



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O IMPACTO DOS TESTES DE PERSONALIDADE NO PROCESSO DE SELEÇÃO E NO AJUSTAMENTO PESSOA- FUNÇÃO: O CASO DA *GUESTCENTRIC*

Rui Pedro Marques Gameiro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Prof. Doutora Maria João Perdigão Velez, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School (IBS)

Setembro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**O IMPACTO DOS TESTES DE PERSONALIDADE NO
PROCESSO DE SELEÇÃO E NO AJUSTAMENTO PESSOA-
FUNÇÃO: O CASO DA *GUESTCENTRIC***

Rui Pedro Marques Gameiro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Prof. Doutora Maria João Perdigão Velez, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School (IBS)

Setembro, 2023

Agradecimentos

É com enorme satisfação que finalizo esta grande etapa no meu percurso académico. Contudo, este feito não teria sido possível sem a ajuda de um grupo de pessoas que impactaram positivamente a minha vida.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, especialmente aos meus pais, pela confiança, pelo apoio, pela segurança, pelas oportunidades, por sempre acreditarem em mim e por me incentivarem a desenvolver-me continuamente.

Gostaria também de agradecer à minha orientadora, Prof. Maria João Velez, pelo apoio e *feedback*, pelas palavras de encorajamento, pela partilha de conhecimento, e pela disponibilidade constante.

À *GuestCentric*. Sem a vossa equipa incrível e disponibilidade contínua, esta dissertação não teria sido realizada. A todos os que participaram nesta dissertação, muito obrigado. Gostaria também de partilhar um agradecimento especial à Raquel Teixeira, pelo carinho, pela preocupação, por ser um exemplo de profissional a seguir, por me apoiar sempre, e por acreditar em mim.

Aos meus amigos de infância, aos meus leirienses. Por puxarem por mim, por acreditarem em mim, por estarem comigo nos meus melhores e piores momentos. Um obrigado especial aos meus melhores amigos, por me ouvirem, por estarem lá quando é preciso, por celebrarem comigo as minhas vitórias.

Aos meus amigos de Lisboa. Pelo apoio, pela troca de conhecimentos, pelas sugestões, pela disponibilidade, pela força, pelo carinho, pela amizade. Sem vocês, Lisboa perdia o encanto.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste percurso, a minha maior e mais sincera gratidão.

Resumo

Perante o aumento da competitividade pelo talento por parte das empresas e pela ineficácia a corresponder os talentos certos às funções adequadas, cada vez mais organizações utilizam testes de personalidade em contextos de seleção, com o intuito de encontrar o candidato que mais se ajusta a cada função e para evitar contratações “inadequadas”. Contudo, têm vindo a surgir divergências de opiniões na literatura internacional em relação à utilização de testes de personalidade, devido ao impacto negativo que poderá estar associado, em questões como eficácia, viabilidade, fiabilidade, legalidade e justiça.

O presente Estudo de Caso qualitativo surge com o intuito de analisar o impacto dos testes de personalidade no processo de seleção da *GuestCentric*, empresa de média dimensão portuguesa, investigando também se os mesmos possuem a capacidade de prever o Ajustamento Pessoa-Função. Neste sentido, entrevistou-se uma amostra de 15 colaboradores da empresa, divididos entre dois grupos (chefia e colaboradores recentemente contratados), visando analisar as suas perceções em relação à temática de investigação.

Os resultados qualitativos foram divididos em categorias e subcategorias e a sua análise foi realizada com o auxílio do *software* MAXQDA. Verificou-se que a utilização dos testes de personalidade no processo de seleção da *GuestCentric* constitui-se como uma vantagem para a organização, apesar das preocupações associadas. Em relação ao impacto dos testes de personalidade no Ajustamento Pessoa-Função, apesar de surgir uma tendência positiva no ajustamento dos colaboradores recentes, não foi possível efetuar nenhuma conclusão definitiva, devido, em parte, a uma amostra reduzida.

Palavras-Chave:

Processo de Seleção

Testes de Personalidade

Ajustamento Pessoa-Função

Classificação JEL:

O15 – Human Resources

M12 – Personnel Management

Abstract

Given the increased “war for talent” between companies and the ineffectiveness in matching the right talents to the appropriate roles, more and more organizations are using personality tests in selection contexts, with the aim of finding the candidate who best fits each role, and to avoid “inadequate” hiring. However, differences of opinions have emerged in international literature regarding the use of personality tests, due to the negative impact that may be associated, with issues such as effectiveness, validity, reliability, legality, and justice.

This qualitative Case Study aims to analyze the impact of personality tests on *GuestCentric*’s selection process, a medium-sized Portuguese company, also investigating whether they could predict Person-Job Fit. In this sense, a sample of 15 company employees were interviewed, divided between two groups (management and recently hired employees), aiming to analyze their perceptions regarding the research topic.

The qualitative results were divided into categories and subcategories and their analysis was carried out with the help of the MAXQDA software. It was found that the use of personality tests in *GuestCentric*’s selection process represents an advantage for the organization, despite the associated concerns. Regarding the impact of personality tests on Person-Job Fit, despite the emergence of a positive trend in the adjustment of recent employees, it was not possible to make any definitive conclusion, due, in part, to a small sample.

Keywords:

Selection Process

Personality Tests

Person-Job Fit

JEL Classification:

O15 – Human Resources

M12 – Personnel Management

Índice

Resumo.....	i
Abstract	iii
Índice de Figuras:	vii
Índice de Quadros:.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão Literária	3
2.1 O Processo de Seleção.....	3
2.2 Ajustamento Organizacional	7
2.2.1 Ajustamento Pessoa-Função (Person-Job Fit).....	8
2.3 O Papel da Personalidade no Processo de Seleção.....	10
2.3.1 Personalidade.....	10
2.3.2 Testes Psicométricos	12
2.3.3 Testes de Personalidade.....	13
3. O Estudo de Caso	21
3.1 Caracterização da Organização	21
3.2 Os Testes de Personalidade: The Predictive Index Behavioral Assessment.....	22
4. Metodologia	25
4.1 Procedimentos Metodológicos	26
4.1.1 Construção dos Guiões de Entrevista.....	26
4.1.2 Procedimentos para a Recolha de Dados	27
4.2 Caracterização da Amostra – Participantes	28
4.3 Análise de Conteúdo	29
5. Resultados	31
5.1 Resultados da Análise de Conteúdo do Grupo P1 a P8.....	32
5.1.1 Motivos da Implementação	32
5.1.2 Impacto no Processo de Seleção	34
5.1.3 Impacto no Ajustamento dos Colaboradores.....	39
5.2 Resultados da Análise de Conteúdo do Grupo P9 a P15.....	41
5.2.1 Impacto no Processo de Seleção	41
5.2.2 Impacto no Próprio Ajustamento	44
6. Discussão.....	47
6.1 Discussão dos Resultados.....	47
6.2 Implicações Práticas	50
6.3 Limitações do Estudo	51

6.4 Sugestões de Pesquisa Futura.....	51
7. Conclusão	53
Referências	55
Anexos.....	63
Anexo A: Estrutura do Grupo e Organograma da Empresa.....	63
Anexo B: Descrição dos Fatores Resultantes do <i>Predictive Index Behavioral Assessment</i>	64
Anexo C: Guião da Entrevista 1 - CEO e Responsável de Recursos Humanos.....	65
Anexo D: Guião da Entrevista 2 - <i>Managers</i>	67
Anexo E: Guião da Entrevista 3 - Colaboradores Recém-Contratados.....	69
Anexo F: Categorias, Subcategorias, Códigos e Frequências da Análise de Conteúdo no <i>MAXQDA</i>	71

Índice de Figuras:

Figura 1: Seleção de pessoas como comparação (Adaptado de Chiavenato, 2009, p. 173).....	4
Figura 2: Composição e Estrutura da GuestCentric (Fonte: GuestCentric)	63
Figura 3: Organograma da GuestCentric (Elaboração Própria)	63

Índice de Quadros:

Tabela 1: Tipos de Ajustamento (Elaboração Própria)	8
Tabela 2: As dimensões do Big Five (Elaboração Própria)	16
Tabela 3: Caracterização Sociodemográfica dos Participantes (Elaboração Própria)	28
Tabela 4: Descrição dos Fatores resultantes do Teste PI (Adaptado de The Predictive Index, 2020).....	64
Tabela 5: Categorias, Subcategorias e Códigos na Análise de Conteúdo do Grupo P1 a P8 (Elaboração Própria).....	71
Tabela 6: Categorias, Subcategorias e Códigos na Análise de Conteúdo do Grupo P9 a P15 (Elaboração Própria).....	72

1. Introdução

Num mundo globalizado onde os Recursos Humanos são considerados cada vez mais importantes no sucesso das organizações, surge também uma preocupação pela obtenção de vantagem competitiva através da contratação dos indivíduos mais talentosos e que mais fazem um “*fit*” nas empresas. Isto é conhecido como “*War for Talent*” (guerra pelo talento), onde as empresas competem intensamente para atrair e reter os melhores funcionários (Michaels et al., 2001). As organizações estão mais conscientes da importância de atrair, selecionar e reter os melhores funcionários, visto que o sucesso organizacional está interligado com o desempenho dos seus colaboradores, o que significa que a eficácia das organizações está dependente da qualidade da sua força de trabalho (Karim et al., 2021; Lockwood, 2006; Newell, 2005).

Perante o aumento da competitividade organizacional a nível global, as empresas têm vindo a deparar-se com alguns desafios ao nível das suas práticas de Recursos Humanos, sobretudo no que diz respeito à adaptabilidade dos seus processos de recrutamento e seleção neste panorama de transformação, competição por talento e digitalização (Gilch & Sieweke, 2021; Gul & Ghazal, 2022; Karim et al., 2021; Potočník et al., 2021; Woods et al., 2020).

Num estudo publicado em 2023 pela Deloitte “Tendências Globais do Capital Humano”, após analisar as respostas obtidas no seu questionário de 2022 “*Skills-Based Organization Survey*” realizado a mais de 1000 funcionários de diversas indústrias em 10 países, verifica-se que cerca de 30% dos inquiridos acreditam que as suas organizações são ineficazes a corresponder os talentos certos às funções adequadas. Assim, as empresas que conseguem alinhar de forma correta os seus funcionários a funções que se ajustem às suas capacidades e competências potencializam a sua capacidade de gerarem mais valor, possuem mais chances de serem inovadoras, têm uma maior capacidade de mitigar escassez de talento e têm maior probabilidade de reterem os seus colaboradores com um melhor desempenho (Deloitte, 2023).

De acordo com um estudo realizado por Laurano (2015) para o Brendon Hall Group, 95% das empresas, independentemente da sua dimensão, realizam todos os anos contratações “inadequadas”, isto é, contratações que se tornam num prejuízo e não numa vantagem para as empresas, devido às diferenças individuais de cada um que podem afetar o seu desempenho (como habilidades, personalidade, motivação e emoções) (Newell, 2005). Estas contratações “inadequadas” diminuem a produtividade da empresa, aumentam o seu *turnover*, prejudicam o desempenho da sua equipa e poderão danificar a cultura organizacional (Laurano, 2015).

Verifica-se também que o custo estimado ao substituir uma contratação “inadequada” constitui-se como sendo 1.5 vezes superior ao salário e benefícios desse trabalhador (Lazar,

1999, como citado em Stabile, 2002). Assim sendo, e num esforço para evitar custos devido a contratações inadequadas, cada vez mais empresas recorrem a testes de personalidade nos seus processos de Seleção (Alhendi, 2019; Diekmann & König, 2015; Stabile, 2002) com o objetivo de acompanhar a alta competição pelos melhores talentos e para que consigam selecionar o candidato que possui o melhor “*fit*” com a função (Kumar, 2019; Stabile, 2002).

Contudo, a utilização de testes de personalidade em contextos de seleção de pessoas caracterizou-se pela divergência de opiniões na comunidade científica internacional, nomeadamente no que diz respeito a questões como a eficácia, legalidade, moralidade, justiça, e validade destes testes (Cavico et al., 2015; Hughes & Batey, 2017), com investigadores a favor (e.g., Ones et al., 2007), e contra (e.g., Morgeson et al., 2007) o uso dos mesmos. Apesar do surgimento destes debates na comunidade científica internacional, não foi encontrada, até à data, nenhuma investigação em empresas portuguesas no que diz respeito a este tópico.

A *GuestCentric* é uma empresa portuguesa de média dimensão do setor hoteleiro que utiliza testes de personalidade no seu processo de seleção de pessoas, com o objetivo de selecionar os candidatos “ideais” e que possuirão um maior *fit* com a função. Porém, desde a implementação destes testes na empresa, nunca foi feita uma análise do seu impacto na qualidade do processo seletivo e na perceção de melhoria do ajustamento dos candidatos selecionados às suas funções. Neste sentido, o presente estudo visa analisar o processo de Seleção desta empresa nacional, observando as implicações da utilização dos testes de personalidade no processo de seleção da organização, e averiguando de que forma estes testes possuem a capacidade de prever o *Person-Job Fit*, ou seja, o ajustamento entre os indivíduos selecionados e as suas funções.

A presente dissertação trata-se, portanto, de um Estudo de Caso qualitativo, que visa analisar e examinar as perceções de diferentes grupos de colaboradores no que diz respeito a vantagens, desvantagens, implicações, reações e possíveis complicações na utilização de testes de personalidade no contexto de seleção da organização, e verificando se estes testes possuem a capacidade de prever o ajustamento dos candidatos às suas funções.

Esta investigação encontra-se dividida em sete capítulos. Após a introdução, efetua-se a revisão literária relativamente à temática de investigação. Posteriormente, contextualiza-se a história, *core business* e estrutura da *GuestCentric*, bem como enquadra-se os testes de personalidade utilizados no seu processo de seleção. Posteriormente, descreve-se a metodologia utilizada, procede-se à análise de conteúdo, discutem-se os resultados obtidos, e apresenta-se a conclusão. A dissertação encerra com os anexos pertinentes para uma melhor interpretação do estudo.

2. Revisão Literária

2.1 O Processo de Seleção

O processo de seleção diz respeito ao processo de escolha, a partir de um grupo de candidatos obtidos após a fase do recrutamento, do indivíduo mais adequado para uma posição em particular e para a organização em si (Gusdorf, 2008).

Tradicionalmente, o processo de recrutamento e seleção é visto como o processo de “*match*” entre um indivíduo e uma função (Newell, 2005). Recrutamento e seleção não são, contudo, sinónimos: por um lado, todo o processo que ocorre entre a decisão de preencher uma vaga e o apuramento de todos os candidatos que satisfazem os requisitos do cargo e estão qualificados para trabalhar para a organização é designado por recrutamento. Por outro lado, a seleção é o processo que consiste em decidir, a partir do leque de candidatos que chegaram à fase final do processo de recrutamento, qual dos candidatos irá ocupar o lugar disponível, com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos e aumentar a produtividade organizacional (Cardeira, 2011; Ribeiro, 2017).

O objetivo do processo de seleção é, sendo assim, separar, a partir do conjunto de candidatos, aqueles que possuem as características adequadas para desempenharem bem a função (Gatewood et al., 2015). Contudo, nem todas as pessoas que se candidatam a um emprego possuem as qualificações necessárias para o desempenhar, visto que os candidatos diferem todos entre si, no que diz respeito aos seus atributos, motivação e competências, e as próprias funções diferem também entre si, relativamente aos seus requisitos cognitivos, físicos, comportamentais e psicológicos necessários (Newell, 2005).

A seleção começa, sendo assim, pela identificação das características individuais que estão relacionadas com um bom desempenho na função definida. Para isto, é necessário averiguar o que é que requerido pela função, em que circunstâncias e para que propósitos, pelo que estas informações são obtidas através da análise da função (Salgado et al., 2001).

Nesta linha de pensamento, e segundo Chiavenato (2009), a seleção pode ser vista como um processo comparativo entre duas variáveis: por um lado, os critérios da organização em relação aos requisitos do cargo, e, por outro, o perfil de características dos candidatos que submetem a sua candidatura. Na figura seguinte, é possível analisar a seleção como um processo comparativo: a primeira variável é apresentada a partir da descrição do cargo e da definição das competências procuradas, e a segunda é obtida através da aplicação dos métodos de seleção.

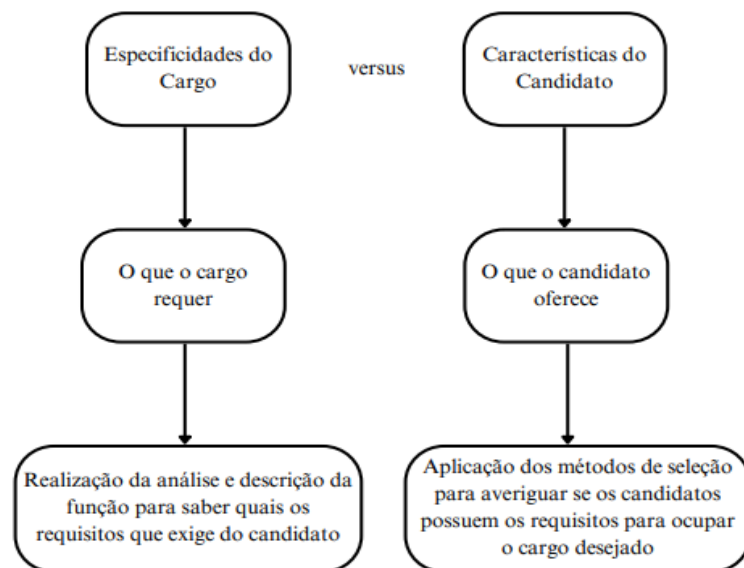


Figura 1: Seleção de pessoas como comparação (Adaptado de Chiavenato, 2009, p. 173)

As diferenças individuais de cada indivíduo estão ligadas às diferenças no desempenho dos mesmos, pelo que estas características precisam de ser avaliadas e medidas no processo de seleção, utilizando diferentes métodos (Salgado et al., 2001). A primeira fase deste processo inicia-se, sendo assim, através da análise curricular, identificando os perfis que possuem o maior potencial para desempenharem a função, e reduzindo o número de candidatos que passarão às fases seguintes. Geralmente, os currículos possuem uma breve descrição das qualificações e do percurso académico e profissional do candidato, podendo também vir em conjunto de uma carta de motivação, onde o indivíduo explica de uma forma personalizada o porquê de ser o melhor candidato para preencher a vaga em questão (Ferreira, 2015; Newell, 2005).

Os métodos de seleção aplicados posteriormente poderão diferir de acordo com cada empresa, sendo os mais utilizados as entrevistas, testes de habilidades cognitivas, testes de personalidade, *assessment centres*, entre outros (Anderson & Witvliet, 2008; Armstrong, 2006).

Muitas organizações preferem, inicialmente, realizar uma entrevista de triagem baseada nas informações submetidas no currículo, antes de prosseguirem com o processo de seleção, e, na maioria das vezes, é conduzida telefonicamente (Gusdorf, 2008). Nesta entrevista, que é normalmente rápida e superficial, o entrevistador questiona os candidatos para determinar se estes possuem as qualificações e requisitos mínimos anunciados para a vaga, com o objetivo de separar os candidatos que seguirão no processo daqueles que não possuem as condições necessárias (Chiavenato, 2009; Gusdorf, 2008).

Existe uma variedade de métodos utilizados para determinar se os candidatos possuem as características necessárias para serem bem-sucedidos nas funções para a qual se estão a candidatar, sendo que alguns testes de seleção são utilizados por diversas organizações para

determinar competências que podem não ser tão facilmente avaliadas através de entrevistas. Os diferentes testes disponíveis (testes de habilidades, testes de personalidade, testes sobre capacidades de trabalho, testes de honestidade, testes de motivação, entre outros) possuem diversas finalidades e são geralmente administrados e avaliados antes das entrevistas de seleção, ajudando a reduzir o leque de candidatos, e eliminando do processo os indivíduos que não possuem as competências necessárias para a função (Gusdorf, 2008). Os testes de habilidades e testes de personalidade serão caracterizados com uma maior profundidade nos capítulos 2.3.2 e 2.3.3.

Após a filtragem dos candidatos que reúnem os requisitos necessários, a realização de entrevistas de seleção é, sem dúvida, o método mais utilizado, pelo que praticamente a totalidade dos processos de seleção inclui a realização de, pelo menos, uma entrevista (Salgado et al., 2001). As entrevistas constituem-se essencialmente pela troca de informação entre os participantes, normalmente dois (entrevistador e entrevistado), e pressupõe que estes indivíduos iniciem um processo onde o entrevistador questiona o entrevistado, com o objetivo de estudar as respostas e reações comportamentais do último. Estas questões poderão incluir aspetos como a formação académica, experiência profissional, conhecimentos, interesses e aspirações pessoais do candidato, e o entrevistador, com base nessas respostas, elabora novas perguntas, realimentando o processo (Chiavenato, 2009).

