

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM: Gestão de Recursos
Humanos

“ Práticas de Recrutamento e Selecção em Portugal ”

Orientação: Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita
dos Santos

Aluno: Davide Carneira

Setembro 2011

Índice

Índice	2
Resumo	3
Abstract.....	4
1. Introdução	5
1.1.O Processo de Recrutamento e Selecção - Enquadramento	5
1.2.Definição do problema de pesquisa	6
2. Revisão da Literatura	7
2.1. Recrutamento e Selecção <i>on-line</i> (e-recruitment)	10
2.2.Recrutamento e Selecção nas Pequenas e Médias Empresas	11
3. Metodologia	13
3.1. O estudo pioneiro	13
3.2. Estudo das Práticas de Recrutamento e Selecção em Portugal	16
4. Análise de Resultados	18
5. Discussão	25
6. Conclusões	30
6.1. Limitações	31
6.2. Sugestões de pesquisa	31
7. Bibliografia	32
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO	36
ANEXO 2 – TABELAS TRATAMENTO ESTATÍSTICO	40

Resumo

O processo de recrutamento e selecção de novos colaboradores tem uma influência cada vez maior nos resultados das empresas. Este estudo tem como principal objectivo analisar quais as práticas de recrutamento e selecção mais utilizadas pelas empresas Portuguesas, qual o seu impacto na performance das empresas e satisfação dos colaboradores, e compará-las com práticas de recrutamento e selecção de outros países. Como base para a comparação entre países está o estudo dos autores Paul Huo, Heh Jason Huang e Nancy K. Napier (2002) no qual identificaram as “melhores práticas internacionais de gestão de recursos humanos” e compararam essas mesmas práticas em dez países diferentes.

Os resultados obtidos apontam para uma convergência das práticas de recrutamento e selecção de recursos humanos entre os países mais desenvolvidos incluído Portugal.

Palavras-chave

Recrutamento; Selecção; Recursos Humanos; Multinacional.

Abstract

The recruitment and selection of new employees have an increasing influence on company's results. This study aims to examine what kind of recruitment and selection practices are used by Portuguese companies, its impact on company's performance and employee satisfaction, and compare them with recruitment and selection practices of other countries. As a basis for comparison between countries was used a study from authors Paul Huo, Heh Jason Huang and Nancy K. Napier(2002) . In their study were identified the "best international practices of human resource management" and compared these practices in ten different countries.

The results pointed to a convergence of recruitment and selection practices of human resources between the developed countries including Portugal.

Keywords

Recruitment; Selection; Human Resources; Multinational.

1. Introdução

1.1. O Processo de Recrutamento e Selecção - Enquadramento

O objectivo deste trabalho é replicar em Portugal (e de certa forma completar) um estudo já realizado pelos autores Y. Paul Huo, Heh Jason Huang e Nancy K. Napier (2002).

No artigo original “Divergence or Convergence: A Cross-Nacional Comparison of Personnel Selection Practices” foi realizado um estudo sobre práticas de recrutamento em 10 países diferentes (não incluindo Portugal) utilizando as “melhores práticas internacionais de gestão de recursos humanos”.

Os investigadores questionaram Gestores de Recursos Humanos de diferentes empresas em relação aos seguintes pontos:

1. Os candidatos são capazes ou têm o potencial para alcançar determinados requisitos técnicos;
2. As capacidades técnicas são directamente testadas;
3. Os candidatos sentem-se confortáveis com o clima organizacional e/ou a cultura da empresa;
4. A importância da entrevista pessoal;
5. A importância do feedback dos companheiros de trabalho;
6. A necessidade das empresas em que os seus candidatos permaneçam na mesma por mais de 5 anos.

No total, os autores elaboraram 10 questões/afirmações. Estas foram enviadas a variados Gestores de Recursos Humanos sob a forma de questionário. Para cada uma das questões foi pedida uma avaliação numa escala de Likert de 1 (não concordo) a 5 (concordo plenamente).

Este trabalho pretende desenvolver um estudo semelhante mas aplicado a empresas Portuguesas. A estrutura do trabalho vai ser também semelhante à dos investigadores pioneiros, uma vez que, no final, é pretendido comparar os resultados obtidos em Portugal com os resultados obtidos pelos investigadores.

1.2. Definição do problema de pesquisa

Em Portugal há poucos estudos virados para a temática das práticas de recrutamento e selecção usadas pelos empregadores.

Este estudo pretende dar um contributo para colmatar essa lacuna e pretende também comparar as práticas de recrutamento e selecção em Portugal com as práticas utilizadas por outros países.

Neste sentido, este trabalho irá permitir conhecer quais as práticas de recrutamento e selecção mais utilizadas actualmente em Portugal e por empresas Portuguesas, determinar semelhanças e divergências com práticas utilizadas noutros países.

Igualmente interessante, e que está muito pouco aprofundado em Portugal, é o estudo do impacto destas práticas de recrutamento e selecção na empresa e nos seus trabalhadores.

Este tema também será abordado neste trabalho, uma vez que vai permitir saber se as práticas que as empresas Portuguesas mais utilizam, efectivamente melhoram a performance das empresas bem como a eficácia organizacional, e também se têm algum papel na satisfação e motivação dos colaboradores.

2. Revisão da Literatura

O recrutamento está claramente associado à necessidade de admissão e representa o primeiro contacto entre a organização e os candidatos ao posto de trabalho. Neste sentido o recrutamento pode ser definido como “o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos detentores de atitudes, habilidades e competências necessárias para ajudar a organização a alcançar os seus objectivos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor e Collins 2000). O recrutamento influencia o número e o tipo de candidatos que uma organização atrai, tal como defende o autor Ivancevich (2003). A origem de um processo de recrutamento pode dever-se a uma saída de colaboradores, uma mudança ou a criação de novos postos de trabalho (Peretti, 1998).

O recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento é interno quando a organização procura um colaborador para um determinado lugar dentro do leque de trabalhadores da própria empresa. Este tipo de recrutamento normalmente ocorre em casos de transferência ou promoção.

O recrutamento externo ocorre quando uma organização procura novos candidatos no mercado externo, ou seja fora da organização (Gomes et al, 2008).

Para atrair/recrutar novos colaboradores são utilizados pelas empresas variadíssimos métodos e técnicas dos quais se destacam: os anúncios em jornais e revistas, referências de colaboradores da organização, agências de emprego, serviços de empresas especializadas, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, empresas de outplacement (empresas prestadoras de serviços que têm como objectivo orientar pessoas que acabaram de perder o seu emprego na difícil tarefa de regressar ao mercado de trabalho), campus universitários (associações académicas), sindicatos, métodos informais de abordagem pessoal, recrutamento via internet (e-recruitment), consultores de recrutamento ou o head-hunting (que tem como principal objectivo a procura, recrutamento e selecção de executivos, realizada por especialistas com a finalidade de atrair recursos humanos de elevado potencial).

É também importante salientar o impacto da cultura organizacional no processo de recrutamento. Schein (1985) definiu a cultura organizacional como sendo um conjunto de crenças, valores e suposições básicas que podem ser partilhadas pelos indivíduos de uma organização. Estas crenças culturais estão profundamente enraizadas nos indivíduos e podem divergir largamente dos valores mais elogiados pelos líderes de determinada organização (O'Reilly, 1989).

Os melhores candidatos a um emprego são aqueles que não só possuem os conhecimentos necessários, capacidade, competências e perícia, mas também valores pessoais e características que sejam compatíveis com a própria cultura organizacional (Catanzaro, D., Moore, H., Marshall, T., 2010; McGinty & Reitsch, 1992).

Autores como Cox e Blake (1991), Watson, Kumar e Michaelsen (1993) ou Ng. S. W. e Sears (2010), defendem que uma enorme diversidade na força de trabalho atrai indivíduos mais talentosos, o que se traduz num aumento da criatividade e da inovação bem como da flexibilidade organizacional.

O recrutamento é portanto uma forma de atrair candidatos. No entanto a empresa precisa de fazer a selecção desses mesmos candidatos de forma a encontrar aqueles que tenham mais probabilidades de obter elevados desempenhos e que permaneçam mais tempo na empresa.

