

OS DESAFIOS AO MODELO TRADICIONAL NA SELECÇÃO DE PESSOAS

Maria Teresa Vieira Campos Proença

RESUMO

Neste artigo argumentamos que o modelo tradicional de selecção de pessoal, enquanto conjunto de regras e normas estruturadas, não parece ser suficiente para explicar a decisão de selecção. Existe evidência de que os responsáveis pela selecção estão sujeitos à influência de condições exógenas e endógenas ao próprio processo de selecção. Começamos por descrever o modelo tradicional de selecção e o modo como a racionalidade positivista se manifesta. Seguidamente discutimos os desafios a este modelo, analisando o tipo de mudanças verificadas na natureza do trabalho e as suas implicações nos critérios a utilizar e nos estudos de validade a desenvolver. Depois, percorremos os domínios da psicossociologia organizacional e cognitiva, no quadro de referência da racionalidade limitada e do comportamento político. Em terceiro lugar, analisamos a selecção enquanto processo sócio-cognitivo, sujeito a um conhecimento tácito ou intuitivo, resultante da experiência mais ou menos ampla do seleccionador em contextos semelhantes.

PALAVRAS CHAVE - selecção, racionalidade, organização, erros, intuição.

ABSTRACT

The paper discusses the insufficient role of traditional rationality model in explaining personnel selection decision. These decisions are dependant of several exogenous and endogenous conditions of selection process. We began by describing traditional selection model, and the way positivistic rationality is visible. We proceed by explaining the different challenges to this model. The increasing change in work nature demands new work criteria and different validity research. The bounded rationality framework and individual political agendas also contribute to explain the shift from traditional model. Finally we analyze selection as a socio-cognitive process, subject to tacit or implicit knowledge from more or less broad decision maker experience.

KEY WORDS – selection, rationality, organization, bias, intuition

1. A RACIONALIDADE POSITIVISTA NO PROCESSO DE SELECÇÃO DE PESSOAL

A gestão das pessoas caracteriza-se por um agregado de actividades e práticas da gestão que afectam o dia à dia das mesmas, e reflectem segundo Foucault (cit. p. Townley, 1994) mecanismos de poder e conhecimento. Ou seja, actividades que têm como objectivo moldar, guiar ou afectar a conduta dos colaboradores, a partir do conhecimento que se tem dos mesmos.

As ciências da gestão, nomeadamente a Gestão das Pessoas, constituem-se como áreas pluridisciplinares, pelo que reflectem o estado de desenvolvimento das diferentes disciplinas que para elas contribuem. A problemática da remuneração ilustra bem o efeito desta diversidade de perspectivas. A teoria económica neoclássica caracteriza-a como um fenómeno de mercado, a psicologia industrial concebe-a como uma recompensa que influencia a motivação individual e a sociologia do trabalho perspectiva a remuneração como parte de um sistema contingente onde se jogam relações de poder, a conjuntura económica, tipos de actividades, entre outros aspectos. Para além disso, a racionalidade positivista tem dominado o conhecimento produzido em algumas problemáticas da gestão das pessoas. O comportamento do indivíduo nas organizações tem sido considerado como uma realidade observável e objectiva, a ser motivada, controlada e avaliada. Pretende-se encontrar as regularidades que permitem identificar as condições causais, independentes do seu lugar e tempo, com vista a prever o comportamento futuro dos indivíduos. Assim, tradicionalmente a formação tem sido caracterizada como uma aplicação da teoria de aprendizagem oriunda da psicologia behaviorista e a selecção tem sido considerada como uma aplicação da psicometria.

Assim se explica que a abordagem do tema da selecção se centre na procura de instrumentos capazes de medir e de prever se as características dos candidatos são as necessárias para o sucesso numa determinada função, através da utilização e do desenvolvimento de medidas objectivas e quantificáveis, e de estudos sobre a validade dessas medidas.

Os principais referenciais teóricos e metodológicos da selecção são marcadamente tributários dos princípios epistemológicos positivistas, dada a ênfase na quantificação e na previsão e controlo dos acontecimentos, neste caso, a previsão do desempenho no trabalho e a adequação da pessoa à função (Wanous, 1992). Trata-se de uma perspectiva com dois pressupostos subjacentes: 1) a possibilidade de determinar os requisitos do trabalho e mais especificamente da função para a qual se está a seleccionar; e 2) a possibilidade de conhecer e avaliar as características dos indivíduos, os seus conhecimentos, aptidões e atitudes, para, se escolher o candidato mais adequado em função das diferenças detectadas. Por seu turno, estes pressupostos estão na base de duas grandes correntes que sustentam a referida abordagem de selecção: a organização e racionalização científica do trabalho e o desenvolvimento da psicometria com os respectivos estudos de validação, que analisamos nos dois pontos a seguir.

Importante é também considerar, que a procura da fundamentação científica da actividade de selecção ocorre em paralelo com a procura da sua eficácia, definida a partir de noções da teoria económica. Nas organizações o objectivo centra-se na realização das melhores escolhas de pessoal. Uma decisão errada pode significar custos elevados, associados à improdutividade, ao despedimento ou à impossibilidade do mesmo, e à realização de um novo processo de recrutamento e selecção, ou seja, custos da ineficácia do processo de selecção. A própria actividade de selecção segundo uma metodologia científica, só terá sentido na perspectiva económica da gestão, se o seu benefício compensar o custo desses procedimentos e for superior ao benefício obtido a partir de procedimentos mais informais, acientíficos e menos onerosos.

1.1. A CIENTIFICIDADE DO TRABALHO

Os avanços na psicometria do início do século XX, aliados à preocupação em cientificar os princípios e práticas da gestão iniciados por Taylor, transformaram a selecção de pessoal numa actividade mais objectiva e sistemática. As principais preocupações de previsão na selecção de pessoal reflectiam o desenvolvimento do modelo de organização do trabalho taylorista, assente na ultra-especialização e simplificação do trabalho. O

desenvolvimento dos princípios da organização científica do trabalho culminaram no sistema de produção em massa, o fordismo, cujos ganhos de eficiência eram obtidos pela segmentação e rotinização de tarefas, num contexto de estabilidade do mercado e estabilidade da tecnologia.

Neste contexto as mesmas bases científicas que fundamentavam os princípios da organização do trabalho estribavam também a selecção de pessoal. Como consequência, surgem metodologias científicas orientadas para a maximização dos resultados nos processos de selecção. Ou seja, métodos adequados ao *matching* entre os atributos dos candidatos a uma posição e as características específicas da função, dando corpo aos princípios de Taylor *the one best way* e *the right man in the right place (person-job fit)*. Estas práticas, ainda actuais, visavam encontrar e treinar indivíduos capazes de realizar tarefas altamente especializadas e pouco qualificados. Durante a vigência do taylorismo, a polivalência foi duramente censurada, por constituir uma ameaça aos pressupostos utilitários da organização do trabalho. Com sistemas de recompensas assentes no pressuposto limitado do *homo oeconomicus*, esta organização racional do trabalho foi bem sucedida no controlo dos trabalhadores através da forte diferenciação entre os mesmos e originou um modelo de sistema produtivo caracterizado pela inflexibilidade da força de trabalho (Womack, et al., 1990).