Existem três diferentes formas de conduzir entrevistas neste contexto, podendo estas ser estruturadas, não estruturadas ou semiestruturadas (Qu & Dumay, 2011). Numa entrevista estruturada, o entrevistador questiona o mesmo conjunto de questões de resposta fechada pré-estabelecidas a todos os entrevistados, pela mesma ordem, de uma forma estandardizada e direta. Apesar destas entrevistas proporcionarem consistência ao processo e assegurarem que a totalidade dos candidatos são avaliados pelos mesmos parâmetros, acaba por haver um leque de respostas limitado, visto que existe pouco espaço e pouca flexibilidade para haver variações nas respostas (Fontana & Frey, 2005; Gusdorf, 2008).

Por outro lado, as entrevistas não estruturadas são realizadas sem o apoio de nenhum guião de questões pré-estabelecidas, pelo que não possuem uma estrutura definida. Assim, o entrevistador limita-se a fazer questões de resposta aberta, o que possibilita ao entrevistado de exprimir livremente os seus pensamentos e sentimentos que poderão ser relevantes para o trabalho, potencializando a revelação de informações que poderiam não ser reveladas em entrevistas estruturadas. Contudo, estas entrevistas podem tornar-se facilmente em conversas casuais que diferem de acordo com o próprio entrevistador, o que poderá aumentar o

enviesamento e impactar a validade preditiva no processo de seleção (Fontana & Frey, 2005; Gusdorf, 2008; Newell, 2005; Zhang & Wildemuth, 2009).

Por fim, as entrevistas semiestruturadas envolvem um conjunto de questões pré-estabelecidas, mantendo a consistência e a qualidade dos dados, tal como as entrevistas estruturadas, mas, por outro lado, fornecem uma maior flexibilidade ao entrevistador de fazer perguntas de resposta aberta dependendo do contexto das respostas do entrevistado, o que possibilita uma maior compreensão das motivações dos candidatos, e permite o acréscimo de novos tópicos por parte dos entrevistadores, obtendo mais informações que não eram antecipados pelos mesmos (Galletta & Cross, 2013; Young et al., 2018).

Relativamente aos *assessment centres*, estes referem-se a um conjunto de diferentes exercícios que ocorrem durante um período específico (normalmente, de 1 a 4 dias), com o objetivo de avaliar um número de candidatos relativamente às suas características e comportamentos específicos. Os *assessment centres* incluem frequentemente entrevistas, testes psicométricos, dinâmicas de grupo e/ou simulações do trabalho, para que os avaliadores possam avaliar os comportamentos dos candidatos relacionados com o trabalho (Armstrong, 2006; Newell, 2005).

Estes *assessments* são medidos através de várias dimensões, que visam avaliar as competências necessárias para atingir o nível de desempenho pretendido numa determinada função. Assim, vários candidatos são avaliados em conjunto, para permitir a sua interação, e existem vários avaliadores presentes, para aumentar a objetividade das avaliações. Em contexto de avaliação em grupo (dinâmicas de grupo), os diferentes candidatos são colocados em pequenos grupos, onde lhes é pedido que discutam um assunto particular até chegarem a um consenso, ou que resolvam um problema específico em conjunto, pelo que o objetivo dos avaliadores é de averiguarem as *skills* dos candidatos, como a capacidade de tomada de decisão, facilidade em criar relações interpessoais ou competências de liderança (Armstrong, 2006; Newell, 2005).

Independentemente dos métodos de seleção utilizados pelas organizações, é de extrema importância que seja fornecida uma compreensão realista do cargo e da cultura da empresa aos candidatos no processo de seleção. Ao encarar e abordar o processo de seleção como a base de negociação de um contrato psicológico com os candidatos, e não como um processo unilateral de tomada de decisão relacionado com uma previsão de sucesso futuro, dá-se início a um processo de socialização mais robusto, e existe uma maior probabilidade de selecionar um indivíduo comprometido com a organização a longo prazo (Newell, 2005).

2.2 Ajustamento Organizacional

O ser humano é um ser complexo e social, e tende a selecionar os ambientes que o envolvem com base na facilidade de adaptação das suas características individuais no próprio meio (Kristof-Brown et al., 2005). Esta procura por adaptação também se verifica a nível organizacional, e ocorre quando os valores, necessidades e interesses da organização e dos colaboradores estão alinhados, afetando atitudes e comportamentos (Cable & Judge, 1995).

O conceito de ajustamento no contexto organizacional remete para o conceito de Ajustamento Pessoa-Ambiente (*Person-Environment Fit*), sendo este o conceito mais abrangente de *fit* (Sekiguchi, 2007). Ajustamento Pessoa-Ambiente refere-se, assim sendo, a um processo recíproco de congruência e/ou alinhamento entre as características de um indivíduo e as características da sua envolvente numa organização (Kristof-Brown et al., 2005; Ostroff & Zhan, 2012). Neste contexto, indivíduos tendem a procurar e a criar ambientes de trabalho que lhes permitam manifestar os seus traços de personalidade, sendo que a extensão pela qual existe este ajustamento resulta no aumento da satisfação, desempenho e produtividade, e na diminuição do stress e do *turnover* (Kristof-Brown et al., 2018; Su et al., 2015).

A partir da década de 1990, diferentes aplicações e operacionalizações do “termo guarda-chuva” de Ajustamento Pessoa-Ambiente começaram a ganhar ênfase na literatura, surgindo a distinção entre os diferentes conceitos de Ajustamento Pessoa-Organização (*Person-Organization Fit*), Ajustamento Pessoa-Grupo (*Person-Group Fit*), Ajustamento Pessoa-Supervisor (*Person-Supervisor Fit*), e Ajustamento Pessoa-Função (*Person-Job Fit*) (Kristof, 1996; Kristoff-Brown et al., 2018; Ostroff & Zhan, 2012).

O conceito de Ajustamento Pessoa-Ambiente é, portanto, um termo abrangente, que envolve inerentemente a compatibilidade de um indivíduo com vários aspetos do ambiente de trabalho (Kristof-Brown et al., 2002), pelo que diversos estudos contemplam estas múltiplas dimensões de ajustamento, que produzem diferentes resultados organizacionais (e.g., Boon & Biron, 2016; Maden & Kabasakal, 2014).

Na tabela que se segue, é possível analisar a diferença entre os conceitos de Ajustamento Pessoa-Organização, Ajustamento Pessoa-Grupo e Ajustamento Pessoa-Supervisor, sendo que o conceito de Ajustamento Pessoa-Função será analisado com mais detalhe no subcapítulo seguinte.

Tabela 1: Tipos de Ajustamento (Elaboração Própria)

Tipos de Ajustamento	Conceito
Ajustamento Pessoa-Organização	Compatibilidade entre os indivíduos e as organizações (Kristof-Brown et al., 2005).
Ajustamento Pessoa-Grupo	Compatibilidade entre os indivíduos e as suas equipas de trabalho (Kristof-Brown et al., 2005).
Ajustamento Pessoa-Supervisor	Compatibilidade entre os supervisores e os seus subordinados (Kristof-Brown et al., 2005).

O ajustamento é um fator de peso para muitos candidatos na procura por emprego, sendo que, e de acordo com Judge e Cable (1997), candidatos escolhem empregos com base na percepção que têm em relação ao ajustamento que terão tanto com a função como com a própria empresa. Assim, os indivíduos desenvolvem e têm em consideração a sua percepção de ajustamento enquanto navegam pela sua própria vida organizacional (Cable & DeRue, 2002).

Apesar das diferentes conceptualizações de ajustamento, o Ajustamento Pessoa-Função é a base tradicional para a seleção de pessoas, pelo que a preocupação neste processo tem sido a de, tradicionalmente, encontrar candidatos que possuem as competências e habilidades para desempenhar a função (Werbel & Gilliland, 1999, como citado em Sekiguchi, 2004). Para além disto, os testes de personalidade em contextos de seleção (que são um dos objetos de estudo na presente dissertação, e que serão caracterizados com maior detalhe no capítulo 2.3.3) têm sido utilizados por organizações com o objetivo de identificar o candidato que possui o melhor “*fit*” com a função (Stabile, 2002). Nesta linha de pensamento, a presente investigação focar-se-á no conceito de Ajustamento Pessoa-Função (*Person-Job Fit*).

2.2.1 Ajustamento Pessoa-Função (Person-Job Fit)

Person-Job fit (P-J Fit) – ou Ajustamento Pessoa-Função, é enfatizado na literatura do processo de Recrutamento e Seleção e remete para julgamentos de congruência entre as competências de um trabalhador e as exigências de um emprego (Cable & Judge, 1996).

No contexto de Seleção de candidatos em particular, este conceito pressupõe que o indivíduo selecionado possui os conhecimentos, aptidões e habilidades (*KSA's – Knowledge, Skills and Abilities*) e outras qualidades para satisfazer as exigências da função em questão, bem como pressupõe que a empresa tem a capacidade de fornecer os recursos necessários para satisfazer as necessidades e desejos individuais (Edwards, 1991; Ostroff & Zhan, 2012; Sekiguchi, 2004).

Este conceito divide-se, portanto, em duas perspectivas: *demands/abilities* (exigências/capacidades) e *needs/supplies* (necessidades/ suprimentos) (Kristof-Brown et al., 2005; Sekiguchi, 2004). A primeira perspectiva pressupõe que o ajustamento ocorre quando o indivíduo possui as habilidades, conhecimentos e competências necessárias para responder de forma adequada às exigências da função (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005; Sekiguchi, 2004). Esta perspectiva considera, sendo assim, os requisitos necessários para desempenhar a função, bem como o grau pela qual o indivíduo possui as KSA's, educação e experiência para cumprir esses requisitos (Edwards, 1991; Sekiguchi, 2004).

Já a perspectiva *needs/supplies* (necessidades/suprimentos) pressupõe que o ajustamento ocorre quando a própria organização tem a capacidade de promover a satisfação dos desejos e necessidades de um indivíduo através de fatores como remuneração, oportunidades de crescimento, entre outros (Edwards, 1991; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005). As componentes da perspectiva *needs-supplies* incluem, sendo assim, os desejos dos indivíduos, nomeadamente objetivos, necessidades psicológicas, interesses e valores, e os *supplies* que a organização tem capacidade de oferecer para satisfazer esses desejos, nomeadamente características gerais da ocupação, remuneração, benefícios, formação, e outros atributos da função (Cable & DeRue, 2002; Edwards, 1991; Sekiguchi, 2004). A perspectiva *needs/supplies* possui um maior impacto, contudo, no que diz respeito às atitudes no trabalho e ao desempenho em geral, do que a perspectiva anterior (Kristof-Brown et al., 2005).

Werbel e Johnson (2001) reforçam que a análise tradicional de uma função é a base para a avaliação do Ajustamento Pessoa-Função. Ao existir um bom ajustamento entre a pessoa e a sua função, existe uma maior probabilidade que o trabalho seja concretizado de uma forma mais rápida e com uma maior qualidade, o que, por sua vez, melhora a eficácia organizacional. Deste modo, se um indivíduo possui as habilidades e competências necessárias para desempenhar uma função, a sua autoeficácia será, consequentemente, alta, o que tem uma influência positiva na sua própria motivação (Werbel & Johnson, 2001). É importante salientar também que o grau pela qual um indivíduo sente ajustamento com a sua função poderá desenvolver-se com o tempo, à medida que este aumenta os seus conhecimentos em relação à função e à própria organização (Han et al., 2015).

Na meta-análise publicada em 2005 por Kristof-Brown e colegas, estes investigadores concluíram ainda que o Ajustamento Pessoa-Função possuía correlações fortes com a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e a intenção de saída, e uma relação moderada com o sentimento de identificação organizacional (Kristof-Brown et al., 2005).

Na mesma linha de pensamento, Han e colegas (2015) afirmam ainda que a percepção da falta de ajustamento que os indivíduos possuem em relação às exigências do emprego poderá aumentar os níveis de nervosismo e pressão, o que eventualmente aumentará as suas intenções de saírem da organização. Contrariamente, quando os indivíduos sentem que possuem um bom ajustamento com a sua função, experienciam um maior nível de satisfação (Han et al., 2015). Apesar de que cada tipo de ajustamento (Ajustamento Pessoa-Organização, Pessoa-Grupo e Pessoa-Supervisor) impacta de modo diferente na satisfação laboral, o Ajustamento Pessoa-Função possuiu um maior impacto em relação às atitudes observadas no trabalho (Kristof-Brown et al., 2005).

Judge e Cable (1997) encontraram também evidências de que as recomendações de contratação por parte dos entrevistadores afetavam diretamente as decisões finais de contratação, pelo que, da mesma forma, os próprios recrutadores tomam decisões com base na percepção de ajustamento dos candidatos em relação à função que irão desempenhar (Judge & Cable, 1997; Kristof-Brown, 2000; Sekiguchi, 2004). Apesar destas evidências, a seleção de pessoas pode ser caracterizada como um processo com várias etapas (Sekiguchi, 2004), pelo que as organizações deverão ter em consideração tanto o Ajustamento Pessoa-Função como o Ajustamento Pessoa-Organização como critérios de seleção, visto que cada um destes tipos de ajustamento poderão ter diferentes efeitos nos resultados organizacionais (Sekiguchi, 2007; Kristof-Brown et al., 2005).

Na prática de seleção de pessoas, as técnicas de seleção revelam-se como o maior antecedente do ajustamento entre a pessoa e a função, pelo que as estratégias para avaliar o *Person-Job Fit* incluem a análise curricular, entrevistas, testes, entre outros (Werbel & Gilliland, 1999, como citado em Sekiguchi, 2004).

O Ajustamento Pessoa-Função apresenta, sendo assim, uma importância fundamental para o processo de seleção, visto que os indivíduos com um alto ajustamento com a sua função têm uma maior propensão para desenvolverem sentimentos positivos em relação ao seu emprego (e possivelmente em relação à própria organização) e para sentirem que os seus contributos são reconhecidos (Han et al, 2015), pelo que se trata de um fator vital a ter em consideração ao aplicar os métodos de seleção (Han et al., 2015; Sekiguchi, 2004)

2.3 O Papel da Personalidade no Processo de Seleção

2.3.1 Personalidade

O tópico da personalidade tem sido alvo de estudo há décadas, e não existe um consenso sobre a sua própria definição (John et al., 2008). Esta dificuldade na definição da personalidade surge devido ao desenvolvimento de variadas teorias sobre o tópico, visto que diferentes psicólogos e investigadores visualizavam a personalidade a partir do seu próprio ponto de vista individual, dada a falta de unanimidade em relação à natureza humana (Feist & Feist, 2008). Sendo assim, não existe nenhuma definição única de personalidade que possa ser generalizada, sendo que a maneira como os indivíduos definem este tópico dependerá da sua preferência teórica (Hall et al., 1998).

A palavra "personalidade" tem origem etimológica no latim *persona*, que significa "pessoa" em português. Esse termo era utilizado no teatro grego para descrever uma máscara usada pelas personagens para representar um papel, e apresentava uma dualidade de sentidos: por um lado, as personagens utilizavam essas máscaras para se distinguirem umas das outras, enfatizando as características individuais que cada uma representava, e, por outro, as máscaras escondiam a aparência verdadeira dos atores, projetando uma aparência falsa (Cervone & Pervin, 2022; Feist & Feist, 2008).

De acordo com Saucier (2008), a personalidade pode ser definida como um conjunto de atributos que caracterizam um indivíduo. Feist e Feist (2008) afirmam que a personalidade consiste num padrão de traços e características únicas relativamente permanentes que fornecem consistência e individualidade ao comportamento de um indivíduo. Já Burger (2014) define a personalidade como padrões comportamentais consistentes e processos intrapessoais que se originam dentro de um indivíduo, incluindo processos emocionais, motivacionais e cognitivos que acontecem no interior de cada um e que afetam a maneira como este sente e age.

É também importante realçar a distinção entre personalidade e traços de personalidade. Apesar de frequentemente associados apenas a padrões comportamentais, traços de personalidade podem ser descritos como padrões de comportamentos, emoções e pensamentos que caracterizam um indivíduo e os distingue de outros (Roberts & Jackson, 2008), sendo características duráveis que determinam a disposição de um indivíduo para se comportar de certa forma, dependendo da circunstância, como por exemplo a impulsividade, a empatia, ou a honestidade, entre outros (Hansenne, 2005). Assim, os traços de personalidade podem ser únicos, comuns a um grupo ou até partilhados por uma espécie inteira, mas o seu padrão é diferente de indivíduo para indivíduo, o que significa que, apesar da possibilidade de existir traços comuns entre pessoas, cada indivíduo possui uma personalidade única (Feist & Feist, 2008).

Tanto fatores genéticos como ambientais interagem para moldar as características da personalidade de um indivíduo à medida que esta se desenvolve, e esta interação evolui de diferente forma à medida que o tempo passa. A hereditariedade da personalidade é mais forte no início da vida, diminui gradualmente na adolescência, e decresce mais significativamente na vida adulta (Tucker-Drob et al., 2019).

A maioria do comportamento humano é o resultado de interações complexas entre traços e variáveis situacionais, pelo que a influência dos traços de personalidade no comportamento difere de acordo com a própria circunstância (Hughes & Batey, 2017). Apesar da influência das variáveis situacionais, a personalidade constitui-se como um preditor robusto do comportamento, o que significa que a personalidade prevê diferentes dimensões da vida de um indivíduo, nomeadamente a qualidade das relações interpessoais, adaptação à mudança, sucesso ocupacional, envolvimento social, felicidade, saúde e até mortalidade (Lodi-Smith & Roberts, 2007; Ozer & Benet-Martinez, 2006, como citado em McAdams & Olson, 2010).

Nesta linha de pensamento, e dada a aceitação generalizada de que a personalidade contribui para as reações emocionais, cognitivas e comportamentais de um indivíduo, parte-se do pressuposto que esta será também importante para prever o comportamento no trabalho (Hughes & Batey, 2017). Segundo estes autores, o comportamento no local de trabalho caracteriza-se tanto pelo que um indivíduo é capaz de fazer (capacidade) como pela forma como escolhe realizá-lo (estilo). Assim, a personalidade influencia como cada indivíduo aborda uma tarefa e como interage com os outros: algumas pessoas, por exemplo, executam o seu trabalho de forma mais metódica, enquanto outras operam de forma mais desorganizada; algumas comunicam com empatia, enquanto outras o fazem de forma autoritária. Deste modo, a forma pela qual cada indivíduo conduz as suas tarefas e interage com os outros é fundamental na realidade laboral (Hughes & Batey, 2017).

2.3.2 Testes Psicométricos

O sucesso contínuo das empresas está dependente da atração e retenção de indivíduos de alta qualidade que conseguem dar facilmente resposta a um ambiente em constante transformação (Newell, 2005). Segundo esta autora, há indivíduos mais adequados para determinada função do que outros, pelo que a seleção do candidato “certo” pode constituir-se como uma missão difícil.

Neste contexto, a utilização de testes psicométricos tem sido uma tendência cada vez mais comum pelas organizações para a seleção do candidato mais adequado para qualquer nível

hierárquico - quer seja para operadores de linha de montagem ou para gestores de topo (Anastasi & Urbina, 1997; Hughes, 2005; Shavick, 2014).

Testes psicométricos são, portanto, testes estruturados que têm o objetivo de medir objetivamente as habilidades ou certos traços de personalidade de um indivíduo, e que são normalmente temporizados (Shavick, 2014). Estes testes são ferramentas de avaliação criadas para medir uma variedade de características humanas, tais como inteligência ou aptidão, personalidade, motivação, interesses e valores, e devem ser cuidadosamente criados para determinar se um indivíduo possui as competências específicas ou os traços de personalidade necessários para o emprego pretendido (Hughes, 2005).

Há uma divisão clara entre testes psicométricos, podendo estes consistir em testes de habilidades ou testes de personalidade. Os testes de habilidades têm o objetivo de medir as capacidades intelectuais de um indivíduo ao avaliar a velocidade e precisão das suas respostas, avaliando a inteligência geral (QI) ou habilidades específicas (como habilidades verbais, numéricas, ou pensamento abstrato). Já os testes de personalidade medem o comportamento típico de um indivíduo, medindo a disposição geral deste se comportar de certa maneira dependendo da situação em que está inserido – medindo traços, temperamentos ou disposições (Kaplan & Saccuzzo, 2014; Newell, 2005).

Assim, os testes psicométricos ajudam as organizações a satisfazer as necessidades de uma vaga e auxiliam os recrutadores no processo de seleção do candidato mais adequado, ou seja, permite-lhes determinarem o *fit* dos candidatos através da avaliação dos seus atributos, competências, talentos e motivação (Saha, 2020). Para além de serem úteis na gestão individual dos trabalhadores, as avaliações psicométricas podem também ser fulcrais para construir equipas de sucesso - nomeadamente para a previsão de potenciais conflitos de personalidade, para uma análise do nível de comunicação dos chefes de equipa e para promover a criação de programas de desenvolvimento e formação (Saha, 2020).

O presente estudo visa investigar com maior profundidade os testes de personalidade em contextos de seleção, pelo que o foco de investigação debruçar-se-á neste tópico.

2.3.3 Testes de Personalidade

De acordo com Kaplan e Saccuzzo, (2014), os testes de personalidade medem as disposições ou tendências de um indivíduo de se comportar de particular forma em resposta a alguma situação, ou seja, têm o intuito de medirem o comportamento típico dos indivíduos.