Neste sentido recrutamento e selecção não são portanto sinónimos. Recrutamento diz respeito a todo o processo que decorre entre a tomada de decisão de preencher um cargo disponível e o apuramento de todos os candidatos que perfazem o perfil ideal para a função e reúnem condições para se incorporarem na empresa. A selecção por outro lado, consiste no processo de escolha entre os finalistas do processo de recrutamento na qual será tomada a decisão sobre qual dos candidatos irá ocupar a vaga disponível. De uma forma mais simples, o recrutamento é quando as duas partes se conhecem e se estudam mutuamente (colaborador e empregador), enquanto a selecção corresponde a um processo posterior onde se irá efectivamente escolher o candidato pretendido para o cargo.

A selecção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A selecção procura com que haja um ajustamento entre pessoas e funções.

Recorrendo à classificação de tipos de selecção de Salgado & Anderson (2001), esta pode ser feita através de: testes de capacidades cognitivas, testes de capacidades físicas, testes psicomotores e perceptivos, questionários/inventários de personalidade e testes de integridade, testes de conhecimentos do posto de trabalho, testes de amostras de trabalho e simulações, biodata e análise do curriculum vitae, grafologia, testes de consumo de droga, referências e cartas de recomendação, assessment centres e entrevistas. De todos os métodos de selecção descritos anteriormente, as entrevistas são o método preferido e mais utilizado pelas empresas para determinar a escolha dos candidatos.

A necessidade de abrir um processo de recrutamento pode surgir quando há necessidade de substituir um ou vários colaboradores que anteriormente ocupava o(s) cargo(s) ou caso haja a criação de um ou vários cargos novos, nunca antes preenchido (por exemplo a criação de um novo departamento na empresa). A selecção inclui as fases de análise de funções, a escolha e aplicação dos métodos de selecção a utilizar e a elaboração de decisões que irão ajudar a empresa a decidir quem realmente deve contratar (Ribeiro, 2002; Salgado, J., Moscoso, S. Lado, M., 2002). Após a selecção dos candidatos que cumpram todos os requisitos previamente definidos, são escolhidos aqueles que apresentem o perfil mais adequado para o exercício da função. Resumindo, a selecção é o processo pelo qual as empresas seleccionam a partir de um leque de candidatos, a pessoa ou pessoas que melhor se encontram posicionadas face aos critérios de selecção (Ivancevich, 2003).

A selecção de pessoas deve ser encarada como um instrumento que está disponível para as organizações reforçarem os seus recursos humanos indispensáveis para alcançar os seus objectivos, superar as suas necessidades estratégicas. A selecção terá que ser efectuada com base não apenas nas suas necessidades laborais, ou seja não apenas em termos quantitativos, como também estar atenta às circunstâncias do meio envolvente e às características intrínsecas à própria organização. Deste modo, a admissão de pessoas não deve ser só motivada por uma necessidade de momento mas sim, enquadrada estrategicamente. As pessoas têm que ser entendidas como um recurso estratégico, de importância primordial, para o funcionamento e desenvolvimento das organizações (Peretti, 1998; Salgado *et al.*, 2002; Ribeiro, 2002). Daí, esta prática ter sido sempre considerada pelos empregadores como uma das chaves do sucesso organizacional. Segundo Ployhart (1999) “o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de

substituir, as organizações que melhor atraem, seleccionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem”.

No passado, a selecção tinha por base apenas dois pontos: a qualificação profissional e a personalidade. Os métodos de selecção eram simples e bastante tradicionais. A apreciação dos candidatos era efectuada, em geral, com base em entrevistas entre entrevistador (empregador) e o candidato e muito raramente utilizando testes (Brilman, 2000).

Nos dias de hoje, as novas tecnologias de informação permitem aumentar exponencialmente o potencial da Gestão de Recursos Humanos, incluindo os processos importantíssimos para as empresas que são o recrutamento e selecção, não só pela informatização dos processos puramente administrativos como pela descentralização das funções próprias da gestão de recursos humanos. Através da introdução das tecnologias de informação foi possível com maior facilidade ao gestor de Recursos Humanos obter dados de todo o seu inventário de pessoal para tomar as suas decisões como por exemplo decidir se irá haver promoções salariais, se é necessário frequentar cursos de formação e quem deverá frequentá-los ou mesmo se há necessidades de recrutamento/selecção (Simón, 2002).

Segundo o autor Domingues (2003) este considera que actualmente as organizações passam a estar mais centradas na procura das pessoas certas para a organização, ao contrário do que tipificavam os modelos tradicionais, que procuravam as pessoas certas apenas para o posto de trabalho que carecia de ser preenchido. Isto significa que se transita de uma selecção centrada no posto de trabalho, com as particularidades que daí decorrem, para a consideração da sua importância para o sucesso da organização, isto é, contribuindo para a concretização dos objectivos organizacionais na sua globalidade. Desta forma, emerge uma nova perspectiva que defende a redução de custos e tempo investidos no processo de recrutamento, eliminando as burocracias associadas aos métodos tradicionais (anúncio e resposta ao candidato). Na prática, a chave das políticas de recrutamento na organização, como assinala Brewster (1994), devem ser totalmente coerentes com a política de gestão de recursos humanos e com a política de gestão global da organização.

2.1. Recrutamento e Selecção *on-line* (e-recruitment)

Com o surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação no mercado de trabalho, apareceram também os chamados portais de emprego *on-line* que vieram possibilitar novas formas de recrutamento e selecção. Muitas empresas já começam a tornar rentável este serviço, não só ao possibilitarem a redução das tarefas administrativas da Gestão de Recursos Humanos (evitar a recepção massiva de *curriculum vitae*) como incorporam nas suas páginas de emprego, perguntas filtro que ajudam a excluir um grande número de candidatos (Simón, 2002).

O e-recruitment é, portanto, um processo de recrutar pessoas para uma organização com recurso à Internet, via e-mail, websites das próprias empresas ou portais de emprego. Por esta via, os candidatos podem responder às ofertas de emprego ajustadas ao seu perfil curricular e profissional ou, simplesmente, divulgar o seu *curriculum vitae* para que as entidades empregadores o possam apreciar.

No entanto Langan (2000) concluiu que apenas 9,3% das empresas utilizam o recrutamento online como testes de rastreio apesar de 90% das empresas terem página na internet online. O mesmo autor também referiu que apenas 20% das empresas utilizam testes de personalidade.

2.2. Recrutamento e Selecção nas Pequenas e Médias Empresas

As pequenas e médias empresas, por disporem de menor capacidade em termos de recursos materiais ou financeiros comparativamente com empresas de maiores dimensões, estão muitas vezes altamente dependentes de uma força de trabalho com motivação e qualificações acima da média. Por outro lado, nas empresas de serviços existe uma ligação próxima entre a qualidade da força de trabalho e da qualidade dos produtos (neste caso serviços) oferecidos no mercado. Portanto, pode-se legitimamente supor que nestas empresas os recursos humanos disponíveis constituem um pré-requisito muito importante para o sucesso sustentável organizacional.

As pequenas empresas muitas vezes abstêm-se de uma aproximação mais sistemática e profissional quando seleccionam novos colaboradores. Isto muitas vezes acontece porque raramente usam um planeamento a longo prazo no que toca a

necessidades de pessoal, perfis de emprego, definição de carreiras, etc., e a utilização de instrumentos de selecção formais é normalmente limitada na execução de entrevistas de emprego (Behrends, 2007; Carrol 1999; Holliday, 1995; Williamson, 1984).

Investigações empíricas sugerem que as características da gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas comparativamente com grandes empresas aparentam ter um grau menor de institucionalização e formalização nos processos e actividades de gestão de recursos humanos, o que pode ser explicado, não só pelos baixos recursos financeiros como também pelo reduzido número de colaboradores (Behrends, T., Martin, A. 2006; Cassel 2002).

Neste sentido quanto menor for o grau de institucionalização e formalização das práticas de recursos humanos nas pequenas e médias empresas, maiores são as deficiências na gestão dos seus recursos humanos (Behrends, 2007).

À medida que as empresas forem crescendo mais formais são as práticas de recrutamento e selecção. Neste sentido também aumentará o grau de institucionalização, o que, segundo Behrends (2007) passa a haver uma grande necessidade em empresas com mais de cinquenta colaboradores terem um departamento exclusivamente dedicado à gestão dos seus recursos humanos.