A intenção de previsibilidade e a estabilidade do sistema produtivo implicou também o desenvolvimento de estudos de tempos e movimentos, que evoluíram posteriormente para práticas de análise do trabalho (*job analysis*), um exercício de recolha e descrição sistemática de informação sobre as tarefas executadas no âmbito de funções específicas. A medição dos métodos e tempos e a fragmentação do trabalho, iniciados por Taylor e Gilbreth, são a base da análise do trabalho (Townley, 1994), permitindo chegar à definição impessoal ou objectiva das funções. É assim possível chegar a dados associados à função, compatíveis com os objectivos de normalização e categorização das acções e gestos comuns a todos os postos de trabalho, frequentemente associados a componentes numéricas, nomeadamente requisitos de tempo e graus de importância.

A análise do trabalho tem várias utilizações, entre as quais o apoio aos procedimentos de selecção. No início da década de 20 Freyd (1923) reconheceu a importância da análise do trabalho para a selecção de pessoal, e Algera e Greuter (1993, cit. p. Visser *et al.*, 1997) sustentam a sua actualidade e relevância. As suas aplicações são diversas: pode ser utilizada como base para um anúncio de emprego; fornece informação sobre o conteúdo e o contexto de trabalho ao candidato; permite formular um perfil de necessidades, isto é, os critérios no trabalho e fazer inferências acerca dos instrumentos de selecção (preditores) a escolher. Uma das principais utilizações desta técnica é a de assegurar universalidade de procedimentos e, desse modo, reduzir a probabilidade do impacto adverso das decisões de selecção em grupos minoritários. Nos EUA, país onde esta questão tem sido muito debatida (Arvey e Faley, 1993 e Greuter e Algera, 1989), a técnica de análise de trabalho é utilizada para salvaguardar a legalidade dos procedimentos e decisões de selecção.

1.2. O DESENVOLVIMENTO DA PSICOMETRIA E A VALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE SELECÇÃO

A psicometria consiste na avaliação e medição dos características psicológicas do indivíduo, ficando o seu desenvolvimento marcado pelas duas Grandes Guerras. Nessa altura a sua aplicação centrava-se na mobilização e colocação de um grande número de militares, com pouco tempo de formação. Durante a 1ª Guerra Mundial foram aplicados testes de inteligência a quase dois milhões de soldados recrutados nos E.U.A., com o objectivo de seleccionar os mais competentes para as posições de maior responsabilidade (Rose, 1990). Outra das suas principais utilizações, sobretudo na fase do pós guerra e devido à expansão do mercado de trabalho, decorreu em contexto organizacional quer para a selecção de cargos chefias, como para outros menos qualificados. As

técnicas psicométricas medem e quantificam atributos individuais, o que lhes confere, pelo menos, a aparência de objectividade e lhes assegura credibilidade científica, na sua aplicação à gestão das pessoas.

As actuais práticas sistematizadas e estandardizadas de avaliação psicológica, têm o seu início no final do século XIX com os contributos de Francis Galton em Londres, Emil Kraepelin na Alemanha e Alfred Binet em França (Matarazzo, 1992). Estes iniciaram a avaliação objectiva das diferentes capacidades mentais dos indivíduos, quer relativamente ao carácter, quer em relação ao domínio da psicopatologia. Entre 1920 e 1960 os trabalhos dos autores citados estenderam-se à avaliação de diferenças individuais de temperamento e personalidade, através da utilização de testes objectivos e projectivos⁷⁵, individuais em capacidades mentais, no carácter e no domínio da psicopatologia. De 1920 a 1960 os trabalhos dos autores citados estenderam-se à avaliação de diferenças individuais de temperamento e personalidade pelo uso de testes objectivos e projectivos⁷⁶, da medição de diferenças de atitudes e realização (*achievement*) em crianças, e à determinação de diferenças individuais em liderança e outras competências de gestão, utilizando, por exemplo, a técnica dos incidentes críticos, a técnica *in-basket*, centros de avaliação, entre outros.

Mais recentemente os trabalhos centraram-se na avaliação de funções neuropsicológicas como a cognição e a memória, tal como as escalas de inteligência e memória de *Wechsler*, bem como as baterias de *Luria* e *Halstead-Reitan* exemplificam. Numa tentativa de prever o futuro da avaliação psicológica, Matarazzo (1992), sustenta que a avaliação da inteligência pelas medidas tradicionais continuará a ter uma utilização alargada, embora surjam medidas relativas a estratégias e processos cognitivos, como consequência do desenvolvimento recente dos conhecimentos na psicologia cognitiva. Os desenvolvimentos das neurociências e da imagiologia electroencefalográfica cerebral anunciam igualmente o desenvolvimento de medidas biológicas.

Quanto à avaliação da personalidade (Matarazzo, 1992) concorda com o incremento de testes genéricos sobre a estrutura da personalidade, na linha do inventário de personalidade NEO desenvolvido por Costa e McCrae (1988). Ribeiro (1996) refere a realização de estudos de tradução e adaptação destes inventários à cultura portuguesa. Alguns estudos realizados (Goldberg, 1990; Wiggins e Pincus, 1992) concluem que o modelo dos cinco grandes factores tem elevada capacidade de generalização entre diferentes grupos representativos dos adjectivos ingleses, ficando por apurar se o mesmo acontece noutras línguas. Matarazzo (1992) prevê ainda o desenvolvimento de numerosas medidas gerais de bem estar psicológico e físico, que passarão a ter suportes de interpretação computadorizados e devidamente validados.

Para além dos testes psicológicos mais vocacionados para a avaliação das aptidões e da personalidade, as decisões de selecção baseiam-se, ainda, na utilização de outros instrumentos como os curriculum vitae, as entrevistas, os centros de avaliação e testes situacionais.

Todos estes instrumentos são utilizados na expectativa de serem bons preditores do sucesso do indivíduo na função a que se candidata. Uma das principais preocupações da investigação neste domínio, tem sido, justamente, a validade preditiva dos instrumentos referidos. A validade preditiva consiste no grau de confiança estatística com que esses instrumentos prevêem o desempenho futuro do candidato na função. Em termos sintéticos trata-se de estabelecer as correlações entre os resultados obtidos nesses instrumentos (preditores) e na avaliação de um comportamento posterior do sujeito, já no desempenho da função para a qual foi seleccionado

⁷⁵ Como por exemplo os testes Rorschach, Bernreuter, Thematic Apperception Test e o Minnesota Multiphasic Personality Inventory

⁷⁶ Como por exemplo os testes *Stanford Achievement Tests*, *Scholastic Achievement Test* e o *Primary Abilities Tests*

(critério). O critério pode assumir um valor mais ou menos objectivo, como a quantidade produzida, a avaliação do desempenho, a opinião da chefia, etc.