Os testes de personalidade poderão ser estruturados (também designados por testes objetivos), ou projetivos. Os testes estruturados são usualmente os testes de “autorrelato”, onde o candidato é convidado a responder a uma série de questões de “Verdadeiro ou Falso”, ou a selecionar as opções que os descreve de forma mais adequada. Estes testes avaliam, portanto, traços, motivações e emoções “autoatribuídas”, que um indivíduo reconhece como sendo representativos de si. Já nos testes projetivos, o candidato é convidado a providenciar respostas espontâneas a um estímulo apresentado (que possui múltiplas interpretações), sendo que estes possuem uma estrutura mais ambígua que os testes anteriores. Os testes projetivos assumem, portanto, que a interpretação do candidato de um estímulo ambíguo reflete de melhor forma as suas características inatas (Bornstein, 2007; Kaplan & Scuzzo, 2014).

Antes de serem utilizados em contextos de seleção, é imperativo que os testes de personalidade possuam propriedades psicométricas e requisitos técnicos suficientes para que possam servir o seu propósito. Desta forma, testes de personalidade servem o seu propósito se possuírem uma boa avaliação em relação a três características: validade, fiabilidade e estandardização. (Anastasi & Urbina, 1997; Gusdorf, 2008).

No que diz respeito à fiabilidade, diz-se que um teste é fiável quando o seu método de medição é preciso, estável com o passar do tempo e possui consistência interna – ou seja, se os diferentes itens de um teste que medem o mesmo construto geral produzem resultados semelhantes (Kline, 1993). Em relação à validade, diz-se que um teste é válido quando produz os resultados esperados, sendo que existem diferentes tipos de classificação neste parâmetro: a validade concorrente ou concomitante, a validade de construto e a validade preditiva (Kline, 1993), apesar de outros tipos de validade serem sugeridos na literatura (Oluwatayo, 2012).

A validade concorrente diz respeito à capacidade de correlação de um teste com outros testes da mesma variável já existentes (Kline, 1993). A validade do constructo refere-se ao grau em que o teste consegue medir o que pretende medir, ou seja, é a capacidade de distinguir entre participantes com e sem o comportamento ou qualidade a ser medido (Sürücü, & Maslakçi, 2020). Por último, diz-se que os testes que têm como objetivo fazer previsões têm validade preditiva (Devon et al., 2007).

A previsão do desempenho no trabalho é, sem dúvida, o fator mais crucial na prática da seleção de pessoas, o que significa que os resultados da validade preditiva são a principal forma de avaliar a qualidade dos processos de seleção (Diekmann & König, 2015). Qualquer abordagem científica que envolva a previsão é considerada extremamente importante, pelo que quanto maior for a validade preditiva, maior será a probabilidade de um teste ser bem-sucedido. Assim, um teste tem validade preditiva se puder antecipar um determinado critério, ou seja, se

os resultados do teste puderem prever o desempenho futuro do critério analisado. (Devon et al., 2007). Tendo em conta estes fatores, as empresas deverão verificar as provas de investigação relativas à fiabilidade e validade dos testes de personalidade e escolher a medida com a melhor validade preditiva (Hughes & Batey, 2017).

Por último, a standardização refere-se à uniformidade dos procedimentos e condições na administração dos testes. De forma a comparar equitativamente os vários candidatos, o processo usado para os testar deverá ser o mesmo, no que diz respeito ao conteúdo do teste, às instruções dadas e ao tempo disponibilizado (Gusdorf, 2008).

A necessidade da realização de testes que tivessem o objetivo de “medir” traços de personalidade nem sempre teve o intuito de selecionar a pessoa que mais se enquadraria numa função específica, ou até mesmo numa empresa. Esta necessidade cresceu na Primeira Guerra Mundial, e posteriormente na Segunda, onde a preocupação seria de alocar os combatentes aos postos mais apropriados num curto espaço de tempo, nomeadamente a partir de testes e questionários (Anastasi & Urbina, 1997; Hughes, 2005; Su et al., 2015). Assim, o primeiro teste de personalidade foi desenvolvido na Primeira Guerra Mundial, e consistia num teste estruturado em papel que continha questões de escolha múltipla e de “Verdadeiro ou Falso”, sendo bastante “básico” em comparação aos testes administrados atualmente (Kaplan & Sacuzzo, 2014; Hughes, 2005).

A partir da década de 1940, os testes de personalidade depararam-se com a emergência de avanços tecnológicos e o crescimento de investigações no domínio da Psicologia, pelo que o papel dos testes de personalidade ressurgiu com a Segunda Guerra Mundial (Hughes, 2005; Kaplan & Sacuzzo, 2014). Contudo, até à década de 1990, o uso de testes de personalidade para contextos de seleção não era bem visto por especialistas e investigadores (Hurtz & Donovan, 2000). Isto deve-se em parte aos estudos de Guion e Gottier (1965), que não encontraram correlações entre traços de personalidade e o desempenho no trabalho, pelo que se assumiu, portanto, que as avaliações de personalidade não seriam um método viável em contextos de seleção de pessoas.

Esta perspetiva mudou, contudo, nas últimas décadas, com investigadores a concluírem de que a falta de validade preditiva em anos anteriores devia-se à inexistência de uma estrutura comum de personalidade para organizar os traços usados como preditores (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000). Assim, a maioria dos especialistas e investigadores concordaram que existem cinco fatores de personalidade robustos (*Big Five*) – Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência - que podem ser usados

para classificar os atributos de personalidade (Barrick & Mount, 1991). Na tabela seguinte, é possível analisar a caracterização destas cinco dimensões:

Tabela 2: As dimensões do Big Five (Elaboração Própria)

Dimensões	Definição
Neuroticismo	Tendência de um indivíduo para experienciar sentimentos negativos, como medo, tristeza, raiva e vergonha. Um alto nível de Neuroticismo está associado a indivíduos com ideias irracionais, com falta de controlo sobre impulsos e que lidam ineficazmente com o stress. Um baixo nível de Neuroticismo está associado a estabilidade emocional, calma, e capacidade de lidar com o stress. Neuroticismo está inversamente ligado ao desempenho no trabalho. (Judge et al., 1999; Rothman & Coetzer, 2003).
Extroversão	Tendência de um indivíduo para experienciar sentimentos positivos, como sociabilidade, assertividade, otimismo e entusiasmo. Um alto nível de Extroversão está associado a indivíduos energéticos, comunicativos e otimistas. Um baixo nível de Extroversão está associado a indivíduos reservados, independentes, e desconfortáveis em contextos sociais. Extroversão está correlacionada com o desempenho no trabalho em funções que exigem interação social (Barrick & Mount, 1991; Rothman & Coetzer, 2003).
Amabilidade	Tendência de um indivíduo criar e manter relações interpessoais harmoniosas. Um alto nível de Amabilidade está associado a indivíduos altruístas, bondosos e com compaixão pelos outros. Um baixo nível de Amabilidade está associado a indivíduos egoístas, céticos em relação às intenções de outros, e competitivos em vez de cooperativos. Amabilidade está correlacionada com o desempenho no trabalho em funções onde contacto com cliente e trabalho em equipa são relevantes (Judge et al., 1999; Rothman & Coetzer, 2003).
Conscienciosidade	Tendência de um indivíduo demonstrar autodisciplina, e de planear e organizar tarefas para atingir os seus objetivos. Um alto nível de Conscienciosidade está associado a indivíduos determinados, organizados, cuidadosos e responsáveis. Um baixo nível de Conscienciosidade está associado a indivíduos impulsivos, que se distraem facilmente e que carecem de autodisciplina. Conscienciosidade está também correlacionada com o desempenho no trabalho (Barrick & Mount, 1991; Barrick & Mount, 1993; Rothman & Coetzer, 2003).
Abertura à Experiência	Tendência de um indivíduo de alargar o seu leque de interesses e experiências, e estar predisposto a riscos. Um alto nível de Abertura à Experiência está associado a indivíduos curiosos, criativos, com uma imaginação ativa e dispostos a questionar a autoridade. Um baixo nível de Abertura à Experiência está associado a indivíduos com perspetivas “convencionais” ou “conservadoras”, e que preferem o que lhes é familiar, simples e claro ao que lhes é novo, ambíguo e complexo. A Abertura à Experiência está correlacionada com a adaptação à mudança, mas não é necessariamente um preditor válido para o desempenho no trabalho, visto que funções diferentes possuem requisitos diferentes no que diz respeito a este fator (Tett et al., 1991; Barrick & Mount, 1991; Rothman & Coetzer, 2003).

Hoje em dia, as empresas focam-se maioritariamente na procura por traços de personalidade específicos, dependendo da própria função, visto que se verifica que, em certas funções, indivíduos que possuem certos traços de personalidade têm uma maior probabilidade

de obter um melhor desempenho – por exemplo, a extroversão, que demonstra ser um preditor válido para funções como as de liderança e de vendas (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000).

A literatura mostra que cada vez mais organizações utilizam testes de personalidade em contextos de seleção, sendo bastante populares em países como Bélgica, França, Grécia, Irlanda, Países Baixos, Portugal, Espanha e Grã-Bretanha (Diekmann & König, 2015).

Existem, portanto, variados modelos que conceptualizam a personalidade através de diferentes “tipos” ou “traços”, sendo os mais usados pelas organizações o *16 Personality Factor Questionnaire* (16 PF), o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), o *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ), o *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI), o *Big Five Personality Inventory* (NEO-PI), o *California Psychological Inventory* (CPI) e o *Thomas Assessment/ Personal Profile Analysis* (PPA) (Diekmann & König, 2015). Contudo, muitos mais testes se encontram disponíveis para uso organizacional, havendo cerca de 2500 testes diferentes a serem usados apenas nos Estados Unidos (Hough & Oswald, 2005). Estes testes poderão também ser utilizados de forma diferente entre países, de acordo com preferências regionais e legislações diferentes (Hughes & Batey, 2017).

Um dos critérios que distingue os diferentes testes de personalidade diz respeito à categorização dos indivíduos testados a partir de diferentes “tipos” de personalidade (como, por exemplo, o MBTI) ou a partir de perfis de personalidade dimensionais que descrevem conjuntos de “traços” de personalidade (como, por exemplo, o NEO-PI) (Diekmann & König, 2015).

Hughes e Batey (2017) realçam que distinguir personalidades em diferentes “tipos” poderá ser útil na sua melhor compreensão, o que poderá demonstrar-se como uma vantagem nas organizações, visto que frequentemente não existem indivíduos nas empresas que são especializados na análise dos diferentes perfis de personalidade. No entanto, um artigo publicado em 2005 por Pittenger sugere que um dos testes de personalidade mais usados em contextos organizacionais, o MBTI, apesar de ser amplamente utilizado, carece de consistência interna, fiabilidade e validade preditiva (Pittenger, 2005). Nesta linha de pensamento, e devido à fraca fiabilidade e à validade questionável dos testes que categorizam os indivíduos em diferentes “tipologias”, Hughes e Batey (2017) recomendam que estas tipologias não sejam, em circunstância alguma, utilizadas no processo de seleção.

Pelo contrário, a caracterização de personalidades a partir de diferentes “traços” sugere que os indivíduos poderão posicionar-se de modo diferente num espectro de traços, sendo que o posicionamento do indivíduo num dos extremos do espectro de cada traço sugere uma tendência mais forte para pensar, sentir ou comportar-se de determinada maneira – ou seja, isto sugere

que um indivíduo não se caracterizará como sendo, por exemplo, apenas introvertido ou extrovertido, mas que estará posicionado algures numa escala que varia entre os extremos de introversão ou extroversão (Hughes & Batey, 2017). Deste modo, e segundo estes autores, as teorias de “traços” são mais válidas que as de “tipos”. Contudo, ambas as abordagens possuem as suas vantagens e desvantagens, sendo que a sua coexistência poderá apresentar benefícios (Robins & Tracy, 2003).

O debate sobre a utilização ou não de testes de personalidade nos processos de seleção de pessoal é, assim, ainda bastante dominado por diversos argumentos em duas perspetivas - a favor e contra (Diekmann & König, 2015). Este tópico continua a ser um assunto controverso, sendo que a literatura foi revista, de forma convincente, para apoiar ambos os lados do debate (Hughes & Batey, 2017). Por um lado, existem investigadores a favor (e.g., Bartram, 2004; Ones et al., 2007) que argumentam que certos traços de personalidade preveem o desempenho no trabalho e que os testes de personalidade possuem validade preditiva relevante, pelo que os testes de personalidade têm um papel fundamental no processo de seleção. Por outro, investigadores contra (e.g., Morgeson et al., 2007; Murphy, 2005) argumentam que as correlações encontradas entre traços de personalidade e o desempenho no trabalho não são suficientemente fortes, e que a maioria dos testes usados não possuem validade preditiva suficiente, pelo que sugerem que os testes de personalidade não deverão ter lugar em contextos de seleção. Contudo, esta divergência de opiniões neste tópico vai para além de questões como a fiabilidade e validade, havendo outras preocupações, nomeadamente a legalidade e justiça, custo e praticabilidade, e as reações dos candidatos (Hughes, 2005; Hughes & Batey, 2017).

No artigo publicado em 2007 por Morgeson e colegas, estes autores defendem que, “devido à baixa validade e conteúdo de alguns itens, muitos testes de personalidade de autorrelato publicados não devem provavelmente ser utilizados na seleção de pessoal” (Morgeson et al., 2007, p. 720). Referem, contudo, que há alguns testes melhores que outros no que diz respeito à sua validade, e que se usados em conjunto com algum tipo de teste de habilidades, a validade será, sendo assim, maior em comparação à utilização de algum deles em separado. Estes autores defendem ainda que é expectável a falsificação de dados (distorção de respostas por parte dos candidatos) em testes de personalidade e que esta ocorrência não poderá ser evitada, apesar de que o grau pela qual esta falsificação poderá ser problemática ou não apresenta alguma divergência de opiniões aos autores (Morgeson et al., 2007).

Em resposta direta a este artigo, Ones e colegas (2007) argumentam que “as variáveis de personalidade, medidas através de autorrelatos, têm validades substanciais, que foram estabelecidas em várias revisões quantitativas em centenas de estudos de investigação revistos

por pares” (Ones et al., 2007, p. 1020), que a falsificação de respostas não altera a validade dos testes, e que qualquer processo de seleção que não tenha em consideração as características de personalidade dos candidatos se torna deficitária. De facto, um estudo realizado em 2007 por Hogan e colegas revela que a distorção de respostas por candidatos em contextos de seleção não se constitui como um problema signficante (Hogan et al., 2007). É, portanto, evidente, que a utilização de avaliações de personalidade no processo de seleção continua a ser um tópico que leva a discordância entre investigadores (Diekmann & König, 2015; Hughes & Batey, 2017).

Relativamente aos custos e a praticabilidade, a utilização da Internet veio trazer algumas vantagens para as organizações, visto que a digitalização dos testes de personalidade permite a redução de custos (por exemplo, ao eliminar o papel), aumenta a produtividade e diminui a quantidade de dados em falta (Ployhart et al., 2003). Para além destes fatores, a Internet permite uma maior flexibilidade ao possibilitar a administração destes testes a diversos indivíduos em diferentes locais e a qualquer hora, o que permite a obtenção de resultados e classificações instantâneas, reduzindo não só os custos monetários do processo de seleção, como também o tempo necessário para o mesmo (Lievens & Harris, 2003).

Os atuais testes em formato digital assemelham-se aos seus antecessores em papel na maioria dos aspetos (Bartram, 2000). Ainda assim, foram encontrados resultados otimistas nos testes realizados em formato digital, nomeadamente pela apresentação de uma distribuição mais normal e uma fiabilidade mais elevada em testes realizados pela Internet (Ployhart et al., 2003). Deste modo, as avaliações de personalidade constituem-se como um dos melhores métodos de seleção tendo em conta o custo e praticabilidade (Hughes & Batey, 2017).

Num estudo publicado em 2002 por Ones e Anderson, estes autores verificaram que as diferenças observadas entre os géneros na realização de testes de personalidade eram mínimas, sendo bastante inferiores relativamente a outros métodos de seleção, como por exemplo testes de habilidades, pelo que não existia nenhum enviesamento no que diz respeito ao género. Existia, contudo, mais diferenças em relação a etnias do que a géneros, mas estas diferenças não se apresentaram como impactantes o suficiente para sugerir enviesamento, pelo que as avaliações de personalidade se constituem como um método de avaliação relativamente justo (Ones & Anderson, 2002; Hughes & Batey, 2017).

Outra questão a ter em consideração ao aplicar métodos de seleção é a reação dos candidatos, visto que as reações dos mesmos podem influenciar os graus de aceitação entre os indivíduos escolhidos, bem como impactar a imagem pública da organização. Deste modo, as organizações não deverão querer correr o risco de desencorajar candidatos talentosos (que não tenham sido selecionados) a candidatarem-se novamente em futuras oportunidades (Hülsheger

& Anderson, 2009). Numa meta-análise realizada a partir de amostras de 17 países, incluindo Portugal, em relação à reação dos candidatos aos diferentes métodos de seleção, verifica-se uma aceitação favorável dos testes de personalidade, sendo, contudo, as entrevistas e os testes cognitivos os métodos com maior aceitação por parte dos candidatos (Anderson et al., 2010).

No fundo, e como já foi mencionado anteriormente, os processos de seleção têm como ponto de partida a descrição e análise exata da função: a descrição das características específicas das funções permite aos recrutadores uma identificação dos conhecimentos, capacidades e competências relevantes para a função (Brannick & Levine, 2002). Contudo, Hughes e Batey (2017) sugerem que esta análise vá um pouco mais longe, com o objetivo de identificar e enquadrar quais os traços de personalidade específicos de que estão à procura, o que permitirá aos recrutadores a escolha de medidas com maior validade preditiva.

Em suma, apesar do uso dos testes de personalidade em contextos de seleção ser ainda contestado por diversos investigadores, maioritariamente pela sua validade, fiabilidade e risco de falsificação de respostas (e.g., Morgeson et al., 2007), são encontrados diversos estudos que comprovam que as avaliações de personalidade mantêm a sua validade preditiva, mesmo que existam distorções de resposta (e.g., Hough et al., 1990; Ones & Viswesvaran, 1998). Para além disto, os testes possuem diversas vantagens a nível legal e financeiro, reduzindo significativamente os custos (em termos de tempo e dinheiro) e riscos legais em relação a outros métodos de seleção (Lievens & Harris, 2003). Assim, a literatura demonstra que a personalidade poderá acrescentar valor às decisões de seleção, especialmente quando a *performance* está correlacionada com certos traços de personalidade (Barrick & Mount, 1991; Newell, 2005; Tett et al., 1991). Para aumentar a validade preditiva no processo de seleção, as organizações poderão considerar utilizar as avaliações de personalidade juntamente com outros instrumentos de seleção válidos, como testes de habilidade cognitiva, que podem ser utilizados em conjunto para identificar em que medida os candidatos possuem as características e competências necessárias que os ajudarão a ajustar-se e destacar-se na função. Se as organizações escolherem e utilizarem testes válidos, fiáveis e sustentáveis do ponto de vista legal e financeiro, se analisarem os seus prós e contras, avaliarem as suas características e investigarem a sua aplicabilidade em relação ao objetivo a que se propõem, estes constituem-se, do ponto de vista científico, como uma ótima opção para encontrar o candidato certo para a função (Alhendi, 2019; Baez, 2013; Carless, 2009; Cavico et al., 2015; Hughes & Batey, 2017; Remann & Nordin, 2021).

3. O Estudo de Caso

3.1 Caracterização da Organização

A *GuestCentric* foi constituída a 6 de Outubro de 2006 e iniciou a sua atividade no dia 10 desse mesmo mês, pelos atuais CEO e Vice-Presidente da América do Norte, Pedro Colaço e Filipe Machaz, respetivamente. A origem da fundação desta empresa baseou-se no desenvolvimento de uma solução que possibilitasse uma maior eficiência da presença online de empresas do setor de alojamento hoteleiro. A empresa desenvolve a sua atividade principal sob a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE): 62010 – Atividades de programação informática.

A localização inicial das instalações da empresa situava-se na Calçada Marquês de Abrantes, em Lisboa. Em Janeiro de 2007, mudou de instalações para a atual localização, em Miraflres, e em 2008, ocorreu uma alteração da composição acionista com a entrada de investidores institucionais a partir de entidades que demonstravam uma elevada orientação para investir no negócio da *GuestCentric*: a *Portugal Ventures* (na altura, Turismo Capital), *ASK*, *ISQ Capital* e *Change Partners*.

Nesta fase, a empresa estava totalmente focada em criar uma solução informática que permitisse uma presença mais eficaz na *web* para as empresas do setor hoteleiro. Como resultado, a *GuestCentric* tornou-se num fornecedor de *softwares* e serviços de marketing digital baseados na *cloud* (nuvem) que ajudam os hotéis a construir e promover a sua marca, direcionar reservas diretas e conectar-se com os clientes em todos os canais digitais.

