEIRO



Tito Laneiro

Resumo: Este artigo é uma proposta de reflexão sobre as vantagens que a Abordagem Centrada na Pessoa, pode introduzir nos Processos de Recrutamento e Selecção de Pessoas. É uma tentativa de compreensão elaborada sobretudo através do testemunho do autor que pretende ponderar a aplicabilidade desta abordagem num contexto a priori avaliativo.

Principia-se por contextualizar o recente desenvolvimento do mercado de trabalho, sublinhando desde logo a pertinência da Abordagem Centrada na Pessoa nessa evolução. Serve também este primeiro momento para posicionar o Processo de Recrutamento e Selecção no nível macro de gestão de pessoas em que se insere. De seguida procede-se ao enquadramento conceptual do referido processo, contemplando logo após, a investigação pertinente que foi efectuada sobre o mesmo. Em simultâneo vão sendo observadas as possíveis influências da Abordagem Centrada na Pessoa, inicialmente na fase de Recrutamento e em seguida na de Selecção. Progride esta análise para o reforço da aplicabilidade que este paradigma pode possuir como prática organizacional mais comum. Finalmente, são revisitadas de forma breve as propostas de Rogers para as organizações, deixando em aberto algumas possibilidades de reflexão.

É assim um artigo essencialmente direccionado para o saber fazer a partir do saber ser pessoa que a obra de Rogers propõe.

Palavras Chave: Abordagem Centrada na Pessoa – Organizações – Recrutamento – Selecção – Avaliação vs. Compreensão – Escuta Activa – Experienciação

Abstract: The present article it is a proposal to reflect about the advantages that the Person Centred Approach may bring to the Process's of Recruitment and Selection of Personnel. It is an attempt of elaborate comprehension, most of all by the testimony of the author, who pretends to evaluate the applicability of the approach in an evaluative context.

It begins by presenting the recent developments in the work market context, emphasising from the beginning the pertinence of the Person Centred Approach in this evolution. This first moment is also useful to make a reference to the macro level of human resources management, in which the Recruitment and Selection Process is inserted. In the following moment there will be presented the conceptual frame to the referred process taking in to account the pertinent investigation done about it. Simultaneously the possible influences of the Person Centred Approach will be observed, firstly in the Recruitment phase and secondly in the Selection, evolving this reflection to the enforcement of the applicability that the theory might have in a more common organizational practice. Finally some of the Roger's proposals for the organisations are briefly reviewed, opening some space for reflection.

In its essence, this is an article directed to the know how, based in the know how to be a person suggested in Roger's work.

Key-Words: Person Centred Approach – Organisations – Recruitment – Selection – Evaluation vs. Comprehension – Active Listening – Experiencing

1. Evolução Histórica

O conceito actual de trabalho surge com a Revolução Industrial assumindo a sua presente configuração no decorrer do século XX, período em que as organizações promovem um desenvolvimento vigoroso da sua administração e comportamento.

Após a revolução industrial estendeu-se um período que cobriu a primeira metade do século XX, com a centralização das organizações numa hierarquia de topo, assente no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O homem era considerado um apêndice da máquina, como tal devia ser uniformizado para obtenção da maior rentabilidade possível. O mundo assistia a mudanças, lentas progressivas e previsíveis.

No período que medeia as décadas de 1950 a 1990, a velocidade da mudança acelerou progressivamente, assistindo-se a uma alteração da amplitude das relações comerciais, que de regionais se tornam internacionais. A competitividade aumenta e a imprevisibilidade também. Com esta evolução surge a necessidade de tornar os recursos humanos mais ágeis, com maior formação, influenciados e influenciando a tecnologia para acompanhar essas transformações cada vez mais rápidas.

A partir da década de 1990, as mudanças tornam-se mais turbulentas e inesperadas. A televisão, o telefone, o computador trazem desdobramentos imprevisíveis. A competitividade torna-se cada vez mais complexa e intensa entre as organizações. O capital humano transforma o seu foco, a rentabilidade vem do conhecimento, da inovação. Procuram-se os recursos humanos dotados de conhecimento, inteligência destreza, aspirações e percepções particulares. São profissionais empreendedores em si mesmo que privilegiam estímulos e projectos de desenvolvimento não só ao nível profissional, mas também no âmbito pessoal.

Fruto desta demanda, surge um novo desafio para indivíduos e organizações. Para Zaiss e Gordon, 1993 “a presente cultura organizacional e os sistemas que ela originou são primitivos e ineficazes quando se confrontam com os desafios e as exigências do mercado empresarial. É tempo das organizações assumirem as suas responsabilidades, proporcionando um meio estimulante em que os indivíduos possam crescer” (p.31).

É neste contexto tão complexo de uma economia apanhada no remoinho da mudança com relações cada vez mais exigentes, competitivas e globalizadas, que importa ver se uma abordagem revolucionária como a Abordagem Centrada na Pessoa poderá contribuir para

1. Historical evolution

The actual concept of work appeared with the Industrial Revolution assuming its present configuration along the twentieth century, period in which the organisations have promoted a vigorous development in their behaviour and administration.

After the industrial revolution there was a period that covered the first half of the 20th century in which the organisations were centralised in a top hierarchy model, based on establishing rules and internal regulations in order to discipline and create behavioural patterns. Man was considered an extent of the machine, as so he should be standardized to obtain more yields. The world assisted to slow, progressive and predictable changes.

Between the decades of 1950 and 1990 the velocity at which the changes occur speeded up progressively attending to an alteration from the commercial relations that began as regional and become international. The level of concurrence grows and so does the unpredictability. With this evolution the need appears to transform the human resources more agile, through formation, influenced and influencing the technology to follow the changes, quicker each day.

From the decade of 1990 the changes were more turbulent and unexpected. The TV, telephone and computer allow unpredictable possibilities. The concurrence between organisations becomes more intense and complex. The human capital transforms its focus; the yield comes from knowledge, from innovation. Human resources endowed with knowledge, intelligence, dexterity, aspirations and particular perceptions are sought. They are the professionals, entrepreneurs in themselves, who privilege stimulations and projects of development not only at a professional level but also in a personal level.

As product of this demand it appears a new challenge to the individuals and to organisations. To Zaiss and Gordon, 1993 “the present organisational culture and the systems that it has originated are primitive and ineffective when facing challenges and the demands of the enterprise market. It is time for the organisations to assume their responsibilities, providing an stimulating environment in which the individuals may grow” (p.31).

It is in this complex context of an economy caught in the winds of change, with more requiring, competitive and global relations that it becomes important to analyse if an revolutionary approach, as The Person Centred Approach, may contribute to the

a valorização dos seus agentes – as pessoas e as organizações.

2. Um olhar sobre a Pessoa no contexto organizacional

A Abordagem Centrada na Pessoa é para Rogers 1980/1983, “uma abordagem cuja hipótese central pode ser colocada em poucas palavras. Os indivíduos possuem dentro de si vastos recursos para a autoconcepção e para a modificação dos seus autoconceitos, das suas atitudes e do seu comportamento autónomo. Esses recursos podem ser estimulados se houver um clima, passível de definição de atitudes psicológicas facilitadoras” (p.38).

Este é um paradigma que evoluiu da área da psicoterapia e que se estendeu a outros domínios, tal como Rogers 1980/1983, corrobora «A mudança na terminologia utilizada atesta a ampliação do campo de aplicação: o velho conceito de “terapia centrada no cliente” foi transformado em “abordagem centrada na pessoa”. Por outras palavras não estou somente a falar de psicoterapia, mas sobre um ponto de vista, uma filosofia, um modo de ver a vida, um modo de ser que se aplica a uma qualquer situação onde o crescimento – de uma pessoa de um grupo, de uma comunidade – faça parte dos objectivos» (p. x).

Com esta perspectiva mais abrangente de Rogers o indivíduo e a organização são colocados numa outra plataforma de relacionamento. Aqui, antevê-se um grau de responsabilização mútua, não só o indivíduo deverá contribuir para o engrandecimento da organização, mas também esta deverá proporcionar as condições de desenvolvimento do indivíduo.

Mas apesar de Rogers ter ampliado a sua perspectiva, propondo “a existência de uma teoria geral das relações interpessoais e a sua aplicação a vários campos da ciência humana. (...) por diversas razões, mesmo na actualidade a maioria dos profissionais e académicos que baseiam o seu trabalho na Abordagem Centrada na Pessoa continua vinculado à Psicologia Clínica, sendo menos frequente a sua participação no campo da educação e ainda menos nos campos da organização, da sociedade e da transcendência (Segrera, 1999)”. Uma das excepções a esta ausência de desenvolvimento de trabalhos nas organizações é proposta de Gordon (1977/1998) na área da liderança e na gestão de equipas que se destaca pela inovação e relevância. Mas o direccionamento da sua reflexão situa-se na fase em que a pessoa já é colaboradora da organização, após a sua admissão, ficando excluída a fase (em nosso entender de grande importância para

valorisation of its agents – the persons and the organisations.

2. A view of the Person in the organisational context

The Person Centred Approach is to Rogers 1980/1983, “an approach in which the central hypothesis can be placed in few words. The individuals possess in themselves vast resources to the self-comprehension and to the change of their self-concepts, their attitudes and their autonomous behaviour. Those resources can be stimulated if there is a climate that allows the definition of facilitating psychological attitudes” (p.38).

This is a paradigm that evolved from the area of psychotherapy and as gained territory in other domains, as Rogers 1980/1983 confirms «The change in the terminology used certifies the amplitude of the field of application: the old concept “client centred therapy” was transformed in to “person centred approach”. In other words I am not only talking about psychotherapy, but about a point of view, a philosophy, a way of see life, a way of being that applies to any situation where growth – of a person, a group, a community – is part of the objectives» (p.x).

In this more embracing perspective of Rogers the individual and the organisation are placed in other platform of relationship. Here is predictable a level of mutual responsibility, not only the individual must contribute to the enlargement of the organisation, but so does the organisation provide the conditions to the development of the individual.

Although Rogers has amplified his perspective considering “the existence of a general theory of interpersonal relations and its application to various fields of human science (...) for diverse reasons, even in the present the majority of the professionals and scholars that base their work in the Person Centred Approach remain attached to Clinic Psychology, having less participation in the field of education and even less in the organisational, society and transcendence fields (Segrera, 1999)”. One of the exceptions to this absence of development of works in the organisational area is the proposal of Gordon (1977/1998) in the area of leadership and management of teams that gains weight by innovation and relevance. However his reflection is directed to the phase where the person is already cooperating with the organisation, having already been admitted, excluding the phase, (in our point of view

os intentos da pessoa e da organização), em que o seu caminho se cruza com o da organização, essa é a etapa do Processo de Recrutamento e Selecção.