Em geral as pequenas e médias empresas não são menos bem sucedidas no que toca ao recrutamento e selecção comparativamente com empresas de maior dimensão. Quanto menor for a empresa, maior é a importância em conceber um comportamento organizacional de recrutamento como um resultado de um processo social em larga medida suportado pelos seus colaboradores (Behrends, 2007).

A qualidade das relações entre empregados e empregadores têm um enorme impacto no sucesso do recrutamento em pequenas empresas (Behrends, 2007), uma vez que há uma grande proximidade entre todos os colaboradores da empresa, chefias e subordinados.

3. Metodologia

3.1. O estudo pioneiro

Este estudo começou em 1990, quando a autora Mary Ann Von Glinow e alguns investigadores tiveram a ideia de iniciar um projecto multinacional e longitudinal incidindo nas melhores práticas de gestão de recursos humanos, mas atendendo a uma óptica de comparação inter-países. Para tal recolheram dados de mais vinte outros investigadores de dez países/regiões diferentes.

Depois de um ano de trabalho, e combinando métodos indutivos e dedutivos, nasce o Inquérito das Melhores Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos (Best International Human Resource Management Practices Survey - BIHRMPS), que no fundo é um questionário standardizado.

É importante referir, e os investigadores que conduziram este estudo deixaram bem claro, que a palavra “best” foi utilizada como forma de marketing, para promover esta lista de práticas de Recursos Humanos. Como sublinhado pelos investigadores, dentro deste conjunto pode haver práticas que são consideradas as melhores em alguns países, mas o mesmo pode não acontecer noutros países.

Foram feitos estudos mais aprofundados de forma a identificar factores relacionados com o recrutamento e selecção, factores esses reconhecidos por investigadores de Gestão de Recursos Humanos como fulcrais. Os autores, com base nos resultados do seu estudo, traçaram um esboço de um questionário e usaram-no para inquirir dois pequenos grupos de gestores através de programas educativos em duas universidades diferentes nos Estados Unidos da América.

Neste inquérito-piloto, os participantes eram encorajados a sugerirem itens que considerassem relevantes ou redundantes. Depois de reunir também a opinião de peritos, os investigadores reavaliaram a adequabilidade de cada item, utilizando uma escala de Likert de cinco pontos (1 - Nada a 5 - Grau elevado). Era pedido aos inquiridos que indicassem o grau em que cada um dos itens afecta as decisões de recrutamento e selecção nas suas organizações, tanto num cenário “real”, como num cenário “ideal”.

Embora fosse esperado que estes dois conjuntos de respostas estivessem correlacionados e sujeitos à influência da cultura nacional, os investigadores acreditavam que o impacto cultural na condição “real” seria provavelmente diluído por

um número elevado de factores não culturais, tais como a história passada da organização, a estrutura da indústria e o estilo de liderança.

No quadro seguinte estão agrupadas as várias práticas utilizadas no estudo, medidas por itens, que por sua vez, se encontram no questionário BIHRMPS, anteriormente referido.

DIMENSÃO		ITENS
Técnica	Avaliar se o candidato é capaz de satisfazer os requisitos técnicos da função	- A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) - O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa (Q8).
	Determinar se as competências técnicas são directamente testadas ou inferidas da experiência	- Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades (Q6) - Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante (Q7)
Social	Avaliar as competências interpessoais	- Entrevista de emprego (Q2) - A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo (Q3)
	Avaliar as competências inter-organizacionais	- A maioria dos gestores espera que, a partir do momento em que uma pessoa é contratada, ele ou ela permaneça na organização durante muito tempo (Q5) - Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9)
	Apurar se uma pessoa tem bons relacionamentos com os colegas internos ou externos	- Ter os contactos certos (escola, amigos, família, etc.) (Q4) - Opiniões de futuros colegas de trabalho acerca da pessoa (Q10).

Segundo os investigadores deste estudo, a condição “ideal” é a mais sensível ao impacto da cultura na medida em que espelha as preferências pessoais dos membros da organização, enquanto que na condição “real” o impacto da cultura pode ser diluído devido a variados factores não culturais já referidos anteriormente.

Medir o desempenho organizacional não é a finalidade principal do projecto BIHRMP, no entanto, os investigadores deste estudo acreditam na existência de uma relação positiva entre o uso de práticas de recrutamento e selecção apropriadas e a eficácia organizacional percebida pelos colaboradores. De modo a medir a eficácia, os autores usaram ainda três itens, também numa escala de Likert de cinco pontos:

- As práticas de recrutamento e selecção ajudam a nossa empresa a ter trabalhadores com elevada *performance*;
- As práticas de recrutamento e selecção ajudam a nossa empresa a ter trabalhadores satisfeitos com os seus trabalhos;
- As práticas de recrutamento e selecção dão um contributo positivo à eficácia organizacional.

3.2. Estudo das Práticas de Recrutamento e Selecção em Portugal

O objectivo da nossa investigação consiste em replicar o estudo realizado pelos investigadores acima descrito em Portugal.

De forma a permitir a comparação dos resultados deste estudo com os resultados do estudo anterior levado a cabo em dez países / regiões diferentes, toda a estrutura e metodologia do estudo manteve-se igual.

Neste sentido, não houve necessidade de efectuar um inquérito-piloto de modo a avaliar a estrutura e o conteúdo do questionário.

Foi ministrado um questionário a cerca de 135 empresas Portuguesas por via electrónica (e-mail). Apenas 21 responderam ao mesmo, o que perfaz um total de 15,55% de respostas, o que ficou muito abaixo das expectativas.

A população alvo, apenas empresas Portuguesas, é constituída tanto por empresas do sector público e privado e engloba grandes empresas como pequenas e médias empresas.

Todos os contactos foram obtidos via internet através dos sites das próprias empresas. Para construir a lista de empresas a contactar foi utilizado como base a lista das “Melhores empresas para trabalhar em Portugal” ou a lista das “100 Maiores empresas Portuguesas”.

Os questionários tiveram como destinatários os Gestores de Recursos Humanos das empresas inquiridas. No caso de empresas de menor dimensão onde não existe um departamento de Recursos Humanos, os questionários foram enviados ao cuidado dos Directores Gerais.

Não foi permitida a divulgação do nome das empresas (e não é esse o objectivo deste estudo), mas é possível identificar os sectores em que operam. Deste modo, das empresas que responderam a este questionário encontramos empresas de vários sectores tais como:

- Distribuição
- Transportes
- Automóvel
- Agrícola
- Educação
- Bancário
- Retalho
- Serviços
- Vidro/Cristal

Para este trabalho são propostas as seguintes hipóteses, que após tratamento dos dados recolhidos, serão avaliadas e confirmadas ou recusadas conforme os resultados obtidos.

Hipótese 1: As práticas de recrutamento e selecção em Portugal são iguais no cenário “real” como no cenário “ideal”;

Hipótese 2: Há relação positiva entre a performance empresarial e as práticas utilizadas;

Hipótese 3: Há relação positiva entre satisfação dos colaboradores e as práticas utilizadas;

Hipótese 4: Há relação positiva entre eficácia organizacional e as práticas utilizadas;

4. Análise de Resultados

Os investigadores deste estudo recolheram dados de nove (9) países diferentes e uma região (América Latina). Para cada país apresentaram os três itens cuja avaliação tivesse sido a mais alta dos dez itens presentes no formulário, divididos nos dois cenários já referidos anteriormente: “real” e “ideal”. O quadro abaixo mostra os resultados obtidos.

País	Cenário “real”	Cenário “ideal”
Austrália	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de emprego (Q2) 2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 3. Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante (Q7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Entrevista de emprego (Q2) 3. Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9)
Canadá	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de emprego (Q2) 2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 3. Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante (Q7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Entrevista de emprego (Q2) 3. Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9)
República Popular da China	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante (Q7) 3. Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades (Q6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades (Q6) 3. O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa (Q8)
Indonésia	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Entrevista de emprego (Q2) 3. Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades (Q6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades (Q6) 3. Entrevista de emprego (Q2)

Japão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de emprego (Q2) 2. O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa (Q8) 3. A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo (Q3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de emprego (Q2) 2. O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa (Q8) 3. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1)
Coreia do Sul	<ol style="list-style-type: none"> 1. Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades (Q6) 2. Entrevista de emprego (Q2) 3. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo (Q3) 3. O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa (Q8)
México	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de emprego (Q2) 2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 3. Ter os contactos certos (escola, amigos, família, etc.) (Q4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades (Q6) 3. Entrevista de emprego (Q2)
Tailândia	<ol style="list-style-type: none"> 1. O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa (Q8) 2. Entrevista de emprego (Q2) 3. A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo (Q3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa (Q8) 2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 3. A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo (Q3)
EUA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de emprego (Q2) 2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 3. Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante (Q7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) 2. Entrevista de emprego (Q2) 3. A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo (Q3)

América Latina	1. Entrevista de emprego (Q2)	1. Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9)
	2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1)	2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1)
	3. Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante (Q7)	3. Entrevista de emprego (Q2)

Relativamente a Portugal, os dois quadros seguintes ilustram os resultados dos questionários obtidos com os dados tratados tanto para o cenário “real” (Quadro 1) como para o cenário “ideal” (Quadro 2).