Em 2009, a equipa comercial foi estabelecida, e foram criados os primeiros escritórios nos mercados internacionais, em San Diego e Londres. A equipa comercial, que opera a partir da sede em Miraflres, assegura os restantes mercados. A fase de expansão global teve início em 2015, com a aposta nos mercados externos, consolidando a presença em Nova Iorque, San Diego, Londres, Barcelona e Rio de Janeiro.

À medida que se desenvolve ao longo do tempo, a plataforma *all-in-one* (“tudo em um”) da *GuestCentric* fornece aos hotéis uma solução unificada para gerir as viagens dos seus clientes *online*. Isto inclui *websites* premiados, um motor de reservas simples e fácil de utilizar, ferramentas de marketing e publicidade, integração com os sistemas hoteleiros (PMS, ou seja, Sistema de Gestão de Propriedades, e CRS, ou seja, Sistema Central de Reservas), um código de cadeia GDS (Sistema de Distribuição Global) e um gestor de canais para fornecer alojamento em canais como *Amadeus*, *Booking*, *Expedia*, *Galileo*, *Google*, *TripAdvisor*, entre outros.

A *GuestCentric* tem neste momento clientes em 60 países espalhados por todo o mundo e é apresentada no *Skift Travel Tech 250* onde consta uma lista das 250 melhores empresas de tecnologia de viagens que moldam a experiência de viagem moderna.

Assim, a *GuestCentric* presta diversos serviços aos seus clientes, nomeadamente *websites* "responsivos" que se focam na vertente comercial, com o objetivo de aumentar a notoriedade da marca do hotel e a taxa de conversão de reservas, um motor de reservas adequado para dispositivos móveis em todos os sistemas operativos, *Channel Management* (Gestão de Canais) que centraliza e automatiza as tarifas e o inventário do hotel nas OTAs (*Online Travel Agencies*, ou Agências de Viagem Online), um código GDS que permite ao hotel competir à escala mundial, com uma rede global de mais de 500 empresas e todos os principais consórcios de agências de viagens, uma plataforma de marketing social que permite interagir com os clientes no *Facebook*, *Twitter* e em outras redes sociais populares, e *vouchers* para a venda de produtos extra e anúncios das experiências distintivas que o hotel proporciona.

A *GuestCentric* possui também a vantagem de integrar os serviços mencionados anteriormente com empresas importantes de tecnologia e distribuição. Assim, os hotéis têm a possibilidade de integrarem o seu próprio *Channel Manager* (Gestor de Canais) ou usar a ferramenta da *GuestCentric*, e têm a possibilidade de adquirirem reservas de todos os *meta channels* (meta canais) mais importantes, incluindo *TripAdvisor*, *Google* e *Trivago* a partir do motor de reservas da *GuestCentric*. Por último, é oferecido aos hotéis a integração com o RMS (Sistema de Gestão de Receitas), incluindo *Ideas*, *Duetto*, entre outros, e com o PMS, existindo a possibilidade de integração com todos os PMS mais significativos na América do Norte e Europa, com mais de 100 conexões disponíveis.

A *GuestCentric* S.A (empresa portuguesa) conta com cerca de 50 colaboradores em Portugal, e possui também um escritório em San Diego (EUA) e Londres (Reino Unido), possuindo, na totalidade, cerca de 60 colaboradores, para além de ter adquirido os direitos de outra empresa, a *Great Hotels of The World* (GHOTW). No anexo A, é possível analisar a composição e estrutura do grupo (Figura 2), bem como o organograma da empresa (Figura 3).

3.2 Os Testes de Personalidade: The Predictive Index Behavioral Assessment

O *Predictive Index* (PI) é um teste de autorrelato da personalidade “normal” (sem patologias) adulta e relacionada com o trabalho, que foi desenvolvida exclusivamente para a utilização em populações organizacionais e profissionais (The Predictive Index, 2020). O PI utiliza um formato de resposta de escolha livre, e os candidatos, a partir de duas listas de adjetivos

descritivos, cada uma das quais contém 86 itens, são convidados a selecionar os adjetivos que melhor os descrevem (o domínio "*Self*"), e os adjetivos que correspondem à forma como acreditam que os outros esperam que se comportem (o domínio "*Self-Concept*"). Um terceiro domínio implícito (a "*Synthesis*") é produzido pela soma destes dois domínios, e pode ser visto como a reflexão do comportamento perceptível de um trabalhador no seu emprego. A avaliação está disponível nas versões papel e lápis, computador e online, não é cronometrada e, normalmente, leva cerca de seis minutos para ser concluída. (The Predictive Index, 2020).

Cada um dos adjetivos no *PI Behavioral Assessment* reflete a posição de um candidato relativamente a 5 fatores (Dominância, Extroversão, Paciência, Formalidade e Objetividade), que, de acordo com The Predictive Index (2020), determinam as forças motivadoras do indivíduo no ambiente de trabalho. Na Tabela 4 do Anexo B, é possível analisar com maior detalhe cada um destes fatores e as suas características.

Estes testes têm por base a teoria DiSC de Marston, publicada no seu livro "*Emotions of Normal People*" em 1928. Marston elaborou a teoria com o objetivo de explicar as reações emocionais dos seres humanos "normais" (indivíduos sem patologias identificadas) e foi posteriormente aplicada no desenvolvimento de avaliações de personalidade por Walter Clarke em 1945, o que resultou nos 4 fatores conhecidos atualmente: D (*Dominance*, ou Dominância), I (*Influence*, ou Influência), S (*Steadiness*, ou Estabilidade) e C (*Compliance*, ou Conformidade) (Beedu, 2021; Matos, 2010). Estes 4 fatores encontram-se divididos tendo em conta dois eixos diferentes, nomeadamente ativo ou passivo, e num ambiente favorável ou antagonista, pelo que a combinação destes eixos resulta nos 4 perfis propostos por Marston (Matos, 2010).

Um alto nível de dominância caracteriza-se pela forma como uma pessoa demonstra assertividade, controla situações e lida com conflitos, e um alto nível de influência está associada a entusiasmo, persuasão e otimismo. Já altos níveis de estabilidade referem-se a indivíduos que não gostam de mudança e preferem ritmos estáveis e seguros, e, por último, altos níveis de conformidade refere-se a indivíduos organizados, cautelosos e preocupados em produzir trabalho de qualidade (Puccio & Grivas, 2009).

Num estudo realizado por Beedu em 2021 utilizando uma amostra de 385 participantes que realizaram um teste de personalidade baseado na teoria DiSC, o autor concluiu que este teste de personalidade é eficaz na definição dos perfis de personalidade dos candidatos, e demonstra-se útil em variados contextos organizacionais, nomeadamente recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento, *team building* e motivação.

A teoria de Marston está, portanto, na base da criação de variados testes de personalidade, e foi a influência para a formulação dos Testes Comportamentais do *Predictive Index*, criados por Daniels em 1955 (The Predictive Index, 2020). O PI tem sido utilizado comercialmente de forma generalizada desde 1955, tendo sido objeto de pequenas revisões em 1958, 1963, 1988 e 1992. Estas pequenas revisões foram efetuadas para melhorar as propriedades psicométricas do teste e para assegurar que cada um dos itens individuais da avaliação estava em conformidade com as normas linguísticas apropriadas e da atualidade (The Predictive Index, 2020).

O *Predictive Index* é atualmente usado em mais de 8000 organizações em 142 países, está disponível em 70 línguas, e é administrado a cerca de 2,5 milhões de indivíduos anualmente, existindo mais de 7000 profissionais com formação para a utilização e interpretação dos testes. O PI é utilizado não só para o processo de seleção, como também para gestão de talento, desenvolvimento de liderança, planos de sucessão, *coaching* de desempenho, *team-building* e mudanças na cultura organizacional. (The Predictive Index, 2020).

Entre 2017 e 2018, foi feita uma análise à Avaliação Comportamental PI pela empresa de certificação DNV, de acordo com as normas definidas pela Federação Europeia das Associações de Psicologia (EFPA, 2013; The Predictive Index 2020). Esta auditoria incluiu a documentação de apoio, o desenvolvimento do teste, normas, relatórios, validade, fiabilidade, equidade e até preços e distribuição. Em setembro de 2018, o *PI Behavioral Assessment* foi certificado pelo modelo EFPA após passar por esta revisão, e através de revisões de rotina, o PI mantém esta certificação atualizada (The Predictive Index, 2020). A validade e fiabilidade do *PI Behavioral Assessment* foram também já alvo de variadas investigações, tanto por investigadores da empresa como por investigadores exteriores à mesma (e.g., Barnett et al., 2017; Everton, 1999; Everton, 2000; Fossey, 2017; Foster et al., 2015; Foster et al., 2019, Harris, 2006; Harris, Tracy, & Fisher, 2014, como citado em The Predictive Index, 2020)

Estes testes são utilizados no processo de Seleção da *GuestCentric*, e são enviados aos candidatos após a sua candidatura e antes da realização da primeira entrevista. Após a realização deste teste, os resultados da Avaliação Comportamental do PI são analisados pela Responsável de RH (Recursos Humanos) da empresa, que obteve a certificação necessária para a análise dos mesmos através do *workshop* fornecido pelo PI. O foco desta análise não está na comparação da personalidade de um indivíduo com a de outros, mas sim na análise do alinhamento das motivações comportamentais de uma pessoa com as exigências comportamentais do ambiente de trabalho, pelo que o objetivo é de obter uma perceção dos candidatos antes da realização de entrevistas (The Predictive Index, 2020).

4. Metodologia

Tendo em conta os objetivos propostos com a realização da presente investigação, esta caracteriza-se como sendo um Estudo de Caso, visto ser considerado o método mais adequado para responder questões de “Como” ou “Porquê” (Yin, 2003). Yin (2003) define, portanto, um Estudo de Caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, particularmente quando não existe uma clara definição dos limites entre o fenómeno e o contexto (Yin, 2003).

Assim sendo, o presente Estudo de Caso trata-se de uma investigação qualitativa, onde, segundo Bogdan e Bilken (1994), existe uma recolha de dados abundante em fenómenos descritivos relacionados com pessoas, locais e conversas. Isto permite ao investigador recolher dados de uma determinada organização a partir de diversas fontes e convergir os mesmos, de forma a obter uma visão holística do caso. (Baxter & Jack, 2015). Estes autores referem ainda que esta metodologia permite assegurar que a questão não é explorada a partir de apenas uma perspetiva, pelo que a variedade de fontes permite que vários aspetos do fenómeno sejam revelados e compreendidos (Baxter & Jack, 2015).

Este estudo qualitativo pretende analisar e explorar a perceção de diferentes grupos de colaboradores no que diz respeito ao processo de seleção de pessoas da *GuestCentric*, averiguando de que forma os testes de personalidade utilizados impactam tanto o processo em si, como o Ajustamento Pessoa-Função. Assim, esta investigação pressupõe uma metodologia qualitativa de natureza exploratória, que, segundo Yin (2003), é utilizada para explorar situações cujas intervenções a serem avaliadas não têm um conjunto único e claro de resultados.

Yin (2003) indica 6 fontes para a recolha de dados, que incluem documentação, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos. Para a presente investigação, os dados foram recolhidos a partir de documentação disponibilizada pela empresa, bem como a partir da realização de 15 entrevistas semiestruturadas individuais a colaboradores da *GuestCentric*, efetuadas com recurso a 3 guiões diferentes.

A escolha de realização de entrevistas semiestruturadas deve-se ao facto de que as mesmas permitem ao investigador assegurar uma maior variedade de descrições e interpretações sobre as perspetivas dos diferentes indivíduos em relação à realidade (Meirinhos & Osório, 2010), pelo que se constituem como uma das fontes de informação mais pertinentes e essenciais nos Estudos de Caso (Yin, 2003). Para além disto, as entrevistas semiestruturadas possuem algumas vantagens em relação a outros métodos de recolha de dados, como as entrevistas estruturadas, nomeadamente por fornecerem uma maior flexibilidade para a colocação de perguntas no

momento mais apropriado, de acordo com as respostas do entrevistado (Flick, 2004, como citado em Meirinhos & Osório, 2010).

4.1 Procedimentos Metodológicos

4.1.1 Construção dos Guiões de Entrevista

Foram elaborados três guiões de entrevista (Anexo C, D e E) de acordo com a revisão literária efetuada, que serviram de orientação para a condução das entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de recolher as opiniões e perceções dos diferentes colaboradores em relação à temática de investigação.

A escolha pela realização de três guiões diferentes prende-se pelo facto de que cada segmento de colaboradores tem acesso a diferentes informações em relação ao processo de seleção e à utilização dos testes de personalidade, dependendo do seu nível hierárquico. A cada um dos entrevistados foram questionados alguns dados sociodemográficos, nomeadamente idade, antiguidade na função, antiguidade na organização, género e habilitações literárias.

Os três guiões procuraram, portanto, obter informações diferentes dos diferentes segmentos de colaboradores. Assim sendo, o primeiro guião (Anexo C) foi criado para as entrevistas do CEO da empresa, bem como para a Responsável de Recursos Humanos, e focou-se na descrição e análise do processo de seleção de pessoas da empresa, os desafios encontrados ao procurar os talentos certos para a empresa, a utilização de testes de personalidade e consequentes vantagens, desvantagens, riscos legais e custos associados, a avaliação do ajustamento percebido entre os colaboradores e as suas funções por parte da empresa, as reações dos candidatos e, por último, a viabilidade e fiabilidade dos testes utilizados.

O segundo guião (Anexo D) destinou-se aos *Managers* das diferentes equipas, sendo que a sua caracterização se encontra na tabela 3 do subcapítulo seguinte. Estas entrevistas tinham como objetivos analisar quais os critérios-chave e traços de personalidade específicos procurados para cada equipa, perceber quais os maiores desafios ao recrutar candidatos para cada equipa, analisar as vantagens e desvantagens da utilização dos testes no processo de seleção de candidatos para cada equipa, averiguar a perceção da mudança da qualidade dos candidatos com a implementação dos testes de personalidade no processo de seleção, analisar a importância relativa dos testes de personalidade na tomada de decisão de contratação, averiguar a utilidade dos testes de personalidade para selecionar candidatos ajustados às

respetivas funções, e, por fim, avaliar a percepção dos respetivos *Managers* no que diz respeito ao ajustamento dos colaboradores seleccionados recentemente nas suas equipas.

Por fim, o terceiro guião (Anexo E) foi criado especificamente para colaboradores seleccionados recentemente na empresa (há, no máximo, 8 meses), que realizaram testes de personalidade antes de serem seleccionados. Estas entrevistas tiveram, portanto, como objetivos a análise das percepções, reações e preocupações destes colaboradores enquanto candidatos em relação à realização de testes de personalidade em processos de seleção, inferir os fatores que impactam no ajustamento organizacional, e, por último, averiguar a sua percepção em relação ao seu próprio ajustamento com a função e com a organização.

4.1.2 Procedimentos para a Recolha de Dados

Como referido anteriormente, a recolha de informação foi realizada a partir de documentação disponibilizada pela empresa, bem como a partir da realização de 15 entrevistas semiestruturadas a colaboradores de diferentes segmentos hierárquicos da empresa. A documentação disponibilizada pela organização permitiu a contextualização da sua história, evolução, estratégia e *core business*, bem como providenciou uma maior compreensão sobre a caracterização dos testes de personalidade utilizados no seu processo de seleção.

Os colaboradores que participaram no presente estudo foram contactados através do seu e-mail profissional ou através de mensagem privada na plataforma *Skype*. Após lhes ser explicado o tema e objetivo do estudo, foi garantido o sigilo da informação revelada, salvaguardando os interesses dos participantes. Neste sentido, a caracterização dos participantes surge no subcapítulo seguinte, mas a sua identificação na análise dos resultados não é referida.

A partir da realização das entrevistas, foi enquadrado o objetivo de estudo aos participantes, assim como fornecido o propósito, contexto e estrutura da entrevista, de modo a providenciá-lhes uma visão mais clara do estudo que iriam participar, reforçando a sua confiança para fornecerem respostas demonstrativas da sua opinião e percepção pessoal. A totalidade dos inquiridos aceitaram participar no estudo, assim como consentiram na gravação do áudio da sua entrevista, para posterior transcrição em texto e análise do conteúdo. Estas 15 entrevistas foram, então, realizadas virtualmente, a partir da plataforma *Google Meet*, e registadas em áudio.

Uma vez realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas com o apoio de um suporte digital. As 15 entrevistas duraram aproximadamente um total de 297,63 minutos ($\bar{x} \approx 297,63$), pelo que cada entrevista durou, em média, 19,84 minutos ($\bar{x} \approx 19,84$). A entrevista com maior

duração totalizou 45 minutos e 41 segundos, e a entrevista com a menor duração totalizou 11 minutos.

4.2 Caracterização da Amostra – Participantes

A técnica de amostragem utilizada na presente investigação foi a não probabilística por conveniência, tendo em conta os objetivos de estudo inicialmente definidos. Assim, os 15 participantes incluem, para além do CEO e da Responsável de Recursos Humanos, 6 responsáveis departamentais da empresa (Marketing & Design, Engenharia, Finanças & RH, Vendas, Sucesso do Cliente e Experiência do Cliente) que tiveram, no último ano, processos de seleção para as suas equipas, e, por fim, os 7 colaboradores mais recentes na *GuestCentric*, que foram selecionados após realizarem testes de personalidade no processo de seleção. A totalidade da amostra teve, portanto, contacto direto com a utilização de testes de personalidade, enquanto candidatos, ou enquanto pessoas chave no processo de seleção e/ou na tomada de decisão de contratação.

Na tabela seguinte, é possível analisar a caracterização sociodemográfica da amostra, no que diz respeito ao seu sexo, idade, função, antiguidade na função, antiguidade na organização e habilitações literárias:

Tabela 3: Caracterização Sociodemográfica dos Participantes (Elaboração Própria)

Sexo	Idade	Função	Antiguidade na Função (Anos)	Antiguidade na Organização (Anos)	Habilitações Literárias
M	54	CEO	16,8	16,8	Licenciatura
F	30	Lead HR Generalist	6,6	9,6	Pós-Graduação
M	52	VP Marketing & Design	6,8	16,3	Licenciatura
M	41	CTO	2,6	11,2	Licenciatura
F	47	Director of Finance & HR	8,3	15,6	Licenciatura
F	37	Director of Sales EMEA	2,6	2,6	Mestrado
F	37	Manager of Customer Success EMEA	1,2	9,3	Licenciatura
M	31	Manager of Customer Experience	3,4	6,4	Pós-Graduação
F	25	Sales Development Representative	0,5	0,5	Mestrado
F	24	Sales Development Intern	0,4	0,4	Licenciatura
M	25	Sales Development Representative	0,7	0,7	Licenciatura
F	27	Onboarding Manager	0,7	0,7	Licenciatura

F	33	Sales Development Representative	0,2	0,2	Pós-Graduação
F	28	Digital Marketing Intern	0,4	0,4	Pós-Graduação
F	34	Customer Success Representative	0,7	0,7	Ensino Secundário

A partir da tabela anterior, é possível constatar que a amostra é constituída por 5 colaboradores do sexo masculino e 10 do sexo feminino (N=15). Os 15 entrevistados têm uma idade média de 35 anos ($\bar{x} = 35$), possuem uma antiguidade média aproximada nas suas funções de 3,5 anos ($\bar{x} \approx 3,5$) e uma antiguidade média aproximada na organização de 6 anos ($\bar{x} \approx 6$). No que concerne as suas habilitações literárias, 1 participante concluiu o Ensino Secundário, 8 participantes possuem uma Licenciatura, 4 detêm uma Pós-Graduação e 1 concluiu um Mestrado.

Ao analisar as características sociodemográficas dos *Managers* de cada equipa (N=6), é possível constatar que 3 participantes são do sexo masculino e os restantes 3 são do sexo feminino. A média das suas idades é de aproximadamente 40,8 anos ($\bar{x} \approx 40,8$), a antiguidade média aproximada nas suas funções é de 4,2 anos ($\bar{x} \approx 4,2$) e a antiguidade média aproximada na organização é de 10,2 anos ($\bar{x} \approx 10,2$). Dos 6 entrevistados, 4 são licenciados, 1 concluiu uma Pós-Graduação e 1 finalizou um Mestrado.

No que diz respeito aos colaboradores que iniciaram recentemente a sua atividade profissional na empresa (N=7), verifica-se que 6 participantes são do sexo feminino e apenas 1 é do sexo masculino. A média das suas idades é de 28 anos ($\bar{x} = 28$) e a antiguidade média nas suas funções e na organização é de aproximadamente 0,5 anos ($\bar{x} \approx 0,5$), o que significa que estes colaboradores estão empregados na *GuestCentric*, e nas suas funções, em média, há 6 meses, aproximadamente. Relativamente às suas habilitações literárias, 1 participante concluiu o Ensino Secundário, 2 detêm uma Pós-Graduação, 3 são licenciados e 1 finalizou um Mestrado.

