

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Maria Inês da Silva Pinto

**A Utilização de *Assessment Centers* no processo de Seleção em Empresas na zona Norte de Portugal**

2016

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Maria Inês da Silva Pinto

**A utilização de *Assessement Centers* no processo de seleção em empresas na  
zona norte de Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Coorientação: Dr.<sup>a</sup> Filipa Pires

Vila do Conde, Outubro de 2016

Maria Inês da Silva Pinto

**A utilização de *Assesment Centers* no processo de seleção em empresas na zona norte de Portugal**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Dora Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor João Gouveia

Escola Superior de Educação Paula Frassinetti

Vila do Conde, Dezembro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação resulta de mais um objetivo, mais uma ambição, mais um crescimento....

Agradeço, antes de mais aos maiores tesouros que tenho na vida – os meus filhos Maria Leonor e Guilherme – que, nos momentos mais difíceis e mesmo sem perceberem, tiveram sempre um sorriso para a mãe e, com esse, lhe deram força para continuar.

Ao meu marido Nuno, companheiro em todas as minhas lutas, sendo esta mais uma.

Aos meus pais que, à sua maneira e na sua incompreensão, também me ajudaram a chegar onde me encontro hoje.

Às minhas colegas da Egor, Isabel, Eugénia, Rosa e Rita que me ajudaram, cada uma à sua maneira, e sempre com uma palavra de força para continuar.

Às minhas orientadoras, Ana Cláudia Rodrigues e Filipa Pires que me surpreenderam muito pela positiva e sem as quais não teria conseguido alcançar este objetivo.

A todos, o meu muito Obrigada, na certeza de que o futuro me continuará a sorrir com mais desafios e na companhia dos que mais força me dão.

## RESUMO ANALÍTICO

O presente estudo visa contribuir para a análise do nível de utilização de *assessment centers* em Portugal, mais concretamente na zona norte. São praticamente inexistentes os estudos sobre *assessment centers* em Portugal. Caracterizam-se as empresas respondentes, localizadas na zona norte de Portugal e, com base no referencial teórico sobre os *assessment centers* e a sua importância na avaliação de competências, analisa-se o grau de utilização, bem como as razões desse nível de utilização, no processo de seleção de colaboradores.

Os dados foram recolhidos com base num inquérito por questionário, respondido por colaboradores que se ocupam da função de recursos humanos em 125 empresas.

Os resultados evidenciam que dois terços das empresas da amostra não utilizam *assessment centers* no processo de seleção. Parece, ainda assim, existir consenso sobre as vantagens da sua utilização, sendo-lhes reconhecido a elevada fiabilidade nos seus resultados.

São apresentadas as contribuições para a literatura e prática, as limitações do estudo e indicações para estudos futuros.

**Palavras-chave:** *assessment center (ac)*; competências; seleção; empresas na zona norte de Portugal.

## ABSTRACT

The present study has the purpose of contributing to the analysis of the level of use of *Assessment Centers* (AC) in Portugal, more precisely on the northern area. This field is practically non studied in Portugal. Active firms in the north area of Portugal are characterized and, based on the theoretical framework on *Assessment Centers* and its importance in the assessment of competences, it is analysed the degree of AC utilization, as well as the reasons for what type of positions AC is used in the selection process of employees.

This research is based on a survey addressed to human resources (HR) staff or with HR responsibilities, 125 of which responded.

Two thirds of the companies which participated on this study do not use *assessment centers* on their selection process. It seems, even so, to be consensus among them about the advantages of their use, being recognized its high reliability regarding the results.

Contributions to literature and practice are presented, as well as limitations of the study and suggestions for further research in the field.

**Keywords:** *assessment center (ac)*; competencies; selection; companies in the north area of Portugal.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ASSESSMENT CENTERS: CONCEITO E FUNDAMENTO TEÓRICO .....	2
1.1 - Conceito.....	2
1.2 – O que não são <i>Assessment Centers</i> .....	4
1.3 – A teoria por detrás dos <i>Assessment Centers</i> .....	5
CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS: PERSPETIVAS TEÓRICAS E CONCEITO.....	6
2.1 – Perspetivas Teóricas.....	6
2.2 – Conceito de Competência.....	8
CAPÍTULO 3 – ASSESSMENT CENTERS E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	12
CAPÍTULO 4 – ESTRUTURA DE UM ASSESSMENT CENTER.....	14
4.1 – Critérios para a construção de um <i>Assessment Center</i> .....	14
4.2 – Tipo de Exercícios.....	18
CAPÍTULO 5 – A UTILIZAÇÃO DE ASSESSMENT CENTERS NO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	23
5.1 – Vantagens e Desvantagens de um <i>Assessment Center</i> .....	23
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA .....	27
6.1 – Pergunta de partida, objetivos e opção metodológica.....	27
6.2 – Instrumento de recolha e análise de dados .....	29
6.3 – Caracterização da amostra.....	30
6.3.1 – Caracterização das empresas e dos respondentes .....	31
6.4 - Tratamento e análise de dados.....	34
CAPÍTULO 7 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....	35
7.1. – Caracterização da utilização de <i>Assessment Centers</i> .....	35
7.1.1 – Empresas que utilizam <i>Assessment Centers</i> .....	37
7.1.2 – Empresas que não utilizam <i>Assessment Centers</i> .....	40
7.2 – Grau de Fiabilidade atribuído às ferramentas de Seleção.....	44
7.3 – Vantagens e Desvantagens da utilização de <i>Assessment Centers</i> .....	50
7.4 – Razões que levaram as empresas a adotar os <i>Assessment Centers</i> no processo de seleção .....	53
CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
CONCLUSÃO .....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
ANEXOS .....	68
ANEXO A – Questionário.....	69

ANEXO B – Dimensão da empresa x Utilização dos AC.....	78
ANEXO C – Origem e âmbito de atuação das empresas da amostra x Utilização /Não utilização de AC.....	80
ANEXO D – Função do Respondente: RH versus Outra(s) Função(ões) x Utiliza AC .....	84
ANEXO E - Origem e Âmbito de Atuação x Utiliza AC .....	85
ANEXO F– Pensa vir a utilizar <i>Assessment Centers</i> (AC) x Dimensão da Empresa .....	87
ANEXO G – Origem da empresa x Pensa vir a utilizar <i>Assessment Centers</i> (AC) num futuro próximo .....	90
ANEXO H – Pensa vir a utilizar <i>Assessment Center</i> (AC) num futuro próximo? X Âmbito de atuação.....	91
ANEXO I – Função RH versus Outra(s) Função(ões) x Pensa vir a utilizar <i>Assessment Centers</i> (AC) num futuro próximo?.....	92
ANEXO J – Fiabilidade dos <i>Assessment Centers</i> (AC) x Pensa vir a utilizar <i>Assessment Center</i> (AC) num futuro próximo?.....	93
ANEXO K– Razões da não utilização de AC até ao momento.....	96
ANEXO L - Fiabilidade das ferramentas tendo em conta a utilização e a não utilização de <i>Assessment Centers</i> (AC).....	99
ANEXO M – Fiabilidade das ferramentas de seleção pelos utilizadores de AC X Função de RH e outras .....	118
ANEXO N – Fiabilidade das Ferramentas de seleção dos utilizadores AC X Âmbito de Atuação.....	131
ANEXO O – Fiabilidade das Ferramentas de Seleção dos utilizadores de AC X Origem da Empresa.....	144
ANEXO P – Fiabilidade das ferramentas de seleção pelos utilizadores de AC X Função de RH e outras .....	157
ANEXO Q – Razões que levaram à primeira utilização de AC.....	170

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Interface entre Competence e Competency .....	8
Quadro 2 – Evolução das perspetivas teóricas sobre o conceito de competência ....	10
Quadro 3: Empresas no ativo na Zona Norte de Portugal por distrito .....	31
Figura 1 – Características centrais e superficiais das Competências .....	11
Figura 2 – Teoria da ação e performance (desempenho) no trabalho .....	12
Gráfico 1: Percentagem de Tipos de Empresas segundo o número de colaboradores .....	32
Gráfico 2 – Setores de Atividade Económica .....	32
Gráfico 3 – Cargos dos respondentes.....	33
Gráfico 4 – Departamento que os respondentes integram.....	34
Gráfico 5 – Utilização/Não utilização de Assessment Centers no processo de seleção de colaboradores .....	35
Gráfico 6 – Equipas que realizam os Assessment Centers no processo de seleção	37
Gráfico 7 – Possibilidade de utilizarem, num futuro próximo, Assessment Centers no processo de seleção de colaboradores.....	41
Gráfico 8 – Razões da não utilização de Assessment Centers no processo de seleção de colaboradores .....	43
Gráfico 9 – Razões que levaram as empresas a utilizar a primeira vez os Assessment Centers no processo de seleção de colaboradores.....	53

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Âmbito de Atuação das Empresas .....	33
Tabela 2 – Tempo de Utilização de AC no processo de seleção de colaboradores..	37
Tabela 3 – Percentagem de utilização de AC/Cargo, desde o início de 2015.....	38
Tabela 4 – Exercícios utilizados em AC para a seleção de colaboradores, desde o início de 2015.....	39
Tabela 5 – Ferramentas de avaliação, utilizadas no processo de seleção de colaboradores, dos respondentes que não utilizam AC. ....	40
Tabela 6 – Significância da Fiabilidade atribuída a ferramentas de seleção por parte dos utilizadores/não utilizadores de AC .....	44
Tabela 7 - Grau de Fiabilidade atribuído pelos respondentes que não utilizam AC, às ferramentas de avaliação no processo de seleção de colaboradores.....	46
Tabela 8– Fiabilidade atribuída às das ferramentas de seleção x não utilização de AC .....	47
Tabela 9 – Grau de Fiabilidade, atribuído pelos respondentes que utilizam AC, às ferramentas de avaliação no processo de seleção de colaboradores.....	48
Tabela 10 – Outras Vantagens (V) e Desvantagens (DV) na utilização de AC no processo de seleção mencionadas pelos respondentes .....	51
Tabela 11 – Outras Vantagens (V) e Desvantagens (DV) na utilização de AC no processo de seleção de colaboradores mencionadas pelos respondentes .....	52

## **LISTA DE SIGLAS**

AC – Assessment Centers

RH – Recursos Humanos

## INTRODUÇÃO

Na atualidade, é inquestionável o relevo que as competências e a sua identificação têm ganho no mercado de trabalho. Torna-se, assim, cada vez mais essencial para o sucesso das empresas contratar pessoas que se enquadrem não só na sua realidade organizacional mas que, também, lhes garantam ser os “profissionais de excelência” que necessitam para a continuidade do seu crescimento e sucesso.