Os estudos sobre a validade dos instrumentos em selecção proliferaram de tal modo, assumindo actualmente a orientação de meta-análises. Os dados objecto de estudo deixam de ser os valores obtidos em preditores e critérios, para passarem a ser os diferentes coeficientes de validade encontrados e as características que lhes estão associadas, como por exemplo, o tamanho da amostra. Este tipo de análise tem a vantagem de resumir os resultados de uma multiplicidade de estudos, e identificar alguns dos factores que podem estar relacionados com as características específicas dos *designs* utilizados e não com as características dos preditores e dos critérios.

Mas até que ponto os instrumentos psicométricos são uma prática generalizada nas organizações? Smith e Abrahamsen (1992, cit. p. Anderson e Herriot, 1997) agruparam resultados de um inquérito em seis países: França, Alemanha, Israel, Holanda, Noruega e Reino Unido. Nesses países, as entrevistas e as folhas de candidatura (ou curriculum) eram as técnicas de selecção mais utilizadas, aparecendo em mais de 84% dos processos. Os testes de personalidade, testes cognitivos e de treino eram usados em 10% a 20% das vagas e os centros de avaliação e os dados biográficos os mais raramente utilizados.

Uma questão complementar à primeira também se impõe: até que ponto a utilização dos testes psicométricos supõe a racionalidade científica dos estudo de validade? Segundo Anderson e Herriot (1997) apesar dos testes psicométricos terem uma utilização bastante alargada, a prática não reflecte os resultados de investigação já realizada. Ou seja, instrumentos mais utilizados pelos profissionais, não são, necessariamente, aqueles cuja investigação demonstrou maior validade. Deste modo as decisões de selecção, decorrem muitas vezes, de juízos de valor complementados pela intuição. A correlação entre a frequência de utilização dos instrumentos e a sua validade é negativa e igual a $-0,25$ (Smith e Abrahamsen, op.cit.). Também nos Estados Unidos, Muchinsky (1994, cit. p. Anderson e Herriot, 1997) constatou a baixa frequência de utilização dos instrumentos mais válidos e em Portugal, Ribeiro (1996) conclui que os responsáveis pela selecção tendem a utilizar mais frequentemente os métodos com menor validade.

Qual (ou quais) são os factores responsáveis por este desvio à cientificidade das decisões de selecção? Que racionalidade(s) alternativa(s) podemos considerar? É à resposta a estas questões que dedicamos o desenvolvimento deste texto.

2. OS DESAFIOS À RACIONALIDADE POSITIVISTA DO PARADIGMA DE SELECÇÃO

O paradigma tradicional da selecção baseado na adequação das características da pessoa às características da função (*person-job fit*), bem como na previsão do sucesso dos atributos individuais no desempenho da função, parece ser insuficiente para uma compreensão ampla do processo de selecção. Seguidamente vamos analisar algumas questões que desafiam esta perspectiva da selecção.

Um dos desafios à racionalidade vigente relaciona-se com as alterações dos modelos de organização do trabalho, e com a actual complexidade da natureza do trabalho, resultantes de um contexto de crescente competitividade dos mercados e da globalização da economia.

A perspectiva da selecção de pessoal enquanto processo de decisão, permite também perceber como é que os seleccionadores se desviam da cientificidade das decisões. Assim, começamos por abordar o debate sobre

racionalidade, iniciado por Simon (1978), que introduziu o conceito de racionalidade limitada, e analisamos as principais influências e “erros” a que o seleccionador está sujeito. De seguida salientamos os contributos da psicologia sócio-cognitiva na compreensão do processo de decisão em selecção, e argumentamos que este se baseia muitas vezes num tipo de conhecimento implícito ou intuitivo.

Finalmente discutimos outras fontes de resistência a uma racionalidade científica, relacionadas com as atitudes dos candidatos e do seleccionador, e com a agenda pessoal do seleccionador.

2.1. AS MUDANÇAS NA NATUREZA DO TRABALHO

As mudanças organizacionais são consistentes com o que Piore e Sabel (1984) chamaram de “especialização flexível” e Womack, Jones e Roos (1990) de “pós-fordismo”. Os primeiros referem a importância da flexibilidade para a produção diferenciada de pequenas séries, que necessita de novos métodos de organização do trabalho e de trabalhadores capazes de realizar mais do que uma só tarefa. Os segundos associam o pós-fordismo com o sistema de produção desenvolvido pela Toyota no Japão, segundo o qual existia um acordo por parte dos sindicatos para aceitarem multi-aptidões e multi-tarefas em troca de remuneração baseada nos lucros e no compromisso de um “emprego para a vida”. Ao contrário do sistema de produção fordista, era desejável esperar dos operadores a paragem da linha de montagem no caso de não terem ou de não serem capazes de realizar adequadamente uma tarefa. Neste caso, a conjugação das competências da equipa deveria ajudar a resolver os problemas.

Isto resultou na emergência de uma cultura organizacional, *Kaizen* ou de melhoramento contínuo, combinada com outros métodos para reduzir os custos de inventário, tais como o *just-in-time*. Trata-se de um sistema de produção flexível, reproduzido primeiro por outras empresas japonesas, e que segundo Womack *et al.* (1990) se assemelha a um sistema de produção pós-burocrático que caracteriza a era actual.

Os modelos de organização pós-burocráticos implicam uma mudança no que diz respeito aos critérios habitualmente utilizados na selecção de pessoal. A natureza do trabalho assume uma maior complexidade, as funções, as competências e as qualificações mudam rapidamente no tempo, pelo que os critérios de selecção baseados nas características específicas e estáveis de uma função deixam de ter significado. “*Os seleccionadores são confrontados com decisões de selecção para trabalhos, que são menos claros, mudam rapidamente e cujo conhecimento a priori é difícil ou impossível de possuir*” (Oliveira, 1998, p. 16). Howard (1995) fala do papel no trabalho (*work role*) em vez de função, para se referir a um conjunto de actividades e tarefas fluidas que acrescentam valor de modo novo, nomeadamente pela resolução de problemas e pela inovação. Guion (1997) considera que os constructos de adaptabilidade, rapidez de aprendizagem e inovação são fundamentais em ambientais e organizações sujeitas à mudança. Fletcher (1997) sugere a necessidade de avaliar a adaptabilidade dos colaboradores à re-qualificação e à polivalência para novos papéis de trabalho, tendo em conta os atributos dos candidatos que se relacionem com as exigências de mudança nos perfis das funções e da organização e com a própria cultura e clima organizacional.

Bowen, Ledford e Nathan (1991) propõem que a selecção das pessoas seja feita com base nos valores, atitudes e personalidades que ajudem a promover a eficácia da organização. Em vez da adequação da pessoa à função (*person-job fit*) torna-se necessário um tipo de adequação mais ampla, a adequação da pessoa à organização (*person-organisation fit*). Esta adequação contempla a experiência que o trabalhador obtém pela rotação e polivalência em diferentes funções ou departamentos da empresa, a qualificação mais ampla dos indivíduos e valoriza o seu compromisso à organização e não a uma função taylorista. Os autores citados não sugerem

eliminar os métodos tradicionais utilizados para identificar os conhecimentos e aptidões relevantes para uma função, mas antes, incorporar outros critérios de medida que possam prever melhor o desempenho no trabalho a longo prazo, e em organizações sujeitas a imperativos de flexibilidade.