4.3 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo refere-se ao conjunto de técnicas de análise das comunicações efetuadas entre indivíduos (neste caso, o investigador e os entrevistados), e permite o desenvolvimento de significados em relação às mensagens obtidas, através da produção de procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo dessas mesmas mensagens. A análise de conteúdo é realizada, idealmente, após a recolha de dados, e permite ao investigador realizar deduções das representações que os indivíduos fornecem em relação à sua realidade, o que

possibilita a interpretação e compreensão dos significados apresentados (Bardin, 1977; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Silva et al., 2005).

Recorreu-se, portanto, às três etapas para a análise do conteúdo enunciadas por Bardin (1977). A primeira, a pré-análise, é a fase de organização da informação, com o objetivo de delinear o *corpus* da pesquisa (conjunto de documentos – neste caso, das entrevistas – a ter em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos). A segunda fase consiste na exploração do material, onde o *corpus* da pesquisa é aprofundado e analisado, potencializando o surgimento de referências e ideias coincidentes e divergentes. A última consiste na etapa do tratamento dos resultados, da inferência e da interpretação. Nesta, e a partir da reflexão e intuição, os resultados “brutos” são tratados pelo investigador de forma a estabelecer relações com a realidade, aprofundando as conexões entre os significados. (Bardin, 1977).

De acordo com Bardin (1977), a codificação do material obtido, a partir de regras previamente estabelecidas, é essencial para que o investigador transforme os dados “brutos” dos documentos em descrições exatas das características pertinentes representativas do conteúdo e efetuar conclusões. Assim, a categorização da informação obtida a partir das entrevistas demonstrou-se essencial para aferir a frequência com que determinadas temáticas foram referidas, possibilitando a investigação da informação mais relevante, e permitindo obter uma percepção mais realista do caso.

Neste sentido, foram elaboradas categorias *a priori* a partir da revisão literária efetuada anteriormente, com o objetivo de responder à questão de investigação. Para este propósito, foi utilizado o *software* de análise de dados para métodos qualitativos e mistos em pesquisas científicas, académicas e comerciais, o *MAXQDA*. Com o auxílio deste *software*, foram criadas subcategorias e respetivos códigos, para categorizar e organizar as informações obtidas através das entrevistas, analisar a frequência pela qual ocorriam, e efetuar conclusões. Os códigos sofreram várias retificações ao longo do processo, para assegurar a complementaridade com a revisão literária, pelo que algumas categorias foram também criadas *a posteriori*, a partir da análise aprofundada das entrevistas obtidas e das consequentes informações consideradas pertinentes para a análise dos resultados.

5. Resultados

No presente capítulo, apresenta-se os resultados obtidos através das entrevistas efetuadas aos colaboradores da *GuestCentric*, procurando, posteriormente, cruzar a informação obtida e efetuar conclusões em relação à questão de investigação definida inicialmente.

Foram criados dois grupos de categorias, subcategorias e códigos diferentes: o primeiro, para analisar as perceções das chefias (P1 a P8), e o segundo, para averiguar as perceções dos colaboradores selecionados recentemente na empresa (P9 a P15). Esta divisão possuiu o intuito de investigar as diferenças de perceções em relação à temática de investigação entre colaboradores em cargos de chefia e colaboradores que foram, recentemente, candidatos no processo de seleção da empresa. Para este efeito, os resultados obtidos através das entrevistas efetuadas ao CEO e à Responsável de Recursos Humanos foram analisados juntamente com os dos *Managers*. É importante salientar também que as identidades dos participantes neste contexto não são referidas, para manter o sigilo das suas respostas. Sendo assim, a numeração dos participantes em cada grupo não segue uma ordem cronológica, mas sim aleatória.

As categorias do primeiro grupo (P1 a P8) dividem-se em: Motivos de Implementação, com o objetivo de contextualizar o processo de Seleção da Empresa, e aferir os motivos que levaram a *GuestCentric* a implementar testes de personalidade; Impacto no Processo de Seleção, com o objetivo de investigar as vantagens e desvantagens percebidas das chefias na utilização de testes de personalidade no processo de seleção da empresa; e Impacto no Ajustamento dos Colaboradores, visando averiguar qual a visão por parte das chefias do impacto dos testes de personalidade no ajustamento dos colaboradores na empresa. Na tabela 5 do Anexo F, é possível analisar com maior detalhe as categorias deste grupo, e respetivas subcategorias, códigos associados e frequência com que foram referidos.

Em relação ao segundo grupo (P9 a P15), as suas categorias dividem-se em: Impacto no Processo de Seleção, com o objetivo de investigar as opiniões deste impacto dos colaboradores recentes enquanto candidatos que realizaram testes de personalidade no processo de seleção da empresa; e Impacto no Próprio Ajustamento, com o objetivo de aferir a perceção de impacto dos testes de personalidade no ajustamento que os colaboradores recentes sentem nas suas funções. Na tabela 6 do Anexo F, é possível analisar com maior detalhe as categorias, subcategorias, códigos e frequências deste grupo.

5.1 Resultados da Análise de Conteúdo do Grupo P1 a P8

5.1.1 Motivos da Implementação

Foram encontrados diversos motivos por parte das chefias que levaram à necessidade de implementação dos testes de personalidade (PI) no processo de seleção da *GuestCentric*. Estes motivos foram divididos em duas subcategorias, permitindo uma melhor compreensão dos seus significados: “Relacionados com as Funções” (N=20; E=87,5%¹) e “Relacionados com o Processo de Seleção” (N=22; E=87,5%).

Inicialmente, foi pedido às chefias que caracterizassem o processo de seleção na empresa (e nas suas equipas, se aplicável), bem como contextualizassem as dificuldades sentidas na procura pelos candidatos ideais. Verificou-se que a dificuldade mais referida pela chefia foi a escassez de talento, problema que tem vindo a crescer nos últimos anos: “No último ano o difícil foi mesmo haver candidatos. Nunca tinha sentido isso, nestes mais de vinte anos de experiência” (P5); “(...) um dos desafios que nós temos (...) é, em primeiro lugar, atrair candidatos.” (P2); “O maior desafio é encontrar alguém... esse é logo o maior desafio.” (P8); “(...) uma das frustrações que nós temos tido desde sempre é a contratação ser difícil (...)” (P4). Para além disto, encontrar candidatos comprometidos com a organização revelou-se uma dificuldade para alguns *Managers*: “Nós queremos pessoas que sejam comprometidas e que estejam prontas para fazer aqui uma carreira.” (P6); “(...) situações que vivemos no passado... Pessoas com seis meses vão embora antes de fazer os seis meses (...)” (P3); “Os candidatos... que não digam "eu sempre quis trabalhar aqui" ou "isto é o meu emprego de sonho", mas de alguma forma olhem para a empresa, olhem para o que nós fazemos e digam "isto era um sítio perfeito para eu estar, e, como tal, estou aqui no processo, e vou levar o processo até ao fim.” (P2).

Neste panorama, cada membro da chefia realçou os diferentes requisitos e dificuldades sentidas na procura pelos candidatos “ideais” para as funções na sua equipa, dependendo da própria área. Por exemplo: “(...) se é uma pessoa organizada (...) se é uma pessoa calma (...)” (P3); “(...) capacidade de ajuste, de se adaptar (...) capacidade de *ownership* (“vestir a camisola”) e autonomia também.” (P1); “(...) pessoas pró-ativas, com sentido de responsabilidade, com sentido de urgência (...)” (P5).

É neste sentido que surge a categoria de motivos “Relacionados com as Funções”, verificando-se que as “Exigências do Cargo” possuem um valor preponderante (N=12;

¹ Para efeitos interpretativos: N= frequência absoluta de ocorrências; E= percentagem de entrevistados que referiram a subcategoria/código.

E=75%), existindo uma ênfase na ajuda que os testes de personalidade fornecem na procura por traços específicos. Por exemplo: “O nível de exigência é alto. Ou seja, tu precisas de uma pessoa que tenha uma alta capacidade criativa, mas que tenha uma alta capacidade de adaptação à mudança e um rigor muito grande (...) E em cima disto tudo, tem que ter uma capacidade de resistência. (...) E aí, o PI ajuda em grande parte, porque alguns desses traços vêm lá. (P8).”; “Os testes PI já nos vão dar aqui alguma ajuda (...) percebemos logo aqui se é uma pessoa que está mais virada para o trabalho em equipa, mais colaborativa, se é uma pessoa que gosta mais de trabalhar individualmente, se é uma pessoa que gosta mais de socializar ou de um trabalho mais pacífico, se está aberto à mudança ou é mais resistente a essas mudanças, portanto aqui já nos vai dar uma grande ajuda.” (P6).

Na mesma linha de pensamento, os testes de personalidade potencializam o “Ajustamento com a Função” (N=8; E=62,5%), como referem, por exemplo: “Com o recurso a esta tecnologia (...) temos um bocadinho mais de segurança de que o candidato que nós acreditamos ser o melhor *fit* é, de facto, um bom *fit*.” (P3); “(...) nem sempre uma pessoa tecnicamente incrível (...) se vai enquadrar no perfil. (...) Nós precisamos de pessoas *easy going*, que não se não se *stressem* muito, com características muito específicas. (...) Nós criamos um cargo no PI, em que o próprio PI já tem alguns *drafts* de posições. (...) e vai-nos dar um perfil (...) e vão ajustar [o perfil] à função que nós temos na realidade na empresa. E depois, quando o candidato responde, o tal ajuste é feito.” (P6);

Os motivos “Relacionados com o Processo de Seleção” foram também referidos pela grande maioria da chefia, existindo também uma preocupação geral pelo ajustamento com as respetivas equipas (N=9; E=62,5%), como referem, por exemplo: “Um dos grandes desafios, (...) e também com potencial solução via PI, é garantir que a pessoa se enquadra a nível de *skills* relacionais com o resto da equipa, ou seja, a nossa equipa tem um núcleo, ou procuramos construir uma equipa com um núcleo forte, de relacionamento bastante bom, e o grande desafio que nós temos é garantir que a pessoa que recrutamos se encaixa neste grupo que fomos construindo ao longo dos tempos. (P3); “Não interessa se tu és a melhor pessoa do mundo, porque tu não trabalhas sozinho, tu trabalhas numa equipa. E, portanto, eu prefiro ter o segundo melhor candidato do mundo a trabalhar bem na nossa equipa, do que ter o melhor candidato do mundo na empresa que não consegue trabalhar com as outras pessoas. O trabalho em equipa é fundamental em todo o lado.” (P8)

O ajustamento com a própria organização (N=5; E=50%) torna-se também uma preocupação, como referem, por exemplo: “Nós muitas vezes temos candidatos que são “uau” tecnicamente e que são incríveis, mas que nós ficamos muito reticentes em relação à integração

na empresa” (P6); “Nós procuramos pessoas que sejam colaborativas, pessoas que nos deem pelo menos a percepção de que são capazes de lidar com a indefinição (...) por questões de estrutura, por questões da própria empresa, as coisas são assim. Depois há pessoas que, lá está, encaixam-se nesta filosofia ou não, mas acho que é uma empresa onde se trabalha sempre com um ritmo elevado.” (P2).

Para além disto, a incerteza (N=4; E=50%) latente no processo de seleção é outro dos motivos, como referem, por exemplo: “(...) se não tiveres todas as pessoas em igualdade de circunstância, é complicado. E, normalmente, vai num salto de fé, no teu instinto de quem é o melhor candidato.” (P8); “(...) nós fazemos *role plays*, mas nem assim conseguimos ter real noção de como é que vai ser, de como é que essa pessoa vai desempenhar as suas funções (...) e esse é o grande desafio. Muitas vezes é um tiro no escuro, porque tu até podes juntar uma série de variáveis nas entrevistas, a experiência e tudo o resto, mas ainda assim é um tiro no escuro” (P7).

5.1.2 Impacto no Processo de Seleção

Ao investigar a percepção das chefias em relação ao impacto dos testes de personalidade no processo de seleção da empresa, verificou-se que a esmagadora maioria realça as “Vantagens” (N=82; E= 87,5%) da utilização destes testes, apesar de muitos estarem também cientes das “Desvantagens” associadas (N=45; E=62,5%).

No que concerne o impacto positivo dos testes de personalidade, conclui-se que a maior vantagem, para a chefia, é a capacidade de os testes filtrarem candidatos (N=18; E=87,5%). Como refere um dos membros da chefia, “Temos de ter ferramentas que nos ajudem a fazer uma pré-seleção.” (P5). Esta filtragem é vista como positiva para a grande maioria dos inquiridos, dado que ajuda a filtrar os candidatos com o maior potencial e a encontrar os que possuem o melhor perfil: “A grande vantagem é que [o PI] é um exercício que entra na fase inicial do processo, e exclui pessoas que nunca se enquadrariam, e (...) afunila e ajuda a apontar-nos para os candidatos certos” (P3); “(...) o teste filtra-te um conjunto de pessoas para fora que não têm perfil para continuar o processo de recrutamento.” (P8); “[Os testes de personalidade] para mim, só têm impacto na parte da triagem, para irem para a entrevista.” (P1); “(...) permite-nos fazer um *screening* prévio dos candidatos mais aptos ou menos aptos.” (P7); “Eu creio que a qualidade dos candidatos que me chegam a mim é muito melhor.” (P5). Na perspetiva de formar pessoas, esta filtragem também é percecionada como uma vantagem, como refere, por

exemplo: “Na verdade, tira-me um bocado peso, ter que estar a formar pessoas que, à partida, já estão completamente fora dos critérios de personalidade.” (P1).

Para além disto, verifica-se também a importância dos testes de personalidade enquanto ferramenta de apoio para a decisão (N=17; E=62,5%), para dar uma maior segurança no processo - “(...) acima de tudo, dá-nos mais confiança no recrutamento, ou seja, sentimo-nos um pouco mais seguros nas decisões que fazemos.” (P3); “(...) é mais um *input* para a decisão” (P4) - ou para apoiar a decisão em situações de dúvidas ou de empate - “(...) para trabalhar comigo, se eu tiver na dúvida entre dois candidatos, eu vou ter que pegar em alguma coisa, então vou, sem dúvida, utilizar a ferramenta.” (P5).

Assim, verifica-se que, para três membros da chefia, os testes de personalidade constituem-se como uma ferramenta que impacta diretamente a decisão final: “Eu acho que a minha decisão final é feita com um conjunto de variáveis, e essa é uma delas, sem dúvida.” (P7); “(...) para mim, ter uma ferramenta que me ajude a seleccionar a pessoa que tem mais pontos fortes que coincidem com aquilo que eu estou à procura, é fundamental.” (P5); “(...) tens mais dados que te ajudam a trabalhar os candidatos e te ajudam a tomar a melhor decisão.” (P3).

Outra das grandes vantagens percebidas dos testes de personalidade é o impacto que têm no tempo gasto no processo de seleção (N=11; E=62,5%). Como refere uma das participantes, “Hoje em dia (...) esta parte da seleção é muito difícil, porque as pessoas estão sempre a receber novas propostas e ofertas, e estão a ser asoberbados com coisas de todos os lados, e nós precisamos de ser rápidos” (P6). Neste contexto, o grande benefício percebido é o facto de os testes de personalidade reduzirem significativamente o tempo necessário para o processo de seleção, como referem, por exemplo: “Vai-nos ajudar a minimizar esse tempo, ou seja, vamos ter um processo totalmente mais curto e mais focado nas pessoas que realmente nós achamos que se adequam.” (P6); “Ajuda-nos também a poupar algum tempo, não é? Porque, de alguma forma, utilizamos o questionário online, e, portanto, é tudo muito mais simples, e ajuda-nos bastante na seleção.” (P3); “Eu (...) perdia muito mais tempo (...) a fazer a triagem” (P5).

Há também a visão de que os testes de personalidade ajudam a seleccionar os candidatos mais adequados para as funções (N=9; E= 62,5%) - “Os testes PI já nos vão dar aqui alguma ajuda na parte da seleção, em termos de afunilar esse tal *fit* da função” (P6); “Os testes de personalidade (...) definem logo se as pessoas têm capacidade de autonomia, se têm os *soft skills* (...), e, portanto, eu acho que essa parte é extremamente relevante mesmo.” (P1); “(...) tu consegues, numa primeira fase, ter algum *feeling* de como é que a pessoa vai saber lidar com determinadas situações muito específicas do trabalho.” (P7) – bem como ajudam a reduzir os

erros (N=8; E=62,5%) no processo de seleção: “Reduz-te um pouco o erro de *casting* (seleção), porque há uma avaliação psicológica do candidato.” (P3); “Identifica pontos fortes e potenciais pontos fracos do candidato, permite-nos ir atrás de se efetivamente aqueles pontos fortes existem ou não, e se conseguimos viver com os pontos fracos identificados ou não.” (P4).

A implementação dos testes de personalidade na empresa possibilita também a melhoria da estrutura (N=5; E=25%) do processo de seleção e a criação de critérios uniformes na empresa, como refere, por exemplo: “O grande objetivo, quando nós implementámos o PI como ferramenta de recrutamento, era não só para ajudar os *Managers* numa melhor seleção de candidatos, mas para uniformizar as coisas.”; “(...) na *GuestCentric*, finalmente decidimos implementar uma ferramenta com critérios que nós definimos, características e valores que nós definimos para a empresa, e a pessoa enquadra-se ou não.” (P5).

Não é só no tempo gasto no processo que os testes se constituem como uma vantagem, sendo que os custos também são relevantes (N=4; E=37,5%), como refere, por exemplo: “(...) o custo de contratar mal é altíssimo. Não são só os primeiros seis meses, é mais o custo de todas as outras pessoas que tiveram a treinar a pessoa, não é? Até pior ainda, quando (...) a pessoa acaba por ficar um ano sem produtividade.” (P4).

Neste sentido, o investimento monetário compensa para a empresa, para evitar os custos das contratações inadequadas, como refere, por exemplo: “Se nós conseguirmos poupar esse dinheiro em não ter que, ao final de seis meses (...) voltar a recrutar e voltar a dar formação, isto compensa-se muito rapidamente, e conseguimos ir buscar este investimento rapidamente. Portanto, não creio que seja um custo demasiado elevado para os benefícios que traz.” (P6).

Já o efeito dos testes de personalidade no ajustamento com a equipa (N=4; E=37,5%) também demonstra ser importante para alguns inquiridos, como referem, por exemplo: “Não nos podemos esquecer que as pessoas trabalham em equipa e não queremos ter uma equipa em que todas as pessoas são iguais. Portanto, acho que, muitas vezes, o que é importante é perceber em que equipa é que esta pessoa vai trabalhar, e se se vai enquadrar bem.” (P4); “O teste é um bom indicador para garantir que todas as pessoas que estão a passar para uma segunda fase reúnem um conjunto de traços que são fundamentais para ter na equipa.” (P8); “O PI acaba por ajudar muito neste sentido, porque há uma lógica científica, (...) que ajuda a perceber, (...) se aquele candidato se enquadra ou não com o núcleo forte da equipa.” (P3).

Do outro lado da moeda, surgiram algumas preocupações em relação ao impacto negativo dos testes de personalidade no processo de seleção. A maior preocupação para a chefia foi a falta de validade e fiabilidade dos testes (N=12; E=50%), existindo mesmo um caso específico, na empresa, de uma contratação cujo resultado no teste de personalidade não se adequa ao seu

perfil: “Há um exemplo (...) que está connosco, e que de acordo com o teste de personalidade não dava minimamente um *fit*, e na realidade, foi uma ótima contratação, e, portanto, isto é apenas um indicador de que nós temos que ter algum cuidado quando olhamos para estes números, porque às vezes estes testes são falíveis. Portanto, temos que olhar para isto sempre com um olhar crítico.” (P4).

Contudo, este caso ocorreu quando esta pessoa realizou o teste de personalidade enquanto estava já dentro da empresa, pelo que, e de acordo com um dos membros da chefia, isto não acontece aos candidatos: “(...) o meu *feeling* (...) é que nos nossos candidatos isto não acontece, porque a abordagem que eles vão meter àquele exercício é completamente diferente da abordagem de quem está já há dois, três, ou mais de cinco anos, na empresa vai ter, percebes? E eu acho que nessas pessoas, nos que já trabalham connosco, o *mood*, a forma como se sentem naquela semana, naquele mês, afeta bastante. Nos novos (...) eu acho que eles estão muito concentrados naquilo, e, portanto, são mais racionais, menos emotivos, são mais práticos, porque estão desligados do contexto. Querem entrar no contexto apenas.” (P3).

Porém, surge a preocupação de que também os candidatos poderão ser influenciados por diversos fatores, como refere, por exemplo: “O candidato pode estar num mau dia e responder ao teste de forma menos atenta, (...) podes estar com receio de seleccionar as características e de seleccionar poucas, e os resultados do teste comportamental não vão ser tão fidedignos como poderiam ser.” (P6).