Numa primeira análise poderá parecer paradoxal que uma abordagem que tem por um dos seus alicerces a aceitação incondicional do outro possa intervir de forma significativa num processo cuja natureza é avaliativa e selectiva. Por outro, constatamos que a natureza dos processos envolvidos na relação que se interpenetra entre pessoa e organização é a mesma que se irá preconizar após a admissão. Daí que, se a organização preza valores de humanismo (com frequência amplamente publicitados), deverá aplicá-los desde o primeiro contacto. Esse será um sinal que os tem realmente interiorizados, não caindo na tentação de considerar a pessoa como um elemento estranho antes de a incorporar e um tesouro a cuidar depois de se consumir a sua entrada.

Não parece então congruente que possam existir atitudes diferentes por parte dos representantes “daquela” organização para com uma pessoa enquanto candidato e enquanto colaborador a liderar. Assim, a mudança de contexto nunca justificará uma posição inicial inquiridora e fria antes da admissão, transformando-se após esta numa postura aceitante e calorosa.

Posto isto, para que os princípios da Abordagem Centrada na Pessoa possam ser aplicados numa organização de forma eficaz, a pessoa deverá constatar esta autenticidade desde o primeiro momento do contacto.

3. O Recrutamento e a Selecção, processo de escolha bidireccional

Na óptica da organização o “recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos para abastecer o processo selectivo” (Chiavenato, 1999, p.91) e a “selecção a procura de entre os candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal bem como a eficácia da organização” (Chiavenato, 1999, p. 107).

Se numa primeira análise, a organização é percebida como tendo uma relação de poder quando se desencadeia um processo de recrutamento e selecção, “se existe por parte da organização uma procura de atracção dos indivíduos que lhe parecem mais adequados e capazes também da mesma forma os indivíduos atraem e seleccionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas” (Chiave-

of major importance for the person and the organisation intents) where the paths of both, individual and organisation, cross and that is the Recruitment and Selection Process.

In first analysis it may seem paradoxical that an approach that has its pillars in the unconditional acceptance of the other may have a significant part to play in a process with an evaluative and selective nature. On the other hand is evidenced that the nature of the processes involved in the relation that is established between the person and the organisation is the same as the one that will praise after the admission. So if the organisation defends humanistic values it should apply them since the first contact, sign that it has them really interiorised, not falling in the temptation of considering the individual as a strange element before his admission and has a treasure to be taken care after his entrance.

Thus it does not seem coherent that may exist different attitudes from the representatives from “that” organisation towards a person as a candidate and as a collaborator to leader. As so, changing the context will never justify an inquiring and cold initial position before the admission, giving place to a warming and welcoming position after the entry.

Therefore in order for the principals of the Person Centred Approach to be applied in an organisation in an effective way the person shall confirm this authenticity from the first moment of contact.

3. Recruitment and Selection, a process of bi-directional choice

In the organisation’s view “recruitment corresponds to the process by which the organisation attracts the candidates from the Human Resources Market to supply the selective process” (Chiavenato, 1999,p.91) and “selection is the search, among the recruited candidates, for the ones that are more qualified to the positions available in the organisation, aiming to maintain or increase the efficiency and the performance of the personnel as well as the efficacy of the organisation” (Chiavenato, 1999,p.107).

If in a first analysis the organisation is perceived as having a relation of power when a process of Recruitment and Selection takes place, “if the organisation seeks to attract the individuals that seem more qualified and capable so do the individuals select and attract organisations, gathering

nato, cit. Silva e Nunes 2002). Também para Keanan (1989), “o processo de selecção proporciona aos candidatos a oportunidade de fazer julgamentos acerca da organização em geral e sobre o trabalho e a oferta em particular” (p.1), o que coloca a organização nalguma fragilidade perante determinados candidatos nivelando as relações de poder.

Assistimos desta forma a um processo de ponderação bidireccional, que se à partida, parece colocar o candidato em desvantagem, acabam muitas das vezes por ser os intentos organizacionais que acabam por sair frustrados, principalmente se o mercado de trabalho se encontrar em oferta.

4. A ética e a prática do Processo de Recrutamento e Selecção

Observemos então com mais detalhe o Processo de Recrutamento e Selecção, que poderá revelar-se crítico para o funcionamento do futuro colaborador comprometendo o seu desempenho e consequentemente o sucesso organizacional.

O cuidado e o respeito que se deve ter no tratamento com o candidato encontra-se frequentemente transcrito nos manuais de recrutamento e selecção. A atenção que se deve votar aos aspectos éticos destas realizações e às atitudes que se devem preservar perante os candidatos são aí referenciadas. Apesar deste facto, Smith (1989), refere que a principal razão para o desenvolvimento de investigação em procedimentos de selecção foi a possibilidade de prever o desempenho profissional, encontrando os indivíduos que o possuíam em maior escala. Desta forma, deixa-se para um outro plano de menor importância em termos de compreensão científica, o que parece tão evidente nesta preocupação na compilação dos manuais e nas várias consequências do seu não cumprimento, assistindo-se com frequência ao atropelo de tais valores quando interesses de rentabilidade falam mais alto.

Pearn (1989), refere para além da validade dos métodos a utilizar em selecção, a influência social, como uma nova dimensão para a pertinência da investigação está consignada na legislação nos Estados Unidos mais especificamente ao advento dos Direitos Civis, que contempla a igualdade de oportunidades que deve ser dada às mulheres e as minorias étnicas

Também em Portugal estes princípios de igualdade são considerados na nossa Constituição, tendo sido homologada em 2001 a sua V revisão, através da aprovação da Resolução da Assembleia da

information and creating their opinion about them” (Chiavenato, cit. Silva e Nunes 2002). Also for Keanan (1989) “the process of selection allows to the candidates the opportunity to make their judgments about the organisation in general and about the offer of work in particular” (p.1), which positions the organisation in some fragility towards some candidates levelling the relations of power.

We assist with this to a process of bi-directional balance, that in a first glance seems to put the candidate into disadvantage but several times are the organisational aims that are frustrated, mainly if the work market encounters itself in offer.

4. The ethic and the practice of the Recruitment and Selection Process

Lets us observe in detail the Recruitment and Selection Process, which may reveal itself critical to the functioning of the future collaborator compromising his performance and as consequence his organisational success.

The care and respect that one must have when dealing with the candidate is often written in the recruitment and selection manuals. The attentions that shall be given to the ethical aspects of these realisations and to the attitudes that shall be preserved towards the candidates are there referred. Besides this, Smith (1989), referrers that the main reason for the development of research in the selection procedures was the possibility to predict the professional performance, finding the individuals who possessed it in a bigger scale. This way it is relegated to a less important level of scientific comprehension what seems so important in the compilation of the instructions provided by the manuals and the various consequences of not following them. So it is frequent to assist to the running over of such values when interests and the yield speak lauder.

Pearn (1989), referrers not only the validity of the methods to be used in the selection process the social influence, as a new dimension to the pertinence of the investigation, these consigned in the USA legislation, more accurately in the advent of the Civil Rights, which contemplates equality of opportunities that shall be conceded women and ethnic minorities.

In Portugal those principals of equality are also considered in the Constitution, having been homologated in 2001 its fifth revision, trough the approval of the Resolution of the Republic Assembly

República n.º 27/2001, de 4 de Abril.

Aí constatamos que (Artigo 13.º - Princípio da igualdade):

1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.

2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social” http://www.parlamento.pt/const_leg/crp_port/index.html.

Apesar de ser uma determinação específica, constata-se que muitas das vezes não é posta em prática quando razões de rentabilidade organizacional se sobrepõem aos sentimentos de justiça e equidade. No entanto, a percepção deste Princípio de Igualdade aplicada à prática organizacional vai ser de extrema relevância para a sua “saúde” ou até sobrevivência a médio prazo como veremos mais adiante.

5. Visão dualista ou monista?

Para Herriot (1989) existem duas formas de encarar os processos de recrutamento e selecção. Uma que encara consistentemente os processos sociais como intrusões aos processo de selecção. Considera-os como inter penetrações subjectivas entre elementos que interferem com a objectividade e diminuem a validade desses métodos. Outra, que sugere que a fase de recrutamento e selecção constitui o episódio inicial no desenvolvimento da relação entre indivíduo e organização. Desta forma o processo de selecção não seria o portão pelo qual os candidatos teriam que passar antes de se relacionarem com a organização mas faria já parte dessa relação.

O que está aqui em causa é a escolha entre a compreensão da natureza e desenvolvimento desta relação entre a pessoa e a organização, em oposição à análise dum comportamento interpessoal que pode ser encarado com alguma desconfiança.

Debrucemo-nos então com maior detalhe sobre este processo tentando colocar mais alguma compreensão nas necessidades da organização e da pessoa.

6. O Recrutamento

O Processo de Recrutamento surge então perante a necessidade organizacional de inserir num posto de trabalho um colaborador para desempenhar um determinado cargo.

Pelo transcrito é mais frequente encontrarmos na

number 27/2001, dated from April 4th. There we evidence that:

“Article 13 - (Principal of equality)

1. All citizens have the same social dignity and are equal by law.

2. Nobody can be privileged, benefited, prejudiced, private of any right or absent of any duty by reason of ascendancy, sex, race, language, territory of origin, religion, political or ideological convictions, instruction, economic situation or social condition” (http://www.parlamento.pt/const_leg/crp_port/index.html).

Besides the fact that this is a specific determination, it is evidenced that many times this is not applied when issues related to the organisational yield overlap the sentiments of justice and equity. However the perception of this principal of equality applied to the organisational practice its extremely important to the “health” of the organisation and even to its survival at medium term, as we shall see further ahead.

5. Dualistic or monistic view?

According to Herriot (1989) there are two ways of facing the recruitment and selection processes. One that faces in a consistent way the social processes as intrusions to the process of selection. It considers them as subjective inter penetrations between elements that interfere with the objectivity and diminish the validity of those methods. Another suggests that the recruitment and selection phase constitutes the initial episode in the development of the relation between the individual and the organisation. This way the process of selection wouldn't be the gate trough, which the candidates have to go trough before they begin the relation with the organisation, but would already be part of that relation.

What is here emphasised is the choice between the comprehension of the nature and development of this relation between the person and the organisation, in opposition to the analysis of an interpersonal behaviour that may be faced with some diffidence.

Lets look closer to this process attempting to put some more comprehension in to the person and the organisation needs.

6. Recruitment

The Process of Recruitment appears then towards an organisational need to insert a collaborator in a position to perform a certain task.

By the written above it is more frequent to find

literatura a tónica colocada nas necessidades e pontos de vista da organização, aparecendo muito raramente a perspectiva do candidato, da pessoa. Mas serão os interesses de organizações e pessoas tão egoístas como podem parecer numa primeira análise? Serão assim tão pouco conciliáveis?

Gordon, (1977/1998), citando Pehr Gyllenhammar, presidente na altura da firma Volvo, destaca que existe uma maior facilidade em recrutar, quando a empresa promove os aspectos ligados às relações humanas. Para este empresário, é neste movimento em direcção ao lugar proeminente que as boas relações entre pessoas merece, que reside a causa da diminuição de uma vez e meia no nível do absentismo, uma redução para um quarto na rotatividade dos seus recursos humanos e um aumento na qualidade dos veículos produzidos nesta unidade fabril.