Porém, para outros autores (Schneider et al., 1997; Hambrick et al., 1988) esta adequação não implica homogeneidade da população organizacional, mas antes diversidade, para que surjam diferentes perspectivas, que evitem falsos consensos e permitam a criatividade e a inovação exigidas às organizações.

Schneider et al. (1997) relacionam a ideia da adequação da pessoa à organização, a alguns elementos que se tornam evidentes no desenho do processo de selecção. Desde logo, a análise tradicional do trabalho deixa de se restringir aos conhecimentos, aptidões e competências exigidos pelo trabalho, para se centrar mais nas atitudes, valores e personalidade relevantes para a organização, sempre de acordo com uma orientação para o futuro. Ou seja, sujeitar-se a contínuas transformações em função das alterações que venham a ocorrer na estratégia organizacional. Consequentemente, é necessário que os critérios ou instrumentos de medida utilizados avaliem não só as características citadas, como envolvam todo o contexto organizacional ou situação, já que este tem um efeito mediador na relação entre as características individuais e a *performance* individual. Para Dipboye (1997) as entrevistas não estruturadas, por exemplo, podem funcionar como uma tática preliminar de socialização, ao serem utilizadas para alinhar as expectativas do candidato com a cultura da organização.

Segundo Schneider (1994) o tradicional paradigma da predição, bem como os estudos de validade preditiva dos instrumentos utilizados, necessitarão assim de ser repensados e remodelados. As variáveis de rendimento individual utilizadas como critérios nos estudos de validade preditiva tornam-se mais difíceis de operacionalizar. Por um lado as funções deixam de ter características específicas, por outro lado, estão cada vez mais exigentes ao nível da colaboração das pessoas, existindo uma forte componente de interdependência recíproca pelo que é difícil separar o rendimento individual do rendimento da equipa (Ribeiro, 1996). Ao mesmo tempo a estabilidade do trabalho que sustentava o valor dos estudos de validade preditiva, deixa de ser um dado. Que sentido faz a validação de um instrumento com um critério que fica ultrapassado rapidamente? Na opinião de Anderson e Herriot (1997) isto levará à necessidade de se comprimirem os ciclos de validação a períodos de semanas e/ou meses em vez de meses e/ou anos. Os estudos de validade concorrente podem tornar-se mais frequentes que os de validade preditiva, na medida em que não existe a necessidade de recolher dados longitudinais (Fletcher, 1997). Acrescente-se que a generalização dos dados de validação poderá ter pouco interesse para os práticos, na medida em que o valor que eles atribuem a essa informação vai depender sobretudo da sua adequação às especificidades e à situação das suas organizações empregadoras. Aliás, o desenho de validação do processo de selecção poderá fazer mais sentido se tiver como critério o desempenho ou eficácia da organização e não unicamente o desempenho ou rendimento individual.

2.2. A RACIONALIDADE LIMITADA E OS “ERROS” NA SELECÇÃO

Como vimos anteriormente os métodos e os instrumentos mais utilizados na selecção não correspondem aos métodos mais válidos, o que sugere uma componente menos racional no processo de selecção. Literatura recente no domínio da psicossociologia das organizações tem abordado a questão da racionalidade recorrendo à ideia das “expectativas racionais”, podendo assemelhar-se, por isso, aos argumentos das teorias económicas. Os modelos racionais apresentam uma concepção utilitarista e racional do ser humano. Esta rege-se segundo princípios utilitário e hedonista⁷⁷, pelo qual, o fim último da acção é o proveito ou o prazer pessoal, através do cálculo ou

⁷⁷ Os utilitaristas ingleses (Jeremy Bentham e Stuart Mill) foram os continuadores do hedonismo antigo.

raciocínio de optimização, procurando maximizar o seu benefício. Utilizada sobretudo pelos economistas, esta concepção de racionalidade aparece também na psicossociologia das organizações e na gestão aplicada à motivação⁷⁸, à escolha de estratégias de resolução de problemas e tomada de decisão (Christensen-Szalanski, 1978 e Klein, 1983) e aos modelos de tomada de decisão de utilidade subjectiva esperada (Edwards e Tversky, 1967). Tais pressupostos justificam as críticas que percorrem a literatura, nomeadamente aquelas que ressaltam o irrealismo do pressuposto neoclássico da informação perfeita nos mercados Cyert e March (1963). No domínio da motivação, os críticos relativizam-na, enfatizando a influência que a comparação social exerce sobre a motivação (Adams, 1965). Por seu turno, ao nível das teorias da organização Thompson (1967) chama a atenção para a dificuldade em utilizar modelos racionais de tomada de decisão, já que os objectivos dos decisores dificilmente são consensuais. Mais ainda, a maioria destes modelos racionais são prescritivos, em vez de descritivos, apresentando uma utilidade reduzida na análise de decisões em contextos específicos e complexos, como o do caso da selecção.

Os modelos de racionalidade limitada surgiram como resposta a muitas destas críticas e percorrem diversas abordagens (Lord e Maher 1990). Uma das abordagens apresenta o indivíduo como tendo acesso a um conjunto limitado de informação e possuindo capacidades cognitivas limitadas. Tal como nos modelos anteriores a decisão é planeada, mas o processamento da informação termina quando aparece a primeira alternativa aceitável, e não óptima. Outra das abordagens refere-se à dos modelos cibernéticos, tais como os representados pelos trabalhos de Ashby (1956) e Wiener (1954) aplicados em diversas áreas tais como a resolução de problemas (Mintzberg, Raisinghani e Théoret, 1976), percepções sociais (Hastie e Park, 1986) e avaliação do desempenho (DeNisi e Williams, 1988). Estes modelos dão importância ao feedback, como mecanismo que altera os processos cognitivos e a aprendizagem comportamental, e ao contrário dos modelos racionais consideram que não existe uma linearidade temporal no processamento de informação para a decisão e a escolha elaborada.

O processo de tomada de decisão nas organizações é analisado por Butler (1991), que toma em consideração aspectos da estrutura e contexto geral da organização. O autor considera que a racionalidade no contexto organizacional exprime-se de diferentes formas, significativamente diferentes de concepções racionais. Os gestores não fazem uma busca exaustiva das oportunidades, não estão completamente alerta, mas reagem antes aos problemas. As suas capacidades cognitivas são limitadas quer para a compreensão dos problemas, quer para atingir uma decisão ideal. A dificuldade de atingir uma decisão ideal, relaciona-se também com as pressões para uma decisão atempada ou rápida, o que não é concordante com a procura exaustiva de informação. O próprio processo de resolução de problemas e de decisão é incremental e descontínuo, em vez de um processo planeado e contínuo, onde as emoções e a intuição podem ter um papel importante, assim como o nível de aspiração ou objectivos do decisor. O gestor não procura decisões óptimas, mas satisfatórias.