Tal como no estudo pioneiro, foram seleccionadas as três práticas de recrutamento e selecção consideradas mais importantes pelos gestores inquiridos.

	AUS	CAN	PRC	IND	JPN	KOR	MEX	TWN	USA	LAT	PT
Q1	4.10 (.73)	4.08 (.68)	3.76 (.82)	3.58 (.90)	3.01 (.97)	3.22 (.94)	3.39 (1.02)	3.53 (.86)	3.98 (.83)	3.93 (.90)	4,43 (.81)
Q2	4.22 (.76)	4.18 (.72)	3.27 (.83)	3.55 (.89)	3.62 (.91)	3.31 (.89)	3.77 (1.06)	3.55 (.78)	4.17 (.85)	4.31 (.99)	4,67 (.48)
Q3	3.47 (.97)	3.44 (.90)	3.34 (.78)	3.13 (.87)	3.13 (.88)	3.18 (.95)	3.03 (1.07)	3.50 (.84)	3.45 (1.09)	3.15 (1.28)	3,29 (1,19)
Q4	1.74 (1.01)	2.06 (.96)	3.16 (1.00)	2.69 (1.22)	2.57 (1.09)	2.50 (1.03)	3.26 (1.21)	3.19 (.98)	2.66 (1.29)	2.63 (1.24)	2,43 (1,29)
Q5	2.73 (1.07)	3.06 (1.06)	3.25 (.91)	2.95 (1.04)	2.87 (1.05)	2.98 (1.02)	2.79 (1.24)	3.48 (.89)	2.76 (1.05)	3.47 (1.25)	3,95 (.86)
Q6	2.31 (1.16)	2.34 (1.24)	3.54 (.81)	3.27 (1.09)	2.91 (1.05)	3.34 (.93)	3.02 (1.24)	3.49 (.80)	1.91 (1.01)	2.98 (.144)	3,00 (1,41)
Q7	3.80 (.87)	3.82 (.83)	3.56 (.79)	3.05 (.98)	2.59 (1.10)	2.75 (1.01)	3.11 (1.17)	3.47 (.82)	3.68 (.93)	3.75 (1.11)	3,90 (.77)
Q8	3.09 (.98)	3.10 (1.01)	3.35 (.87)	3.08 (.73)	3.14 (.94)	2.94 (.99)	3.15 (1.04)	3.71 (.81)	2.97 (.93)	3.51 (1.10)	3,71 (.85)
Q9	3.61 (.96)	3.58 (.94)	3.31 (.85)	3.14 (.86)	2.94 (.89)	3.11 (.97)	3.23 (1.07)	3.39 (.80)	3.44 (1.11)	3.38 (1.27)	4,10 (.77)
Q10	1.87 (.99)	1.94 (.98)	2.82 (.93)	2.46 (1.09)	2.12 (1.04)	2.22 (.98)	2.32 (1.18)	2.94 (.98)	2.42 (1.18)	1.80 (.97)	2,29 (1,35)
N	436	124	521	237	502	234	479	237	143	169	21

Quadro 1: Comparação multinacional das Práticas de Recrutamento no Cenário “real”.

As médias e os desvios-padrão (entre parêntesis) das práticas de recrutamento e selecção para ambos os cenários “real” e “ideal” podem ser observados no Quadro 1 e 2 respectivamente. Indicam-se ainda, para comparação, os valores obtidos na Austrália (AUS), Canadá (CAN), República Popular da China (PRC), Indonésia (IND), Japão (JPN), Coreia do Sul (KOR), México (MEX), Tailândia (TWN), Estados Unidos (USA) e América Latina (LAT), retirados de Y. Paul Huo (2002).

	AUS	CAN	PRC	IND	JPN	KOR	MEX	TWN	USA	LAT	PT
Q1	4.19*	4.31	4.36	4.16	3.77	4.16	4.57	4.21	4.40	4.62	4,62
	(.72)	(.64)	(.68)	(.66)	(.94)	(.69)	(.65)	(.68)	(.62)	(.74)	(,74)
Q2	3.99	4.10	3.56	3.93	4.00	3.88	4.30	3.91	4.19	4.44	4,81
	(.85)	(.81)	(.85)	(.70)	(.77)	(.74)	(.88)	(.67)	(.78)	(.96)	(,40)
Q3	3.71	3.94	3.71	3.82	3.57	4.12	3.71	4.13	4.14	4.20	3,86
	(.89)	(.76)	(.80)	(.77)	(.84)	(.75)	(1.20)	(.64)	(.71)	(1.00)	(1,24)
Q4	1.31	1.41	2.96	1.88	2.54	1.82	3.31	3.33	1.80	2.27	2,76
	(.64)	(.61)	(1.20)	(1.06)	(1.15)	(1.05)	(1.32)	(1.01)	(.91)	(1.25)	(1,22)
Q5	2.72	3.10	3.58	3.67	3.27	3.99	3.73	4.02	2.93	4.13	4,14
	(1.12)	(1.12)	(.91)	(.97)	(1.09)	(.93)	(1.20)	(.75)	(1.05)	(1.04)	(1,31)
Q6	3.25	3.03	3.96	4.04	3.11	3.55	4.42	4.04	2.80	3.93	4,05
	(1.06)	(1.19)	(.72)	(.75)	(.93)	(.92)	(.74)	(.67)	(1.28)	(1.21)	(1,02)
Q7	3.82	3.93	3.91	3.50	3.00	3.31	4.23	3.88	4.01	4.25	4,14
	(.87)	(1.00)	(.84)	(1.09)	(1.10)	(1.00)	(.89)	(.73)	(.80)	(.86)	(,91)
Q8	3.60	3.58	3.92	3.82	3.80	4.12	4.18	4.31	3.67	4.07	4,05
	(.90)	(.96)	(.78)	(.70)	(.86)	(.75)	(.78)	(.58)	(.87)	(1.06)	(,97)
Q9	3.99	4.10	3.76	3.89	3.20	4.09	4.23	4.00	4.10	4.63	4,33
	(.84)	(.76)	(.81)	(.79)	(.94)	(.78)	(.86)	(.70)	(.82)	(.66)	(,86)
Q10	2.54	2.71	3.11	2.64	2.60	3.16	3.18	3.50	3.38	2.95	1,90
	(1.11)	(1.41)	(1.01)	(1.16)	(1.09)	(.99)	(1.29)	(.91)	(1.02)	(1.33)	(,94)
N	435	124	483	233	500	224	471	236	142	168	21

Quadro 2: Comparação multinacional das Práticas de Recrutamento no Cenário “ideal”.

Numa análise rápida aos resultados dos dois quadros, é de realçar que tanto no cenário “real” como no cenário “ideal” as três práticas consideradas as mais importantes no recrutamento e selecção, são exactamente as mesmas.

Estas três práticas - entrevista de emprego (Q2); capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1); quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9); apenas são

consideradas um pouco mais importantes no cenário “ideal” comparativamente com o cenário “real”.

Será também importante destacar a prática Q6 – “Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades”, que apesar de ser medianamente utilizada no cenário “real”, é considerada muito importante no cenário “ideal”.

A prática Q10 – “Opiniões de futuros colegas de trabalho acerca da pessoa” é a prática que os gestores inquiridos acham menos importante no cenário “ideal”, no entanto, no cenário “real” continuam a utilizá-la.

O quadro seguinte resume as três práticas de recrutamento e selecção consideradas as mais importantes tanto para o cenário “real” como para o cenário “ideal” pelos gestores das empresas Portuguesas incluídas neste questionário.