Sendo, os *Assessment Centers*, uma ferramenta que tem vindo a ser utilizada desde os anos 40, com vista à identificação dos melhores profissionais, através da identificação da presença de competências-chave, surge o interesse em conhecer em detalhe a realidade em Portugal em redor da mesma. Propusemos, então, responder às seguintes perguntas de partida: Qual o grau de utilização dos *Assessment Centers* no processo de seleção pelas empresas na zona norte de Portugal? Quais as razões desse nível de utilização?.

Este estudo, de natureza exploratória e descritiva, prevê a utilização de uma metodologia quantitativa com recurso a um questionário, junto de uma amostra de profissionais que desempenhem funções de recursos humanos ou o seu equivalente.

A presente dissertação encontra-se organizada em 8 capítulos. Em detalhe, no capítulo 1 apresentamos o conceito de *Assessment Centers* e alguns fundamentos em redor deste. No capítulo 2 referimo-nos às competências e às diferentes perspetivas teóricas, dado que a avaliação destas é, na realidade, o principal propósito dos AC surgindo, também por isso, o capítulo 3.

No capítulo 4 apresentamos em pormenor a estrutura de um AC bem como os exercícios que o compõem. No capítulo 5, e a propósito da sua aplicação explicada com maior detalhe ao processo de seleção, apresentamos também as principais vantagens e desvantagens dos AC.

No capítulo 6 explicamos em pormenor a metodologia que dá suporte à apresentação e à discussão de resultados, apresentados nos capítulos 7 e 8, respetivamente.

## **CAPÍTULO 1 – ASSESSMENT CENTERS: CONCEITO E FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **1.1 - Conceito**

A origem dos *Assessment Centers* (AC) remonta a meados da II Guerra Mundial quando o exército britânico, após tomar conhecimento dos métodos utilizados pelo alemães no seu processo de seleção de oficiais, decide criar o seu próprio método para selecionar os seus oficiais. Surge assim o “War Office Selection Board (WOSB)” (Afonso, 2012; Cook, 2004).

Desde então, tem vindo a ser reconhecida a utilidade dos AC na gestão de recursos humanos, particularmente ao nível da tomada de decisão, pelo facto de permitir avaliar indivíduos através de uma observação dos seus comportamentos (Afonso, 2012; Ceitil, 2006; Shangji, 2007).

Também nos Estados Unidos da América (EUA) em meados dos anos 50/60, surge interesse nos AC, conhecendo-se a primeira aplicação em contexto empresarial neste país na empresa American Telephone and Telegraph Company (AT & T) (Correia, 2005; AM Azure Consulting Ltd 2010; Shangji, 2007). Devido à crescente utilização deste método, conhecendo-se empresas de referência mundial como a IBM, General Eletrics, Motorola, entre outras, que privilegiam o uso de *Assessment e Development Centers* nas suas práticas de gestão de recursos humanos (Shangji, 2007), têm vindo a ser conduzidas diversas investigações em torno desta ferramenta, quer nos EUA quer na Europa (Correia, 2005).

Considerado como um método utilizado para fins de seleção e desenvolvimento, o seu propósito é observar comportamentos recorrendo a exercícios e simulações que permitam verificar a presença de competências ou de potenciais competências, que conduzam a um elevado desempenho ou performance num determinado trabalho ou tarefa (Shangji, 2007; Thornton III & Rupp, 2006).

Apesar de ser um método com mais de 50 anos que tem sofrido diversas alterações de forma a ajustar-se às graduais exigências da gestão de recursos humanos, a base permanece a mesma (Thornton III & Rupp, 2006).

Assim, Thornton III e Rupp (2006) afirmam que, independentemente do seu propósito ou contexto, permanece a utilização de exercícios de simulações bem como a observação dos comportamentos gerados por estes nos candidatos por observadores treinados.

O seu uso tem vindo a ser tão frequente em contexto empresarial que diversos estudos realizados quer no Reino Unido quer nos Estados Unidos na América, apontam para percentagens acima dos 50% (Shangi, 2007).

Segundo Thornton III e Rupp (2006), o facto de ser “um método genérico que proporciona imensa flexibilidade para um alcance mais facilitado dos objetivos organizacionais” (Thornton III & Rupp, 2006, p. 18), é um dos motivos que explica a sua crescente utilização. A fiabilidade no poder preditivo que é atribuído aos AC explica igualmente o recurso aos AC, ainda que seja mais usado em alguns países da Europa e EUA do que propriamente Portugal (Correia, 2005; Lievens & Schollaert, 2011; Thornton III & Rupp, 2006).

Mas, ainda assim, vários autores têm se debruçado sobre a validade dos resultados pelo facto de existirem numerosas variáveis presentes de difícil controlo e que claramente influenciam os resultados observados, resultando em diversos estudos sobre esta mesma questão (Thornton III & Rupp, 2006).

Contudo, de uma maneira geral, vários autores referem que a recetividade, bem como a aceitação dos resultados por parte dos participantes nas provas de índole comportamental é superior a provas de avaliação intelectual ou de personalidade favorecendo, uma vez mais, a sua utilização (Lievens & Schollaert, 2011).

## 1.2 – O que não são *Assessment Centers*

A *International Task Force on Assessment Centers Guidelines* (2015) refere que existe um conjunto de atividades que são realizadas sob a denominação de AC mas que, na realidade, não são verdadeiros AC. A saber:

- Atividades cujo propósito é avaliar o candidato mas que não refletem os comportamentos deste de uma forma clara e explícita, não são consideradas como simulações dado que não permitem a avaliação desse mesmo comportamento. Estas atividades (por exemplo, provas de *in-basket* de escolha múltipla em computador) podem, no entanto, ser usadas como complemento num AC desde que no âmbito do mesmo seja clara a presença de, pelo menos, uma prova de simulação onde a observação de comportamentos claramente explícitos é possível.
- A utilização única e exclusiva de entrevistas sequenciais ou de painel.
- Avaliação com base apenas numa única técnica, mesmo que essa mesma seja uma prova de simulação com a exibição de comportamentos claramente explícitos. Considera-se, no entanto, como uma exceção a esta regra a utilização de uma única técnica de avaliação desde que esta apresente tamanho grau de complexidade que permita avaliar as diferentes competências relacionadas com o posto de trabalho (por exemplo, simulações duradouras, complexas e abrangentes onde a observação de vários comportamentos é possível).
- A utilização de uma bateria de testes em papel, mesmo que a sua cotação e avaliação seja realizada com o auxílio de um programa estatístico ou de dados comparativos com base numa amostra.
- Avaliação com base na observação e parecer de apenas um único observador/avaliador (ainda que o mesmo tenha usado um conjunto de técnicas e simulações).
- Avaliação realizada por vários observadores/avaliadores e com base em simulações, mas cujos relatórios e conclusões resultam da observação de um único exercício por cada um onde não há, posteriormente, uma reunião destes para discutirem as observações realizadas (antes da emissão do relatório de cada elemento observado).
- Um espaço físico rotulado como AC mas que não cumpre os requisitos metodológicos para ser considerado como um AC.

### **1.3 – A teoria por detrás dos *Assessment Centers***

Considerado como um método cujas conclusões são identificadas – com base no comportamento observado – a partir da interação entre a personalidade do indivíduo e as situações a que é sujeito por meio dos exercícios, Lievens e Schollaert (2011) referem que a teoria da ativação dos traços (*Trait Activation theory*) é a que melhor explica e se aplica aos AC por defender que determinados traços de personalidade são ativados (e conseqüentemente observados) mediante a existência de determinadas situações. Como referem os autores, “*person-situation interaction*” (Lievens & Schollaert, 2011, p.49) é a base desta teoria extensível aos AC dado os seus princípios de funcionamento. Para os traços se manifestarem em comportamentos observáveis devem estar presentes 2 elementos: uma situação relevante para aquele traço e a “força” dessa mesma situação. Só assim se consegue observar um comportamento minimamente consistente e que conduz à presença clara de uma determinada competência (Lievens & Schollaert, 2011). Uma situação é considerada relevante se o seu conteúdo proporcionar a emergência de um comportamento importante para a evidência de determinado traço. Intensidade da percepção da situação em si levando a que a observação do comportamento (que conduz à evidência do traço) seja clara o suficiente não deixando margem para dúvidas.