De acordo com Simon (1987) existem distinções importantes entre os conceitos de *racional*, *não-racional* e *irracional*. Uma decisão “racional” refere-se a um processo de decisão que é conscientemente analítico; uma decisão “não-racional” assenta na intuição; e uma decisão ou comportamento “irracional” responde às emoções, desviando-se das opções ou acções escolhidas racionalmente. Na prática os processos de decisão são uma aproximação a processos racionais.

⁷⁸ Nomeadamente a teoria das expectativas de Vroom (1964)

2.2.1. OS “ERROS” NA SELECÇÃO

É numerosa a literatura no domínio da psicologia da percepção e mais recentemente da psicologia sócio-cognitiva que retrata a impossibilidade do indivíduo processar toda a informação proveniente do ambiente, e que conceptualiza o indivíduo ou como um cientista ingénuo (Asch, 1946) ou um cognitivo avaro (Nisbett e Ross, 1980). No primeiro caso o indivíduo é alguém que procura explicações ou teorias para os comportamentos das pessoas, sem recorrer à experimentação mas antes a informação significativa e organizada em categorias ou esquemas que tem disponível, ou seja às suas teorias implícitas. Implícitas, segundo Leyens (1983), é no sentido do indivíduo não ser capaz de as expor de modo formal, de não possuírem qualquer critério objectivo de validade, não significando, porém, que sejam totalmente inconscientes. No segundo caso o indivíduo para realizar menos esforço, baseia-se em heurísticas ou atalhos que lhe permitem raciocínios mais rápidos. A literatura analisa os problemas ou os erros (*bias*) a que o indivíduo está sujeito ao utilizar este tipo de funcionamento e sobretudo a sua informação categorial ou teorias implícitas. Este tipo de conhecimento pode causar problemas na medida em que supõe por vezes generalizações abusivas, como os estereótipos, originando julgamentos discriminatórios relativamente a grupos de pessoas em relação aos quais existem crenças generalizadas. Anderson e Shackleton (1993), baseando-se nos estudos de Wareing e Stockdale (1987), Macan e Dipboye (1988) e Webster (1964) e Postman et al. (1948) categorizaram os seguintes erros: o efeito das expectativas, o erro da confirmação na procura de informação, o efeito de primazia, os estereótipos e protótipos, o efeito de halo, o efeito de contraste, o erro da informação negativa, o efeito da auto-identificação (*similar-to-me*), o erro dos gostos pessoais, a atenção selectiva e a sobrecarga de informação, o erro da atribuição fundamental e a defesa perceptiva.

Na compreensão da tomada de decisão em selecção, a noção de erro (*bias*) cognitivo é definida como uma predisposição não intencional para um candidato ou para os seus atributos, possuindo uma componente irracional, quando baseada nas emoções, e que impede o seleccionador de avaliar objectivamente o candidato. Na literatura sobre selecção aparece frequentemente o termo erro associado à utilização de critérios e procedimentos não standardizados, não estruturados, nem objectivos, como o caso da entrevista (Dipboye e Gaugler, 1993 e Dipboye, 1994)

Daí a maior parte dos estudos neste domínio se centrarem num paradigma quantitativo e normativo, na tentativa de evitar que a percepção do seleccionador das características do candidato, se torne um resultado auto-realizador dos procedimentos utilizados, em vez de reflectir as qualificações e traços objectivos do candidato. Ulrich e Trumbo (1965) verificaram, por exemplo, que apesar das entrevistas estruturadas minimizarem provavelmente a oportunidade da consideração de informação irrelevante, preconceito e erro, podem não facilitar a compreensão de factores chave, tais como a personalidade e a motivação.

O termo “erro” deve ser utilizado com algum cuidado. Enquanto *predisposição* do seleccionador para certos atributos dos candidatos, pode ser um erro por não seguir as normas de um processo estruturado de selecção, mas pode estar a ser o comportamento correcto para a empresa em causa. Isto é, o seleccionador, devido à sua experiência e ao conhecimento dos atributos que são importantes numa determinada empresa, pode rejeitar determinados resultados objectivos obtidos em testes, em favor da informação mais subjectiva que obtém, por exemplo, no contacto pessoal na entrevista.

Werninont e Campbell (1968) distinguiram entre “sinais” – comportamentos simples, como evitar o contacto ocular num dado momento – e “amostras” – conjuntos de características similares do candidato -, afirmando que os primeiros são um potencial “erro” na previsão do desempenho futuro, pois são bastante mais subjectivos, por

se basearem em comportamentos isolados sem reconhecimento da sua consistência. No entanto, de acordo com Anderson e Shackleton (1993) o uso de sinais para prever o desempenho no trabalho não parece estar a diminuir. Outros autores (Robertson e Smith, 1993 e Guion, 1965) consideram que a utilização destes sinais são importantes na avaliação em selecção, como por exemplo, se existem dados contraditórios. Os testes psicométricos, nomeadamente os de personalidade, baseiam-se neste tipo de abordagem. Pelo contrário os *assessment centers* utilizam testes baseados em amostras de trabalho. No entanto, Robertson e Smith (1993) consideram que a utilização de uma abordagem de amostra é apropriada em situações em que os candidatos devem ser competentes em determinadas tarefas, mas não quando envolve a compreensão das características subjectivas ou idiossincráticas dos candidatos.

Não se trata então de questionar a utilização de normas objectivas e aparentemente racionais no processo de selecção, mas contextualizar a sua utilização. Subjacente a estas normas, existe o pressuposto que os seleccionadores estão a testar factores que são estáveis, quantificáveis e generalizáveis tais como conhecimentos, aptidões e competências. A subjectividade dos “erros” dos seleccionadores conduzem a maus resultados, e são o resultado do afastamento em relação às normas e procedimentos tidos como racionais. No entanto, no contexto de mudança dos papéis de trabalho os seleccionadores podem estar mais interessados em procurar sinais sobre, por exemplo, o potencial criativo ou de iniciativa do indivíduo, que podem não ser identificáveis em amostras, nem noutro tipo de procedimentos estruturados e estandardizados. Aliás, Locke e Henne (1986), tendo como referência a motivação e a personalidade, consideram que variáveis subjectivas orientadas para o futuro, como expectativas, intenções e objectivos, podem ser utilizadas de um modo amplo pelos seleccionadores, na previsão do comportamento no trabalho.

Assim, torna-se importante uma análise mais detalhada sobre o modo como os seleccionadores fazem a ligação entre as suas próprias cognições e o modo como integram as necessidades objectivas da organização e as variáveis subjectivas dos candidatos.