Cenário “real”	Cenário “ideal”
1. Entrevista de emprego (Q2)	1. Entrevista de emprego (Q2)
2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1)	2. A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1)
3. Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9)	3. Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9)

Quadro 3: As três práticas mais importantes tanto no cenário “real” como no cenário “ideal”.

No final do questionário foram feitas três perguntas também numa escala de Likert de 5 pontos, de modo a medir a eficácia das práticas de recrutamento e selecção utilizadas pelos gestores de recursos humanos e em que medida afectam o desempenho organizacional.

P1 - As práticas de recrutamento e selecção ajudam a nossa empresa a ter trabalhadores com elevada *performance*;

P2 - As práticas de recrutamento e selecção ajudam a nossa empresa a ter trabalhadores satisfeitos com os seus trabalhos;

P3 - As práticas de recrutamento e selecção dão um contributo positivo à eficácia organizacional.

Para esta análise procedeu-se, tal como os investigadores pioneiros a três regressões lineares múltiplas tendo como variáveis dependentes as três questões.

A primeira regressão linear é estatisticamente significativa, $F(10, 20) = 3,043$, $p=0,047$ e explica 75,3% da variância da variável dependente. As respostas à questão 7 - “Experiência comprovada de trabalho em função similar” revelaram ter um efeito significativo sobre: *As práticas de recrutamento e selecção ajudam a ter trabalhadores com elevada performance*, $\beta = -0,497$, $t(20) = -2,535$, $p=0,030$.

(A) Variável dependente: *As práticas de recrutamento e selecção ajudam a ter trabalhadores com elevada performance.*

	AUS	CAN	PRC	IND	JPN	KOR	MEX	TWN	USA	LAT	PT
Q1	.132**	.199*	.227***	.195**	.228***	.176**	.243***	.071	.393***	.146	.775
Q2	-.055	-.061	.005	.174**	.121**	.009	.023	.069	.035	-.085	.170
Q3	.124*	.156	.010	.107	.117*	.118	.147***	.049	.116	.100	.248
Q4	-.269***	-.296***	-.072	.013	.025	-.081	-.081*	-.063	-.126	-.109	.140
Q5	-.121**	-.020	.075	.145*	.087*	.164**	.053	.151*	.098	.124	-.529
Q6	.164***	.273***	.163**	.218**	.094*	.230***	.209***	.139*	-.043	.139	.146
Q7	.089	.067	.102*	-.089	-.086*	.098*	.134**	.149*	.005	.333***	-.497 *
Q8	.101*	.024	.052	.127	.089	.003	.035	.018	.035	.012	-.656
Q9	.165***	.177*	-.010	-.043	.019	.247***	.095*	.035	.141	.161*	.315
Q10	.016	.165*	.081	-.011	.132**	.042	.023	.282***	.103	-.071	-.257
F	13.973***	6.160***	14.849***	10.909***	15.094***	23.449***	26.510***	14.678***	8.522***	5.826***	3,043 *
R2	.251	.355	.249	.343	.241	.517	.379	.409	.396	.295	.753
N	428	122	458	219	486	229	444	222	140	149	21

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

A segunda regressão linear não é estatisticamente significativa, $F(10, 20) = 0,703$, $p=0,706$ e explica 41,3% da variável: *As práticas de recrutamento e selecção ajudam a ter trabalhadores satisfeitos com o trabalho*. Nenhuma variável independente revelou ter um coeficiente de regressão significativo.

(B) Variável dependente: *As práticas de recrutamento e selecção ajudam a ter trabalhadores satisfeitos com o trabalho*.

	AUS	CAN	PRC	IND	JPN	KOR	MEX	TWN	USA	LAT	PT
Q1	.083	.164*	.134*	.189*	.226***	.082	.172***	.041	.221**	.157*	-.024
Q2	-.031	-.041	-.033	.116	.065	.050	-.075	.081	-.111	-.046	,356
Q3	.132**	.175*	.071	.053	.099*	.066	.092*	.009	.217*	.132	,089
Q4	-.301***	-.213**	-.025	.024	-.019	-.055	-.069	-.056	-.221**	-.132	,041
Q5	-.034	.065	.113*	.129*	.095*	.176**	.140***	.209**	.040	.110	-.133
Q6	.112**	.158*	.123*	.069	.068	.197***	.200***	.199**	.054	.022	,076
Q7	.062	.114	.079	-.066	-.054	.115*	.100*	.048	.038	.285***	-.316
Q8	.144**	-.004	.015	.191**	.125*	.067	.088	.003	.113	.034	-.135
Q9	.101*	.327***	.125*	.047	.010	.204**	.024	.048	.091	.060	,352
Q10	.091*	.109	.014	-.048	.150***	.077	.126**	.239***	.150*	.112	-.059
F	13.206***	7.229***	10.488***	6.350***	13.048***	15.783***	18.046***	12.098***	6.438***	4.546***	,703
R2	.240	.392	.191	.233	.216	.419	.294	.363	.331	.246	,413
N	428	122	453	219	485	229	444	222	140	149	21

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

A terceira regressão linear não é estatisticamente significativa, $F(10, 20) = 1,769$, $p=0,191$ e explica 63,9% da variável: *As práticas de recrutamento e selecção dão um contributo positivo à eficácia organizacional*. As respostas à questão 7 - “Experiência comprovada de trabalho em função similar” revelaram ter um efeito significativo sobre: *As práticas de recrutamento e selecção dão um contributo positivo à eficácia organizacional*, $\beta = -1,047$, $t(20) = -3,547$, $p=0,005$.

(C) Variável dependente: As práticas de recrutamento e selecção dão um contributo positivo à eficácia organizacional.

	AUS	CAN	PRC	IND	JPN	KOR	MEX	TWN	USA	LAT	PT
Q1	.054	.060	.215***	.223**	.201***	.141*	.256***	.101	.251**	.167*	,650
Q2	-.022	.054	.028	.185**	.065	.039	-.039	.059	.040	-.068	,052
Q3	.127**	.182*	.045	.044	.160***	.175*	.104**	.102	.122	.107	-,085
Q4	-.288***	-.303***	-.088	.075	.003	-.013	-.034	-.004	-.227***	-.045	,253
Q5	-.079	.010	.090	.129*	.072	.107	.018***	.069	.042	.041	-,229
Q6	.068	.248**	.077	.086	.114**	.170***	.180***	.194**	.012	.019	,058
Q7	.049	.127	.092	.059	-.064	.082	.124*	.124*	-.039	.235**	-1,047 *
Q8	.160***	.023	.037	.170	.122*	.059	.098	.046	.054	.109	-1,042
Q9	.113*	.239**	.009	-.119	.018	.218**	.064	-.003	.216**	.245**	,783
Q10	.091*	.144	.125*	-.077	.104*	-.021	.121**	.264***	.165*	-.008	-,101
F	13.370***	7.371***	13.018***	7.142***	14.406***	15.691***	24.554***	14.907***	9.075***	4.958***	1,769
R2	.242	.397	.224	.254	.233	.417	.362	.413	.411	.263	,639
N	428	122	460	220	485	229	443	222	140	149	21

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Estas últimas questões têm como finalidade responder a uma única questão: as práticas de recrutamento e selecção fazem mesmo a diferença?

Segundo os resultados apurados da amostra, não fica claro que as práticas de recrutamento e selecção ajudem a melhorar a performance e a satisfação dos colaboradores e dêem um contributo positivo à eficácia das empresas.

5. Discussão

Os resultados empíricos obtidos pelos investigadores Paul Huo, Heh Jason Huang e Nancy K. Napier não transmitem uma linha de convergência entre os países presentes no seu estudo. Segundo os investigadores, a cultura tem algum impacto nos métodos de recrutamento e selecção, no entanto tal só é mais visível apenas naquilo que “devia ser” e não tanto naquilo que realmente “é”. Por outras palavras, a cultura reflectiu-se mais, foi mais visível, no cenário “ideal” do que propriamente no cenário “real”.