Devido a estes fatores, os testes de personalidade poderão impactar na perda de talento (N=7; E=25%), como refere: “São coisas que nós estamos sempre sujeitos, e podemos perder bons candidatos ao estarmos a utilizar o PI.” (P6). Por outro lado, esta potencial perda de talento não se constitui particularmente preocupante para dois destes membros, visto que a importância dos testes de personalidade é comunicada aos candidatos no início do processo, e isto poderá ajudar a perceber, numa fase inicial, o comprometimento dos mesmos: “(...) aqui o ponto é, vai lhes ser dito que este teste é importante e que baseado no *score* deste teste eles passam para a próxima fase da entrevista ou não. Não vejo como é que isso pode ter um comportamento discriminatório por parte da empresa.” (P4); “Se houve pessoas que não deram atenção suficiente ao teste, podem ficar presos na rede e podiam ser excepcionais. Mas o princípio está aqui: Quão comprometido estás tu para conseguires este cargo? (...) Se o candidato tiver uma perspetiva de que não tem paciência para realizar o teste, é porque não está interessado. E, portanto, isto é o que seria potencialmente o grande *downfall* (a grande ruína) do teste, que é ficarem na rede de pessoas que potencialmente poderiam até ser os melhores candidatos. Mas na realidade, isso também mostra um traço da pessoa, que é, se ela está interessada no que nós

lhe mandámos. E, portanto, nessa perspetiva, se essas pessoas não estão comprometidas, ainda bem que acabam por não entrar.” (P8).

Porém, existe uma pessoa, deste grupo de responsáveis departamentais, que não partilha da mesma opinião. Neste sentido, considera que os testes de personalidade não deverão ter lugar no processo de seleção para os membros da sua equipa, sendo a única pessoa entrevistada com esta posição: “Eu não quero excluir ninguém ou incluir alguém definitivamente só por causa daquilo.”; “Eu não acredito que se deva excluir pessoas num processo com o teste de personalidade” (P2). Da mesma forma, refere ainda que esta exclusão poderá aumentar a injustiça no processo de seleção (N=6; E=12,5%): “Acho que é um bocado injusto para as pessoas elas serem excluídas só pelo teste (...) Eu não quero ser [injusto/a]... Nós podemos ser sempre injustos com as pessoas, percebes? Mas eu prefiro ser [injusto/a] porque estávamos a falar e eu não gostei de ti, ou não gostei da tua postura na entrevista, do que tu teres preenchido um teste online e eu dizer que não serves para nós, e eu nem sequer te deixo passar à frente.” (P2)

Relativamente ao tópico da injustiça, é enfatizado, por outro lado, que os testes de personalidade são completamente cegos a fatores como género ou idade, reduzindo qualquer tipo de riscos em relação a discriminação, como refere, por exemplo: “(...) não dá para teres qualquer tipo de discriminação no que diz respeito a discriminação do género, a discriminação de idade... Porque essas informações não nos chegam no teste. A única coisa que nos chega é os resultados do teste (...). Ponto. Nós não conseguimos ter acesso a mais nada do candidato. Portanto, não creio que haja esse tipo de riscos.” (P6)

Surge também alguma preocupação pela distorção de respostas por parte dos candidatos (N=5; E=37,5%). Assim, por vezes, os resultados dos testes de personalidade não se verificam nas entrevistas: “Já me aconteceu, efetivamente, pessoas que foram a entrevistas com ótimos resultados a nível de personalidade, e com as restantes características, e depois na entrevista eu vejo que não bate certo.” (P1); “O que também nós podemos tentar fazer é dar a volta aos testes e responder a coisas que não tenham nada a ver com a nossa personalidade. Portanto, isso também nos vai enviesar os resultados do teste, como é óbvio. E corremos esse risco, e não está de fora, e nós sabemos disso. (P6)”; “Tu às vezes tens pessoas que fazem o teste de personalidade e são incríveis. E depois tu estás a falar com a pessoa e vês que a postura é agressiva, ou está impaciente, ou não está com grande vontade de estar a responder às minhas perguntas.” (P2).

Por outro lado, dois inquiridos consideram que estes potenciais problemas poderão ser detetados no decorrer do processo: “(...) nós temos algumas fases que nos ajudam a detetar

potenciais pontos fracos que excluam de imediato o candidato no processo. Temos a entrevista de Recursos Humanos, a entrevista comigo, a entrevista com outras pessoas da empresa para perceber se se enquadram na equipa, um exercício que normalmente pedimos para os candidatos fazerem onde avaliamos não só a resposta ao exercício, mas a forma como resolvem o exercício, e, por último, uma chamada, lá está, com a equipa, com algum membro da equipa, para termos a certeza absoluta que se enquadra a nível de *skills*. (...) O PI acaba por ajudar muito neste sentido. (P3); “É por isso que isto não é uma ferramenta onde a pessoa escreve e entra, ou seja, há todo um outro processo de entrevistas... não é? Que nós temos, para garantir que todas as pessoas tenham um *fair shot* (oportunidade justa) em entrar (...)” (P4).

A falta de interação humana (N=7; E=25%) é outra desvantagem mencionada por dois participantes, sendo que estes referem que alguns dos traços de personalidade são mais facilmente verificados a partir de entrevistas do que nos testes de personalidade: “Muitos destes traços, na verdade, são muito mais bem detetáveis quando tu estás a comunicar com a pessoa, e não quando estão a responder a um questionário onde não estão a comunicar com ninguém.” (P1); “(...) eu acredito em relações humanas, até porque muitas vezes numa entrevista tu vês coisas como a linguagem corporal. (...) Quando nós estamos só em cima de ferramentas de dados, de *frameworks*, de testes para tomar decisões, nem sempre tomamos as melhores decisões. (...) a maior parte das decisões que são tomadas analiticamente, com base em dados, são más decisões, porque pomos de lado aquilo que é a nossa perceção, a nossa intuição”. (P2).

Apesar destas preocupações e riscos, a perceção geral do impacto dos testes de personalidade no processo de seleção da empresa é maioritariamente positiva (N=82), pelo que, para todos os *Managers* - à exceção de um - as vantagens superiorizam as desvantagens: “Temos que pôr os pratos na balança e perceber, em termos de benefícios e aqui (...) as desvantagens, o que é que nos traz mais? E os benefícios pesam.” (P6); “Eu acho que torna o processo mais eficiente e possivelmente dá mais qualidade ao processo.” (P3); “Para já não vejo desvantagens. Acho que o caminho, em conjunto com esses testes, nos permitiu chegar aos candidatos ideais.” (P7). Este impacto é reforçado pela confiança que têm na ferramenta: “Não tenho nada que me indique que os testes afinal dão uma informação que não é verdade.” (P5); “E a confiança que há nele, no PI, é grande, pelo menos a minha.” (P8).

5.1.3 Impacto no Ajustamento dos Colaboradores

Ao contrário do impacto dos testes de personalidade no processo de seleção, que possui uma percepção maioritariamente positiva para a chefia, o impacto dos testes no ajustamento dos colaboradores resulta numa maior incerteza.

Esta ambiguidade (N=9; E=75%) resulta, em parte, de uma falta de amostra generalizada (N=4; E=50%), tendo, portanto, havido poucos recrutamentos na empresa desde a implementação dos testes no seu processo seletivo: “Eu não consigo responder a isso. Só contratei duas pessoas com o PI no processo.” (P8); “(...) não tive muitos recrutamentos que pudesse perceber se, de facto, teve impacto ou não.” (P3); “(...) para ter assim uma resposta mais concreta precisava de mais exemplos.” (P5). Para além disto, verifica-se que o ajustamento dos colaboradores poderá não resultar diretamente dos testes de personalidade, tendo em conta todas as outras variáveis no processo seletivo, o que aumenta a ambiguidade do impacto direto dos testes, em comparação a outras variáveis (N=5; E=25%): “(...) acho que uma coisa são os testes, outra coisa são as entrevistas, e outra coisa é a atuação no dia-a-dia.” (P1); “Não sei, e acho que é uma ótima questão para analisarmos.” (P2).

Apesar da falta de amostra e desta ambiguidade que impossibilita de efetuar conclusões definitivas, verifica-se que metade da chefia considera que o impacto dos testes de personalidade no ajustamento dos colaboradores foi positivo (N=10; E=50%) nas últimas contratações realizadas, existindo uma percepção positiva do efeito dos testes de personalidade no Ajustamento Pessoa-Função (N=8; E=50%) nos colaboradores recentes, como referem, por exemplo: “(...) eu diria que, olhando para aquilo que posso ver, e para os candidatos que temos que passaram por este processo, eu diria que sim. A personalidade enquadra-se às mil maravilhas.” (P3); “Dou o exemplo do membro mais recente da equipa (...) até ver acho que acertámos mesmo em cheio.” (P5); “(...) não creio que tenha havido pessoas contratadas que realmente não se tenham adequado ao que lhes era pedido em termos da função.” (P6).

Verifica-se também que, para dois destes responsáveis, existe uma percepção de que os testes de personalidade tiveram também um impacto positivo no Ajustamento Pessoa-Grupo dos colaboradores recentes (N=2; E=25%): “Acho que tem tudo a ver com a equipa, e integrou-se lindamente. (...) podem dizer que tive sorte. Ou realmente, o processo funciona, não é? Segundo me recordo, teve um bom PI, não tenho os números de cor, mas teve. O *match* da personalidade batia com o que nós definimos, e está a dar certo (...) Portanto, eu acho que sim.” (P5); “Aquilo que sinto é que o último recrutamento que nós fizemos, achámos que a pessoa entrou que nem uma luva. Ou seja, foi mesmo um *perfect fit* ao tal núcleo forte que nós tanto procuramos construir na equipa. Achamos mesmo que a pessoa entrou, neste momento já temos sete ou oito

meses a trabalhar com esta pessoa, e poderíamos dizer que já está connosco há dois ou três anos.” (P3).

É importante aferir que não existiu nenhuma perceção negativa neste tópico por parte da chefia. Apesar de não se tornar evidente se os testes de personalidade possuem um impacto direto no ajustamento dos colaboradores em geral, ou se poderá derivar de outros fatores no processo seletivo, a perceção para metade da chefia é que, de facto, os testes de personalidade tiveram peso no ajustamento dos colaboradores mais recentes, o que sugere uma tendência positiva neste efeito.

5.2 Resultados da Análise de Conteúdo do Grupo P9 a P15

5.2.1 Impacto no Processo de Seleção

Ao contrário da chefia, que perceciona o impacto dos testes de personalidade no processo de seleção como maioritariamente positivo, essa posição não se torna tão afincada para o grupo de colaboradores selecionados recentemente. Neste contexto, as perceções positivas (N=55; E=100%) deste impacto, apesar de também serem evidentes para as novas contratações, não são tão proporcionalmente superiores em relação às perceções negativas (N=34; E=100%), como se verifica nas chefias.

No que concerne o impacto positivo, a maior vantagem para os colaboradores recentes é o efeito dos testes de personalidade no ajustamento com a função (N=18; E=100%): “(...) acho que é essencial para definir a posição, para ajudar, não é? Pode ter um currículo incrível, mas se a personalidade não se adequa à posição, então não faz sentido” (P14); “(...) a pessoa, a nível académico, pode ter tudo, e se calhar a nível prático está um pouco aquém daquilo que é necessário. (...) este tipo de testes pode ser um auxílio na escolha da pessoa mais apta para a função.” (P10); “Eu acho que é (...) útil para a empresa, para tentarem perceber se aquela pessoa se está a candidatar para o cargo correto.” (P13); “(...) eu acredito que é importante, porque há características que são mesmo fulcrais para a posição, e que são uma mais-valia.” (P12).

A realização do teste (N=13; E≈71,4%) foi também uma experiência positiva para a maioria dos inquiridos, o que se demonstra uma vantagem no processo de seleção. Assim, vários colaboradores realçaram a facilidade e rapidez do teste: “(...) eu acho que o teste de personalidade não foi extensivo, foi simples e rápido de preencher.” (P13); “(...) o principal ponto positivo é que é muito fácil de entender, é muito simples de fazer, rápido.” (P9); “(...) acho que é bastante direto e é bastante fácil de fazer.” (P11).

Para além do Ajustamento Pessoa-Função, a filtragem de candidatos ($N=11$; $E\approx 71,4\%$) é também percecionada positivamente para a maioria destes colaboradores. Assim, para estes, a filtragem permite obter os candidatos mais adequados para a empresa: “(...) eu acho que é benéfico para fazer a filtragem, e depois daquela filtragem, é que seleccionas os candidatos para as entrevistas.” (P13); “Acho que pode ser uma excelente forma de fazer esta triagem inicial.” (P10); “(...) acho que é uma boa forma de triagem e simplificar, porque é uma forma de conhecermos, no fundo, o candidato.” (P15).

Existe também a visão de que a implementação de testes de personalidade demonstra que a empresa investe no processo de seleção ($N=5$; $E\approx 57,1\%$), característica que é vista como atrativa: “Acho que é uma mais-valia, fico logo contente, no sentido em que acredito que a empresa está mesmo a investir nesta parte da personalidade, e de entender que tipo de funcionários é que querem ter, e fico logo contente por me estar a candidatar. Tenho logo a certeza que é uma empresa que tem atenção aos seus empregados, e querem que estejam bem, e está atenta a isso.” (P14); “E tendo em conta que, hoje em dia, são muito poucas as empresas que utilizam este tipo de testes, eu consigo ver que é uma empresa que, logo pela área de Recursos Humanos, que pesquisa, que vê novos métodos de fazerem, e está preocupada com a progressão, ou seja, isto já mostra aqui um pouco de como é que poderá ser a filosofia da própria empresa. Então isso é um ótimo benefício.” (P10).

Para além disto, existe também a consciência de que os testes de personalidade são uma ferramenta que auxiliam no processo de decisão ($N=5$; $E\approx 42,9\%$). Contudo, existe uma preocupação para que seja uma ferramenta que auxilia este processo, em termos cumulativos, e não que seja o único fator decisivo, como referem, por exemplo: “O teste vai-me dar um determinado resultado, mas depois a entrevista claramente é importante, e aliando as duas vertentes, acabas por tirar uma conclusão” (P15); “Eu acho que desde que seja para somar, e que de facto agregue no processo seletivo, (...) eu acho que é útil.” (P9). Assim, é importante realçar que este fator é considerado positivo neste contexto visto que os colaboradores foram selecionados – se fossem excluídos, a sua denotação poderia não ser positiva.

No que diz respeito às perceções negativas, a maior preocupação para estes colaboradores foi a possibilidade de distorções de resposta ($N=12$; $E\approx 85,7\%$) por parte dos candidatos, o que, na sua visão, poderá prejudicar o processo: “Por exemplo, pessoas que precisam do trabalho mesmo só para sobreviver, precisam mesmo de arranjar um trabalho, muito facilmente pensam “Ok, se calhar esta posição é fácil, e tenho que fazer este teste, muito facilmente vou pesquisar à internet quais é que são as características principais para a função”. E (...) durante o teste, se querem realmente este trabalho, se necessitam, vão fazer de acordo com as características que

viram que eram precisas.” (P12). Outros colaboradores partilham a mesma preocupação: “(...) não sei até que ponto é que a pessoa, quando está a responder, pode falsificar, digamos, as respostas, e os recrutadores, não conhecendo a pessoa, não sabem se aquilo é verídico.” (P13); “Claro que há sempre pessoas que vão responder de maneira menos honesta.” (P11); “(...) um candidato pode facilmente escrever aquilo que acha que querem ouvir.” (P10).

Assim como a distorção das respostas, a subjetividade (N=5; E≈42,9%) inerente ao teste é outra das desvantagens mencionadas: “(...) também poderá ser algo subjetivo, porque depende da interpretação da pessoa” (P15); “(...) o facto de ser subjetivo para cada pessoa pode também levar a resultados mais falsos, não tão verdadeiros no que toca ao que é que a pessoa é realmente.” (P12); “(...) eu acho que é muito subjetivo.” (P10).

A falta de interação humana (N=5; E≈42,9%), surge como outra preocupação. Por exemplo, surge a perceção de que as entrevistas poderão ser preferenciais para obter características que os testes não revelam: “(...) acho que não é tão benéfico como uma entrevista *face to face*. (...) Tu consegues perceber a energia da pessoa no primeiro minuto, e mesmo que a pessoa esteja a tentar falsificar ou ser falsa, eu acho que o recrutador consegue perceber. Se for perspicaz, como é obvio. Então, eu acho que é sempre melhor uma entrevista.” (P13); “Imaginemos que depois, durante a entrevista, parece que não há uma correlação entre o que aparece no teste e o que o entrevistador se apercebe do candidato.” (P15).

Para além disto, existiu uma preocupação para o aumento da inteligência artificial nos processos de seleção: “Nos recrutamentos hoje em dia, há imensa inteligência artificial, não é? Mensagens automáticas, que já embutem esses testes de personalidade no processo de candidatura da vaga. (...) Eu não sei se vai ser analisado por uma pessoa de facto, ou uma inteligência artificial ou um sistema, então você nunca sabe muito bem.” (P13). É importante também realçar que esta desvantagem não se verificou na *GuestCentric*: “Eu acho que foi positivo quando uma pessoa falou comigo e pediu para eu fazer esse teste de personalidade. Assim, eu vi que já havia algum interesse, e talvez eu até me dediquei mais ao teste.” (P13).

Sugere-se também que a utilização de testes de personalidade poderá causar incerteza (N=5; E≈42,9%) aos candidatos, como referem, por exemplo: “É sempre a sensação de estar a pisar no desconhecido, e não saber para onde é que se está a ir.” (P10); “O ponto negativo é que, de facto, você não sabe o que esperar daquilo, então pode gerar uma incerteza no candidato, se aquilo ali vai realmente valer no processo seletivo dele.” (P9).

Deste modo, torna-se claro que, apesar das vantagens continuarem a ser mais evidentes do que as desvantagens para este grupo de colaboradores, todos os inquiridos demonstraram algumas preocupações em relação à utilização dos testes de personalidade no processo de

seleção. Neste sentido, torna-se importante aferir que as suas percepções poderão ser maioritariamente positivas visto que todos foram selecionados (como sugere, por exemplo: “(...) no fim, acabou por ser algo positivo, porque também acabou por correr bem, por isso eu acho que foi positivo por causa disso. (P10); “(...) no meu caso, acho que é um benefício porque fui selecionada.” (P13)).

Assim sendo, sugere-se que os testes de personalidade se constituem como mais impactantes para a chefia, do que propriamente para os candidatos, visto que a percepção dos últimos em relação aos testes poderá depender da sua própria experiência – se passaram no teste, ou se foram excluídos. Torna-se, assim, evidente que existem mais vantagens para a empresa do que para os próprios candidatos, tal como refere, por exemplo a participante 13: “São úteis. Mas mais para o recrutador do que propriamente para nós.” (P13).

5.2.2 Impacto no Próprio Ajustamento

Em relação ao ajustamento percebido dos colaboradores recentes, todos os inquiridos acreditam que estão bem ajustados, tanto à função, como à equipa e à organização, não existindo nenhuma resposta negativa neste contexto.

Quando questionados se os testes de personalidade impactaram diretamente o seu próprio ajustamento com a função (N=10; E≈100%), todos os colaboradores responderam afirmativamente, como por exemplo: “A nível de trabalho, também acho que sim. Acho que é tudo um bocadinho do que eu gosto de fazer, de comunicar com os clientes, mas ao mesmo tempo também ter assim uns dias mais calmos, em que sou só eu e o computador. Acho que estou bastante adequada. (...) Até porque eu não tinha experiência. Portanto, tanto os testes cognitivos como os de personalidade, acho que foram essenciais para eu avançar neste processo.” (P14); “Eu acho que sim. Daí também ter feito, ter sido chamada para a entrevista. (...) Eu acho que estou muito bem ajustada, acho que é muito dentro daquilo que eu estava à procura, ou seja, tenho a parte mais racional e mais analítica, e tenho a parte mais criativa e mais proactiva, tenho que tomar iniciativa, e procurar ideias e apresentá-las. Então, consigo conjugar esses dois lados.” (P13); “Acho que sim. No meu trabalho, é preciso lidar muito com pessoas, e eu acho que sou uma pessoa bastante extrovertida, sou uma pessoa que sabe lidar com pessoas. É um trabalho que é definido por objetivos, e eu sou uma pessoa que também trabalha muito para objetivos. (...) Acho, sem dúvida, que teve relevância para eu entrar na *GuestCentric*, porque eu fazendo os testes e não passando, se calhar, percebia que eu não era uma pessoa adequada, e se calhar não entrava.” (P11).

Também muitos dos colaboradores julgam que o teste de personalidade teve impacto no ajustamento com a organização (N=7; E≈71,4%): “O funcionamento da empresa só é positivo se os empregados se enquadrarem com os valores e com a cultura da empresa. Por isso, acho que a partir do momento em que há uma cultura instalada numa empresa, estes testes de personalidade podem ser bons para perceber (...) se existe ou não a possibilidade da pessoa se integrar bem com o resto das pessoas.” (P11); “Em termos de personalidade, acho que, no geral, somos, de alguma forma, semelhantes, no sentido em que a maior parte das pessoas da empresa são bastante pró-ativas, e há uma grande capacidade de entreaajuda entre todos. Acho que isso é um aspeto a salientar, e, portanto, acho que estamos todos nesse patamar.” (P15).