2.3. A SELECÇÃO COMO UM PROCESSO SÓCIO-COGNITIVO

O exame da cognição humana⁷⁹ e os estudos da psicologia sócio-cognitiva também podem contribuir para compreender como ocorre o afastamento dos responsáveis de selecção relativamente aos procedimentos científicos. A cognição refere-se a uma série de actividades através das quais a informação é processada. Segundo este ponto de vista “a cognição é a actividade de conhecer: adquirir, organizar, e utilizar o conhecimento” (Neisser, 1976, p.1). Os instrumentos que permitem esse conhecimento são a percepção, a memória, o pensamento e a linguagem que estão em contínua interacção. O prefixo sócio, refere-se ao modo como este conhecimento é afectado por contextos sociais, directos ou indirectos e como este conhecimento afecta o nosso comportamento social. Assim, a selecção enquanto julgamento e comportamento de decisão, é afectada não só pelo conhecimento adquirido no contacto com o candidato, como pelo conhecimento adquirido noutros contextos sociais, por exemplo a experiência passada do decisor neste domínio, a cultura e os valores da organização, entre outros.

A selecção é um processo sócio-cognitivo, de recolha e processamento de informação dos candidatos (Millar, Crute e Hargie, 1993), no sentido em que se procura identificar os atributos dos indivíduos considerados relevantes para a função ou para a organização.

⁷⁹ De acordo com Edelman (1992) a ciência da cognição é uma área interdisciplinar que conjuga os conhecimentos da psicologia, da ciência relativa à inteligência artificial, da neuro-biologia, da linguística e da filosofia.

Este processamento de informação ocorre pela sua comparação e organização em estruturas (esquemas, categorias, guiões) conceptuais na memória, segundo lógicas consistentes e providas de uma componente emocional. Investigação recente neste domínio mostra que as pessoas recordam mais facilmente informação organizada por temas (Augoustinos e Walker, 1995 e Baddeley, 1990), e muitas das nossas opiniões e decisões diárias ocorrem com pouca deliberação. Mandler (1989) considera ainda que a maioria das vezes os esquemas são utilizados de modo automático, dando sentido aos estímulos recebidos.

Diversos autores (Bartlett, Polany, Wittgenstein consideram que um conhecimento do tipo intuitivo ou implícito, é aquele que ocorre pela atribuição de significado a informação nova, durante o processamento ou esquematização da informação; *“funciona não apenas como uma pista que desencadeia uma série de reacções, mas como um estímulo que permite ir directamente para uma dada parte do conhecimento passado organizado, mais relevante para as necessidades do momento”* (Bartlett, 1932, p. 206.)

Polanyi (1958, 1962) avançou com o conceito de conhecimento tácito para se referir a um conjunto de conhecimento que se vai obtendo através da incorporação de nova informação nos padrões existentes, mas cujas regras não são expressáveis. O autor afirma que *“ há coisas que sabemos, mas não sabemos expressar. Posso dizer que sei andar a cavalo, de bicicleta ou nadar, mas não ter a menor ideia de como o faço”* (1962, p.601). Apesar de ser reconhecido pouco valor a este tipo de conhecimento por não se encontrar formalizado, para Cooley (1987) ele está relacionado com a riqueza da experiência, e está presente em qualquer sistema de compreensão humano. O conhecimento tácito refere-se sobretudo a um conhecimento subjectivo orientado para a acção, para o qual o cálculo consciente de dados objectivos contribui em menor escala. Para o autor, o conhecimento em geral está constituído em sistemas “baseados em regras” e sistemas “baseados na experiência”. Os primeiros, baseados na ciência normativa, exigem não só verificação num contexto particular, mas também generalização, fiabilidade e predictabilidade. Os segundos, baseados na experiência, referem-se ao aprender-fazendo.

Para Oliveira (2002) o conhecimento baseado em regras implícitas, ou conhecimento tácito, está presente no processo de selecção quando estão em causa procedimentos mais interactivos (como a entrevista), ou quando face a informação menos estruturada, o responsável da selecção sabe implicitamente que critérios utilizar para alcançar um resultado efectivo, relativamente à decisão de selecção. A informação é processada em relação a esquemas e experiência acumulada, semi-consciente ou inconsciente, que leva o seleccionador a desenvolver uma lógica implícita, e que lhe permitirá chegar à conclusão desejada.

Os dados obtidos em estudos não publicados (Oliveira e Proença, 2003 e Oliveira, 2001) sugerem que a influência de regras implícitas no processo de selecção não se restringe ao julgamento efectuado a partir de dados subjectivos em procedimentos não estruturados. A utilização destas regras parece ocorrer desde que o responsável da selecção, deparado com a tarefa de ter de hierarquizar curriculum - informação estruturada -, se veja impossibilitado de utilizar regras explícitas, pelo facto dos principais elementos normativos - classificações literárias e níveis de qualificação ou literários – serem iguais nos diferentes casos, utilizando para isso outras “regras menos científicas”, mas a que o indivíduo atribui valor. Refira-se, por exemplo, um dos entrevistadores para o qual a cor do papel do *curriculum* poderia ser por si um critério de exclusão de curriculum, por revelar determinadas características de personalidade, ou ainda, a utilização de papel reciclado num *curriculum* onde uma das preocupações expressas do candidato era a da conservação do ambiente, revelaria a sua coerência e honestidade.

2.4. OUTRAS FONTES DE RESISTÊNCIA A UMA RACIONALIDADE CIENTÍFICA

Existem ainda outros factores que explicam a razão pela qual os responsáveis pela selecção não parecem seguir as recomendações de uma ciência normativa e positivista.

Segundo Dipboye (1997), se por um lado os procedimentos estruturados permitem uma avaliação mais rigorosa dos candidatos, por outro lado estes procedimentos podem ser vistos pelos candidatos quer como desprestigiantes (por exemplo, um gestor ou um indivíduo com qualificações elevadas realizar testes de aptidão), quer como pouco calorosos (por exemplo, a entrevista estruturada, não permite uma comunicação tão calorosa socialmente como a entrevista não-estruturada). Para além disso os candidatos parecem preferir os procedimentos não estruturados, possivelmente porque lhes permitem a sensação de maior controlo sobre a situação (Latham e Finnegan, 1993).

Outra das explicações avançadas por Dipboye (op. cit.) sugere que os procedimentos estandardizados e normativos, poderão ser vistos por alguns responsáveis da selecção, como um exercício monótono, pouco desafiante, enquanto por exemplo a entrevista não estruturada, oferece maior desafio. As diferenças individuais, como por exemplo a auto-imagem, podem no entanto moderar as preferências dos seleccionadores. Os decisores que têm maior fé na validade dos seus julgamentos, poderão ser mais relutantes aos procedimentos mais estruturados.

A possibilidade de uma maior percepção de justiça a partir da utilização de procedimentos não estandardizados é outra das explicações avançadas, embora seja contra-intuitiva. Na realidade estes procedimentos permitem maior flexibilidade ao seleccionador para fazer algum “acerto” ou utilizar alguma outra regra que lhe pareça mais justa e adequada à situação. Investigação recente no domínio da justiça interaccional (Tyler e Bies, 1990) que aponta a importância de atributos tais como a comunicação em dois sentidos, a elevada qualidade de interacção e uma maior oportunidade de desempenho, são também mais visíveis em procedimentos menos estandardizados e formalizados de selecção.