Contudo, esta investigação/estudo não suporta esta hipótese. As semelhanças bastantes nítidas entre países como os EUA, Austrália e Canadá, no que se refere às práticas mais utilizadas em termos de recrutamento e selecção, poderão ser atribuídas às suas raízes comuns Anglo-Saxónicas. Já o Japão e a Tailândia podem estar a reflectir a sua história e relações culturais comuns nos últimos cem anos. Apenas a República Popular da China parece ter características únicas, entre o Japão e a Coreia do Sul, possivelmente devido à combinação de cinquenta anos de socialismo com vinte anos de reformas económicas, o que fez da República Popular da China um país bastante isolado praticamente em todos os sentidos.

Autores como Konrad e Linnehan (1995) e Jain, Slone and Horwitz (2003) concluíram nos seus estudos que tanto na América do Norte como na Europa, tem-se vindo a verificar a implementação de práticas de gestão da diversidade com o objectivo de atrair e reter mais e melhor colaboradores.

Sheldon (1995) reviu a gestão de recursos humanos na Austrália e detectou o sentido de mudança para uma relação laboral mais focada em acordos, o que assenta grandemente num crescimento e frequência de consultas entre empregadores e empregados. Isto pode facilmente explicar a razão pela qual a Austrália classificou como técnica mais utilizada a adequabilidade aos valores e normas da empresa.

O ajustamento cultural do candidato não é prática corrente na Austrália, é antes idealizado pelos inquiridos, o que reflecte as mudanças legislativas no país, dispostas a transferir o foco das relações industriais para as próprias empresas.

Por seu lado Moore e Jennings (1995) aplicaram alguns inquéritos no Canadá que mostraram um crescimento ou mudança do papel dos Recursos Humanos desde o

início dos anos 90. Como tal, será expectável encontrar um maior desejo de recrutar trabalhadores cujos valores pessoais são compatíveis com a cultura da empresa.

O realce colocado pelas empresas japonesas no potencial e na capacidade de se dar bem com as pessoas à sua volta pode estar relacionada directamente com a cultura japonesas onde o “emprego para a vida” é ainda uma realidade. Segundo vários investigadores, nomeadamente Pucik (1984) as grandes empresas japonesas não realizam recrutamento ao longo do ano, consoante as vagas que surgem, mas concentram-no no fim do ano lectivo, em Abril, quando os estudantes começam a acabar os seus cursos. Esta ideia é suportada pelo estudo pioneiro realizado, uma vez que pessoas com o mesmo percurso académico tendem a relacionar-se melhor. Não obstante, possivelmente fruto da recente recessão sentida no Japão, as competências técnicas aparecem com grande relevância naquilo que estas empresas pensam que deveria ser uma ferramenta de selecção. Por outro lado, tanto o Japão como a Coreia do Sul, aparentam não relevar a experiência profissional anterior, preferindo apostar em recém-licenciados, sendo que, nesta última, a entrevista é a ferramenta mais utilizada, já que muitos candidatos são indicados por trabalhadores actuais das empresas. Nestas culturas dá-se preferência ao relacionamento interpessoal, aptidão para aprender e exercer funções diversificadas na empresa, lealdade organizacional. Na República Popular da China, a utilização da entrevista pessoal é menos comum relativamente a outros países, podendo mesmo contratar sem a presença do candidato, o que pode dever-se mais a factores de dificuldade prática do que à desconsideração da sua importância.

Não obstante a grande semelhança entre o Japão e a Tailândia, continuam a haver grandes disparidades, nomeadamente devido à prática comum na Tailândia de contratar técnicos especializados noutras empresas, muito à semelhança do que é feito nos países mais desenvolvidos e esta ser uma conduta totalmente reprovável no Japão. Nas empresas deste país é privilegiada a retenção de indivíduos generalistas, com capacidade de realizarem carreira multifuncional dentro da empresa.

Países como o México, a Coreia do Sul e a Tailândia apresentam um maior número de critérios de selecção, o que torna a relação entre as práticas de contratação e a eficácia organizacional mais clara.

Por fim, nos EUA, a entrevista, a experiência profissional comprovada e as competências técnicas são as ferramentas mais valorizadas. Não obstante, a capacidade

de se dar bem com os outros, começa a ganhar vantagem à experiência profissional anterior.

A semelhança no perfil de critérios vigentes apenas ocorre no que concerne os dois primeiros (capacidade de cumprir requisitos técnicos e entrevista pessoal). A capacidade de cumprir requisitos técnicos surge sempre entre as três práticas de recrutamento e selecção mais utilizadas em todos os países, confirmando a necessidade e a exigência universal das competências técnicas como critério de recrutamento e selecção de recursos humanos. A entrevista pessoal, que surge entre as práticas predominantes na Coreia do Sul e na Tailândia, perde essa relevância nas preferências dos gestores inquiridos, não estando integrado no trio identificado pela República Popular da China (o que não quer dizer necessariamente que seja considerado pouco relevante, podendo os gestores destes países terem identificado outras práticas eficazes no apuramento de características não técnicas e a entrevista não ser um instrumento primordial).

O potencial do candidato assume posição cimeira nos países orientais. Os gestores destes países podem ser sensíveis à capacidade dos candidatos em exercer diferentes funções na organização. Em termos práticos, apenas no Japão e na Tailândia se replicam. Na República Popular da China e na Coreia do Sul pode haver um desvio entre a realidade e o desejado, o que pode reflectir a mudança que vai aparecendo em alguns países.

Em Portugal, as práticas de recrutamento de selecção mais focadas pelos gestores de Recursos Humanos são a entrevista de emprego, o que mostra a necessidade e a importância do contacto directo entre empregador e candidatos; a capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função o que prova a necessidade das empresas contratarem pessoas com competências já adquiridas e cujo tempo de adaptação à nova empresa seja mínimo, o que eventualmente irá reduzir custos para o empregador; quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas – uma vez mais vai de encontro à necessidade por parte das empresas, que os novos colaboradores se devem adaptar rapidamente à nova realidade e que ao mesmo tempo os valores e a cultura da empresa empregadora.

De notar que neste estudo, as empresas Portuguesas tanto no cenário “real” como no cenário “ideal”, as três práticas de recrutamento e selecção mais utilizadas foram as mesmas para ambos os cenários, resultado este que comprova a hipótese 1.

Isto indica que em Portugal e mais concretamente nas empresas inquiridas, as práticas de recrutamento e selecção que as empresas acham que são efectivamente as mais importantes, são aquelas que na realidade estão a desenvolver nos seus processos de recrutamento e selecção.

É também importante salientar a que as empresas inquiridas utilizam moderadamente testes que demonstrem as competências dos candidatos mas que num cenário “ideal” estas práticas deveriam ser mais amplamente utilizadas. A explicação porque as empresas não recorram tanto a este tipo de prática, pode prender-se com o facto destes testes de competências serem não só complexos como também algo dispendiosos.

Comparando os resultados obtidos em Portugal com os resultados obtidos pelos investigadores Paul Huo, Heh Jason Huang e Nancy K. Napier no seu estudo pioneiro, notamos uma clara convergência das práticas de recrutamento e selecção utilizadas entre os países ocidentais mais desenvolvidos.

Neste sentido, no cenário “real”, países como o Canadá, a Austrália, e os Estados Unidos elegem praticas de recrutamento e selecção nomeadamente as entrevistas de emprego (Q2) e a capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) à semelhança de Portugal. Tal facto, e como já foi referido anteriormente, pode ser atribuído às raízes comuns Anglo-Saxónicas. No entanto, para o cenário “ideal”, estes países Ocidentais elegem como práticas mais importantes as entrevistas de emprego (Q2), a capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) mas também a necessidade de as pessoas que enquadrarem nos valores da empresa e modo de fazer as coisas (Q9), tal como Portugal.

Olhando de grosso modo para estes resultados, facilmente se poderia cair no erro de afirmar que Portugal em termos de gestão de recursos humanos está um passo à frente em relação a países como o Canadá, a Austrália ou mesmo os Estados Unidos, uma vez que, segundo os resultados apurados, Portugal já implementou as práticas consideradas

“ideais” por esses países. Mas na verdade não podemos descorar o desfazamento temporal entre estes dois estudos bem como a forma como são efectivamente levadas a cabo estas práticas de recrutamento e selecção pelas empresas.

No México, a par dos países desenvolvidos, práticas de recrutamento e selecção nomeadamente as entrevistas de emprego (Q2) e a capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função (Q1) são muito importantes. Uma das explicações possíveis prende-se com a relativa proximidade dos Estados Unidos e consequente absorção de conhecimento e práticas provenientes do Continente Norte Americano.