Aqui é visível que as pessoas procuram organizações para trabalhar onde impere o respeito pela pessoa e onde trabalho seja dignificante. Em retorno, a organização atinge os objectivos que se propõe no mercado em que se insere.

Pelo exposto anteriormente há toda a vantagem em cuidar de todos os aspectos relativos ao contacto entre a pessoa e a organização desde o seu início, que se dá no processo de recrutamento.

O recrutamento começa com os métodos de atracção dos candidatos disponíveis no Mercado de Recursos Humanos à organização, normalmente efectuada pela sua área de recrutamento e selecção e após cruzamento entre a avaliação do pedido do cargo e da descrição da função a ocupar.

Desde logo, existe a necessidade de acautelar os custos logísticos inerentes à utilização de meios: instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos a utilizar no processo de recrutamento selecção, mas também a forma de evitar o esforço desnecessário a que todos os intervenientes poderão estar sujeitos (colaboradores e candidatos), através de uma correcta definição dos procedimentos imprescindíveis às várias fases do processo.

Pretende-se que os aspectos éticos subjacentes ao profissional de recrutamento e selecção estejam bem interiorizados. Trabalhar de acordo com a legislação, não divulgar informação sigilosa tratando com zelo as informações a que tiver acesso, garantir que todas as fases sejam executadas com qualidade e de acordo com o cronograma de trabalho, não beneficiar outras pessoas com quem mantenha relações de amizade ou familiares, programar adequadamente todos os passos do processo, dar retorno ao candidatos acerca da sua candidatura e respeitar em todos os

in literature the tonic placed in the needs and views of the organisation, having the position of the candidate, of the person a shy representation. But can it be that the interests of the organisations and of the persons so selfish as they seem at first glance? Is there so less to conciliate?

Gordon (1977/1998), quoting Pehr Gyllenhammar, at the time president of the firm Volvo, emphasises that it is easier in the recruitment when the enterprise promotes aspects related with human relations. To this entrepreneur, it is in this movement in the direction of the prominent place that good relations between people deserves, that lays the motive to the reduction of one and a half times in the level of absence, a reduction to a quarter in the rotation of his human resources and an increase of the quality of the vehicles produced in this unit manufacturer.

Here it is shown that the person seeks to work organisations in which the respect for the person reins and in which the work is dignifying for the person. In return the organisation accomplishes its objectives in the market in which it is inserted.

By the presented previously there is a hole of advantages in taking care of all aspects related to the contact between the person and the organisation from the beginning, which takes place during the recruitment process.

The recruitment begins with the methods to attract to the organisation the available candidates in the Human Resources Market, usually made by the recruitment and selection department and after the crossing and evaluation of the request made for the position and the description of task to occupy.

From this point on there is the need to warn the logistic costs related to the use of means: installations, equipments, materials, and human resources to be used in the process of recruitment and selection, but also the way to avoid unnecessary effort to all that may take part (collaborators and candidates), through a correct definition of the indispensable procedures to all the stages of the process.

It is desired that the ethical aspects underlying the recruitment professional be well interiorised. Work according to the legislation, not to divulge sealed information dealing with zeal the information to which he has access to, to guarantee that all the stages are executed with quality and according to the work scheme, not to benefit other whit whom he has friendship or familiar relations, to program accurately all the steps of the process, to give feedback to the candidates about their candidacy and to respect at all times the candidates, are dimensi-

momentos os candidatos, são dimensões que deverão estar interiorizadas nos agentes que executam estas funções.

Nesse momento a organização tem a possibilidade de recorrer ao – recrutamento interno – efectuado dentro dos quadros da organização – e ao recrutamento externo – recorrendo ao mercado de recursos humanos disponível.

Independentemente da opção, é importante que todo o processo de recrutamento e selecção seja realizado com a maior lisura e transparência possível. No entanto, pelas particularidades de cada um e das vantagens e desvantagens que apresenta para organização, é importante tentar compreender algumas dimensões do pretendente à ocupação da função em aberto.

6.1 O Recrutamento interno

A organização percebe os proveitos no recrutamento interno como: um custo financeiro menor, melhor conhecimento dos candidatos, maior aproveitamento dos recursos existentes, um sinal para os seus colaboradores que existe possibilidade de progressão e desenvolvimento. Abdicar por outro lado, da inovação que o sangue novo pode trazer, da renovação da cultura organizacional e do incentivo da interacção com o mercado de recursos humanos.

É de sublinhar que a opção da organização pelo recrutamento interno aumenta as expectativas do colaborador, pelo que se for mal conduzida pode criar graves ressentimentos nos que participam nas fases de selecção.

Para a pessoa chegar a oportunidade de se desenvolver, ocupando um outro cargo para o qual se julga apta, razão pela qual lhe deverá ser provado por a organização que lhe comunicou essa possibilidade de evolução, que a decisão de não ter sido a escolhida se deve ao facto dos outros concorrentes apresentam melhores condições para a ocupação dessa vaga.

Como tal, processos de recrutamento e selecção formalizados para branquear candidaturas de pessoas com poder ou relação privilegiada são de banir completamente. Se faz parte da política de recursos humanos que toda ou qualquer movimentação desses recursos tem de ser sujeita a fases de selecção, assim deverá ser na realidade, caso contrário essa política deverá ser alterada.

A pessoa ao concorrer internamente a uma outra função, desenvolve processos de fantasia e expectativas enquanto se vai preparando para a execução das várias fases do processo de selecção que normalmente contém provas de conhecimento direccionadas para

ons that shall be interiorised in the agents that accomplish these tasks.

At that moment the organisation as the possibility to recur to - internal recruitment - takes place within the boards of the organisation – and to external recruitment – recurring to the available human resources market.

Independently from the option its important that all the process of recruitment and selection to be lead as smoothly and transparent as possible. However, by the particularities of each one and the advantages and disadvantages that it presents for the organisation is important to try to comprehend some dimensions of the meaning that it has for the candidate the occupation of the offered position.

6.1 Internal Recruitment

The organisation perceives the profits of internal recruitment as: a lower financial cost, better knowledge of the candidates, better exploitation of the existent resources, a sign that to its collaborators that there is the possibility to progress and develop. On the other hand it abdicates from innovation that can be brought by new blood, from renewal of the organisational culture and incentive of interaction with the human resources market.

It must be underlined that the option of the organisation for internal recruitment enlarges the collaborator expectations, by which if it is not well done it may create serious injuries in the ones that take part in the selection phase.

To the person the opportunity to self-development as come, occupying another position to which he/she considers himself prepared, reason why the organisation shall prove that it has communicated the possibility and has given the openness to a greater professional growth, and if he/she is not the selected it is due to the fact that other candidates present better conditions to occupy this position.

Processes of recruitment and selection formalised in order to disguise candidacies of persons with power or privileged relations are to be completely banished. If its part of the human resources policy that any movement of those resources has to be submitted to selection phases, so it should be on reality, otherwise that policy shall be modified.

By the internal candidacy to another position the person creates fantasies and expectations while preparing himself to the various stages of selection process that normally include knowledge proves directed to the function to be developed. All the

a função a desempenhar. Toda a comunicação dos técnicos com os vários candidatos apesar de serem também colegas de trabalho com os quais mantêm relações de menor ou maior companheirismo pretende-se que sejam (e em especial por esse facto), as mais igualitárias possíveis em relação a essa tarefa, estando atentos a todos os efeitos que possam enviesar a avaliação. Todas as fases devem possuir a máxima transparência com etapas em que os resultados do desempenho sejam transmitidos a todos os pretendentes à ocupação do cargo.

Desta forma o resultado obtido não dará ensejo a qualquer dúvida, não só para os promotores do processo mas também para todos os outros, sendo transferido para ocupar a função o candidato percebido como mais apto.

Com este procedimento, é dada um sinal de integridade por parte da organização à pessoa e em simultâneo a confiança de que no desenvolvimento futuro de outros processos, vai depender principalmente do desempenho da pessoa a possibilidade da ocupação de outras funções que contribuam para o seu progresso.

Caso a pessoa tenha a percepção que foi enganada, vai entrar num processo de desmotivação carregado de uma certa dose de ressentimentos, que poderão inclusivamente provocar danos na sua saúde e consequentemente prejudicar o funcionamento da organização alcançando resultados contrários ao objectivo inicial.

O colaborador provavelmente irá sentir: decepção, desilusão, raiva, irritação, desapontamento, desespero, medo, mágoa, amargura, ódio, frustração e se experienciar esses sentimentos não seja doentio, reprimilos já é. “Reprimir continuamente sentimentos é em definitivo arriscado para a saúde e, em última análise, pode provocar úlceras dores de cabeça, azia, hipertensão, espasmos intestinais ou muitos outros problemas psicossomáticos. A repressão dos sentimentos pode também reduzir a eficácia, desviando o nosso empenho no trabalho” (Gordon, 1977/1998 p. 80).

A repressão desses sentimentos provocada por uma decisão ambígua no processo de recrutamento e selecção interno é muito provável que aconteça no contexto organizacional. A pessoa pode não os exprimir abertamente com medo de serem percebidos como negativos pela hierarquia, temendo represálias, ou ainda para não assumir o papel de juiz em causa própria.

Muitas das vezes assiste-se a um entristecimento por parte da pessoa com perda de energia e uma reacção de passividade perante as tarefas que habitualmente executa (que pode até não ser voluntária), por falta de motivação. Nessa organização o seu projecto

communication from the technicians towards the various candidates, besides the fact that they are also working colleagues with whom they maintain relations of more or less companionship it is intended that they are (precisely by this fact) the more equalitarian as possible in relation to that task, taking into account all the aspects that might interfere in the evaluation. All the stages must have the maximum transparency with stages in which the results of the performance are transmitted to the candidates to occupy the position.

This way the obtained result won't give place to any doubt, not only to the promoters of the process but also to all the others, being transferred to occupy the position the candidate perceived as more capable of it.

With this procedure it is given a sign of integrity from the organisation to the person and simultaneously the confidence that in the future development of other processes will depend mainly on the performance of the person the possibility of occupying other functions that contribute to its progress.

If the person has the perception that was been deceptive, he/she will enter in a process where the motivation decreases loaded with a certain amount of negative feelings, that may inclusively give origin to health damages and as consequence harm the functioning of the organisation reaching results that opposite the initial aim.

The collaborator will probably feel: deception, delusion, rage, irritation, disappointment, fear, hurt, bitterness, hate, frustration and if the experience of these feelings is not unhealthy repressing them it is. “To repress sentiments continuously is definitively risky to health and, in last analysis, it may origin ulcers, headaches, hypertension, intestinal spasms or many other psychosomatic problems. The repression of sentiments may also reduce the effectiveness, deviating our perseverance in work” (Gordon, 1977/1998 p.80).