Desta forma, e segundo Lievens e Schollaert (2011), esta teoria explica o facto de um AC ter de ser composto por vários exercícios para que a avaliação da presença de determinada competência seja consistente, considerando igualmente fundamental a presença destes dois elementos na seleção e construção dos exercícios.

## **CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS: PERSPETIVAS TEÓRICAS E CONCEITO**

### **2.1 – Perspetivas Teóricas**

Após a II Guerra Mundial, o trabalho começa a ganhar um novo papel na sociedade e, em particular, na visão de cada um, mas só em meados dos anos 60 com McClelland, o trabalho ganha um novo papel com a emergência do conceito de competência (Sanghi, 2007).

Assim, mais do que “máquinas” que têm de ser eficientes para terem um meio de subsistência, surge a necessidade de identificar a pessoa certa para o lugar certo (Sanghi, 2007).

McClelland (1973) pretende, assim, quebrar com o paradigma de que seria algo externo ao indivíduo, possível de ser medido e avaliado de forma clara e objetiva, o que tornaria um indivíduo excepcional ao nível do desempenho laboral, apresentado uma abordagem aos modelos de gestão de competências mais centrado nas características individuais das pessoas. Defende, ainda que só assim, é possível evitar os enviesamentos pela raça, sexo ou fatores socioeconómicos (McClelland, 1973).

Existem quatro perspetivas teóricas em redor do que é conceptualizado como competências:

- competências como atribuições;
- competências como qualificações;
- competências como traços ou características pessoais;
- competências como comportamentos e ações (Ceitil, 2006).

As duas primeiras consideram competências como sendo algo extrínseco ao indivíduo e, por isso, de alguma forma generalistas e passíveis de aquisição e desenvolvimento.

Como atribuições, as competências são vistas como sinónimo de “responsabilidades e conhecimentos” (Ceitil, 2006, p.25). Desta forma, e mediante um contexto e trabalho, são atribuídas funções cujas características vão ao encontro dessas atribuições, esperando-se que a pessoa as desempenhe de forma efetiva (Ceitil, 2006).

Competências como habilitações é o mesmo que dizer que determinada pessoa está habilitada para o exercício de determinada profissão ou área de especialidade, pelo facto de possuir um diploma ou certificado que o atesta. (Ceitil,

2006). Esta perspectiva defende assim, a possibilidade de qualquer pessoa adquirir essas competências, como é o caso, por exemplo, de qualquer estudante que frequente uma licenciatura em contabilidade e que recebe um diploma.

No entanto, já vários autores como McClelland (1973) e Goleman (1998) referem que um certificado ou diploma não é sinónimo de determinadas competências estarem presentes e, em última instância, de um desempenho elevado e de sucesso. Estes dois autores, em épocas distintas, vêm desmistificar a importância atribuída ao QI (quociente intelectual) como preditor de sucesso. De facto Goleman (1998) no seu livro “Trabalhar com Inteligência Emocional” fala da importância de outras “competências” (como, por exemplo, a autoconsciência e a consciência dos outros) e de como essas, mais do que a capacidade intelectual, levaram ao sucesso de vários profissionais.

Segundo a teoria dos traços, mais do que ter um diploma que certifica ou habilita para, importa perceber quais as características pessoais que as pessoas devem ter para o desempenho de determinada função. Ao considerar que as competências são algo intrínseco às pessoas, dá-se relevância a fatores como personalidade, motivação, experiências, e atitudes. (McClelland, 1973, Ceitil, 2006). Entende-se assim, alguns exemplos que Goleman (1998) cita no já referido livro nos quais dois profissionais graduados têm enquadramentos profissionais e histórias de sucesso distintas, ainda que possuam o mesmo diploma ou certificado (bem como quocientes intelectuais distintos no qual o que tem quociente de inteligência inferior é o que acaba por apresentar maior sucesso).

Por fim, a última perspectiva enfatiza a componente do comportamento ou ação observável, não descurando, no entanto, as características pessoais mas ressaltando o comportamento como fator-chave (Ceitil, 2006). Dito de outra forma, enquanto características pessoais, podemos ter uma competência que se encontra latente e a perspectiva do comportamento ou ação observável só analisa o que se manifesta e é visível.

Assim, “a competência só existe, e só pode ser considerada como tal, na ação” (Ceitil, 2006, p. 33). “As competências são o próprio bom desempenho” (Ceitil, 2006, p. 34).

O facto de ser observável, permite também que as competências possam ser melhoradas e atualizadas em função das mudanças organizacionais que possam

ocorrer. Torna-se, assim, mais simples a definição de indicadores comportamentais como forma de medir e avaliar as competências (Ceitil, 2006).

## 2.2 – Conceito de Competência

O conceito de competência tem sido amplamente estudado ao longo de várias décadas e por diferentes autores. Mulder (2007) refere que, na literatura europeia, a primeira menção aos termos “competence” e “competency” datam do século XVI. De facto, estes termos são usados de forma algo indiscriminada consoante o contexto cultural e funcional (em termos de contexto de trabalho) bastando, para isso, e como refere o mesmo autor, fazer uma breve análise aos diferentes dicionários de vários países bem como a distintos descritivos de funções (Mulder, 2007).

Rowe (1995 cit in Kiely & Brophy, 2001), no quadro 1, faz a distinção de forma simples referindo que “competence” é uma aptidão ou um desempenho alcançado tendo em conta um quadro de referência, enquanto que “competency” refere-se ao comportamento pelo qual esse desempenho é evidenciado. Dito de outra forma, o primeiro “é o que a pessoa faz e o segundo como o faz” (Rowe, 1995, cit. in Kiely & Brophy, 2001, p.9).

<b>Competence</b>	<b>Competency</b>
Assenta em habilidades/capacidades (hard competences)	Assenta em Comportamentos (soft behaviours)
Padrão alcançado O que é medido	Forma de comportamento Como o padrão é alcançado

Fonte: adaptado de Rowe, 1995, cit. in Kiely & Brophy, 2001; Shangji, 2007.

Quadro 1: Interface entre Competence e Competency

De forma a simplificar, vários autores consideram “competence” como o output e “competency” como o input, isto é, - as habilidades/capacidades inerentes a um efetivo desempenho no trabalho, e os atributos ou características individuais e distintas (observadas em comportamentos) (Cascão, 2014; Hoffman, 1999 cit. in Kiely & Brophy, 2001). Pode-se também dizer que uma “competency é parte de uma competence” (Mulder, 2007, p.11).

Dada a dificuldade de dissociar um termo do outro, e numa vertente holística, Harvey (1991, cit. in Cascão, 2014), apresentou um modelo designado de KSAO em que:

- K = *Knowledge* (conhecimento): o conhecimento adquirido em contexto formal (em contexto académico ou formação profissional ou formação em contexto de trabalho) necessário para a realização das tarefas no trabalho;

- S = *Skill* (habilidade): conhecimento tácito, adquirido em contexto educacional ou informal associado ao trabalho como o manuseio de equipamentos;

- A = *Ability* (capacidade): associado à capacidade intelectual dos indivíduos e que explica porque o indivíduo A tem, por exemplo, maior aptidão para a resolução de problemas de índole numérica do que o indivíduo B. Possibilidade de ser “quantificado” por meio de provas ou testes;

- O = *Other* (outras): esta variável refere-se a tudo o resto que, no entender do autor, também influencia o desempenho, tal como as características pessoais, personalidade e motivação (Harvey, 1991, cit. in Cascão, 2014).

Neste modelo podemos perceber que o autor dá ênfase a um conjunto de variáveis presentes, variáveis essas que, já ao longo de vários anos, e segundo as diferentes perspetivas de vários autores de referência, têm vindo a ser destacadas. O quadro 2 apresenta um breve resumo dessas mesmas perspetivas.

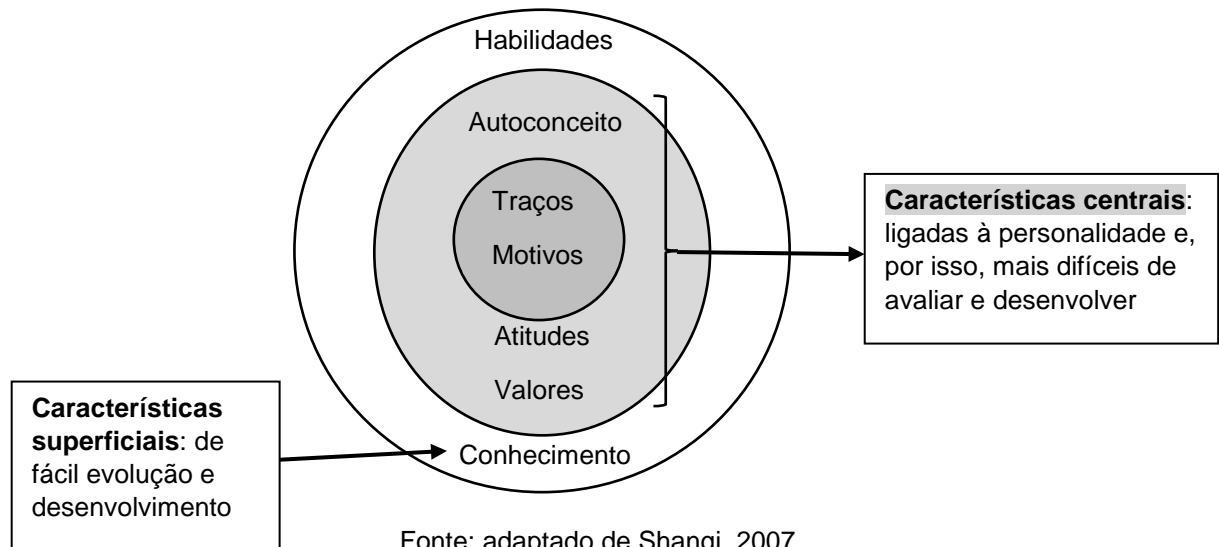
<b>Autor/Ano</b>	<b>Definição de Competência</b>
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar conhecimentos, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais de modo a exibir um desempenho profissional de sucesso.
Boyatzis (1982; 2007)	Tendo como enfoque a identificação do melhor profissional num dado contexto, as competências são então as características pessoais (conhecimentos, visão, valores, etc.) que este possui e que se traduzem num elevado desempenho.
Prahalad e Hamel, (1990)	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.
Spencer & Spencer (1993)	Característica subjacente (como parte da personalidade da pessoa e que, por isso, ajuda a prever o comportamento numa variedade de situações) de um e que está casualmente relacionada com os critérios referenciados para um desempenho superior numa situação profissional.