As empresas Portuguesas, à semelhança das empresas de todos os outros países envolvidos no estudo pioneiro, preocupam-se com a capacidade dos candidatos em cumprir os requisitos técnicos para o bom desempenho da função, reafirmado novamente a necessidade universal de as empresas terem recursos humanos fortemente dotados de competências técnicas. A dimensão social nas empresas Portuguesas também é uma componente muito importante e os resultados provam isso mesmo. São exemplo duas práticas do “top três”: a entrevista e a capacidade da pessoa se enquadrar com os valores da empresa.

No tocante às práticas mais importantes nos países Orientais, estas diferem muito comparativamente às práticas mais importantes em Portugal. Uma vez mais tal acontece por motivos culturais e históricos inerentes aos países Asiáticos. Com excepção a República Popular da China que por razões político-sociais e históricas não acompanhou as práticas mais utilizadas em recrutamento e selecção de outros países Asiáticos.

Relativamente ao impacto que as práticas de recrutamento e selecção têm no desempenho organizacional das empresas Portuguesas, os resultados não permitem concluir que as práticas são positivas e benéficas para as empresas, motivando e satisfazendo os seus recursos humanos (hipótese 3) ou melhoram a performance e eficácia das empresas (hipótese 2 e 4). Neste sentido não é possível através deste estudo confirmar as hipóteses 2, 3 e 4.

6. Conclusões

Os resultados obtidos sugerem que a globalização nas últimas décadas pode estar na origem de um processo de convergência das práticas de recrutamento e selecção de recursos humanos.

Reconhece-se a importância dos factores culturais no sucesso competitivo do Japão e de outros países do Extremo Oriente. As principais diferenças culturais entre as nações residem nos valores. Existem diferenças sistemáticas nos valores referentes ao poder e desigualdade, à relação entre o indivíduo e o grupo, aos papéis sociais do homem e da mulher, às formas de lidar com as incertezas da vida, à atenção privilegiada face ao futuro ou ao presente e passado (Bilhim, 2009).

Nos EUA, a selecção consiste numa fase em que o empregador testa o candidato tendo em vista predizer o seu desempenho futuro. Todavia, em diversos países da Europa, o processo aproxima-se mais de uma negociação e de um acordo mútuo entre a organização e o candidato. Nos EUA, o objectivo é a escolha da quantidade apropriada de pessoas detentoras das melhores competências para executar as funções. Mas na China e em outros países Asiáticos, as empresas seleccionam uma quantidade de colaboradores por vezes superior à desejada tendo em vista combater a pobreza e o desemprego (Rego & Pinha e Cunha, 2009).

Rego & Pinha e Cunha (2009) revelam que, nas culturas ocidentais, as competências e os conhecimentos tendem a prevalecer, enquanto noutras culturas assumem particular relevância as opiniões favoráveis dos membros do grupo (Japão), a amabilidade, a confiabilidade e as relações interpessoais (países islâmicos) e as atitudes positivas relativamente à vida familiar (América Latina).

A par da literatura, neste estudo verificou-se igualmente que a entrevista de emprego é a prática de selecção mais utilizada (Catano e Bissonnette, 2003).

Apesar do ritmo acelerado de globalização, associado às TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), verifica-se na análise inter-países que persistem critérios de selecção divergentes entre si, muito associado às suas culturas.

6.1. Limitações

Utilizando o modelo de práticas de recrutamento e selecção dos autores Huo, Huang e Napier (2002), por ser um modelo estático e com quase 10 anos de existência, pode ser uma limitação uma vez que não foca todas as práticas de recrutamento e selecção como por exemplo o e-recruitment, o headhunting ou práticas de recrutamento informal muitas vezes utilizadas em Portugal.

A maior limitação deste trabalho prende-se sem dúvida com o facto da amostra apenas contemplar 21 empresas. É uma amostra muito reduzida que pode afectar os resultados obtidos. Esta fraca adesão por parte das empresas deve-se em grande parte ao contacto com as mesmas ter sido feito por e-mail e não de forma presencial.

Este tipo de estudo também não permite tirar qualquer tipo de conclusão sobre práticas de recrutamento e selecção futuras e em que sentido irão estas práticas evoluir.

No estudo pioneiro, os investigadores pretendiam estudar o impacto das práticas de recrutamento e selecção nas empresas relativamente à motivação e satisfação dos colaboradores, a performance e eficácia organizacional. No entanto não foi dado qualquer tipo de conclusão sobre esta parte do estudo o que não permitiu a comparação entre os diferentes países do estudo pioneiro e Portugal.

6.2. Sugestões de pesquisa

Será interessante fazer novamente o estudo internacional de maneira a estudar como as práticas de recrutamento e selecção evoluíram nos últimos dez anos.

É também importante rever a lista das 10 melhores práticas de recrutamento e selecção utilizada neste estudo de forma a actualizá-la e de a tornar numa lista mais dinâmica susceptível de acompanhar a evolução das práticas.

Analisar se as práticas de recrutamento e selecção eleitas por cada país são efectivamente as práticas mais adequadas de acordo com a cultura de cada país / região.

Verificar se existem diferenças acentuadas das práticas de recrutamento e selecção entre pequenas e médias empresas e empresas de grande dimensão, e entre empresas do sector público e empresas do sector privado. Por restrições de tempo este estudo não foi possível ser realizado neste trabalho.

7. Bibliografia

Behrends, T.; Martin, A. (2006). Personnel working in small and medium enterprises - empirical findings and theoretical approaches. *Journal of Entrepreneurship and SMEs* 2006, pp. 25-49.

Behrends, T. (2007). Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study among Knowledge-intensive Professional Service Firms. *Management Review*. Pp. 55-74.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brewster, C. e Hegewisch, A.; Mayne, L e Tregaskis, O. (1994). Employee Communication and Participation, in Brewster, C. E Hegewisch, A. (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London and New York, Routledge, pp. 154-167.

Brilman, J. (2000) – *As Melhores Práticas de Gestão. No Centro do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

Carroll, M.; Marchington, M.; Earnshaw, J.; Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms – processes, methods and problems. In: *Employee Relations*, 21.

Cassell, C.; Nadin, S.; Gray, M.; Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium enterprises. *Personnel Review*, 31. Pp. 671-692.

Catano, V.M., and Bissonnette, A. (2003). Selection Practices and Organizational Performance, presented at 2003 *Administrative Sciences Association of Canada Conference*, Halifax, Nova Scotia, June 14–17.

Catanzaro, D.; Moore, H.; Marshall, T. (2010). The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants. *J Bus Psychol*. Springer Science + Business Media.

Cox, T.H., and Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 3, 45–56.

Domingues, L. H. (2003) – *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*, Lisboa, ISCSP-U.T.L.

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Holliday, R. (1995): *Investigating Small Firms, Nice work?* London/New York.

Huo, Y., Huang, H., & Napier, N. (2002). Divergence or convergence: a cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41 (1), 31-44.

Ivancevich, J. M. (2003). *Human Resource Management*, New York, The McGraw Hill Companies International Edition.

Jain, H.C., Sloane, P.J., and Horwitz, F.M. (2003). *Employment Equity and Affirmative Action: An International Comparison*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Konrad, A.M., and Linnehan, F. (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? *Academy of Management Journal*, 38, 3, 787–820.

Langan, S. (2000). Finding the needle in the haystack: The challenge of recruiting and retaining sharp employees. *Public Personnel Management*, 29, 461-464.

Moore, L.F., & Jennings, P.D. (1995). Human resource management in Canada. *Human resource management on the Pacific Rim* (pp. 61–89).

Ng., S. W.; Sears (2010). The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 9, 1454-1471.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9–25.

Peretti, J.-M. (1998) – *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, 2ª Edição.

Ployhart, R. E., Ryan, A. M. & Bennett, M. (1999). Explanations for selection decisions: Applicants reactions to informational and sensitivity features of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 84.

Pucik, V. (1984). White collar human resource management in large Japanese manufacturing firms. *Human Resource Management*, 23, 257–276.

Rego, A. & Pinha e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

Ribeiro, R. B. (2002) – “Recrutamento e Selecção”, in Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2ª Ed., pp. 267-300.

Salgado, J. & Anderson, N. (2001). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.