It is very likely that in the organisational context the repression of those feelings provoked by an ambiguous decision in the internal process of recruitment and selection. The person cannot express them freely with fear to be negatively perceived by the hierarchy, fearing retaliations, or still not to assume the role of judge in their own cause.

Many times the person becomes sadder and loses energy adopting a passive attitude before the tasks that usually performs (this may not voluntarily), by lack of motivation. In that organisation his/her project for the future is compromised. Eventu-

futuro está comprometido. Eventualmente focalizará os seus objectivos fora da organização, o compromisso está posto em causa.

Esse compromisso assim como a fidelidade à organização será também questionada se a pessoa ao invés de reprimir esses ressentimentos os expressar abertamente. Essa revolta provocará provavelmente situações de confronto sobre o elemento que considera opressor e que o injustiçou; a organização ou quem a representa.

Assiste-se também a outras situações extremamente corrosivas para a pessoa, neste tipo de processos. No caso do parecer da candidatura interna ser favorável, assiste-se por vezes à obstrução na transferência dessa pessoa para a nova função. Os interesses de um determinado departamento em que a pessoa se mantenha nesse cargo (embora contra sua vontade) radicalizam-se e assiste-se a uma luta de poderes nos bastidores da organização, que se não optar pela transferência do colaborador o vai desmotivar. Aqui, a pessoa não é ouvida, não é considerada a sua vontade impede-se que seja a construtora do seu próprio destino. Esta postura da organização vai provocar na pessoa sentimentos corrosivos, estando o seu desempenho comprometido a partir daí. A organização ao assumir uma atitude autoritária contraria o respeito que se encontra na democracia, como tal, avessa à saúde do indivíduo e em última análise da organização, “todas as relações democráticas são necessariamente terapêuticas, e quanto mais democráticas mais terapêuticas” (Gordon, 1977/1998, p.27).

A intenção inicial de ganhar um bom profissional para ocupar essa função, dando um sinal aos restantes colaboradores que o seu desenvolvimento faz parte da política de recursos humanos da organização pode transformar-se exactamente no contrário. Podem advir “consequências de redução de compromisso com o trabalho, baixa auto estima, absentismo e redução da eficiência. Apesar de 5% dos colaboradores continuarem satisfeitos com a organização, a maioria dos restantes vão diminuir o nível de optimização no trabalho e procurar outro trabalho” (Robertson e Smith, 1989, p.106). Esse objectivo positivo de ganhar um bom profissional pode então degenerar na perda de muitos outros pela desmotivação de um processo mal conduzido.

6.2 O Recrutamento externo

Na eventualidade da organização procurar o profissional com as competências mais adequadas para ocupar uma determinada função, independentemente

ally the focus of the person’s objectives will be outside the organisation, this way the commitment with the organisation is threatened.

The compromise as well as the fidelity to the organisation will be questioned if the person instead of repressing the sentiments expresses them freely. That revolt will probably origin situations of confront towards the element who is considered as the oppressor and that committed the injustice: the organisation or who represents it.

There are other situations that might be assisted in this kind of process that are extremely corrosive for the person. If the internal candidacy is favourable it is evidenced the obstruction of the transference of the person to the new position. The interests of a certain department in which the person maintains in that position (even against the own desire) will be radicalised giving place to a struggle of power in the backstage of the organisation, and if the option to transfer the collaborator is not made he will loose motivation. In this case the person is not listened, the person’s will is not considered and there is an impediment for the person to construct the own future. This position from the organisation will generate corrosive sentiments compromising the performance from then on. By assuming such an authoritarian position the organisation opposes the respect that is found in democracy, as so, contrary to the health of the individual and in last analysis of the organisation, “all the democratic relations are necessarily therapeutic, and as more democratic more therapeutic” (Gordon, 1998 p.21).

The initial intent to gain a good professional to occupy the position, giving a sign to the other collaborators that their development is part of the organisation’s human resources policy may become the exact opposite. It may cause “consequences of reduction in the compromise with the work, low self esteem, absence and reduction of the effectiveness. However 5% of the collaborators keep satisfied with the organisation, the majority of the rest will diminish the level of optimisation in the work and will seek another job” (Robertson e Smith, 1989, p.106). This positive objective of gaining a good professional might degenerate in the loss of many others because of the bad conduction of the process.

6.2 External Recruitment

If the organisation eventually searches for a professional with better competences to occupy the position, independently of the advantages or di-

das vantagens ou desvantagens características do recrutamento interno ou do recrutamento externo, pretende-se que sejam mantidas as mesmas condições de transparência e equidade entre todos os candidatos perante o processo selectivo.

No recrutamento externo, a organização tem a intenção de atrair candidatos através de vários meios: centros de emprego, empresas de recrutamento, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, contratos com escolas, bancos de dados, cartazes, consulta de arquivo de processos anteriores e anúncios de recrutamento.

6.2.1 Os anúncios de Recrutamento

Devido à relevância da utilização dos anúncios de recrutamento debruçemo-nos um pouco sobre esta técnica de recrutamento. Convém ter sempre presente que o anúncio é um acto de comunicação de imagem da empresa pelo que deve ser cuidado ao mais ínfimo pormenor. Para além desta característica tem que respeitar as condições da legislação.

Existem três tipos de anúncios de recrutamento possíveis de publicar: abertos – o que identifica a organização e anuncia que esta procura um profissional para determinadas vagas – semi-aberto – em que não é dada a identificação da organização, mas em que são dadas outras informações, como por exemplo a área de negócio – ou os fechados – que não trazem o nome da organização referindo-se apenas à vaga. Em nosso entender devem ser evitados os anúncios de recrutamento cegos ou fechados, dado que colocam as pessoas que lhes respondem numa circunstância de fragilidade perante a organização pela falta de informação que existe de início. Há ainda que considerar, que são anúncios que podem afastar os candidatos que se encontrem vinculados noutras organizações e que pretendem mudar de emprego, visto que poderão não querer arriscar uma candidatura à organização que é de momento a sua entidade patronal.

Após a recepção das candidaturas segue-se a fase de pré-selecção ou de triagem curricular.

A todos os candidatos que não passaram à fase seguinte deve ser enviada uma carta de agradecimento pela sua candidatura. Esta acção assinala o respeito que a organização tem pela pessoa que a ela se dirigiu, fazendo com que as suas expectativas não se prolonguem por tempo indeterminado deixando em simultâneo em aberto uma possibilidade de futura colaboração.

Convém referir, que toda a acção interna ou externa que a organização promova, por mais insignifican-

sadvantages of the internal or external recruitment, it is aimed to maintain the same conditions of transparency and equity towards the candidates in the selection process.

In the external recruitment the organisation has the intent to attract candidates through a variety of means: job centres, conscription companies, presentation of candidates indicated by co-workers, partnerships with schools, databases, outdoors, consulting the archive of previous adds and recruitment processes.

6.2.1 The Recruitment adds

Due to the relevance of the use of recruitment adds lets take a closer look under this recruitment technique. It is convenient to have in mind that the add is an act of communication of the image of the company so all the details must be carefully taken care of. Besides that it has to be according to the legislation.

It is possible to publish three kinds of recruitment adds: open – is the kind that identifies the organisation and says that it seeks a professional to a certain area – half open – the organisation is not identified, but is offered other kind of information, such as the business area – or closed – the organisation is not mentioned only the position available. I believe that the blind or closed adds shall be avoided, since they put the person in a position of fragility towards the organisation by the lack of information that exists since the beginning. It is also to consider that those are adds that might move away candidates that have a vinculum with other organisations and want to change job, since they don't want to risk a candidacy to the company that is in the moment their employer.

After the reception of the candidacies there is the stage of pre-selection or curricular triage.

To all the candidates that didn't pass to the other stage it shall be sent a letter of gratefulness for their candidacy. This action marks the respect that the organisation has for the person that went there and shall live the door open for a future cooperation.

It is important to mention that even the smallest action, internal or external, that the organisation does will be translated into a positive or negative

te que pareça, se traduzirá sempre num retorno positivo ou negativo e se considerarmos que “um processo de recrutamento se alicerça num acto de comunicação” (Chiavenato, 1999, p.91), facilmente se conclui que deverá ser cuidado a todos os níveis.

Os candidatos que obtiverem parecer favorável na etapa de triagem curricular passarão para a fase seguinte: o processo de selecção.

7. O Processo de Selecção

Os processos de selecção poderão compreender provas de Conhecimento ou de Capacidades, Testes Psicométricos, Testes de Personalidade, Técnicas de Simulação, complementadas com uma ou mais entrevistas. Alguns destes procedimentos são morosos, arrastando-se no tempo com enorme desgaste dos candidatos e prejuízo das organizações. Como já tem sido referido, é determinante para o êxito do processo que estejam previstos desde o início os procedimentos essenciais e indispensáveis para a avaliação das competências relevantes para as funções a desempenhar sob risco de colocar em causa a eficácia da intenção que o promove – atrair o melhor candidato para o desempenho dessa função.

Abdicar de posições de poder, respeitar a individualidade, a diferença e a liberdade da pessoa que se dirige à organização, são valores que deverão estar integrados na cultura organizacional e presentes em todas as etapas do processo de selecção, devendo estes ser promovidos por todos os colaboradores que o fomentam.

7.1 O papel do Técnico de Selecção

O técnico de selecção tem a incumbência delegada pela organização da tarefa de averiguar entre os vários candidatos, aquele que reúne melhores condições para ocupar o posto de trabalho. Assume por inerência as consequências que uma opção bem ou mal sucedida representará para a organização, face aos seus pares, ao seu auto conceito profissional e a outras dimensões da sua existência. Pretende-se que seja credível e imparcial fazendo com que o processo decorra de forma justa e transparente, transmitindo ao candidato através da sua prática, que a obtenção de um parecer favorável ou desfavorável nessa candidatura, resultará apenas da avaliação das competências de cada um.

O técnico de selecção deverá esclarecer o candidato logo que possível sobre as várias etapas do processo, colocando-se de imediato numa atitude empá-

impact if we take into account that “a process of recruitment is based in a communication act” (Chiavenato, 1999, p.91) it is easy to conclude that it shall be taken care of at all levels.

The candidates who had a favourable assessment will go on to the next stage: the selection process.

7. The selection Process

The selection processes might comprehend proves of Knowledge or Capacities, Psychometric Tests, Personality Tests, Simulation Techniques, complemented by one or more interviews. Some of these procedures are long, taking a lot of time generating prejudices and consuming the individuals and the organisation. As referred it is determinant to the exit of the process that the indispensable procedures for the evaluation of the relevant competences of the candidate to perform the function are foreseen from the beginning. If this doesn't happen the effectiveness of the intention that promotes it is in risk – to attract the best candidate to perform the task.