Le Boterf (1995, 2011)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Dito de outra forma, agir num determinado contexto profissional evidenciando as competências necessárias para enfrentar as situações que vão surgindo.
Fleury & Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.
Kiely & Brophy (2001)	Competências são habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias para desempenhar um papel de forma efetiva.
OIT/OCDE (2002)	Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente.
Cascão (2004)	Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.
Durand (2006)	O conceito de competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimentos e as práticas de controlo levadas a cabo pelas organizações.
Camara, Guerra, & Rodrigues, (2010)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir com vista à resolução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.
Ceitel (2010)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

Fonte: adaptado de André (2013).

Quadro 2 – Evolução das perspetivas teóricas sobre o conceito de competência

Shangi (2007) apresenta-nos uma figura (figura 1) que nos ajuda a compreender de forma mais simples a importância e a interação das diferentes variáveis presentes no que é considerado uma competência e que, de alguma forma, a maioria dos autores referidos anteriormente considera serem variáveis importantes e presentes.



Fonte: adaptado de Shangi, 2007

Figura 1 – Características centrais e superficiais das Competências

Numa tentativa de uma definição simples, diríamos então que competência resulta da interação e evidência de um conjunto de características pessoais (centrais e superficiais) que conduz a um elevado desempenho numa determinada situação profissional/relacionada com o trabalho.

### CAPÍTULO 3 – ASSESSMENT CENTERS E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Hoffmann (1999, cit. in Kiely & Brophy, 2001, p.8) o objetivo de definir competências é para “melhorar o desempenho humano no trabalho”.

Como vimos no capítulo anterior, os principais autores associam competência e desempenho considerando que competência são comportamentos observáveis num determinado contexto (normalmente associado a um contexto de trabalho) e que pressupõem a demonstração de um elevado desempenho.

Cientes da complexidade inerente à identificação das competências, muitas organizações adotaram modelos de gestão de competências e que combinam conhecimentos, aptidões e características pessoais necessárias para um desempenho efetivo de uma determinada função numa determinada organização, aplicando-o no recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planos de carreira (Sanghi, 2007).

Entre os diversos autores conceituados e ligados aos modelos de competências, Boyatzis (2007) é um dos que mais se tem dedicado a investigar este tema, apresentando, na figura 2, como modelo de competências para o século XXI o seguinte:



Fonte: adaptado de Boyatzis, 2007.

Figura 2 – Teoria da ação e performance (desempenho) no trabalho

No presente modelo, o autor dá enfoque á aquilo que será a identificação do “talento” e, conseqüentemente, a identificação do “melhor profissional” para desempenhar determinada tarefa culminando, desta forma, com o objetivo final do AC - identificar as competências que levarão ao melhor desempenho.

Este mesmo modelo evidencia a importância do contexto empresarial e a influência que o mesmo tem ou terá na manifestação das competências, dando, assim, ênfase não só às variáveis intrínsecas mas também a variáveis extrínsecas ao indivíduo.

Nos AC são recriadas situações profissionais que permitam criar analogias com aquilo que é ou será o trabalho ou as tarefas a desempenhar. Desta forma, poderão ser usados quer ao nível da seleção quer ao nível das promoções (ou avaliação do potencial), ou até mesmo para identificar oportunidades de desenvolvimento e necessidades de formação (adquirindo, neste último caso, a denominação de Development Center) (Ceitil, 2006; Cook, 2007; Cunha, 2008).

## **CAPÍTULO 4 – ESTRUTURA DE UM ASSESSMENT CENTER**

### **4.1 – Critérios para a construção de um *Assessment Center***

Conforme já referimos anteriormente, apesar de ser uma ferramenta com mais de 50 anos e que tem vindo a sofrer alterações de forma a se adaptar às novas exigências das funções e respetivos contextos de trabalho, a sua base permanece a mesma.

Um AC envolve exercícios quer de natureza individual quer de natureza coletiva. A utilização de exercícios de simulação é uma das principais vantagens referidas.

A construção de um AC deverá, antes de mais, ter em conta o objetivo, isto é, se é para seleção, formação e desenvolvimento, apoio na definição de benefícios e compensações, promoção ou retenção. O clima e a cultura organizacional (atual ou o que a empresa pretende construir) bem como a estratégia do sistema de gestão de recursos humanos, devem igualmente ser tidos em consideração. Estas são consideradas como variáveis importantes e de forte influência na definição das tarefas e exigências da função a ser preenchida (Thornton III & Rupp, 2006).

Segundo a *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009; Hawthorne, 2011; The British Psychological Society, 2015), devem estar presentes os seguintes elementos para ser considerado um verdadeiro AC:

- Análise da função/ modelação (ou desenho) das competências: é importante perceber, antes de mais, o propósito do AC, a complexidade da função, se é uma função nova ou já existente, tendo sempre presente as dimensões ou competências necessárias para um desempenho de sucesso ou, dito de outra forma, um elevado desempenho. Se a função for nova, a identificação das dimensões ou competências-chave poderá ser feita através da identificação das tarefas, da análise da cultura, valores e objetivos da empresa e de funções com algum grau de semelhança com a nova (*International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

- Classificação dos comportamentos: a observação dos comportamentos é, talvez, a variável mais importante dos AC ao nível da tomada de decisões pelo que importa perceber quais são os mais pertinentes para a função e classificá-los. Assim, e de acordo com a *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009, p.245), importa avaliar e classificar “as dimensões comportamentais, os atributos, as

características, as atitudes, as qualidades, as aptidões, as habilidades, as “competências”, os conhecimentos”.

- Técnicas de Avaliação (Assessment): a escolha das técnicas é também um ponto fundamental na construção do AC pois as mesmas devem permitir, de forma clara, avaliar as dimensões (ou competências) definidas como fundamentais para a função em questão. Assim, vários autores defendem que a avaliação de uma competência deverá feita pelo menos duas vezes e mediante o recurso a duas técnicas ou exercícios distintos de forma a reforçar a sua avaliação (Cook, 2007; *The British Psychological Society*, 2015). Só assim será possível a construção de uma ferramenta que permita uma clara identificação e avaliação das competências, denominada de matriz (competência x método de avaliação) (Cook, 2007; *International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

- Múltiplas técnicas de Avaliação: a variedade dos exercícios é também importante de forma a permitir uma ampla fonte de informação para a observação de determinada dimensão. Convém não esquecer que, como refere Ceitil (2007), “o importante é que o número de competências a avaliar não esteja saturado” (Ceitil, 2007, p. 188). A *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009) propõe uma fase de pré-teste como forma de garantir que a variedade dos exercícios permite uma identificação precisa das dimensões previamente definidas como essenciais para a função em apreço. Esta fase poderá ser realizada com o auxílio de participantes que realizam tarefas semelhantes, através da avaliação de peritos nesta área, ou mediante evidência da utilização destas técnicas em contextos semelhantes.

- Simulações: a presença desta técnica nos AC é vista como sendo fundamental na recolha de informação na avaliação da presença/ausência das competências-chave para a função. Pelo menos um exercício de simulação (mas, idealmente, mais que um), segundo a *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009) deve constar da lista de exercícios, sendo visto como uma clara aproximação às exigências da função que irá ser preenchida. Consideram-se exercícios de simulação as provas de grupo, as apresentações orais, as simulações de entrevistas, os “in basket/in tray” (o individuo deverá analisar situações-tipo da sua função, estabelecer prioridades e tomar decisões), bem como os exercícios de procura de factos (Ceitil, 2006; Cook 2007; *International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

O número de simulações deve ser tal que permita aos avaliadores a observação clara dos comportamentos-chave para a identificação e avaliação das

competências. Estas devem ainda e devem ser concebidas de forma a não favorecer nenhum dos participantes nem a promover qualquer fator de discriminação (*International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

- Observadores/Avaliadores (Assessors): sendo a diversidade dos avaliadores considerada como importante, estes poderão ser psicólogos, consultores externos, gestores e outros elementos da organização que, de alguma forma, estão ligados à função a ser preenchida. De ressaltar que a *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009) recomenda que, em AC cujo propósito é a seleção e promoção interna, o supervisor direto dos candidatos não seja um dos avaliadores para evitar algum tipo de influência ou “favoritismo” no processo de decisão.