A manutenção ou aquisição de poder por parte dos seleccionadores pode também ser uma variável que permita compreender o afastamento dos seleccionadores relativamente a procedimentos mais objectivos e estandardizados. Segundo Pfeffer (1981) esse afastamento permite aos seleccionadores uma maior capacidade de influenciar a decisão, utilizando critérios ou informação que sustente as suas preferências. Para além disso, torna-se mais difícil a monitorização do processo de selecção por entidades externas.

Finalmente, e uma das razões mais convincentes segundo Dipboye (1997) dos procedimentos não estruturados dominarem o processo de selecção, é a evidência de que podem servir uma função simbólica de perpetuar os valores e a cultura da organização. Assim, o apontar de critérios como “*ser alguém conhecido*” ou “*a decisão da chefia superior é sempre mais importante*”, sugerem este tipo de explicação (Oliveira e Proença, 2003). A força da função cultural de muitas práticas organizacionais pode levá-las a persistir, mesmo com sinais pouco evidentes de que as mesmas contribuam de modo eficaz para os objectivos manifestos da organização.

3. CONCLUSÃO

Neste texto discutimos diferentes condições explicativas do processo de selecção.

Primeiro, analisamos condições exógenas ao processo de selecção, relacionadas com os modelos de organização e com a actual complexidade da natureza do trabalho. Estas condições são responsáveis pela dificuldade de objectivar e prever a adequação da pessoa à função (*person-job fit*), referenciais teóricos e metodológicos tradicionais na selecção e tributários de uma racionalidade positivista. Aponta-se a necessidade de uma adequação mais ampla da pessoa à organização (*person-organization fit*), incluindo a avaliação de novos atributos, como a adaptabilidade dos colaboradores à requalificação e à polivalência para novos papéis de trabalho. Paralelamente, os estudos de validade preditiva, podem tornar-se inadequados, quando as variáveis critério são instáveis, difíceis de operacionalizar e as variáveis predictoras não permitem avaliar os atributos desejados.

Em segundo lugar, analisamos condições intrínsecas ao processo de decisão. Discutimos o estatuto da racionalidade do indivíduo, que pode ser caracterizada como limitada, ingénua ou avarenta. Os erros de percepção a que o seleccionador está sujeito resultam deste estatuto e impedem uma avaliação objectiva dos candidatos. Vimos ainda que a selecção pode ser definida como um processo sócio-cognitivo, no qual interferem lógicas tácitas de conhecimento ou intuição. Este conhecimento resulta em boa parte da experiência do seleccionador e pode ser utilizado quando não se dispõe de regras normativas ou científicas que ajudam a decidir, quando se avaliam atributos mais subjectivos, e/ou quando os procedimentos são mais interactivos. A intuição pode contribuir positivamente na decisão, embora não evidencie uma postura científica do seleccionador. Finalmente, referimos brevemente que as agendas pessoais do seleccionador, as suas atitudes e as do candidato, bem como os valores ou a cultura da organização contribuem também para reduzir a utilização de procedimentos estruturados de selecção.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, Vol 2, p. 267-299, New York: Academic Press.
- Anderson, N. e Herriot, P. (1997), "Selecting for Change: How will Personnel and Selection Psychology Survive?" In Anderson, N. e Herriot, P. (Eds.) *International Handbook of Selection and Assessment*. p. 1-38. Wiley: England.
- Anderson, N. e Sckleton, V. (1993), *Successful Selection Interviewing*. Oxford: Blackwell Publications.
- Arvey, R. D. e Faley, R.H. (1993), *Fairness in Selecting Employees*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asch, S.E. (1946), "Forming impressions of personality". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, p. 258-290.
- Ashby, W. R. (1956), *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Augoustinos, M. e Walker, I. (1995), *Social Cognition: An Integrated Introduction*. London: Sage Publications.
- Baddeley, A. (1990), *Human Memory: Theory and Practice*. London: Lawrence Lae
- Bartlet, F. C. (1932, 1995), *Remembering: A study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowen, D. E., Ledford, G.E. & Nathan, B. R. (1991), "Hiring for the organization not the job". *Academy of Management Executive*, 5 (4), p. 35-51.
- Brody, N. (1989), Unconscious learning of rules: comment on Reber's analysis of implicit learning. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118, p. 236-238.
- Butler, R. (1991). *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*. London: Routledge.
- Cable, D. M. E Judge, T. A. (1997), "Interviewers Perceptions of Person-Organization Fit and Organization Selection Decisions". *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), p. 546-560.
- Christensen-Szalanski, J. J. (1978). Problem Solving Strategies: A Selection Mechanism, Some Implications, and Some Data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, p. 307-323.
- Cooley, M. (1987) *Architect or Bee?* London: Hogarth.