To abdicate of power positions, to respect the individuality, the difference and the freedom of the person that directs itself to the organisation are values that shall be part of the organisational culture and present along the selection process and it should be promoted by all the collaborators that take part in it.

7.1 The part of the Selection Technician

The selection technician as a task, delegated by the organisation, that consists of inquiring among the various candidates the one that gathers the best conditions to occupy the position, assuming by inherence the consequences that an well or bad succeeded option might have for the organisation, towards his pairs, to his self professional concept and the other dimensions of his being. It is desired that he is credible and impartial conducting the process in a fairly and transparently, transmitting to the candidate, trough his practice, that a favourable or unfavourable assessment in the candidacy will depend only of the evaluation of the skills of each one.

The selection technician shall make it clear to the candidate, as soon as possible, the stages of the process, putting him from then on in an empha-

tica, renunciando dessa forma da utilização de uma posição de poder sobre o outro. As regras devem ser claras, a informação deve ser fornecida com base no respeito e na compreensão do esforço de colaboração e disponibilidade por parte do candidato.

Este empenho do pretendente a ocupar a função deve ser entendido no seu projecto pessoal. Deve ser tomada em consideração que “a pessoa ao colocar a candidatura em prática personifica um qualquer anseio da sua existência” (Mucchielli, 1975/1994, p.80). Para além da particularidade da sua motivação, existe da sua parte um investimento a vários níveis. A sua presença nas várias fases do processo, exige a gestão de diversos factores de carácter espacial, temporal e emocional, que podem inclusivamente impor a ruptura, ou o adiamento de outros compromissos assumidos ou a assumir.

Podemos comprovar através da nossa própria experiência, que quando recebemos uma convocatória para um processo de selecção para um emprego, ou mesmo para uma formação que seja muito importante e desejada, se desencadeia um processo de projecção de expectativas de elevada carga sentimental. Quem não se recorda do processo de selecção para Aquele Emprego? Ou mesmo para Aquela Formação?

Contudo, se existe um posicionamento claro nos papéis do técnico de selecção e do candidato, as opções e os estilos de condução do processo por parte do primeiro podem variar, influenciando também o segundo, que oscilará entre posturas mais abertas ou defensivas.

É normalmente na convocatória para o processo de selecção, que se inicia o contacto entre o técnico de selecção, ou outro representante da organização e o candidato que é o potencial colaborador.

Na maioria das ocasiões, esta solicitação surge através de um telefonema efectuado na sequência de uma tarefa administrativa, de índole repetitivo e rotineiro, que resulta de um processo de análise e avaliação curricular.

Esta fase operativa do procedimento de pré selecção, é muitas vezes percebida pela organização de forma pouco importante e com limitado interesse preliminar para uma correcta integração do candidato que futuramente irá ocupar o posto de trabalho. A candidatura é ponderada frequentemente como uma hipótese ainda remota, sendo vista apenas como uma entre as muitas possibilidades de prossecução até ao objectivo a que se propõe, – o preenchimento do posto em aberto. Este fenómeno aumenta em funções onde a oferta do mercado de trabalho é muito menor que a procura. Aí verifica-se a concorrência de uma enorme quantida-

de, rejeitando desta forma a utilização de uma posição de poder sobre o outro. The rules must be clear; the information must be given based on respect and comprehension of the effort of cooperation and availability of the candidate.

This effort of the candidate must be understood in his personal project, it shall be taken into account that “the person by putting in practice a candidacy personifies an aim of his existence” (Mucchielli, 1975/1994, p.80). Besides the particularity of the motivation there is an investment at various levels. The presence in the various stages of the process demands the management of numerous factors of spatial, temporal and emotional character, which may include the rupture or the delay of other, assumed or to assume compromises.

We may evidence, by our own experience, that when we are called to participate in a selection process for a job, or even to an action of formation that is very desired, there is a process of projection of expectations with a heavy emotional load that takes place. Who doesn't remember that selection process to That Job? Or even to That Formation?

However, if there is a clear positioning of the parts of the selection technician and the candidate, the options and manners of conducting the process from the part of the first may vary, influencing also the second one who will oscillate between more open or more defensive behaviours.

Usually the contact of the candidate with the technician, or with other representative of the organisation, begins when the potential collaborator is called.

In the majority of the times this call is made through a phone call done in the sequence of an administrative task, whose nature is repetitive and tedious, that results from a curricular evaluation.

This operative phase of the procedure of pre selection is most of the times perceived, by the organisation, as of low importance and with little preliminary interest to the integration of the candidate that will occupy the position in the future. The candidacy is seen as a remote hypothesis among others, and considered only as one of the many possibilities to accomplish the aim – fulfil the open charge. This phenomenon is wider where the offer of the work market is a lot lower than the search, with a huge quantity of candidates, a big competition between them, a lowering in the salary ambitions be-

de de candidatos, com grande competição entre eles, um rebaixamento nas pretensões salariais pela dificuldade em conseguir emprego, e sobretudo em organizações em que os valores e as políticas de recursos humanos não privilegiam valores de Humanismo.

É ignorado com frequência, que a pessoa que está a ser contactada não é nenhum objecto nem mais uma voz por trás de um curriculum, mas alguém que já criou expectativas e para quem esse emprego pode ter um significado muito importante em várias dimensões da sua vida. É indispensável, que desde logo se inicie um encadeamento atitudinal com o outro que marque desde logo a tónica da comunicação a desenvolver de futuro.

É de notar, que perante uma correcta estratégia de recursos humanos, todo o percurso de um colaborador, desde o primeiro contacto com a sua futura empregadora, até ao momento da sua separação deve ser cuidado. Caso contrário a organização corre o risco de o desmotivar, passando mensagens contraditórias que poderão causar entropia, com a criação de ressentimentos de consequências imprevisíveis.

Apesar de nem todas as organizações partilharem dessa visão mecanicista e pouco cuidada da solicitação do candidato para o processo de selecção, percebendo a sua importância, poucas serão aquelas que visionam este contacto como um momento crítico no desencadear do processo de adesão a uma cultura organizacional, que se pretende positiva e empreendedora.

Será também indispensável sublinhar, que indistintamente de esse ser o candidato escolhido para desempenhar a função, se mantém a relevância da atitude adoptada pelos vários profissionais com quem contacta durante o processo.

Salvo raríssimas excepções será maior o número de candidatos com parecer desfavorável durante o processo de selecção. Estas pessoas terão que gerir um conjunto de sentimentos relativos ao insucesso dos seus intentos, que não deverão ser agravados por uma inadequada condução desse processo. Ainda que o parecer desse candidato não tenha sido favorável, a experiência pode ser integrada como positiva pela forma como o encontro entre ele e o outro ocorre naquela organização. Até onde for possível e razoável e qualquer que seja o resultado dessa candidatura, todos poderão ficar a ganhar nessa medida. Será mais favorável para a organização e para a pessoa, que imperem atitudes que possam permitir uma oportunidade futura de congregação de interesses, prevenindo também possíveis ressentimentos, que contribuam para propagar uma imagem negativa de ambos.

cause of the difficulty to get a job, and mainly in organisations where the values and the human resources policies don't privilege Humanism.

It is often ignored that the person that is being contacted is not an object neither just a voice behind a curriculum, but someone that has already created expectations nor to whom the job might have a very important meaning in various dimensions of his life. It is indispensable that from the beginning an attitudinal come across with the other marks the tonic of the communication to be developed in the future.

It is to be noted, that facing a correct human resources strategy, all the path of a collaborator, since the first contact with the future employer, until the moment of the separation must be dealt with the maximum care. In contrary the organisation takes the risk of being not motivating to him, passing contradictory messages that might create entropy, with the generation of resentments and unpredictable consequences.

It is true that not all the organisations share that mechanic view and with few care in the solicitation of the candidate to the selection process, perceiving their importance, few are the ones that see this contact as a critical moment in the progress of the process of adhesion to an organisational culture, that aims to be positive and constructive.

It is also indispensable to underline that independently of the fact that that is the chosen candidate to occupy the position, the relevance of the attitude adopted by the professionals with who contacts along the ways is maintained.

It will be greater the number of candidates with an unfavourable assessment during the selection process, except in rare exceptions. Those will have to manage a set of sentiments related with their unsuccessful demand, and they shall not be transformed into worst due to a bad conduction of the process. Even if the assessment of the candidate is no favourable the experience might be integrated as positive by the way that the encounter between him and the other takes place in that organisation. Until where its possible and reasonable and whatever it may be the result of the candidacy all will gain in that matter. It will be more favourable for the organisation and to the person that reign attitudes that may allow a future opportunity of congregation of interests, preventing also possible resentments that contribute to spread a negative image of both.

Mas se a fase da convocatória da pessoa para o processo de selecção é importante, as restantes etapas começam a ser determinantes para a gestão das anteriores dimensões. Aí, surge com um maior cariz a extensão humana do encontro e da presença com todas as suas consequências positivas ou negativas.

Se o planeamento do processo de selecção considerar a execução de testes psicotécnicos ou outras provas de avaliação, haverá toda a vantagem em evitar baterias muito extensas, ou que meçam capacidades para além das que são pertinentes para o desempenho da função. Sessões demasiado longas têm o inconveniente de saturar os técnicos e os candidatos, introduzindo variáveis estranhas na medição que se pretende efectuar, passando a existir uma influência de dimensões psicológicas que surgem arbitrariamente durante a execução dos testes e que não são controláveis à partida. Há que considerar igualmente, que uma medição das competências relevantes que não seja criteriosa, acaba por se tornar num passatempo dispendioso para a organização e uma total falta de apreço pelo esforço do candidato, para além de poder introduzir erros na análise final da candidatura.

Contribui para o êxito da realização das provas a salvaguarda de todos os aspectos técnicos que determinem a sua escolha e aplicabilidade mas acima de tudo as atitudes que forem adoptadas por todos os colaboradores que estiverem em contacto com o candidato, sendo essa postura determinante para garantir as dimensões anteriormente abordadas e os resultados do seu desempenho.

Todas as condições que forem criadas a nível logístico e emocional, irão influenciar a forma como o candidato percebe as instruções dessas provas e como se focaliza nas tarefas propostas pelas mesmas. A forma como o candidato for acolhido, a atenção que lhe for dispensada, a tranquilização na fase de preparação e durante a realização dos testes, proporcionarão o clima que permitirá que essa experiência seja integrada de forma positiva e reveladora das suas capacidades de realização.

Independentemente do número de candidatos convocados para os testes, o técnico deverá estar atento ao grupo, procurando em simultâneo através de um movimento de empatia, compreender como cada pessoa age face à situação que está a vivenciar. Este exercício exige especial atenção por parte do técnico sendo por vezes proporcional ao número de candidatos em sala. Provavelmente, para muitos deles, a participação num procedimento de avaliação psicológica para

But if the phase of the person's convocation to the selection process is important, the following stages begin to be determining to the management of the previous dimensions. There it appears with a greater core the human extension of the encounter and presence with all its negative or positive consequences.