O número de observadores/avaliadores está intimamente associado ao grau de complexidade do AC, ao seu objetivo bem como à formação e experiência destes e às dimensões a avaliar. Idealmente, devemos ter um observador/avaliador por cada dois participantes, embora e dependendo do tipo de exercícios e dimensões a ser observadas, se possa aceitar um para três ou até um para um (The British Psychological Society, 2015).

- Formação dos Avaliadores: num AC temos pessoas a avaliar pessoas, o que conduz à influência de um conjunto de variáveis presentes (muitas delas ligadas à personalidade e perspectiva pessoal), difíceis de controlar ou até mesmo eliminar. Por este facto e por ser uma tarefa particularmente exigente em termos cognitivos, torna-se essencial minimizar a influência destas variáveis e tornar o processo de avaliação e classificação dos comportamentos o mais preciso e fiável possível.

Desta forma, vários autores destacam a importância da formação antes dos avaliadores/observadores participarem num AC. Assim, estes defendem a participação numa formação organizada com base num quadro de referência (Frame of Reference (FOR)) procurando, desta forma, minimizar (idealmente eliminar) o uso do quadro de referência próprio de cada indivíduo (Hawthorne, 2011; Thornton III & Rupp, 2006; *International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

Considera-se, então, como essencial, uma aprendizagem da função a ser preenchida (o que pode incluir alguma informação sobre a organização, consoante o grau de complexidade da função) bem como das dimensões ou competências a serem avaliadas; de uma clara identificação dos comportamentos que as compõem e da sua classificação nas respetivas dimensões ou competências; da eventual participação

nos exercícios de simulação ou até como administrador dos mesmos; da capacidade de motivar e envolver os participantes; e da transmissão do feedback aos mesmos.

O objetivo é que todos os observadores/avaliadores utilizem o mesmo esquema cognitivo e, conseqüentemente, realizem o processo de “observar, registrar, classificar e avaliar” (ORCE) de forma a deixar pouco espaço para divergências e conseqüentes discussões na avaliação feita por cada um em relação aos participantes (The British Psychological Society, 2015; Hawthorne, 2011; Thornton III & Rupp, 2006; *International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

- Registo e gravação do Comportamento e sua Classificação: hoje em dia, a observação e registo dos comportamentos conta com a ajuda das novas tecnologias, facilitando o processo em si. De uma maneira geral, os exercícios podem ser gravados ou filmados, mas aquando a aplicação dos exercícios, é essencial que os avaliadores registem os comportamentos mediante registos realizados à mão de forma simples ou com o auxílio de uma *check-list* ou uma escala dos comportamentos (*International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

- Integração dos dados: após a recolha de informação e avaliação por parte dos diferentes avaliadores/observadores, dá-se o momento em que estes reúnem toda a informação para chegar a um consenso. Alguns autores referem a possibilidade de se usar computadores que favoreçam uma integração estatística das avaliações. Ainda assim e seja qual for o método, nesta fase, reúnem-se as avaliações realizadas nas matrizes (competência x exercício) para cada participante de forma a obter-se consenso das avaliações para cada dimensão ou competência de cada participante (o chamado “wash-up” de acordo com The British Psychological Society, 2015). (*International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009; Hawthorne, 2011; The British Psychological Society, 2015; Thornton III & Rupp, 2006).

Após esta integração dos dados, deverá ser dado feedback aos participantes bem como aos stakeholders ou outros elementos da organização que tenham participado na definição do objetivo ou propósito que levou à realização do AC. Usualmente esta comunicação é feita com base num relatório escrito (embora também o possa ser feito oralmente) onde as competências e a classificação das mesmas numa escala se encontra presente como forma de ajudar à tomada de decisão e definição do plano de ação seguinte (contratação, promoção, desenvolvimento, etc.). (*The British Psychological Society*, 2015).

## 4.2 – Tipo de Exercícios

Os exercícios a usar num determinado AC devem ser alvo de uma escolha criteriosa tendo em conta, como já referimos, os objetivos e as especificidades da função. Só assim podemos aproximar-nos de um grau de fiabilidade elevado no que concerne aos resultados.

Como também já foi referido, a variedade de exercícios é, igualmente, um fator que contribui para o aumento dessa fiabilidade. Geralmente, considera-se que é preferível ter um número elevado e não baixo, de exercícios como forma de garantir avaliação de todas as competências sendo, o ideal, não ter mais que dois exercícios do mesmo tipo (Thornton III e Rupp, 2006).

Ainda assim, segundo um estudo realizado com mais de 200 AC, as organizações usam uma média de cinco exercícios por AC (Spsychalski, et al., 1997 cit. in Hawthorne, 2011; Thornton III & Rupp, 2006).

Temos, desta forma, vários tipos de exercícios podendo, numa classificação simples, ser denominados de exercícios de grupo, exercícios individuais, exercícios orais e exercícios escritos (Cook, 2007; Thornton III & Rupp, 2006).

Os testes de aptidão e questionários de personalidade também fazem parte do conjunto de exercícios escolhidos e que compõem um Assessment Center, no entanto, convém ressaltar que a presença de simulações é o elemento diferenciador dos AC, sem eles, a *Internacional Task Force on Assessment Center Guidelines* refere que não estaremos perante um verdadeiro AC (Thornton III & Rupp, 2006; Internacional Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009).

Os exercícios de simulação têm como propósito a aproximação o mais fiel possível ao que será o futuro posto de trabalho, apresentando, para isso, um conjunto complexo de estímulos que leve à demonstração de comportamentos igualmente complexos e observáveis (Thornton III & Rupp, 2006).

Analisando com maior detalhe, temos então os seguintes exercícios de simulação (Thornton III & Rupp, 2006; University of Kent Careers and Employability Service, 2015; Korn Ferry: Hay Group, 2016):

- Análise de casos escritos: é apresentado, por escrito, aos candidatos um problema sob o qual, após uma análise, solicita-se a apresentação de uma solução. Dependendo do objetivo, essa solução poderá ser apresentada na forma de um relatório escrito ou oralmente.

Este exercício é usado em cerca de 50% dos AC.

- Apresentação Oral: sendo um exercício, regra geral, de fácil aplicação, o propósito é colocar os participantes a falarem. O tema pode ser a solução de um problema (como na análise de casos escritos) ou a opinião sobre um determinado tópico. De igual forma, os avaliadores podem usar este exercício para colocar os candidatos sob algum stress fazendo questões sobre o tema ou até mesmo contrariando a opinião ou ponto de vista. Na maioria dos países, este exercício é escolhido em cerca de 50% dos AC.

- Exercícios de discussão grupal sem líder: dado que não existem papéis atribuídos a nenhum dos participantes, o propósito é que, mediante um tempo limite fixado (por exemplo 1 hora), um grupo, entre 4 a 8 candidatos, trabalhe em equipa e reúna uma conjuntos de sugestões ou recomendações para as problemáticas apresentadas. Numa versão mais competitiva, poderão ser atribuídos papéis de líderes a todos onde cada um defende o seu interesse perante as problemáticas apresentadas.

Como referência, os EUA usam estes exercícios em cerca de 59% dos AC.

- Simulação de entrevistas ou exercícios de Role-Play: Tendo em conta o cargo a ser preenchido o propósito das simulações é levar o candidato a simular/desempenhar um papel próximo daquilo que será a futura função de forma a poder-se avaliar a presença/ausência dos comportamentos desejados. Por norma, os candidatos estabelecem um diálogo com um ou mais entrevistadores desempenhando o papel de subordinado, colega de trabalho ou cliente. O entrevistador é alguém treinado que irá simular comportamentos e colocar ou responder a questões ao candidato sendo que, este último, é observado por outro(s) avaliador(es).

Este tipo de exercício é usado com relativa frequência (cerca de 59% dos AC nos EUA) pelo fato de ser simples e rápido quer na preparação quer na aplicação. No entanto, uma das principais críticas prende-se com a preparação necessária do sujeito que irá fazer o papel de entrevistador bem como na consistência da sua atuação e comportamento ponderando-se, em algumas situações, a utilização de gravações e suportes em vídeo como faz o FBI (Federal Bureau Investigation) nos EUA na sua escola de treino para agentes infiltrados.

- *In-basket* ou *In-box*: Este tipo de exercício está intimamente associado à aquisição de informação escrita (memorandos, cartas, relatórios, solicitações, etc.) que, no passado, chegava sob a forma de papel e, atualmente e cada vez mais, chega em formato eletrónico e via digital. De uma forma resumida, aos candidatos é apresentada essa informação sob a forma de um problema (seja ele de natureza financeira, pessoal

ou outra) para o qual o candidato terá de apresentar uma solução escrita num determinado período de tempo, seja ela instruções, diretrizes, agendamento de reuniões, etc. O facto de ter um tempo limitado para a resolução do exercício é visto como uma forma de pressionar os candidatos a estabelecer prioridades e a tomar decisões.

A avaliação deste exercício poderá ser feita apenas com base na informação escrita, no entanto, alguns avaliadores tendem a realizar uma entrevista de follow-up na qual o candidato explica as suas opções, permitindo compreendê-las.

O facto de ser um exercício tão escolhido (cerca de 80% nos EUA) poderá ser explicado por permitir avaliar várias competências em simultâneo e por apresentar um grau elevado de fiabilidade para cargos de gestão.