Salgado, J.; Moscoso, S. e Lado, M. (2002) – “Recrutamento e Selecção”, in Cabrera, Á. e Bonache, J., *Dirección Estratégica de Personas*, Madrid, Financial Times-Prentice Hall, pp.97-134.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Josey-Bass.

Simón, C. (2002) – “Tecnologias de Informação e Recursos Humanos”, in Cabrera, Á. e Bonache, J., *Dirección Estratégica de Personas*, Madrid, Financial Times-Prentice Hall, pp. 317-348.

Shelton, D. (1995). Human resource management in Australia. *Human resource management on the Pacific Rim* (pp. 31–60). Berlin: Walter de Gruyter.

Taylor, M. S. & Colins, J. C. (2000). Organizacional Recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (p. 304-334). Oxford: Blackwell.

Watson, W.E., Kumar, K., and Michaelsen, L.K. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36, 3, 590–602.

Williamson, O. (1984). Efficient labour organization. Stephen, F. H. (Ed.): *Firms, organization and labour*. London/Basingstoke, pp. 87-118.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO



No quadro seguinte estão enunciadas dez praticas/critérios de recrutamento e selecção de Recursos Humanos. Usando a escala de cinco pontos abaixo exposta, refira a frequência com que, no seu entender, elas são usadas **na organização onde trabalha**.

Prática não utilizada	Prática pouco utilizada	Prática moderadamente utilizada	Prática bastante utilizada	Prática sempre utilizada
1	2	3	4	5
A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função.				<input type="checkbox"/>
A entrevista de trabalho.				<input type="checkbox"/>
A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo.				<input type="checkbox"/>
Ter os contactos certos (escola, amigos, família, etc.).				<input type="checkbox"/>
A maioria dos gestores espera que, a partir do momento em que uma pessoa é contratada, ele ou ela permaneça na organização durante muito tempo.				<input type="checkbox"/>
Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades.				<input type="checkbox"/>
Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante.				<input type="checkbox"/>
O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa.				<input type="checkbox"/>
Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas.				<input type="checkbox"/>
Opiniões de futuros colegas de trabalho acerca da pessoa.				<input type="checkbox"/>



Descreva agora, não o modo como as coisas funcionam, mas como, no seu entender, deveriam funcionar. Usando a escala de cinco pontos abaixo exposta, refira em que grau as práticas/critérios deveriam, **numa situação ideal**, ser utilizadas.

Prática não deveria ser utilizada	Prática deveria ser pouco utilizada	Prática deveria ser moderadamente utilizada	Prática deveria ser bastante utilizada	Prática deveria ser sempre utilizada
1	2	3	4	5

A capacidade de uma pessoa para cumprir com os requisitos técnicos da função.

A entrevista de trabalho.

A capacidade de uma pessoa para se dar bem com outros que já trabalham no local de trabalho há mais tempo.

Ter os contactos certos (escola, amigos, família, etc.).

A maioria dos gestores espera que, a partir do momento em que uma pessoa é contratada, ele ou ela permaneça na organização durante muito tempo.

Um teste de emprego no qual a pessoa precisa de demonstrar as capacidades.

Experiência de trabalho comprovada num trabalho semelhante.

O potencial de uma pessoa para realizar um bom trabalho, mesmo que não seja perfeita quando começa.

Quão bem uma pessoa se irá enquadrar nos valores da empresa e modo de fazer as coisas.

Opiniões de futuros colegas de trabalho acerca da pessoa.

Por último, de modo a verificar se existe de uma relação positiva entre o uso de práticas de recrutamento e selecção e a eficácia organizacional percebida pelos colaboradores, enumere as seguintes afirmações.

Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

As práticas de recrutamento e selecção ajudam a nossa empresa a ter trabalhadores com elevada *performance*.

As práticas de recrutamento e selecção ajudam a nossa empresa a ter trabalhadores satisfeitos com os seus trabalhos.

As práticas de recrutamento e selecção dão um contributo positivo à eficácia organizacional.

ANEXO 2 – TABELAS TRATAMENTO ESTATÍSTICO

DESCRIPTIVES VARIABLES=P1_A P2_A P3_A P4_A P5_A P6_A P7_A P8_A P9_A P10_A
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
P1_A	21	4,43	,811
P2_A	21	4,67	,483
P3_A	21	3,29	1,189
P4_A	21	2,43	1,287
P5_A	21	3,95	,865
P6_A	21	3,00	1,414
P7_A	21	3,90	,768
P8_A	21	3,71	,845
P9_A	21	4,10	,768
P10_A	21	2,29	1,347
Valid N (listwise)	21		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Id_01 Id_02 Id_03 Id_04 Id_05 Id_06 Id_07 Id_08 ID_09 Id_10
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ld_01	21	4,62	,740
ld_02	21	4,81	,402
ld_03	21	3,86	1,236
ld_04	21	2,76	1,221
ld_05	21	4,14	1,315
ld_06	21	4,05	1,024
ld_07	21	4,14	,910
ld_08	21	4,05	,973
ID_09	21	4,33	,856
ld_10	21	1,90	,944
Valid N (listwise)	21		

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Performance

/METHOD=ENTER P1_A P2_A P3_A P4_A P5_A P6_A P7_A P8_A P9_A P10_A.

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868 ^a	,753	,505	,423

a. Predictors: (Constant), P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,448	10	,545	3,043	,047 ^a
	Residual	1,790	10	,179		
	Total	7,238	20			

a. Predictors: (Constant), P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A

b. Dependent Variable: Performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,425	1,355		3,267	,008
	P1_A	,775	,375	1,044	2,063	,066
	P2_A	,170	,319	,137	,532	,606
	P3_A	,248	,127	,490	1,958	,079
	P4_A	,140	,114	,299	1,219	,251
	P5_A	-,529	,324	-,760	-1,630	,134
	P6_A	,146	,085	,343	1,720	,116
	P7_A	-,497	,196	-,635	-2,535	,030
	P8_A	-,656	,317	-,922	-2,069	,065
	P9_A	,315	,279	,403	1,129	,285
	P10_A	-,257	,167	-,574	-1,532	,157

a. Dependent Variable: Performance

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Satisfação

/METHOD=ENTER P1_A P2_A P3_A P4_A P5_A P6_A P7_A P8_A P9_A P10_A.

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Satisfaao

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643 ^a	,413	-,174	,709

a. Predictors: (Constant), P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,539	10	,354	,703	,706 ^a
	Residual	5,032	10	,503		
	Total	8,571	20			

a. Predictors: (Constant), P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A

b. Dependent Variable: Satisfaao

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,917	2,271		1,284	,228
	P1_A	-,024	,629	-,030	-,038	,970
	P2_A	,356	,536	,263	,665	,521
	P3_A	,089	,212	,162	,421	,683
	P4_A	,041	,192	,081	,216	,833
	P5_A	-,133	,544	-,175	-,244	,812
	P6_A	,076	,142	,163	,532	,606
	P7_A	-,316	,329	-,371	-,961	,359
	P8_A	-,135	,532	-,174	-,253	,805
	P9_A	,352	,468	,413	,751	,470
	P10_A	-,059	,281	-,121	-,209	,839

a. Dependent Variable: Satisfação

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Eficácia

/METHOD=ENTER P1_A P2_A P3_A P4_A P5_A P6_A P7_A P8_A P9_A P10_A.

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Eficácia

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 ^a	,639	,278	,637

a. Predictors: (Constant), P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,180	10	,718	1,769	,191 ^a
	Residual	4,058	10	,406		
	Total	11,238	20			

a. Predictors: (Constant), P10_A, P4_A, P8_A, P5_A, P6_A, P7_A, P2_A, P3_A, P9_A, P1_A

b. Dependent Variable: Eficácia

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,734	2,040		3,301	,008
	P1_A	,650	,565	,703	1,150	,277
	P2_A	,052	,481	,034	,108	,916
	P3_A	-,085	,191	-,135	-,448	,664
	P4_A	,253	,172	,435	1,469	,173
	P5_A	-,229	,488	-,264	-,468	,650
	P6_A	,058	,128	,109	,453	,660
	P7_A	-1,047	,295	-1,073	-3,547	,005
	P8_A	-1,042	,478	-1,175	-2,182	,054
	P9_A	,783	,421	,802	1,861	,092
	P10_A	-,101	,252	-,182	-,401	,697

a. Dependent Variable: Eficàcia