If the planning of the selection process considers the execution of psycho technique tests, or other evaluation proves, it will be advantageous to avoid an extensive set or a set that measure capacities besides the ones that are needed to the performance of the function. Very extensive sessions are inconvenient because they are very tiresome for the candidates, introducing strange variables in the measuring that is being meant done, having the psychological dimensions that appear arbitrarily during the execution of these tests an influence that can not be controlled. There's also to consider that the measurement of the relevant competences that doesn't obey to a criteria's it becomes an expensive entertainment for the organisation and a total lack of appreciation for the effort of the candidate, besides the fact that it may lead to errors in the final analysis of the candidacy.

It contributes to the success of proves realisation the safeguard of all the technical aspects that determine the choice and applicability, but above all of the attitudes that are taken by all the collaborators that maintain contact with the candidate. This posture is determining to warranty the previously approached dimensions and the results of the performance.

All the created conditions, at logistic and emotional level, will influence the way as the candidate perceives the instructions of those proves and how he focalises himself in the proposed tasks. The way of receiving the candidate, the attention given to him, the tranquillisation in the preparation phase and during the realisation of the tests, will create the climate that will allow the experience to be integrated in a positive and revelling way of his capacities of realisation.

Independently from the number of candidates called for the tests, the technician shall pay attention to the group, trying simultaneously, trough an emphatic movement, to understand how each person acts towards the situation that is living. This exercise requires special attention from the technician, having to be proportional to the number of candidates present in the room. Probably, to many of them, the participation in a psychological evalu-

o desempenho de um cargo é raro, em contraste com as tarefas que o técnico executa, pelo que o mesmo deverá estar atento a este facto, evitando automatismos e rotinas, tendo sempre presente que os grupos são compostos por pessoas diferentes.

Os candidatos encontram-se normalmente em contexto de competição com eles e com os outros, num desafio de inter e auto superação, o que exerce sobre cada um deles uma pressão adicional. O técnico de selecção, apesar de reconhecer que existem factores que são comuns e estão na génese do próprio processo, deverá aceitar às dificuldades que cada um desses candidatos expressa, facilitando a compreensão de aspectos que ficaram menos claros sem juízos nem *a priori*, salvaguardando dessa forma valores de justiça e equidade entre todos na realização das tarefas.

O profissional que selecciona deve possuir uma adequada formação na aplicação de testes psicotécnicos. Para além de dar a devida atenção à fase de preparação e ao rigoroso respeito pelas normas de aplicação expressas nos manuais, tem toda a vantagem em desenvolver uma postura congruente, empática e de aceitação pelo candidato.

É também importante, que o técnico que aplica os testes psicotécnicos reconheça que a sua competência se situa para além da avaliação objectiva que os testes lhe permitem, existindo uma outra aptidão de natureza subjectiva sobre a compreensão da pessoa sendo importante que sejam revistos com esta os resultados obtidos no sentido de compreender um pouco melhor esse desempenho.

Independentemente de constar no planeamento do processo a realização de provas de avaliação, é normalmente considerada a realização de uma ou mais entrevistas de selecção.

7.2 A Entrevista de Selecção

Segundo Keenan (1989), a entrevista de selecção continua a ser um método extremamente popular de selecção nas organizações, apesar de meio século de críticas dos investigadores relativamente à sua validade. O mesmo autor defende que apesar de outras técnicas terem aparentemente maior validade, as entrevistas são de maior flexibilidade de aplicação. Outro facto, reside na facilidade e economia da sua utilização.

Vamo-nos então debruçar então na tentativa de entendimento das dimensões inerentes a esta categoria de selecção de pessoal, focalizando a atenção numa perspectiva de compreensão da pessoa e no sentido da sua candidatura inserida na organização em compatibilidade com o seu projecto pessoal complemen-

tion procedure to the performance of a function is rare. This situation opposes to what the technician does, so he must be attempt to this fact, avoiding routines and automatism, having always in mind that different people compose the groups.

The candidates usually find themselves in a competitive context with them and with the others, in a challenge of inter and self accomplishment, which puts each one of them under an additional pressure. However the selection technician may recognise that it might exist factors that are usual and are part of the process, he must accept the difficulties that each one of those candidates expresses, facilitating the comprehension of the aspects that were not very clear without judgements and *a priori*, safeguarding this way the values of justice and equity between all in the realisation of those tasks.

The professional that selects must possess an adequate formation to apply the psycho technique tests. Besides giving the adequate attention to the preparation phase and respecting rigorously the application norms express in the manuals, he also gains by adopting a congruent, emphatic and of acceptance by the candidate.

It is also important that the technician that applies the tests recognises that his competence lies behind the objective evaluation that the tests allow, existing one other aptitude of subjective nature related to the person's comprehension which important to the revision of the results in order to a better understanding of the obtained performance.

Independently from planning of evaluation proves it is usually considered the realisation of one or more selection interviews.

7.2 The Selection Interview

According to Keenan (1989), the selection interview is still a very popular method of selection in the organisations, even after half a century of critics made by the investigators about its validity. The same author defends that although other techniques are apparently more valid, the interviews are more flexible in their application. Other advantage lies on the economy and facility of its application.

Let us try to understand the inherent dimensions to this category of personnel selection, trying to focalise our attention in a comprehensive perspective about the person and the reasons of the candidacy for the organisation, included in the personal project as a complement and besides the pure

tando mais do que a pura medição de competências.

Haverá toda a vantagem em executá-las num número imprescindível, devendo ser realizadas com a participação do menor número possível de intervenientes. Este acto tem o intuito de evitar que se reproduzam etapas no processo que causem custos logísticos e humanos desnecessários à organização e corrosão emocional escusada no candidato, que frequentemente tem de abdicar de outros compromissos profissionais ou pessoais para se deslocar para essa realização.

A presença nesse encontro, de vários entrevistadores, como no caso das entrevistas de júri, pode ser ainda contraproducente se os mesmos não tiverem a sensibilidade e a formação para efectuar esta tarefa. Podem comprometer decisivamente os resultados a alcançar, tal como outras dimensões de imagem da organização pelo inadequado desempenho de entrevistador e por influência, do entrevistado.

Apesar do carácter avaliativo de que se reveste o papel do entrevistador, a adopção de uma postura inquiridora pode não se revelar a mais eficiente para atingir o seu objectivo principal e não será decerto a mais aceitável para acautelar o respeito e a compreensão da pessoa.

Se nas anteriores fases do processo, as atitudes a adoptar se revelam cada vez mais importantes na forma como o candidato se vai sentir como pessoa e vai perceber a organização, nessa experiência de encontro dual, entre Esse Técnico e Esse Candidato, vão tornar-se cada vez mais evidentes e sensíveis todos os aspectos relacionais que se poderão construir em relação ao outro.

Deverá ser claro para o entrevistador, se o tipo de avaliação que quer efectuar se focaliza nas competências da pessoa, ou na *pessoa em si*. Excluídas as excepções em que o candidato apresenta patologia que impeça um adequado desempenho para a função a que se candidata, não parece existir grande vantagem processual na avaliação da *pessoa em si*, existindo toda o proveito na compreensão dessa pessoa em todas as duas vertentes. O técnico deverá ter sempre presente que não está a avaliar a pessoa demitindo-se de uma posição de superioridade. Tem a responsabilidade de zelar pelo bem-estar de ambos, estando consciente que se o candidato necessita da organização também esta necessita do candidato. É de notar também, que uma tal atitude de avaliação do sistema de valores da pessoa, para além de ser eticamente incorrecta, pode provocar enviesamentos pela própria subjectividade inerente a uma avaliação deste tipo. Igualmente outros aspectos culturais ou preferenciais podem estigmatizar o candidato e parasitar uma aprecia-

competences measurement.

There are many advantages in realising the measurement in the indispensable amount, and with the minimum number of participants as possible. This act has the aim of avoiding the repetition of stages in the process that cause unnecessary logistic and human costs for the organisation and the pointless emotional corruption in the candidate, that normally has to abdicate from other personal or professional commitments to realise those proves.

The presence of various interviewers in that encounter, has in the jury interviews, may be more unproductive if they don't have the sensibility and the formation to perform that task. They might compromise, in a definitive basis, the results to be obtained, as well as other organisational dimensions by the inadequate behaviour of the interviewer and interviewee.

Moreover the evaluative character that the interviewer part has, the adoption of an inquisitive posture may not be the most effective way to reach the main objective and certainly is not the most correct way to uphold the person's respect and comprehension.

If the in the previous stages of the process the attitudes to adopt are each time more important to the way how the candidate will feel, as person, and how he will perceive the organisation, in that particular experience of dual encounter between That Technician and That Candidate, all the relational and emotional aspects will become more sensitive and evident to the construction of the relation from one to another.

It shall be clear to the interviewer if the evaluation that he does his focused on the person's competences or in the *person itself*. Excluded the exceptions in which the candidate presents a pathology that impedes the performance of the position to which he candidacies, there is no apparent procedural advantage in the evaluation of the *person itself*, presenting the comprehension of the person in all aspects provides more income. The technician shall have always in mind that he his not evaluating the person throwing away a superiority position. He has the responsibility to zeal for the well being of both, having the conscience that if the candidate needs the organisation so does the organisation needs the candidate. Another thing to bear in mind is that an evaluation of the person's system of values, besides of being incorrect, might bring errors inherent to that kind of evaluation. Other cultural or preferential aspects may equally stigmatise the candidate and bring

ção isenta sobre as competências pertinentes. O contexto é pois, de avaliação de competências e não de avaliação de pessoas.

Por parte do entrevistador deve existir uma total congruência com o papel que desempenha. Deve possuir formação adequada na condução de entrevistas de selecção e bom planeamento e gestão de tempo no sentido de cumprir o horário previsto para o início e realização das entrevistas. Esse exercício eliminará possíveis factores de tensão num candidato, evitando que este tenha de esperar para além do razoável, o que irá dar indicadores de mau funcionamento da organização. O entrevistador pode transmitir através de uma conduta laxista, o sinal de que esse comportamento é normal e aceitável, podendo o candidato praticá-lo no futuro caso seja admitido. Através da sua pontualidade mostra respeito e sinaliza a disponibilidade para escutar realmente o candidato.

A realização da entrevista de selecção pode ser dividida em sete fases: 1) preparação, 2) acolhimento 3) informação sobre a função, 4) informação sobre o candidato 5) compreensão de motivações e expectativas 6) reflexão conjunta de resultados obtidos em testes 7) relatório do parecer de candidatura.

7.2.1 As sete fases da Entrevista de Selecção

1. Preparação – Esta fase antecede a realização da entrevista. Nesta etapa devem ser revistos pelo técnico de selecção todos os aspectos curriculares referentes aos candidatos (dados biográficos, literários, percurso pessoal e profissional, resultados das provas realizadas e todos que possam constar no processo que tenham relevância). Deverá também certificar-se que o espaço onde vai realizar a entrevista tem as devidas condições de conforto e privacidade, prevenindo interrupções. É nesta fase que se começa a debriçar sobre os contextos dos candidato e das suas condições como pessoa, iniciando o movimento na direcção ao outro.