A grande limitação que é apontada prende-se com o número de horas necessário para aplicar este exercício bem como para avaliar (geralmente, sem a entrevista, demora 2 a 3 horas), sem esquecer a elevada complexidade de respostas quer na prova escrita quer na entrevista.

- Pesquisa/Procura oral de factos: Neste exercício é, uma vez mais, apresentada aos candidatos alguma informação escrita sobre determinado problema sendo, posteriormente, dada a possibilidade de colocarem questões oralmente a uma pessoa (treinada para esse efeito) de forma a obterem mais informações que ajudem na resolução do mesmo. Os candidatos, no fim, deverão apresentar uma recomendação com base num esquema lógico.

Sendo um exercício particularmente indicado para funções que obriguem à constante solicitação de informações de fontes nem sempre facilmente acessíveis (clientes, pares, etc.), o que se pretende é avaliar competências como o pensamento crítico, sensibilidade social ou julgamento prático.

As principais limitações apontadas prendem-se com a dificuldade em construir este exercício, bem como com a consistência no comportamento do elemento treinado para fornecer as respostas e o seu treino.

- Exercícios de discussão grupal com líder: Nestes exercícios um dos participantes é designado como líder tendo, como missão, conduzir os restantes elementos na resolução de uma problemática ou tarefa em equipa.

Sendo um exercício normalmente seleccionado para funções de chefia, a principal limitação apontada prende-se com a necessidade de ter tempo para que todos os elementos tenham a oportunidade de desempenhar o papel de líder. Uma das

soluções propostas é, durante a aplicação do exercício, ir rodando o papel de líder por todos os participantes.

- Business games: Estes exercícios apresentam um grau de complexidade elevado quer pelo nível de preparação quer pela dificuldade na observação e avaliação dos comportamentos, podendo assemelhar-se a uma sequência de alguns dos restantes exercícios de simulação. Mais uma vez são criadas situações que se assemelham à realidade a ser encontrada no futuro posto de trabalho, mas num espaço recriado para essa simulação podendo obrigar a que os participantes circulem por diversas salas. Por norma, são exercícios demorados (de 2 a 8 horas) e realizados com grupos de participantes que poderão atingir os 20 elementos.

Se a aproximação à realidade é a maior vantagem, como desvantagens são apontadas o custo, a dificuldade na preparação, bem como o carácter único dos mesmos uma vez que são desenvolvidos à medida de cada realidade organizacional e, por isso, difíceis de customizar.

- Exercícios Integrados: “Um Dia na Vida”: Este exercício é, na realidade, uma integração dos vários exercícios descritos anteriormente. Uma vez que o propósito de todos os exercícios é a aproximação à futura realidade que os candidatos irão encontrar no local de trabalho e, como tal, a base de muitos dos exercícios é informação relativa à organização (muitas vezes comum a mais do que um exercício), o que se propõe aqui é que a sequência dos exercícios seja gradual e evolutiva em função da informação dada e posteriormente solicitada aos candidatos. Isto é, por exemplo, a informação obtida num exercício escrito poderá, posteriormente, ser a base de um exercício de discussão grupal e assim sucessivamente. Desta forma, a ordem pela qual os exercícios individuais é apresentada poderá ser diferente para os participantes, dado que assentam em informação previamente trabalhada pelos mesmos. Bycio e Zoogan (2002, cit. in Thornton III & Rupp, 2006) comprovaram que a ordem pela qual os exercícios são apresentados aos candidatos tem muito pouca influência nos resultados da avaliação.

Os defensores desta opção acreditam que a aproximação à realidade e o grau de fiabilidade da avaliação aumenta, dado que essa mesma aproximação é feita de forma gradual, da mesma forma que acontece aquando o início de novas funções, levando a que os empregadores sintam maior confiança nos resultados. Outros, ainda assim, referem que a separação dos exercícios é mais adequada por exemplo, para cargos de gestão dado que os mesmos, mediante as suas complexidades, são

compostos por um conjunto de competências nem sempre ligadas entre si. Desta forma, consegue-se avaliações independentes o que, por sua vez, também favorece a motivação dos participantes, pelo facto de permitir poder compensar no próximo exercício o fraco desempenho obtido no anterior e assim sucessivamente.

Não existem exercício “bons” e exercícios “maus”, a opção dos exercícios deve ser sempre feita de forma criteriosa tendo em conta os objetivos e a análise da função, sendo que a sua administração deve, igualmente, ser cuidadosa, contando com o apoio da Administração da empresa (Thornton III & Rupp, 2006). Só assim os resultados obtidos poderão ser fidedignos.

As entrevistas são também, e com frequência, um complemento essencial aos exercícios de simulação. No entanto, o modelo tradicional de entrevistas que conhecíamos até então, não é a opção nos AC, falando-se, por isso, de entrevistas baseadas em competências (ou entrevistas comportamentais ou situacionais). O propósito, uma vez mais, é aferir a presença ou ausência das competências definidas para determinada função obrigando, por isso, a que os avaliadores estruturam a entrevista com questões mais ou não standardizadas de forma a garantir que todos os candidatos são avaliados com base em questões similares. Por norma, apela-se a experiências ou vivências dos candidatos ou pergunta-se como atuariam perante determinadas situações (AssessmentDay Ltd., 2016; Korn Ferry: Hay Group, 2016).

A duração média de uma entrevista deste tipo é de cerca de 1 hora e poderá ser realizada por um entrevistador apenas ou por um painel de dois ou três (Korn Ferry: Hay Group, 2016).

## **CAPÍTULO 5 – A UTILIZAÇÃO DE ASSESSMENT CENTERS NO PROCESSO DE SELEÇÃO**

Um AC, como parte integrante da gestão de recursos humanos, pode ser usado para diversos fins, conforme já referimos anteriormente.

Ao nível do processo de seleção o propósito é colmatar a necessidade de ocupar um cargo, podendo este ser ocupado por candidatos externos ou por candidatos internos podendo até, neste último caso, ser visto como uma promoção (Shangi, 2007; Thornton III & Rupp, 2006).

Assim, a escolha e construção dos exercícios é feita de forma a simular o que serão as futuras tarefas sendo que, como já foi referido, a primeira tarefa consiste numa rigorosa análise funcional.

De uma maneira geral, considera-se que, sendo para a construção de um AC ou não, uma rigorosa análise das tarefas associadas ao cargo a ser ocupado passa pelo levantamento de informação de várias fontes, sejam elas documentos ou pessoas. Assim, e de uma forma organizada, poderá observar-se e entrevistar elementos diretamente e indiretamente associados ao cargo (sejam eles pares ou supervisores), bem como, posteriormente, solicitar que atribuam uma ponderação à lista de tarefas e de KSAO (conhecimentos, capacidades, habilidades e outros, já referidos anteriormente) entretanto construída, tendo por referência o que consideram como sendo um elevado desempenho (Pulakos, 2005; Thornton III & Rupp, 2006).

### **5.1 – Vantagens e Desvantagens de um *Assessment Center***

Sabendo que não é, à semelhança dos outros, um método infalível, importa, ainda assim destacar as suas vantagens.

A vantagem mais vezes referida, valorizada e continuamente investigada prende-se com a questão da fiabilidade dos resultados relativamente à validade preditiva (Muller & Roodt, 2013; Thornton 2009, *International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009). A propósito desta questão, Armstrong (2014) refere um conjunto de estudos que foram conduzidos com o intuito de averiguar a fiabilidade na validade preditiva de várias ferramentas utilizadas no processo de seleção. (onde se inclui o AC). Estes estudos, realizados por Schmidt e Hunter (1998, cit. in Armstrong, 2014) contaram com dados reunidos com base em 85 anos de investigação. Sem esquecer que este é um estudo de 1998, as principais conclusões

apontam para uma fiabilidade no poder preditivo mais elevada aquando a utilização conjunta de testes de inteligência e entrevistas estruturadas (coeficiente de 0,63 em que 1.0 corresponde a elevada e 0.0 a baixa validade) ou até mesmo de testes de inteligência e entrevistas não estruturadas (coeficiente de 0.55). Estes, isoladamente, ainda assim, apresentam uma validade significativa (testes de inteligência 0,51, entrevistas estruturadas 0,51, entrevistas não estruturadas 0,38 e testes de personalidade 0,37 (Robertson & Smith (2001, cit. in Armstrong, 2014)). Os AC, por sua vez, apresentam uma validade relativamente baixa (coeficiente de 0,37).

No entanto e, como já foi referido anteriormente, há semelhança de serem exigidas ao profissional de hoje várias competências para além da capacidade intelectual, o que obrigou a uma evolução por parte deste para se adaptar a um mercado cada vez mais competitivo, também os AC, apesar de a sua base permanecer mais ou menos a mesma, sofreu evoluções, em particular ao nível do desenho e seleção de exercícios, para poder identificar essas mesmas competências (Thornton III & Rupp, 2006; Thornton III & Gibbons, 2009).