O ajustamento com a equipa (N=5; E≈57,1%) é também algo percecionado positivamente para vários colaboradores: “Para além disso, acho que me integrei bastante bem na minha equipa, acho que são pessoas bastante parecidas comigo. Se calhar, em certos pontos, principalmente em pontos de trabalho, e mesmo pessoais somos “super” parecidos. E por isso, acho que sem dúvida [que teve impacto].” (P11); “A nível de personalidade [o PI] até teve alguma relevância, como isto é uma equipa que já se conhecia há muito tempo e que já se davam todos muito bem, se calhar o teste de personalidade tinha alguma relevância, porque tinha que ser alguém que fosse de encontro às pessoas que já lá estão. E acho que está mais ou menos bem, que até nos damos bem.” (P10).

Apesar de que o impacto direto dos testes de personalidade no ajustamento dos colaboradores em geral não ter sido conclusivo para as chefias, verificou-se, no subcapítulo 5.1.3, que para metade dos responsáveis departamentais, os testes tiveram um impacto direto no ajustamento dos colaboradores recentes. Esta visão está, portanto, de acordo com a perceção destes mesmos colaboradores, verificando-se que, para todos os inquiridos, o impacto direto dos testes PI no seu próprio ajustamento torna-se evidente. Verificou-se também que houve diversas perceções do efeito dos testes no ajustamento com a organização e com as respetivas equipas. Neste sentido, sugere-se um efeito positivo do impacto dos testes de personalidade no ajustamento dos colaboradores, principalmente do Ajustamento Pessoa-Função.

6. Discussão

6.1 Discussão dos Resultados

O presente capítulo visa discutir os resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos diferentes colaboradores da *GuestCentric* em relação à temática de investigação, apresentados no capítulo anterior.

Primeiramente, foi possível aferir que a competitividade do mercado e a escassez de talento são os motivos principais pela qual a seleção se constitui um processo difícil para a empresa. Como refere Koch (2016), a escassez de talento constitui-se como um problema para as empresas a nível mundial, pelo que a habilidade de alocar as *skills* às tarefas certas tem vindo a deteriorar-se, devido à crescente inadequação entre as competências necessárias para as funções e os talentos disponíveis no mercado de trabalho.

Na mesma linha de pensamento, e a partir das entrevistas efetuadas à chefia, foi notória a existência de diversos desafios na procura dos talentos certos, dependendo da própria área, pelo que foram identificadas exigências específicas para cada função. Desta forma, salientou-se a importância da captação de traços de personalidade específicos para o bom ajustamento a cada função, como criatividade, comunicação, capacidade de adaptação, autonomia, resistência, entre outros, tal como sugere Alhendí (2019), que realça a importância dos traços de personalidade para a previsão do desempenho dos candidatos – o que significa que as empresas não deverão considerar apenas as suas qualificações, mas também os seus traços.

Neste contexto, denotou-se a importância, para os dois grupos de inquiridos, da utilização dos testes de personalidade na captação e filtragem dos candidatos com os traços específicos procurados para as funções na empresa. Cavico e colegas (2015) realçam esta utilidade, salientando a utilização dos testes de personalidade como ferramenta no *screening* dos candidatos mais adequados, determinando a sua elegibilidade e adequabilidade para os cargos. Para além disto, e tal como refere Armstrong (2006), os testes de personalidade constituem-se como um instrumento que fornece informação adicional dos candidatos sem os enviesamentos que frequentemente ocorrem nas entrevistas, o que possibilita, tal como refere a chefia, uma maior confiança, segurança e eficiência na seleção dos candidatos.

Neste sentido, efetuar a melhor decisão possível é a base principal do processo de seleção, e esta decisão precisa de ser efetuada a partir de comparações entre os candidatos, com o objetivo de prever a sua *performance* futura (Sjöberg, 2014). A partir das informações adicionais dos candidatos obtidas através dos testes de personalidade, a grande maioria da chefia considera, portanto, que a utilização destes testes tem um impacto positivo para a seleção

dos candidatos mais adequados para as funções, servindo, para alguns, como um apoio adicional na tomada de decisão de contratação.

Foi possível também aferir que a utilização dos testes de personalidade economiza o tempo necessário para o processo de seleção, aspeto considerado fundamental para a chefia, dada a competitividade do mercado, mencionada anteriormente. Deste modo, tal como referem Lievens e Harris (2003), a utilização da Internet neste contexto permite uma redução do tempo gasto para o processo, o que se constitui numa vantagem para a empresa. Para além do tempo gasto no processo, a chefia acredita também que o custo monetário da implementação dos testes compensará a longo prazo, visto que o custo de contratações “inadequadas” é elevado (tal como refere Stabile, 2002), evitando-se também o custo relacionado com a formação.

Dado que o Ajustamento Pessoa-Função é a base tradicional para a seleção de pessoas (Werbel & Gilliland, 1999, como citado em Sekiguchi, 2004) e os testes de personalidade neste contexto são utilizados para identificar o candidato que possui o melhor “*fit*” com a função (Stabile, 2002), pretendeu-se também analisar se esta ocorrência se verificava na empresa.

Por um lado, verificou-se que, para a chefia, o impacto dos testes de personalidade no ajustamento dos colaboradores à função demonstrou uma certa ambiguidade, devido, em parte, à falta de amostra generalizada, o que impossibilita de efetuar conclusões definitivas neste tópico. Apesar disto, é notório que, para metade dos responsáveis departamentais, há uma perceção bastante positiva no que diz respeito ao Ajustamento Pessoa-Função dos colaboradores recentes na empresa, existindo também uma visão positiva para alguns em relação ao efeito dos testes no Ajustamento Pessoa-Grupo. Contudo, não se torna claro se este ajustamento deriva diretamente dos testes de personalidade, ou de outros fatores no processo (sendo que investigações futuras poderão estudar o impacto destes fatores, como, por exemplo, a transmissão da cultura organizacional, comunicação de expectativas realistas sobre o cargo, comunicação e apoio constantes por parte da empresa no processo, entre outros).

Por outro lado, e apesar desta incerteza para a chefia, os inquiridos recém-contratados consideram que o maior impacto dos testes de personalidade é, de facto, para o Ajustamento Pessoa-Função, garantido que os candidatos se adequem às posições, e assegurando uma filtragem dos candidatos que não possuem as características e requisitos necessários.

Para além disto, a experiência na realização dos testes foi vista como bastante positiva para a grande maioria dos entrevistados. Estas reações demonstram, deste modo, uma perceção positiva enquanto candidatos no que diz respeito à realização dos testes de personalidade em contextos de seleção, estando de acordo com os resultados encontrados na meta-análise realizada por Anderson e colegas (2010), que verificaram uma aceitação favorável dos testes

de personalidade por parte dos candidatos - apesar das entrevistas e dos testes cognitivos se constituírem como os métodos com maior aceitação por parte dos mesmos. Neste sentido, existe a opinião de que a utilização de testes de personalidade demonstra um investimento por parte da empresa, o que é visto como atrativo para alguns colaboradores enquanto candidatos no processo de seleção. Torna-se importante aferir, contudo, que as percepções deste grupo de colaboradores poderão ser influenciadas pelo facto de todos terem sido seleccionados - pelo que investigações futuras poderão efetuar esta análise a um grupo de candidatos exteriores à empresa, e investigar se as reações de candidatos excluídos no processo serão diferentes.

É importante realçar também que, apesar do impacto no processo de seleção ser percecionado positivamente a nível geral tanto para chefia como para o grupo de recém-contratados, surgem algumas preocupações ao utilizar este tipo de testes – para ambos os grupos de inquiridos - maioritariamente no que diz respeito à validade e fiabilidade dos mesmos. Este tópico é, sem dúvida, o que gera uma maior controvérsia para os investigadores. Contudo, diversos estudos demonstram que a possibilidade de distorções de respostas não invalida a utilidade dos testes de personalidade em contextos de seleção e não impacta significativamente o processo de seleção, sendo que deverão ser criados mecanismos para reduzir estas potenciais distorções, de modo a aumentar a validade preditiva destes mecanismos (Goffin & Boyd, 2009; Hogan et al., 2007; Ones et al., 2007; Tett & Christiansen, 2007). Para mitigar estas preocupações, as empresas deverão utilizar os testes de personalidade em conjunto com outras técnicas de seleção, como testes de habilidades cognitivas – ocorrência que se verifica na *GuestCentric* (Hughes & Batey, 2017; Morgeson et al., 2007; Mueller-Hanson et al., 2003; Schmidt & Hunter, 1998).

No que diz respeito ao impacto dos testes de personalidade no seu próprio Ajustamento Pessoa-Função, não existe qualquer ambiguidade para o grupo de colaboradores recém-contratados. Deste modo, todos os inquiridos consideram que os testes de personalidade impactaram diretamente o seu próprio ajustamento com o cargo, sendo que todos sentem um bom nível de ajustamento. Para além disto, há a visão de que os testes de personalidade tiveram também um impacto positivo no ajustamento com a organização e as respetivas equipas. De facto, um estudo publicado em 2023 por Khan e colegas verificou que tanto o Ajustamento Pessoa-Função como o Ajustamento Pessoa-Organização impactam significativamente a satisfação dos colaboradores no trabalho, o que por sua vez sugere que as empresas deverão não só ter em conta as qualificações, competências e habilidades dos candidatos para desempenharem as funções, como também a conexão entre as normas e valores do candidato com a cultura organizacional (Khan et al., 2023). Para além disto, e como referem Werbel e

Johnson (2001), selecionar candidatos com base no Ajustamento Pessoa-Grupo poderá resultar em equipas de trabalho mais coesas e eficientes, pelo que avaliações deste tipo de ajustamento também se revela importante em contextos de seleção.

Em suma, verifica-se que os testes de personalidade na *GuestCentric* possuem, a nível geral, um impacto positivo para o processo de seleção da empresa, quer para as chefias, quer para os colaboradores recentemente selecionados, apesar das preocupações e riscos associados na sua utilização. Já no que diz respeito ao ajustamento dos colaboradores, apesar de haver uma visão positiva da chefia relativamente ao ajustamento dos mais recentes, não se torna claro o efeito direto dos testes de personalidade neste contexto, tendo em conta outras variáveis no processo, como as referidas anteriormente. Por outro lado, todas as recém-contratações consideram que os testes de personalidade impactaram diretamente o seu próprio Ajustamento Pessoa-Função, o que, apesar de não possibilitar efetuar conclusões definitivas sobre esta temática, sugere um efeito positivo.

6.2 Implicações Práticas

Os resultados da presente investigação possuem diversas implicações práticas para organizações. Primeiramente, destaca-se a importância do desenvolvimento de métodos de seleção por parte das empresas para a obtenção de vantagem competitiva e para a seleção dos candidatos mais adequados.

Posteriormente, verifica-se que a utilização de testes de personalidade em contextos de seleção de pessoas constitui-se como uma vantagem para a *GuestCentric* visto que existiu uma análise prévia e cuidadosa das características psicométricas, da validade e da fiabilidade do teste utilizado. Para além disto a empresa investigou se, de facto, o teste media o que pretendia medir, e existiu uma formação prévia por parte da Responsável de Recursos Humanos para a análise dos resultados obtidos a partir do teste.

Deste modo, estas características sugerem que os testes de personalidade poderão ser uma mais-valia para as organizações, mas sugerem também que existem inúmeros fatores que uma organização necessita de considerar antes de implementar um teste de personalidade no seu processo seletivo, visto que os testes de personalidade constituem-se como um investimento monetário considerável que poderá não resultar nos objetivos pretendidos, se não existir uma análise prévia das características inerentes ao teste e se não existir um profissional na empresa com a formação necessária para a interpretação dos resultados obtidos no mesmo. De facto, e como se verificou a partir da revisão literária, existem variados testes de personalidade no mercado que poderão não se constituir como uma vantagem para o processo de seleção, tal

como, por exemplo, o *Myers-Briggs*, que demonstra fraca validade preditiva no que diz respeito ao desempenho futuro dos candidatos (Pittenger, 2005).

Neste sentido, e para que os testes de personalidade agreguem, de facto, valor no processo de seleção, é fundamental que as empresas tenham em consideração todas estas variáveis, bem como as possíveis desvantagens que poderão estar associadas, de modo a precaverem-se de potenciais riscos e implicações relacionadas com a utilização inadequada dos testes de personalidade.

6.3 Limitações do Estudo

O presente estudo não está isento de limitações, dada a natureza do estudo e metodologia usada. A metodologia qualitativa envolve a colheita, análise e interpretação de dados que não são facilmente quantificáveis, pelo que esta metodologia poderá ser útil para providenciar uma melhor compreensão de um problema organizacional (Anderson, 2010). Porém, existem limitações nos estudos qualitativos, nomeadamente pelo facto de estarem sujeitos a enviesamentos por parte do investigador (devido, por exemplo, às suas experiências e conhecimentos passados, que poderão enviesar a análise dos resultados), possuírem um volume de dados elevado, que faz com que a análise e interpretação dos mesmos consuma mais tempo, e pelo facto de que o rigor na análise se revela difícil de manter, avaliar e demonstrar (Anderson, 2010).

Para além destes fatores, a metodologia qualitativa pressupõe limitações em relação à validade e fiabilidade do estudo, sendo menos consistente que a da metodologia quantitativa. (Wiersma, 2000, como citado em Simon & Goes, 2013). Visto que o presente estudo ocorre no contexto organizacional da *GuestCentric*, torna-se difícil de o replicar em estudos futuros que ocorrem em diferentes contextos. Por último, e enquanto Estudo de Caso, não é possível realizar inferências e generalizações em relação a outros contextos organizacionais, visto que não é plausível rejeitar explicações alternativas aos resultados encontrados neste estudo. Deste modo, o presente Estudo de Caso poderá ser sugestivo do que poderá ser encontrado em organizações semelhantes, mas para generalizar os resultados encontrados nesta investigação, seriam necessários estudos adicionais. (Simon & Goes, 2013).

6.4 Sugestões de Pesquisa Futura

Durante a presente investigação, foi notória a escassez de estudos em empresas nacionais no que diz respeito à utilização de testes de personalidade em processos seletivos e consequentes implicações, sendo escassos os contributos da literatura nacional para este tema, apesar da

discussão internacional em relação a este tópico. Neste sentido, o presente estudo possuiu o intuito de colmatar este *gap*, contribuindo para a discussão atual no que diz respeito à utilização dos testes de personalidade e consequências (positivas e negativas) associadas, bem como o efeito dos mesmos no potencial ajustamento dos colaboradores às suas funções.

Esta escassez de estudos nacionais remete para a necessidade de realização de investigações (qualitativas e quantitativas) deste tópico em outros contextos organizacionais. Sugere-se também a investigação do impacto dos testes de personalidade em outras formas de ajustamento (nomeadamente Ajustamento Pessoa-Organização, Pessoa-Supervisor ou Pessoa-Grupo), dado que o presente estudo se limitou à investigação do impacto dos mesmos no Ajustamento Pessoa-Função.

Para além disto, seria pertinente estudar o impacto de outras variáveis do processo de seleção no ajustamento dos colaboradores (como as referidas anteriormente, por exemplo, a transmissão da cultura organizacional, comunicação de expectativas realistas sobre o cargo, comunicação e apoio constantes por parte da empresa no processo, entre outras). Por último, e visto que o impacto dos colaboradores entrevistados ser percecionado como maioritariamente positivo devido a, possivelmente, todos terem sido selecionados, sugere-se a investigação, em relação à presente temática de investigação, das perceções de candidatos que realizaram testes de personalidade e que não tenham sido selecionados.

7. Conclusão

A globalização, a competitividade do mercado e a dificuldade de as empresas alocarem as *skills* dos seus colaboradores às funções indicadas constituem-se como problemas emergentes nos contextos empresariais atuais (Deloitte, 2023; Karim et al., 2021), ocorrência que se verifica também na *GuestCentric*. Neste sentido, e dada a importância dos Recursos Humanos para a captação de talentos e para a aquisição de vantagem competitiva por parte das empresas (Karim et al., 2021), surge a preocupação de utilizar mecanismos (como os testes de personalidade) que melhorem a eficiência dos processos de seleção, que diminuam os “erros” de seleção e que reduzam os consequentes custos associados a contratações “inadequadas” (Alhendi, 2019; Diekmann & König, 2015; Newell, 2005; Stabile, 2002).

Conclui-se, portanto, que a utilização dos testes de personalidade no processo de seleção da *GuestCentric* constitui-se como uma vantagem para a organização, apesar das preocupações associadas, nomeadamente pela falta de validade e fiabilidade dos testes e possíveis distorções de resposta por parte dos candidatos. Neste sentido, os mesmos são utilizados maioritariamente como uma ferramenta que potencializa a filtragem dos candidatos que possuem os traços de personalidade procurados pela empresa, ajudando a identificar os indivíduos mais adequados para as funções, e proporcionando uma maior segurança e confiança aos responsáveis pela tomada de decisão de contratação. Para além disto, permitem à empresa manter-se competitiva no mercado atual, reduzindo o tempo gasto no processo seletivo, reduzindo os erros de *casting* e evitando os custos de contratações “inadequadas” a longo prazo. Para colmatar a falta de validade e fiabilidade que poderá estar associada ao uso dos testes de personalidade, a empresa utiliza, em conjunto, testes de habilidades cognitivas, que aliados aos primeiros, servirão de apoio para decisões mais informadas e assertivas.

A presente investigação aferiu também que apesar do impacto dos testes de personalidade no ajustamento dos colaboradores não se tornar conclusivo, metade da chefia julga que os testes impactaram o ajustamento dos seus colaboradores recentes, e a totalidade dos colaboradores recém-contratados acredita que estão bem ajustados às suas funções devido à utilidade dos testes de personalidade para os alocarem às funções certas de acordo com as suas *skills*, o que sugere um efeito positivo nesta temática.

Referências

- Alhendi, O. (2019). Personality traits and their validity in predicting job performance at recruitment: a review. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 4(3), 222–231 <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2019.3.21>.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7^a ed.). Prentice Hall/Pearson Education.
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8). <https://doi.org/10.5688/aj7408141>
- Anderson, N., & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00404.x>
- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülshager, U. R. (2010). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>
- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (10^a ed.). Londres: Kogan Page.
- Baez, B. (2013). Personality tests in employment selection: Use with caution. *Cornell HR Review*, 1-10. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/72937/1_26_13_Personality_Tests_in_Employment_Selection.pdf?sequence=1
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 261–274. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00155>
- Bartram, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology*, 53(2), 237-259. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00170.x>
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, January. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Beedu, G. (2021). *A Study On The Effectiveness Of Disc Personality Test*. [Dissertação de mestrado]. Selinus University.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>

- Bornstein, R. F. (2007). Toward a process-based framework for classifying personality tests: Comment on Meyer and Kurtz (2006). *Journal of Personality Assessment*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/00223890701518776>
- Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2002). *Job Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burger, J. M. (2014). *Personality* (9^a ed.). Cengage Learning.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M., & Judge, T. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. *CAHRS Working Paper Series*, 0–30. <https://hdl.handle.net/1813/77055>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cardeira, D. A. L. (2011). *Práticas de Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos Em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão]. <http://hdl.handle.net/10400.5/4511>
- Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2517-2532. <https://doi.org/10.1080/09585190903363821>
- Cavico, F. J., Mujtaba, B. G., Lawrence, E., & Muffler, S. C. (2015). Personality tests in employment: A continuing legal, ethical, and practical quandary. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(3), 60. <https://doi.org/10.14738/assrj.24.1004>
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2022). *Personality: Theory and research* (15^a ed.). John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (9^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf
- Devon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 155–164. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2007.00161.x>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Diekmann, J., & König, C. J. (2015). Personality testing in personnel selection: Love it? Leave it? Understand it! Em *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice* (pp. 117–135). Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315742175-15>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. Em C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, 1991*, Vol. 6, pp. 283–357). John Wiley & Sons
- European Federation of Psychologists' Associations (EFPA) (2013). *EFPA review model for the description and evaluation of psychological and educational tests: Test review*

- form and notes for reviewers* (v 4.2.6). A. Evers, C. Hagemester, A. Høstmælingen, P. Lindley, J. Muñiz, & A. Sjöberg (Eds.). Bruxelas: EFPA
- Feist, J. & Feist, G. J. (2008). *Theories of Personality* (7^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Ferreira, A. (2015). Recrutamento e Seleção. Em A.I. Ferreira, L.F. Martinez, F.G. Nunes, & H.Duarte, *GRH para Gestores*: 143–175. Lisboa: Editora RH, LDA.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. Em N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 695–727). Sage Publications Ltd.
- Galletta, A., & Cross, W. E. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication* (pp. 1–245). New York University Press. <https://doi.org/10.5860/choice.51-2430>
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection* (8^a ed.). Cengage Learning.
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 54-56. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Goffin, R. D., & Boyd, A. C. (2009). Faking and personality assessment in personnel selection: Advancing models of faking. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 50(3), 151–160. <https://doi.org/10.1037/a0015946>
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18(2), 135–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00273.x>
- Gul, S., & Ghazal, S. (2022). Need of Psychometrics for Recruitment and Selection in Organizations: A Qualitative Perspective from a Developing Country. *Journal of Professional & Applied Psychology*, 3(1), 98-107. <https://doi.org/10.52053/jpap.v3i1.96>
- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: Hiring the right person. *Society for Human Resource Management*, 1-14.
- Hall, C. S., Lindzey, G., & Campbell, J. B. (1998). *Theories of personality* (4^a ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D., & Chiang, C. L. (2015). A Longitudinal Investigation of Person–Organization Fit, Person–Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance*, 28(5), 425–439. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021048>
- Hansenne, M. (2005). *Psicologia da personalidade*. Lisboa: Climepsi
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270–1285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1270>
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 581–595. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.581>
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2005). They're Right, Well... Mostly Right: Research Evidence and an Agenda to Rescue Personality Testing From 1960s Insights. *Human Performance*, 18(4), 373–387. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_4
- Hughes, A. (2005). *An Exploration into the effectiveness of Personality testing within the workplace for the purpose of selection and recruitment* [Dissertação de bacharelato, National College of Ireland].