- Costa, P.T. e Mc Crae, R.R. (1988), "From catalog to classification: Murray's need's and the five-factor model". *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, p. 258-265.
- Cyert, R. M. e March, J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Day, D. V. e Lord, R. G. (1992), "Expertise and Problem Categorization: The role of Expert Processing in Organization sense-making". *Journal of Management Studies*, 29 (1) 35-47.
- DeNisi, A.S. e Williams, K.J. (1988), Cognitive Approaches to Performance Appraisal. In K. Rowland e G. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: Jai Press.
- Dipboye, R. (1994), "Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model". *Research in Personnel and Human Resource Management*. Vol. 12, p. 79-123.
- Dipboye, R. (1997), Structured Selection Interviews. In Anderson, N. e Herriot, P. (Eds.) *International Handbook of Selection and Assessment*. p. 455-473. Wiley: England.
- Dipboye, R. e Gaugler, B.B. (1993), Cognitive and Behavioral Processes in the Selection Interview. In N. Schimtt *et al.* (Eds.) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Edelman, G. M. (1992), *Bright Air, Brilliant Fire: on the matter of the mind*. Harmondsworth: Penguin.
- Edwards, W. e Tversky, A. (1967), *Decision Making*. Baltimore: Penguin Books.
- Fletcher, C. (1997), "The future of Psychometric assessment: fostering positive candidate attitude and reactions". *Selection Development Review*, 13 (4), p. 8-11.
- Freyd, M. (1923), "Measurement in vocational selection: An outline of research procedure". *Journal of Personnel Psychology*. 2, 215-249, 377-385.
- Goldberg, L.R. (1990), "An alternative description of personality: The Big Five Factor structure". *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, p. 1216-1229.
- Greuter, M.A.M. e Algera, J.A. (1989), "Criterion development and Job Analysis". In P. Herriot (ed.), *Assessment and Selection in Organizations*. New York: John Wiley.
- Guion, R. M. (1965), *Personnel Testing*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Guion, R. M. (1997), "Criterion Measures and the Criterion Dilemma". In Anderson, N. e Herriot, P. (Eds.) *International Handbook of Selection and Assessment*. p. 1-38. Wiley: England.
- Hambrick, D.C. e Brandon, G.L. (1988) "Executive values". In D.C. Hambrick (ed) *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, p. 3-33, Greenwich, CT: JAI Press.
- Hastie, R. e Park, B. (1986), The Relationship Between Memory and Judgement Depends on Whether the Judgement Task is Memory-Based or on-Line. *Psychological Review*, 93, p. 258-268.
- Howard, A. (1995) Rethinking the psychology of work. In A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Khun, Thomas (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klein, R.M. (1983), Utility and Decision Strategies: A Second Look at the Rational Decision Maker. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, p. 1-25.
- Latham, G. P. e Finnegan, B.J. (1993), "Perceived practicality of unstructured, patterned and situational interviews". In H. Schuler, Farr, e M.Smith (eds.) *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*, p.41-55. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Leyens, J.-P. (1983), *Sommes-nous tous des psychologues? Approche psychosociale des theories implicites de personnalité*. Bruxelles: Mardaga.
- Leyens, J.-P. e Dardenne, B. (1996), "Basic Concepts and Approaches in Social Cognition". In Hewstone, Miles; Stroebe, Wolfgang; Stephenson e Geoffrey M. *Introduction to Social Psychology*, 2nd Edition, Oxford: Blackwell Publishers.
- Leyens, J.-P. e Yzerbyt, Vincent (1997), *Psicologia Social*. Lisboa: Edições 70.
- Locke, E. A. e Henne, D. (1986) "Work Motivation Theories". In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Lord, R. G. e Kernan, M. C. (1987), "Scripts as Determinants of Purposeful Behavior in Organizations". *Academy of Management Review*, 12 (2), 265-277.
- Lord, R. G. e Maher, K. J. (1990), "Alternative Information Processing Models and their Implications for Theory, Research and Practice". *Academy of Management Review*, 15 (1), p. 9-28.
- Macan, T. H. e Dipboye, R. L. (1988), "The effects of Interviewers Initial Impressions on Information Gathering". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 42, p. 364-387.
- Mandler, G. (1989), Memory: Conscious and Unconscious. In P.R. Solomon, G. R. Goethals, C. M. Kelley e B. R. Stephens (Eds), *Memory: Interdisciplinary Approaches*. New York: Springer-Verlag.
- Matarazzo, Joseph (1992), "Psychological Testing and Assessment in the 21st Century". *American Psychologist*. August, Vol. 47, No.8, p. 1007-1018.
- Matte-Blanco (1975), *The Unconscious as Infinite Sets*. London: Duckworth.
- Matte-Blanco (1988), *Thinking, Feeling and Being*. London: Routledge.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. e Theoret, A. (1976), The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), p. 246-275.
- Neisser, U. (1976), *Cognition and Reality*. San Francisco, CA: W.H. Freeman.

- Nisbett, R.E. e Ross, L. (1980), *Human Inference: strategies and shortcomings of social judgement*. Enlewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Oliveira, Eva (2001) Variáveis intervinientes na análise curricular. Trabalho não publicado.
- Oliveira, Eva D., Guimarães, Isabel C. E Figueira, E. (2001) Auto-gestão do conhecimento implícito. *Psychologica*, 27, p. 49-68.
- Oliveira, Eva e Proença, Teresa C. (2003), A avaliação do Curriculum Vitae : mobilização de competências implícitas. Trabalho não publicado.
- Oliveira, Teresa C. (1998), A socio-cognitive analysis of panel interviewing. A dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. University of London.
- Oliveira, Teresa C. (2003), "Power in panel interviewing". *Selection Development Review*. Vol 17, No. 3, June.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pittman.
- Piore, M. J. e Sabel, C. F. (1984), *The Second Industrial. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Polanyi (1958), "Tacit Knowing: Its Bearing in Some Problems of Philosophy. *Review of Modern Physics*. 34 (4), 601-616.
- Polanyi (1962), *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Postman, Leon; Bruner, Jerome e McGinnies, Elliot (1948) "Personal Values as selective factors in perception". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 43, p. 142-154.
- Reber, A. S. (1993), *Implicit Learning and Tacit Knowledge: an essay on the cognitive unconscious*. Oxford: Oxford University Press.
- Ribeiro, R. Bárto, (1996) "Seleção de Pessoal: métodos e aplicações" em Marques, C. A. e Cunha, M. P. *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Robertson, I. T. e Smith, M. (1993), Personnel Selection Methods. In M. Smith e I. Robertson (Eds) *Advances in Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Rose, N. (1990), *Governing the soul: the shaping of private self*. London: Routledge.
- Schneider, B. (1994), Selection for Service Business. 23 ° Congresso Internacional de Psicologia Aplicada , 17-22 Julho, Madrid.
- Schneider, B., Kristof-Brown, A., Goldstein, H. e Smith, D.B. (1997), "What is this thing called fit?" In Anderson, N. e Herriot, P. (Eds.) *International Handbook of Selection and Assessment*. p. 393-412. Wiley: England.
- Simon, H. A. (1978), Rationality as Process and Product of Thought. *Journal of the American Economic Association*, 68, p. 1-16.
- Simon, H. A. (1987), Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1, p. 57-64.
- Smith, D. Brent, Hanges, Paul J. e Dickson, Marcus W. (2001), "Personnel Selection and the Five-Factor Model: Reexamining the Effects of Applicant's Frame of Reference". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 2, p. 304-315.
- Smith, M. e Robertson, I. (1993) (Eds.), *Advances in Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Townley, Barbara (1994) *Reframing Human Resources Management: Power, Ethics and the Subject at Work*. London: Sage Publications.
- Tversky e Kahneman, (1988), Rational Choice and the framing of decisions. In Bell, D. E., Raiffa, H. e Tversky, A. (Eds.), *Decision Making: Descriptive, Normative and Perspective Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tyler, T.R. e Bies, R.J. (1990), "Beyond formal procedures. The interpersonal context of procedural justice." In S.J. Carroli (ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. P. 77-98. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ulrich, L. e Trumbo, D. (1965) The Selection Interview Since 1949. *Psychological Bulletin*, 63, p. 100-116.
- Visser, C.F., Altink, W.M.M. e Algera, J.A. (1997), "From Job Analysis to Work Profiling: Do Traditional Procedures Still Apply?". In Anderson, N. e Herriot, P. *International Handbook of Selection and Assessment*. p. 393-412. Wiley: England.
- Wanous, J. (1992), *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wareign, R. e Stockdale, J. (1987), Decision Making in the Employment Interview: An Empirical Study. *Personnel Review*, 16, 4.
- Webster, E. C. (1964). *Decision Making in the Employment Interview*. Quebec: Eagle Publishing Co. Ltd.
- Wernimont, P. F. e Campbell, J. P. (1968), "Signs, Samples and Criteria". *Journal of Applied Psychology*, 52, p. 372-376.
- Wiener, N. (1954). *The Human Use Of Human Beings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Wiggins, J.S. e Pincus, A.L. (1992), "Personality: Structure and Assessment". Annual Review Of Psychology, 43, p. 473-504.
- Wittgenstein (1980, 1982). *Remarks on the Philosophy of Psychology* (2 vols) Oxford: Basel Blackwell.
- Womack, J.P., Jones, D. T. e Roots, D. (1990), *The machine that changed the world*. New York: Macmillan Publishing Company.