Thornton III e Gibbons (2009), conduziram um estudo com o propósito de reverem, sob um olhar crítico, a aplicação dos AC no processo de seleção, incidindo na fiabilidade da sua validade preditiva, não só no que concerne ao desempenho profissional, mas também sobre a seleção dos exercícios e a avaliação das dimensões (onde se inclui a capacidade intelectual e os traços de personalidade). As conclusões obtidas revelam que os AC, também na avaliação da capacidade cognitiva e da personalidade, apresentam uma validade preditiva gradual e elevada (Dayan et al., 2002; Goffin, Rothstein, & Johnston, 1996, Goldstein, Yusko, Braverman, Smith, & Chung, 1998; Hardison, 2005; Krause, Kersting, Heggestad, & Thornton, 2006, cit. in Thornton III & Gibbons, 2009), com o ónus de também permitirem a observação e avaliação dos comportamentos, tendo em conta o futuro contexto profissional. Pelo facto de permitir avaliar várias dimensões ou competências (onde se inclui a tão desejada capacidade intelectual) é, sem dúvida o seu ponto mais forte, relembrando, os autores das desvantagens apontadas à utilização individual de cada uma das ferramentas (por exemplo, o facto de poder existir diferenças nos resultados dos testes de avaliação intelectual em diferentes momentos, decorrentes, por exemplo, da influência de variáveis como a motivação para o cargo a ser preenchido (Lievens, 2002, Lance, Newbolt, et al., 2000, cit. in Thornton & Gibbons, 2009).

Dito de outra forma, à semelhança do que Thornton e Gibbons (2009) pretenderam, uma vez mais, demonstrar, outros autores em estudos mais recentes referem que o facto de os AC usarem diferentes exercícios confere um nível de fiabilidade que pode ascender os 60%, quando comparados com outros métodos tradicionais, se aplicados sozinhos (cerca de 15%) (Forrest, 2014). Quando maior a fiabilidade associada à organização e conteúdo do AC em si, maior a fiabilidade nos resultados do mesmo e, conseqüentemente, a validade preditiva relacionada com os critérios para a seleção, conduzindo a um desempenho de sucesso na função (Sproule, 2009, cit. in Muller & Roodt, 2013).

Importa, ainda assim, ressaltar as observações de vários autores, nomeadamente que, não só as variáveis presentes num AC que têm de estar em perfeita sintonia e adequação (análise de funções, seleção e construção dos exercícios, formação dos avaliadores, etc.), como importa também que investigações sobre a validade preditiva dos AC (Muller & Roodt, 2013; Thornton III & Gibbons, 2009, *International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009).

Outras vantagens que são apontadas aos AC referem-se ao impacto dos exercícios, bem como à perceção dos resultados por parte dos candidatos. De uma maneira geral, vários autores defendem que os AC são percecionados como “justos” no sentido em que os candidatos aceitam bem os resultados, dado o envolvimento e o papel ativo a que são obrigados durante os exercícios (Lievens & Schollaert, 2011; Schollaert & Lievens, 2012, Thornton III & Rupp, 2006, cit in. Nikolaou & Oostrom, 2015; Pulakos, 2005). Consideram igualmente como pouco adversos, no sentido em que a probabilidade de levarem a algum tipo de discriminação (seja, por exemplo, com base na raça ou no género) é baixa (quando comparados com outros métodos de avaliação) (Hale, 2005; Hoffman, 2011; Pulakos, 2005).

Convém, no entanto, ressaltar a necessidade de fazer o devido ajuste cultural aos exercícios (Thornton III & Rupp, 2006).

Curioso é também perceber que esta vantagem é igualmente apontada face a outras ferramentas como, por exemplo, os testes de inteligência. As diferenças dentro de um grupo num AC tendem a ser menores do que nos tradicionais testes de inteligência (Schmitt & Mils, 2001, cit. in Thornton III & Gibbons, 2009)

A flexibilidade e a versatilidade dos AC faz com que a sua aplicação seja possível na avaliação de várias funções e para vários fins ou aplicações (Hale, 2005; Thornton III & Rupp, 2006).

O facto de possibilitar a obtenção de feedback da sua prestação, é visto pelos candidatos como algo positivo pois os mesmos, dado o seu envolvimento, tendem a aceitar relativamente bem o que lhes é apontado como “qualidades” e “pontos de melhoria” (Hale, 2005; Hoffman,2011).

Por sua vez, ao nível das desvantagens, as que são mais apontadas devem-se principalmente ao custo (considerado como elevado, quando comparado como outros métodos), bem como o número de recursos exigidos (quer em termos de materiais quer em termos humanos devido ao número de avaliadores necessário) bem como o nível (e o tempo) de preparação dos avaliadores de forma a tornar o processo o mais fiável possível (Afonso, 2012; Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008; Hale, 2005; Hoffman,2011; Pulakos, 2005).

Pesando as vantagens e as desvantagens, segundo Thornton III e Gibbons (2009), existem várias “evidências que sugerem que o AC são válidos, justos, legais e com boa aceitação por parte dos candidatos e outros “stakeholders” numa vasta variedade de postos de trabalho” (Thornton III & Gibbons, 2009, p. 15)

## CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA

Neste capítulo iremos apresentar os aspetos metodológicos que enformam este estudo de investigação. A pergunta de partida que orientou o percurso investigativo, os objetivos que se pretendem atingir e as opções metodológicas e o instrumento de recolha de dados, e finalmente, a caracterização da amostra.

### 6.1 – Pergunta de partida, objetivos e opção metodológica

Este estudo de investigação partiu do interesse pela temática dos *Assessment Centers*. A revisão da literatura revelou que a elevada fiabilidade nos seus resultados, bem como a elevada validade preditiva, explicam a razão pela qual os AC, desde a sua origem, em meados dos anos 40, tenham ganho cada vez mais adesão. A par desta assunção e conhecendo empiricamente a realidade do recrutamento e seleção em Portugal, onde os AC são pouco utilizados, surgiu, o interesse de saber, com mais fundamento, qual seria o cenário em Portugal, pelo que as perguntas de partida foram: Qual o grau de utilização dos *Assessment Centers* no processo de seleção pelas empresas em Portugal? Quais as razões desse nível de utilização? Considerando que esta é a 1ª abordagem (em Portugal) a este tema e a dificuldade de obter uma amostra que abrangesse todo o país, optámos por restringir a amostra às empresas na zona norte, surgindo, assim, uma pergunta mais realista: Qual o grau de utilização dos *Assessment Centers* no processo de seleção pelas empresas na zona norte de Portugal? Quais as razões desse nível de utilização?

A revisão da literatura revelou, igualmente, que o tema que nos propusemos abordar é um tema muito pouco estudado em Portugal. No entanto, “às vezes a experiência e a observação constante oferecem potencial” (Sampieri, Collado & Lucio, 2006,p. 122) para o início de um processo de descoberta, “e o mesmo é dito da intuição” (Sampieri, Collado & Lucio, 2006,p. 122). Desta forma, e porque temos particular interesse em explorar o tema dos *Assessment Centers* em Portugal e se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionais, optamos por realizar um estudo descritivo e exploratório (Pocinho, 2012).

Desta nossa ambição surgiu o objetivo global de compreender a utilização de *Assessment Centers* no processo de seleção por parte das empresas da zona norte de Portugal; e, mais especificamente: (1) caracterizar a utilização de *Assessment Centers*; (2) conhecer os cargos para os quais a utilização de *Assessment Centers* no

processo de seleção é mais frequente; (3) conhecer o grau de fiabilidade atribuído aos *Assessment Centers*; (4) conhecer as vantagens e desvantagens percebidas com a utilização dos *Assessment Centers* no processo de seleção; (5) conhecer as razões que levaram as empresas a adotar os *Assesment Centers* no processo de seleção.

A opção pelo estudo exploratório prende-se com a vontade de “nos familiarizarmos com fenómenos relativamente desconhecidos” (Sampieri, Collado & Lucio, 2006, p. 100) sabendo, no entanto que a par da elevada flexibilidade que oferece, está também um maior “risco” inerente à possibilidade de dispersão (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

O estudo descritivo surge do propósito de pretender descrever o fenómeno dos AC na zona norte de Portugal, apresentando, com algum detalhe, as características deste fenómeno ou, dito de forma, os dados recolhidos para a compreensão do mesmo (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

Dado que se pretende quantificar esses mesmos dados através de métodos controlados, a opção metodológica foi a quantitativa, possibilitando o alcance a mais sujeitos e, assim, obter uma noção mais clara do que acontece no mercado acerca da percepção dos AC (Almeida & Freire, 2000, cit. in Seabra, 2010; Pocinho, 2012; Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

Entendemos que, estas opções metodológicas não são boas ou más mas sim adequadas à prossecução de determinados objetivos e da realidade que pretendemos conhecer (Minayo & Sanches, 1993, cit. in Seabra, 2010). Desta forma, a opção de estudar a realidade dos AC na zona norte de Portugal com recurso à opinião dos profissionais de recursos humanos e com base em parâmetros dos AC como a fiabilidade, as vantagens/desvantagens, a par do interesse em saber que outras ferramentas utilizam no processo de seleção, deriva não só da revisão da literatura, as também do conhecimento empírico do investigador e da sua prática enquanto profissional de recursos humanos.

## 6.2 – Instrumento de recolha e análise de dados

Os instrumentos são os meios através dos quais recolhemos os dados para a realização de um estudo (Quivy e Campenhoudt, 1998; Pocinho, 2012).

Na presente investigação, uma vez que a opção metodológica é quantitativa, a técnica de recolha de dados é o questionário. Um questionário consiste numa forma de observação indireta de um conjunto de pessoas (amostra) pela qual são colocadas questões relacionadas com o tema da investigação, bem como para aferir outras informações igualmente de interesse para a investigação (por exemplo: situação profissional, faixa etária, etc.) (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O questionário foi construído no âmbito desta investigação, procurando responder às questões de partida e objetivos delineados.