- Hughes, D. J., & Batey, M. (2017). Using Personality Questionnaires for Selection. Em *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 151–181). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch8>
- Hülsheger, U. R., & Anderson, N. (2009). Applicant perspectives in selection: Going beyond preference reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 335–345. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00477.x>
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association Inc. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (Eds.). (2008). *Handbook of personality: Theory and research* (3^a ed.). The Guilford Press
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x>
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (2017). *Psychological testing: principles, applications, & issues* (9^a ed.). Cengage Learning
- Karim, M. M., Bhuiyan, A., Kumer, S., Nath, D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 18–25. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Khan, A., Nabi, J., Waqas, M., & Dilshad, W. B. (2023). The Impact of Person-Job Fit, and Person-Organization Fit on Job Satisfaction: A Case Study of a Textile Firm. *Priority-The International Business Review*, 1(2), 1-11.
- Kline, P. (1993). *The handbook of psychological testing* (2^a ed.). Taylor & Frances/Routledge.
- Koch, M. (2016). Skills, Tasks and the Scarcity of Talent in a Global Economy. *Review of International Economics*, 24(3), 536–563. <https://doi.org/10.1111/roie.12222>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. Personnel Psychology, Inc. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985–993. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.985>
- Kristof-Brown, A. L., Li, C. S., & Schneider, B. (2018). Fitting in and doing good: A review of person-environment fit and organizational citizenship behavior research. *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*, 353-370. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.26>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kumar, R. (2019). The Use of Personality Testing in Personnel Selection. [Dissertação de bacharelato, Claremont College]. CMC Senior Theses. https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2038

- Laurano, M. (2015). The true cost of a bad hire. *Brandon Hall Group*. <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>
- Lievens, F., & M. Harris, M. (2003). Research on Internet recruiting and testing: Current status and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2003, 18, 131-165. <https://doi.org/10.1002/0470013346.ch4>
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Quarterly*.
- Maden, C., & Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: Does organizational support matter? *International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 341–366. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789446>
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Harcourt Brace & Company. <https://doi.org/10.1037/13390-000>
- Matos, J. F. (2010). *Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC*. [Dissertação de mestrado, ISCTE Business School]. <http://hdl.handle.net/10071/2094>
- McAdams, D. P., & Olson, B. D. (2010). Personality development: Continuity and change over the life course. *Annual Review of Psychology*, 61, 517–542. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100507>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49–65.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683–729. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x>
- Mueller-Hanson, R., Heggstad, E. D., & Thornton, G. C. (2003). Faking and selection: Considering the use of personality from select-in and select-out perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 348–355. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.348>
- Murphy, K. R. (2005). Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance?. *Human performance*, 18(4), 343-357. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_2
- Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. Em Bach, S. (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4ª ed., pp. 115-147). Blackwell Publishing LTD.
- Oluwatayo, J. A. (2012). Validity and reliability issues in educational research. *Journal of Educational and Social Research*, 2(2), 391-400.
- Ones, D. S., & Anderson, N. (2002). Gender and ethnic group differences on personality scales in selection: Some British data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1348/096317902320369703>
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1998). The effects of social desirability and faking on personality and integrity assessment for personnel selection. *Human Performance*, 11(2-3), 245–269. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1102&3_7
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995–1027. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>
- Ostroff, C., & Zhan, Y. (2012). Person-Environment Fit in the Selection Process. In *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0012>

- Pittenger, D. J. (2005). Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(3), 210–221. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.57.3.210>
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., Holtz, B. C., & Kemp, C. (2003). Web-based and paper-and-pencil testing of applicants in a proctored setting: Are personality, biodata, and situational judgment tests comparable? *Personnel Psychology*, 56(3), 733–752. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00757.x>
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159–174. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Puccio, G., & Grivas, C. (2009). Examining the relationship between personality traits and creativity styles. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 247–255. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00535.x>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Reman, P., & Nordin, A. (2021). Personality tests in recruitment. *ResearchGate*, (February), 0–15. https://www.researchgate.net/publication/349466573_Personality_tests_in_recruitment
- Ribeiro, A. D. L. (2017). *Gestão de pessoas*. Saraiva Educação SA.
- Roberts, B. W., & Jackson, J. J. (2008). Sociogenomic personality psychology. *Journal of Personality*, 76, 1523–1544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00530.x>
- Robins, R. W., & Tracy, J. L. (2003). Setting an agenda for a person-centered approach to personality development. *Monographs of the Society for Research in Child Development*. Blackwell Publishing Inc. <https://doi.org/10.1111/1540-5834.00243>
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i1.88>
- Saha, B. (2020). The significance of psychometric tests in the recruitment process for an organization to induce its effectivity. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), 268–273.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. In Anderson, N., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology* (pp. 165–199). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608320.n10>
- Saucier, G. (2008). Measures of the personality factors found recurrently in human lexicons. In *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 2 - Personality Measurement and Testing* (pp. 27–54). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n2>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179–196.

- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118–131. <https://doi.org/10.1108/02683940710726384>
- Shavick, A. (2014). *Management Level Psychometric and Assessment Tests: Everything You Need to Help You Land That Senior Job*. How To Books.
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7(1), 70-81.
- Simon, M. K., & Goes, J. (2013). Assumptions, Limitations, Delimitations, and Scope of the Study. *Southern Governors and Civil Rights*, 3–9.
- Sjöberg, S. (2014). Utilizing research in the practice of personnel selection: General mental ability, personality, and job performance (PhD dissertation, Department of Psychology, Stockholm University). <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-101976>
- Stabile, S. J. (2002). The Use Of Personality Tests As A Hiring Tool: Is The Benefit Worth The Cost? *U. PA. Journal of Labour and Employment Law*, 4(2), 479–480. <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol4/iss2/1>
- Su, R., Murdock, C., & Rounds, J. (2015). Person-environment fit. Em P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention, Vol. 1. Foundations* (pp. 81–98). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14438-005>
- Sürücü, L., & Maslakçi, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Tett, R.P., Jackson, D.N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x>
- Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60(4), 967–993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00098.x>
- The Predictive Index. (2020). The Science Behind the Predictive Index Behavioral Assessment. The Predictive Index, LLC. <https://clearrock.com/wp-content/uploads/2022/03/Science-Behind-the-PI-Technical-Summary-1.pdf>
- Tucker-Drob, E. M., Briley, D. A., McAdams, D. P., Shiner, R. L., & Tackett, J. L. (2019). Theoretical concepts in the genetics of personality development. *The handbook of personality development*, 40-58. The Guildord Press.
- Werbel, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227–240. <https://doi.org/10.1002/hrm.1013>
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research. Design and Methods (3^a ed.). *SAGE Publications*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Young, J. C., Rose, D. C., Mumby, H. S., Benitez-Capistros, F., Derrick, C. J., Finch, T., ... Mukherjee, N. (2018). A methodological guide to using and reporting on interviews in conservation science research. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 10–19. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12828>

Zhang, Y. & Wildemuth, B. M. (2009). Unstructured interviews. Em B. Wildemuth (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (pp.222-231). Westport, CT: Libraries Unlimited

Anexos

Anexo A: Estrutura do Grupo e Organograma da Empresa

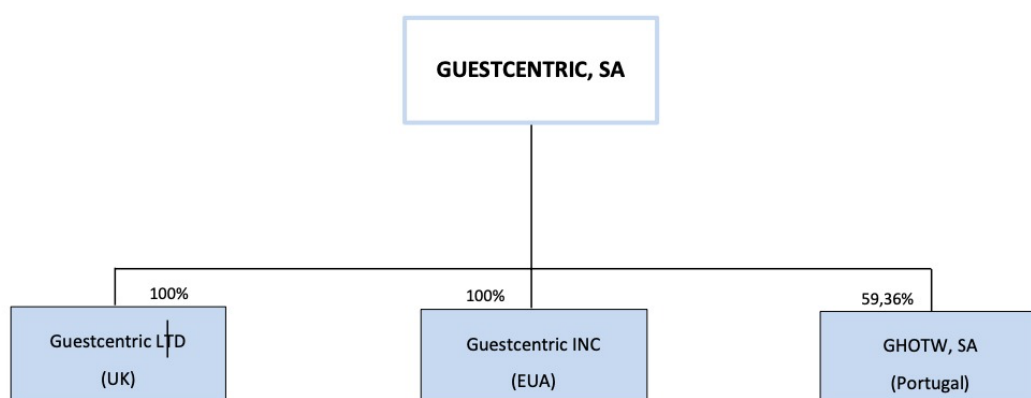


Figura 2: Composição e Estrutura da GuestCentric (Fonte: GuestCentric)

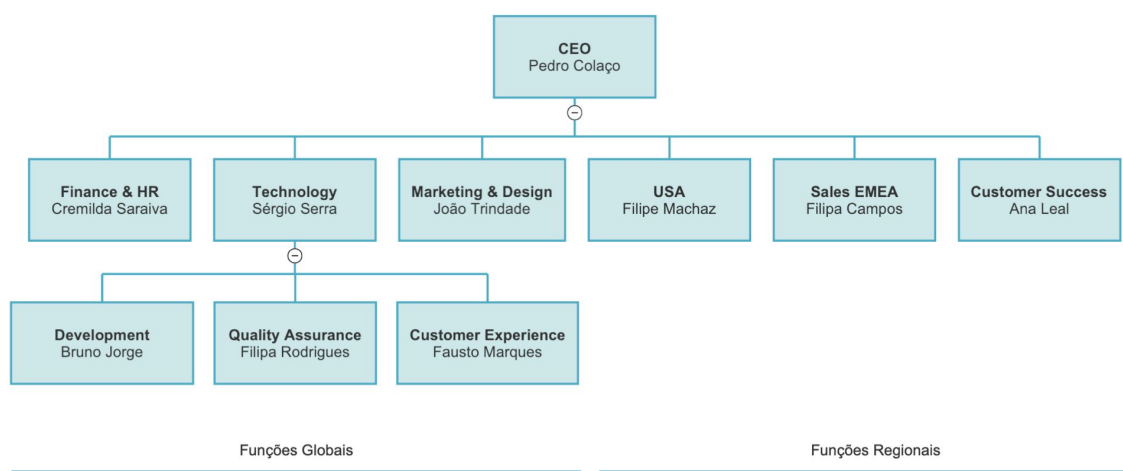


Figura 3: Organograma da GuestCentric (Elaboração Própria)

Anexo B: Descrição dos Fatores Resultantes do *Predictive Index Behavioral Assessment*

Tabela 4: Descrição dos Fatores resultantes do Teste PI (Adaptado de The Predictive Index, 2020)

Fator PI		Descrição
A	Dominância	O grau pela qual um indivíduo tenta controlar o seu ambiente. Indivíduos que têm um alto nível de Dominância tendem a ser independentes, assertivos e autoconfiantes. Indivíduos que têm um baixo nível deste fator tendem a acomodar-se e a ser concordantes e cooperativos.
B	Extroversão	O grau pela qual um indivíduo procura interação social com outras pessoas. Indivíduos que pontuam alto nesta dimensão tendem a ser extrovertidos, persuasivos e confortáveis socialmente. Indivíduos que pontuam baixo nesta dimensão tendem a ser sérios, introspectivos e orientados para tarefas.
C	Paciência	O grau pela qual um indivíduo procura consistência e estabilidade no seu ambiente. Indivíduos que pontuam alto nesta dimensão tendem a ser pacientes, consistentes e deliberados. Indivíduos que pontuam baixo nesta dimensão tendem a ser urgentes, intensos e ter um ritmo rápido.
D	Formalidade	O grau pela qual um indivíduo procura conformidade com regras formais e estrutura. Indivíduos que pontuam alto nesta dimensão tendem a ser organizados, precisos e autodisciplinados. Indivíduos que pontuam baixo nesta dimensão tendem a ser informais, casuais e desinibidos.
E	Objetividade	O grau pela qual um indivíduo se baseia na objetividade ao processar informações e tomar decisões. Indivíduos que pontuam alto nesta dimensão tendem a ser racionais, lógicos e geralmente influenciados por factos e dados. Indivíduos que pontuam baixo nesta dimensão tendem a ser subjetivos, intuitivos e geralmente influenciados por sentimentos e emoções.

Anexo C: Guião da Entrevista 1 - CEO e Responsável de Recursos Humanos

- Dados Sociodemográficos:
 - Idade
 - Função
 - Antiguidade na Função
 - Género
 - Antiguidade na Organização
 - Habilitações Literárias
- RH: Processo de Seleção
 - 1. Descreva brevemente o processo de seleção atual da empresa.
 - 2. Quais são os critérios-chave para avaliar os candidatos durante o processo de seleção?
 - 3. Quais são os principais desafios enfrentados ao selecionar os candidatos ideais para as funções na empresa?
- Utilização de testes de personalidade
 - 4. Como surgiu a ideia de implementar testes de personalidade no processo de seleção da empresa?
 - 5. Como é que os testes de personalidade estão integrados atualmente no processo de seleção da empresa?
 - 6. Quais são os benefícios percebidos ao utilizar testes de personalidade na seleção de candidatos?
 - 7. Que desvantagens já experienciou na utilização dos testes de personalidade no processo de seleção?
 - 8. Existem traços de personalidade específicos que são mais relevantes para as funções na empresa?
- Custos, riscos legais e consequências associadas
 - 10. Quais são os custos envolvidos na implementação de testes de personalidade no processo de seleção?
 - 11. Como a empresa lida com os riscos legais associados ao uso de testes de personalidade?

12. Já foi observado algum tipo de discriminação com a utilização dos testes de personalidade (nomeadamente entre géneros, grupos raciais, religiões, entre outros)?

- Avaliação do ajustamento entre pessoa-função dos candidatos escolhidos

13. Em que medida estes testes ajudaram no ajustamento adequado dos candidatos seleccionados?

14. Como é que a empresa avalia o ajustamento entre a personalidade dos candidatos escolhidos e as funções que irão desempenhar?

15. Quais são os critérios utilizados para determinar se um candidato está bem ajustado à função?

16. A empresa tem observado um maior sucesso e desempenho dos candidatos escolhidos através dos testes de personalidade?

- RH: Reações, desempenho e fiabilidade

17. Quais as reações dos candidatos ao lhes ser solicitado a realização dos testes de personalidade?

18. Em que medida estes testes impactaram o desempenho no trabalho dos candidatos seleccionados?

19. Em que medida os testes de personalidade são válidos e fiáveis no processo de selecção?

(Elaboração Própria)

Anexo D: Guião da Entrevista 2 - *Managers*

- Dados Sociodemográficos
Idade:
Função:
Antiguidade na Função:
Género:
Antiguidade na Organização
Habitacões Literárias
- Introdução e contexto: processo de seleção na equipa
 1. Quais são os critérios-chave para avaliar os candidatos durante o processo de seleção para funções na sua equipa?
 2. Quais são os principais desafios enfrentados ao selecionar os candidatos ideais para as funções na sua equipa?
 3. Qual a importância dos testes de personalidade na seleção de novos membros da sua equipa?
- Impacto dos testes de personalidade
 4. Existem traços de personalidade específicos que são mais relevantes para as funções na sua equipa?
 5. Na sua opinião, quais são os benefícios dos testes de personalidade para a seleção de candidatos?
 6. Que desvantagens já experienciou na utilização dos testes de personalidade no processo de seleção?
 7. Houve alguma mudança perceptível na qualidade dos candidatos selecionados desde a implementação dos testes de personalidade?
 8. Os testes de personalidade têm sido úteis para identificar candidatos que estão bem ajustados à função?
 9. Como é que avalia a importância relativa dos testes de personalidade em comparação com outros aspetos na tomada de decisão de contratação?
 10. Os testes de personalidade influenciam diretamente a decisão final de contratação?
- Perceção sobre os candidatos escolhidos recentemente

11. Os candidatos recentemente selecionados têm demonstrado um bom ajustamento às funções designadas?
12. Acredita que os testes de personalidade têm sido eficazes na escolha dos candidatos certos de acordo com o seu desempenho?
13. Existe algum feedback específico dos candidatos em relação aos testes de personalidade e sua relevância para a função?

(Elaboração Própria)

Anexo E: Guião da Entrevista 3 - Colaboradores Recém-Contratados

- Dados Sociodemográficos
 - Idade
 - Função
 - Antiguidade na Função
 - Género
 - Antiguidade na Organização
 - Habilitações Literárias
- Introdução e contexto
 1. Qual a sua perceção em relação à utilização de testes de personalidade ao candidatar-se para uma função?
 2. Pode descrever a experiência do teste de personalidade que realizou durante o processo de seleção?
- Perceção sobre a utilização de testes de personalidade
 3. Qual é a sua opinião sobre o uso de testes de personalidade no processo de seleção da empresa?
 4. Acredita que os testes de personalidade são relevantes para a avaliação do ajustamento pessoa-função?
 5. Quais são os principais pontos positivos e negativos que observou em relação aos testes de personalidade?
- Perceção do teste específico realizado
 6. Como é que avaliaria a qualidade e relevância do teste de personalidade que realizou?
 7. Acredita que o teste de personalidade foi útil para determinar se era adequado para a função?
- Ajustamento à função e experiência atual
 8. Sente que está bem ajustado à função que lhe foi atribuída?
 9. Sente que está bem ajustado na empresa?

10. Quais foram os principais desafios ou benefícios de ser selecionado através dos testes de personalidade?

11. Existe alguma sugestão ou feedback que gostaria de fornecer em relação ao uso de testes de personalidade no processo de seleção?

(Elaboração Própria)

Anexo F: Categorias, Subcategorias, Códigos e Frequências da Análise de Conteúdo no *MAXQDA*

Tabela 5: Categorias, Subcategorias e Códigos na Análise de Conteúdo do Grupo P1 a P8 (Elaboração Própria)

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Códigos	Frequência	Total
Testes de Personalidade	Motivos da Implementação	Relacionados com as Funções	Exigências do Cargo	12	20
			Ajustamento com a Função	8	
		Relacionados com o Processo de Seleção	Ajustamento com a Organização	5	22
			Ajustamento com a Equipa	9	
			Duração do Processo	2	
			Incerteza no Processo	4	
			Contratações Inadequadas	2	
	Impacto no Processo de Seleção	Positivo	Ajustamento com a Equipa	4	82
			Ajustamento com a Função	9	
			Redução de Tempo	11	
			Redução de Custos	4	
			Redução de Erros	8	
			Redução de Riscos Legais	2	
			Melhoria do Desempenho	3	
			Melhoria na Estrutura	5	
			Apoio na Decisão	17	
			Filtragem de Candidatos	18	
			Reações Positivas dos Candidatos	1	
		Negativo	Subjetividade	3	45
			Enviesamento	3	
			Distorções de Resposta	5	
			Falta de Interação Humana	7	
			Perda de Talento	7	
			Falta de Validade e Fiabilidade	12	
			Injustiça	6	
			Indiferença dos Candidatos	2	
		Positivo	Ajustamento com a Função	8	10

	Impacto no Ajustamento dos Colaboradores		Ajustamento com a Equipa	2	9
		Ambíguo	Amostra Reduzida	4	
			Ambiguidade no Impacto	5	

Tabela 6: Categorias, Subcategorias e Códigos na Análise de Conteúdo do Grupo P9 a P15 (Elaboração Própria)

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Códigos	Frequência	Total
Testes de Personalidade	Impacto no Processo de Seleção	Positivo	Filtragem dos Candidatos	11	55
			Ajustamento com a Equipa	2	
			Ajustamento com a Função	18	
			Investimento no Processo	5	
			Apoio na Decisão	5	
			Redução de Erros	1	
			Realização do Teste	13	
		Negativo	Distorções de Resposta	12	34
			Subjetividade	5	
			Falta de Interação Humana	5	
			Injustiça	2	
			Confidencialidade dos Resultados	3	
			Erros de Interpretação	2	
			Incerteza	5	
	Impacto no Próprio Ajustamento	Positivo	Ajustamento com a Função	10	22
			Ajustamento com a Equipa	5	
			Ajustamento com a Organização	7	
		Ambíguo	Ambiguidade no Impacto	1	1