2. Acolhimento – É o momento mais importante do início da comunicação dual. A genuína disponibilidade para acolher o outro é determinante para a forma como se irá desenvolver a entrevista. O entrevistador deve colocar-se numa posição empática e aceitante revelando através das suas atitudes que está aberto à experiência conjunta dessa tarefa, indicando dessa forma que a candidatura é tão importante para a pessoa como para a organização. Com cordialidade

parasitism to an impartial appreciation of the pertinent capacities. Therefore the context is of capacities evaluation and not of persons evaluation.

There must be total congruence of the interviewer and the part that he plays; he must have the adequate formation for the conduction of selection interviews and the capacity to plan and manage the time in order to accomplish the predicted schedule for the beginning and duration of the interviews. That factor will eliminate possible tension factors in a candidate, avoiding that he has to wait more than the reasonable, avoiding as well giving an indicators of bad functioning of the organisation. The interviewer might transmit, trough a laxative posture, the sign that that behaviour is common and acceptable, and the candidate may possibly adopt it in case of admission. By being punctual he shows respect and true availability to listen to the candidate.

The realisation of the selection interview can be divided into seven stages: 1) preparation; 2) sheltering; 3) information about the function; 4) information about the candidate; 5) comprehension of the motivations and expectations; 6) mutual reflection about results obtained in tests; 7) report of the candidacy assessment.

7.2.1 The seven stages of the Selection Interview

1. Preparation – this stage is previous to the realisation of the interview. In this phase the selection technician must review all the curricular aspects of the candidate (biographic and literacy data, personal and professional path, proves results and of all that may be encountered in the process and might be relevant). It is also necessary to verify if the place where the interview is going to take place gathers all the conditions of comfort and privacy, preventing interruptions. It is in this stage that a closer look into the candidate's contexts and conditions as a person begins to take place, as well as a movement towards the other.

2. Sheltering – this is the most important phase of the beginning of the dual communication. The genuine availability to shelter the other is determining to the course of the interview. The interviewer must put himself in an emphatic and acceptant position revelling by his attitudes that he is open to the joint experience of that task, indication by this that the candidacy is as important to the person as to the organisation. With cordiality he shelters the

acolhe o candidato mostrando-se disposto a ser um Ouvinte Passivo e um Ouvinte Activo

A construção deste ambiente é essencial dado que “a empatia e a aceitação favorecem a saúde e o crescimento psicológico do outro” (Gordon, 1977/ 1998, p.60). O mesmo autor refere a importância da Escuta em várias vertentes. Através da Escuta Passiva (do silêncio) quando o candidato se deseja expressar, ou de Respostas de Reconhecimento (contacto visual, assentimento não verbal, ou assentimento de respostas curtas: compreendo, estou a ver) que podem proporcionar à pessoa o encorajamento que precisa para falar abertamente (Gordon, 1977/1998, p.57).

Segundo o mesmo autor, embora estas duas técnicas ajudem as pessoas a começar a falar não garantem ao ouvinte que realmente está a ser compreendido, pelo que de forma frequente e contínua deve ser utilizada a Escuta Activa, ou seja uma resposta de retorno contínua dos resultados de descodificação do receptor. Escuta Activa que irá sendo utilizada cada vez com maior frequência à medida que a entrevista evolui.

É importante sublinhar que estas técnicas e atitudes não deverão servir para manipular o candidato sob pretexto algum. Apesar do contexto se situar numa entrevista avaliativa desse candidato para essa função a interiorização de estar com o outro com autenticidade, automatiza-se.

Como já foi referido, independentemente dessa pessoa ser admitida ou não, esse espaço e esse tempo deve ser de qualidade, a escolha da organização ou da pessoa de desenvolverem um projecto comum situa-se a outro nível.

3. Informação sobre a função – Para a congruência do entrevistador e esclarecimento do candidato, sem colocar em causa aspectos de confidencialidade importantes para a organização, será indispensável que o entrevistador possua e comunique a informação de todos os elementos pertinentes para o desempenho da função a ocupar, familiarizando-se antecipadamente com o seu desenho e aspectos críticos (tarefas, horários, remunerações, de entre outros). A partir desse registo vai permitir que o candidato produza um movimento de aferição à realidade do cargo, afastando-se de uma possível idealização que construiu por confronto ao desempenho de funções idênticas noutras organizações, ou através de outros pontos de referência.

É importante que esta informação surja nesta fase da entrevista para que o candidato reflecta acerca da pertinência da continuação do processo.

candidate showing himself available to be a Passive or an Active listener.

The construction of this climate is essential since “the empathy and the acceptance are favourable to the health and psychological of the other” (Gordon, 1977/1998, p.60). The same author mentions the importance of Listening in various aspects. Through Passive Listening (of silence) when the candidate aims to express himself, or by Recognition Answers (visual contact, non-verbal assessment or acceptance of short answers: I understand, I see) that may proportionate to the person the encouragement that he needs to speak freely (Gordon, 1977/ 1998, p.57).

According to the same author even though both of these techniques help the person to speak, they don't guarantee to the listener that he is really being understood, reason why the Active Listening is still used, which means a continuous feedback answer of the receptor interpretation results. This Active Listening will grow with the evolution of the interview.

It is important to underline that these techniques and attitudes shall not be used to manipulate the candidate under any reason. Although the context is located in an evaluative interview to the performance of a function the internalisation of being authentically with the other automatic.

As it was mentioned before, independently of the admission of that person, that space and that time shall have quality. The choice of the organisation or of the person to develop a common project is situated in other level.

3. Information about the function – to the congruence of the interviewer and the clarification of the candidate, without questioning important confidentiality aspects to the organisation, it is indispensable that the interviewer has and communicates the information of all the pertinent elements to the performance of the position to occupy, familiarizing with antecedence with its design and critical aspects (tasks, schedules, remuneration among others). From that register he will allow to the candidate to carry out a gauging movement about the reality of the position, moving away from a possible idealisation previously constructed due to the performance of similar functions in other organisations, or through other references.

It is important that this information appears in this stage of the interview for the candidate to think about the pertinence of the continuation of the pro-

É uma atitude que dá ao candidato o sinal que irá haver da parte do entrevistador abertura para o seu esclarecimento e para um relacionamento de maior igualdade e respeito.

4. Informação sobre o candidato – Nesta fase o entrevistador revê com o candidato o seu percurso académico e profissional. Deve procurar entender de início as representações desse itinerário para a pessoa, procurando ouvi-la activamente. É a partir desta etapa que o técnico de selecção começará a aferir através da reformulação o que a pessoa lhe está a transmitir.

5. Compreensão das motivações e expectativas – nesta fase, a escuta activa é determinante para aceder às verdadeiras motivações e expectativas que alicercam a candidatura. Através da reformulação da mensagem do candidato, é revelado ao entrevistador mas por vezes também ao próprio, os motivos que o levam a aspirar ao desempenho daquela função, funcionando o entrevistador frequentemente como espelho nessa clarificação.

Uma pessoa que não seja escutada, sobretudo nesse momento tão importante para ela e esbarre com ideias preconcebidas que distorçam o que está a transmitir, decerto que vai desenvolver sentimentos de revolta, de decepção ou desilusão, motivo pelo qual o entrevistador deve estar verdadeiramente presente no sentido de evitar este evento. É também determinante para uma correcta decisão sobre o parecer da candidatura que a pessoa seja verdadeiramente compreendida, sem *a priori* escutando realmente o que esta está a transmitir. Escutar, promove o desenvolvimento do outro e caso o parecer da candidatura não seja favorável, permite-se que a pessoa através da escuta que fez sobre ela própria se possa rever e continuar a sua vida com a mais valia que resultou dessa experiência. Assim, o técnico ao adoptar esta atitude de escuta activa procurando ser menos directivo, não se está a demitir do seu papel escolhendo uma posição de *laissez faire*, mas antes pelo contrário, assume uma responsabilidade de profissional que trabalha com pessoas na promoção do seu desenvolvimento.

6. Reflexão conjunta dos resultados obtidos em testes – Com o intuito de compreender a forma como foi percebida a execução das provas de avaliação de competências, a visão dos resultados obtidos pelo próprio candidato e a transparência do processo, existe toda a vantagem em que o candidato possa aceder aos resultados das provas proporcionando uma refle-

cess.

It is an attitude that gives to the candidate the sign that the interviewer is available to clear his doubts and to a relation of equality and respect.

4. Information about the candidate – in this stage the interviewer reviews with the candidate his academic and professional path. He must try to understand from the beginning what that path means to the person, trying to listen actively the person. It's from this stage on that the technician will try to assess, through reformulation, what that person is transmitting.

5. Comprehension of motivations and expectations – in this stage active listening is also determining to access to the real motivations and expectations that fundament the candidacy. By the reformulation of the candidate's message it is revealed to the interviewer, but sometimes also to the candidate, the motives that make him want to perform that position, functioning the interviewer as a mirror in that clarification.

A person that is not listened, mainly in that important moment to her, and goes against preconceived ideas that distort what she is transmitting will certainly develop sentiments of revolt, deception or disappointment, reason why the interviewer shall really be present in order to avoid that event. It is also determining to a correct decision about the assessment of the interview that the person is really understood, without *a priori* really listened by which she is transmitting. To listen promotes the development of the other and in case of an unfavourable assessment of the candidacy it is allowed to the person, through the listening that she made of herself to review and continue her life with the added value that results of that experience. This way the technician, by adopting this attitude of active listening, trying to be less directive, is not abdicating of his part adopting a *laissez faire* position, but in the contrary, he assumes the responsibility of a professional that works with persons in the promotion of their development.

6. Mutual reflection about results obtained in tests – with the intention of understanding the way that the realisation of the capacities evaluation proves was perceived, the view of the own candidate and the process transparency, it is advantageous that the candidate may have access to the proves results, allowing a joint reflection.

xão conjunta.

É de considerar também, que os testes são uma produção do candidato que através do seu esforço colaborou para essa medição. Por outro lado, dar a oportunidade para que a pessoa possa ser elucidada sobre o seu desempenho em determinadas dimensões psicológicas ou do conhecimento, vai permitir o olhar sobre si própria, situando-a comparativamente ao resto da população.

Esta abordagem conjunta permite uma maior clarificação sobre alguns aspectos que possam ter ficado menos claros no desempenho do candidato, sendo muitos úteis para a sua compreensão global e redacção do relatório do parecer da candidatura.

7. Relatório do parecer de candidatura – Este relatório considera o resultado do processo de selecção efectuado por o(s) técnico(s). Aqui deverão ser referidos os resultados obtidos na medição das várias dimensões psicológicas e competências consideradas, para além da compreensão do técnico que efectuou a entrevista acerca das motivações e expectativas do candidato. Nesse documento, devem estar expressas as vantagens e desvantagens da candidatura para a organização e a pertinência de um plano de desenvolvimento em algumas competências caso o candidato seja admitido.

Este é um período crítico e extremamente importante para o candidato e para a organização. Esta confia na visão do técnico conferindo-lhe o estatuto para a apreciação do candidato nas dimensões objectivas e subjectivas, sendo nestas últimas que a verdadeira competência e maturidade profissional se vai revelar. A decisão tem de ser ponderada com tranquilidade e consciência, o que apenas poderá acontecer se o candidato foi verdadeiramente escutado e compreendido.

O parecer favorável ou desfavorável, sobre a candidatura (não sobre a pessoa), vai ter consequências de ordem existencial para a pessoa, independentemente da decisão, se esta não for autenticamente reflectida, os danos irão prejudicar o candidato e a organização.

Chancelar um parecer favorável a uma pessoa que não está preparada para o desempenho de determinada função, pode ser para ela tanto ou mais prejudicial do que obter um parecer desfavorável para essa admissão no imediato. Esse parecer contrário à admissão, não significa o impedimento de uma possibilidade futura desse candidato desempenhar essa ou outra função e para a organização, significa a perda da oportunidade de integrar nos seus quadros um outro profissional que contribua para o seu desenvolvimento.

O processo de selecção só estará completo quan-

It is also to be considered that the tests are a reproduction of the candidate that through his effort cooperated to that measurement. On the other hand, to give to the person the opportunity to elucidated about her performance, in some psychological or knowledge dimensions, will allow her to take a look at herself and to find her location in comparison with the rest of the population.

This joint approach allows a better clarification of some aspects that may have stayed less clear in the candidate's performance, being very useful for his global comprehension and to the writing of the report of the candidacy assessment.

7. Report of the candidacy assessment – this report considers the result of the selection process made by the selection technician(s). Here the obtained results on the measurement of the several psychological and considered capacities shall be referred, besides the comprehension of the technician that carried out the interview about the candidate's motivations and expectations. In that document the advantages and the disadvantages of the candidacy for the organisation and the pertinence of a development plan for the candidate's capacities, in case of admission, shall be present.

This is an extremely critic period for the candidate and for the organisation. This trusts in the technician view giving him statute to appreciate the candidate in his objective and subjective dimensions, and it is in the last ones that lies the true professional maturity. The decision has to be pondered with tranquillity and consciousness, what can only happen if the candidate is truly listened to and understood.

The favourable or unfavourable assessment about the candidacy (not about the person) will have consequences of existential order for the person, independently from the decision, if this is not authentically reflected. The damages will affect the candidate and the organisation.

To chancel a favourable assessment to a person that is not prepared to perform a certain position may be as prejudicial to her as an immediate unfavourable assessment. That assessment, contrary to the admission, is not an impediment to a future possibility for the candidate to occupy that or another position, and to the organisation it means the loss of an opportunity to bring into its personnel a professional that contributes to its development.

The selection process will only be complete

do for transmitido ao candidato o seu parecer de candidatura. Independentemente de ser efectuado, pessoalmente, por carta ou por telefone, deverá ser feito em tempo útil demonstrando dessa forma o respeito pela contribuição que foi dada pelo candidato e o cuidado pelas expectativas que criou. A rapidez dessa resposta proporciona a oportunidade para que a pessoa possa gerir de forma mais livre o seu projecto profissional e pessoal sem ficar suspenso em esperas inúteis.

Apesar da organização decidir de acordo com as suas necessidades o técnico de selecção deverá acautelar o “ impacto psicológico de não dar parecer favorável a um candidato que pode variar de acordo com o contexto em que a decisão é tomada, o método de selecção utilizado e as características do candidato” (Robertson e Smith, 1989, p.105).

Conclusão

Como foi observado, o contacto entre as pessoas pode ser enriquecedor, gratificante e promotor de desenvolvimento qualquer que seja o contexto. As atitudes que são adoptadas por o profissional que trabalha em recrutamento e selecção de pessoas, revelam-se as competências mais férteis que ele pode aperfeiçoar, contribuindo em simultâneo para a promoção do seu crescimento e para o crescimento do outro.

“Dá-se formação às pessoas porque sabemos que as pessoas podem mudar. Na selecção de pessoas tendemos a esquecermo-nos a sua capacidade de modificação e centramo-nos em vez disso nas suas estabilidade, no facto que as características presentes no momento da contratação as continuarão a caracterizar durante um longo período de tempo e a influenciar o seu comportamento no trabalho. Não só as pessoas mudam; as funções também. Algumas das mudanças nas funções são induzidas por mudanças nos produtos ou mudanças na tecnologia, mas parte disto é induzido pelas mudanças nas pessoas que as executam” (Guion, 1989, p.124).

Rogers (1977/2001), tenta deixar claro com a sua experiência que é possível ter uma organização centrada na pessoa, mas sublinha que dificilmente se compreende que esta abordagem pode ser mais enriquecedora através de uma comprovação teórica. Para este autor é apenas através própria experiência, de uma experiência visceral que se abrem as portas para esta aprendizagem.

Também só através da experientiação se pode entender toda a distância entre a realização de processos de recrutamento de selecção onde o candidato é

when it is transmitted to the candidate the assessment of his candidacy. Independently from being done personally, by letter or phone call, it shall be done in useful time demonstrating respect for the contribution of the candidate and care for the expectations that he made. The rapidity of this answer allows the opportunity for the person to manage freely her professional and personal project without losing time in pointless waits.

Although the fact that the organisation makes the decision according to its needs the selection technician shall warn “the psychological impact of an unfavourable assessment for the candidate that may vary according with the context where the decision is made, the used selection method and the candidate characteristics” (Robertson and Smith, 1989, p. 105).

Conclusion

Has observed the contact between the persons might be enriching, grateful and promote the development whatever the context. The adopted attitudes by the professional that works in recruitment and selection of persons are shown to be the most fertile and capable of being improved by him, contributing simultaneously to the promotion of his growth and to the growth of the other.

“Formation is given to people because it is known that the persons can change. In the selection of persons it is common to forget their capacity to change centring ourselves in their stabilities, in the fact that their present characteristics in the moment of the contract will continue to characterize their behaviour in work during a long period of time. Not only people change; the functions also change. Some of the changes in the functions are introduced by changes in the products or in the technologies, but part of this is introduced by the persons that perform it” (Guion, 1989, p. 124).

Rogers (1977/2001) tries to clarify with his experience that it is possible to have an organisation focused on the person, but he underlines that its hardly understood that this approach may be more enriching with a theoretical evidence. To this author is only through own experience, a viscera experience that the doors to learning are opened.

It is also only possible to understand the distance between the realisation of recruitment and selection processes where the candidate is evalua-

objecto de análise e avaliação ou onde a pessoa é possibilidade de encontro e de revelação. É dessa forma que se tem a possibilidade de presenciar ao conforto sentido e expresso pelas pessoas quando a influência da Abordagem Centrada na Pessoa se faz sentir mesmo que num contexto de selecção.

Mas vista que está a possibilidade de influência desta Abordagem num processo de recrutamento e selecção tradicional, seria decerto interessante reflectir sobre as formas de integração de pessoas nas organizações no geral e em particular nas organizações Centradas na Pessoa de que Rogers nos fala. Seria pertinente verificar se esse poderia ser um enquadramento completamente diferente, sem a necessidade de realização dos métodos tradicionais (testes, entrevistas de selecção), averiguando se Abordagem Centrada na Pessoa se podia revelar ainda mais dominante e também completamente revolucionária neste capítulo específico das relações humanas.

ted and analysed and the ones that are a possibility of encounter and revelation by experience. That is the way to show the comfort felt and expressed by the persons when the influence of Person Centred Approach is sensed even in an evaluative context.

But now that the influence of this Approach is shown in a traditional recruitment and selection process, certainly it would be interesting to reflect about the ways of integrating persons in general and particularly in the Person Centred organisations that Rogers mentions. Verifying if that integration could be completely different without the need of the common procedures (tests, selection interviews) finding out if the Person Centred Approach could be even more dominant and also completely revolutionary in this specific chapter of human relations.

Referências Bibliográficas:

- Assembleia da Republica (2003). Constituição da Republica Portuguesa V Revisão Constitucional. Consultado em 22 de Setembro de 2003 através http://www.parlamento.pt/const_leg/crp_port/index.html
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gordon, T. (1998). Contra a Disciplina na Escola ou em Casa. *A Pessoa como Centro*, 2, 16-28.
- Gordon, T. (1998). *Para o Desenvolvimento da Eficácia da Liderança*. Loures: Encontro. (Tradução do original em Inglês Leader Effectiveness training, L.E.T.).
- Guion, R.M. (1989). Comments on Personal Selection Methods. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in Selection and Assessment* (pp.114-132). London: Jonh Wiley and Sons Ltd.
- Herriot, P. (1989). Selection as a Social Process. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in Selection and Assessment* (pp.174-201). London: Jonh Wiley and Sons Ltd.
- Keenan, T. (1989). Selection Interviewing. *International Review and Organizational Psychology*, 1, 1-23. C.I. Cooper & I. Robertson (Eds.) Jonh Wiley and Sons Ltd.
- Mucchieli, R. (1994). *A Entrevista Não Directiva* (2ª Ed.). São Paulo: Martins Fontes Ltda. (Tradução do original em Francês L'entretien de Face a Face dans la Relation D'aide. Paris: Libraires Techniques, Entreprise Moderne d'Editon et dès Editions ESF, 1975).
- Pearn, M.A. (1989). Fairness in Employment Selection: a Comparison of UK and USA Experience. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in Selection and Assessment* (pp.156-169). London: Jonh Wiley and Sons Ltd.
- Robertson, I.T. & Smith, M., (1989). Personnel Selection Methods. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in Selection and Assessment* (pp.89-112). London: Jonh Wiley and Sons Ltd.
- Rogers, C., (1983). *Um Jeito de Ser*. S. Paulo: EPU. (Tradução do original em Inglês Away of Being. Massachusett: Houghton Mifflin Company, 1980).
- Rogers, C., (2001). *Sobre o Poder Pessoal*. (4ª Ed.). São Paulo: Martins Fontes Ltda. (Tradução do original em Inglês Carl Rogers On Personal Power. Carl Rogers, 1977).
- Segrera, A. (1999). Desafios do Século XXI para a Abordagem Centrada na Pessoa. *A Pessoa como Centro*, 4, 26-30.
- Silva, M.L. & Nunes G.S. (2002). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. São Paulo: Erica.
- Scmith, N. (1989). Fairness in Employment Selection. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in Selection and Assessment* (pp.133-153). London: John Wiley and Sons Ltd.
- Zaiss, C. & Gordon, T. (1993). *Sales Effectiveness Training: the breakthrough method to become partners with your costumers*. New York: Penguin.