O questionário foi dividido em 3 partes sendo que a primeira tem como propósito obter dados que permitam caracterizar as empresas e os inquiridos. Na segunda parte os sujeitos são inquiridos se utilizam ou já utilizaram *Assessment Centers*. Consoante a resposta, são encaminhados para uma série de questões distintas, correspondentes à terceira parte (ver anexo A). Nesta terceira parte são colocadas questões com maior detalhe sobre a utilização ou não utilização dos AC, bem como sobre as ferramentas de avaliação mais comumente usadas e o grau de fiabilidade atribuído às mesmas.

Foram colocadas questões de tipo aberto e fechado pois cada um destes tipos de questões tem características que servem diferentes propósitos. As questões abertas permitem ao inquirido responder livremente, enquanto que as fechadas, por sua vez, limitam as respostas às opções que são apresentadas, podendo ser de resposta única, múltipla ou em escala (Ferrão, 2010 cit. in Campuswikiua,2016)

O facto de o investigador definir *a priori* as categorias das respostas nas questões fechadas, facilita a sua codificação e análise sendo, por isso, uma vantagem no uso destas. No entanto, esta é também a sua desvantagem pois limita as respostas e a possibilidade dos inquiridos descreverem ou darem informação maior detalhe. Para minimizar esta desvantagem, o investigador vê-se “obrigado” a antecipar as várias alternativas de resposta e a assegurar-se que o conteúdo das mesmas é claramente perceptível para estes (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

Tendo em conta o tema da presente investigação, optamos nas questões fechadas, pelas dicotómicas e pelas de escala tipo *likert* em 5 pontos (Tuckman, 2000, cit. in Seabra, 2010).

As questões abertas, por sua vez, dão maior liberdade de resposta e, por isso, possibilitam a obtenção de mais informação (em particular quando temos pouca informação sobre o objeto de estudo) mas são, por isso, difíceis de codificar e preparar para análise (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

Toda a recolha de informação teve por base a participação voluntária das pessoas com suporte a um consentimento informado no qual foi garantida a confidencialidade da informação, os limites éticos e legais, bem como informação do objetivo do estudo (prestando os devidos esclarecimentos), o acesso aos resultados do mesmo e a possibilidade de desistir do mesmo em qualquer altura (Ordem dos Psicólogos, 2015).

### **6.3 – Caracterização da amostra**

A amostra é “um subgrupo da população de interesse”(Sampieri, Collado & Lucio, 2006, p. 250) e representativo dessa mesma população, dado que não é possível analisar toda a população de interesse para a presente investigação. A amostra deste estudo é não-probabilística pois os sujeitos abordados decorreram da possibilidade de acesso da autora do estudo, sendo por isso, uma amostra por conveniência (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

A amostra poderá também ser considerada como uma amostra constituída por especialistas pois foi nossa intenção dirigir o questionário a profissionais da área dos recursos humanos ou que, direta ou indiretamente estão associados a esta função (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

São apontadas, no entanto, várias desvantagens às amostras não-probabilísticas pelo facto de ser difícil determinar matematicamente a fiabilidade da sua representatividade (entenda-se “nível de confiança”) (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). Ainda assim, e tendo em conta o enfoque do nosso estudo, entendemos que a maior vantagem supera as desvantagens e que se prende, principalmente, com a especificidade da amostra da população selecionada para o presente estudo.

Conforme já referimos, limitamos o nosso estudo à zona norte do país sendo que a mesma abrangeu os distritos do Porto, Braga, Bragança, Vila Real e Viana do Castelo. Tratando-se de um estudo exploratório, é enquadrável esta opção.

Atualmente em Portugal, estão no ativo cerca de 613009 empresas (Racius, 2016). Na zona norte, em particular contabiliza-se um total de 152595, considerando os distritos e os respetivos números, apresentados no quadro 3:

<b>Distrito</b>	<b>Empresas no ativo</b>
Porto	92048
Braga	39269
Bragança	4836
Vila Real	6999
Viana do Castelo	9443

Fonte: Observatório Racius – Estatísticas sobre o mundo empresarial em Portugal, 2016  
Quadro 3: Empresas no ativo na Zona Norte de Portugal por distrito

Embora saibamos não só que o presente ano ainda não terminou e que, diariamente, são constituídas e dissolvidas empresas em Portugal, tomaremos estes números apenas como uma referência.

O questionário foi enviado para bases de dados a que autora teve acesso e solicitado que cada sujeito divulgasse. No total, obtivemos 125 respostas.

### **6.3.1 – Caracterização das empresas e dos respondentes**

A caracterização das empresas foi feita segundo o número de colaboradores que empregam de forma a, posteriormente, podermos classificá-las de acordo com a seguinte nomenclatura (Comissão Europeia cit. in Enterprise Europe Network, 2015):

- Microempresas: de 1 a 9 colaboradores;
- Pequenas Empresas: de 10 a 49 colaboradores;
- Médias Empresas: de 50 a 249 colaboradores;
- Grandes Empresas: 250 ou mais colaboradores.

A maioria dos respondentes trabalha em grandes empresas (44%) e em médias empresas (33%) (gráfico 1).

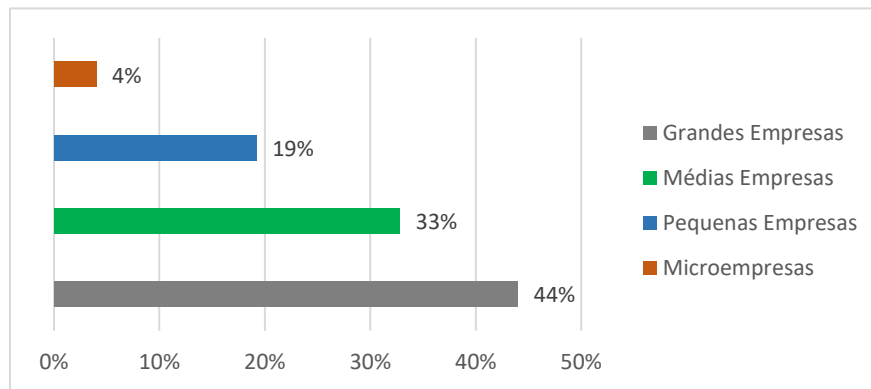


Gráfico 1: Percentagem de Tipos de Empresas segundo o número de colaboradores

Comummente divide-se o setor de atividade económica das empresas em três setores básicos: primário, secundário e terciário (INE, PORDATA, 2015). O setor primário, relacionado com a natureza, inclui a agricultura, pecuária, silvicultura, pesca, extração mineira e apicultura. O secundário, que se refere à transformação de matéria-prima em produto, engloba as indústrias, construção civil, obras públicas, fornecimento de gás, água e eletricidade. O terciário, por sua vez, refere-se a atividades que não produzem bens e por isso engloba o comércio e serviços. São exemplos a saúde, a banca, a educação, os seguros, os transportes e o turismo (infopedia, 2016; INE cit. in AICEP: Portugal Global, 2016).

Tendo em conta os dados obtidos na amostra, e de forma a simplificar, adotamos a seguinte nomenclatura para a apresentação dos dados, evidenciada no gráfico 2: Serviços (61%), Indústria e Construção Civil (39%), e Agricultura, Silvicultura e Pesca (0%). Mais de metade dos respondentes (61%) trabalha em empresas do setor dos serviços.

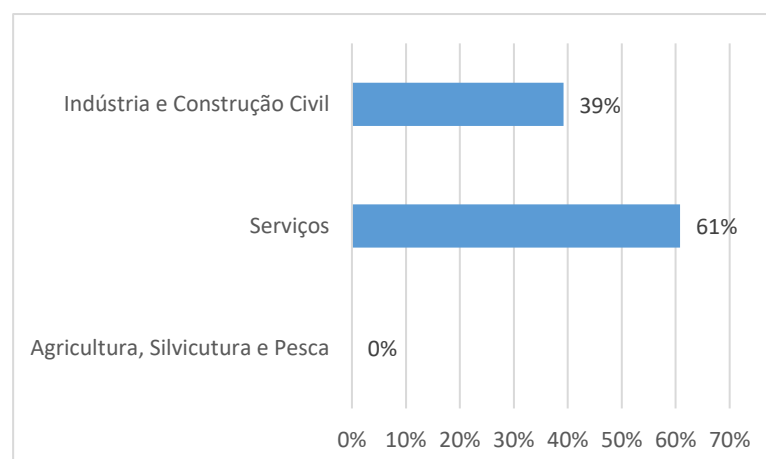


Gráfico 2 – Setores de Atividade Económica

Relativamente ao âmbito de atuação, verifica-se que mais de metade das empresas dos respondentes é de origem portuguesa (77,6%).

Âmbito	Percentagem de empresas
Multinacional de origem Internacional	22,4 %
Multinacional de origem Portuguesa	23,2 %
Nacional	54,4 %

Tabela 1 – Âmbito de Atuação das Empresas

O questionário foi dirigido aos profissionais de recursos humanos nas empresas ou aos elementos que ocupassem essas funções ou parte delas, não existindo, nestes últimos, um elemento com a denominação “pura” de recursos humanos. O gráfico 3 revela que uma grande parte dos respondentes ocupa cargos de recursos humanos (76%), com particular destaque para o cargo de diretor ou responsável de recursos humanos (43%).

Os outros cargos, correspondente a 22%, refere-se a elementos que ocupam, por exemplo, funções de administrador, de direção (geral, financeiro, serviços, marketing), ou de âmbito administrativo. Uma pequena percentagem (2%), não respondeu a esta questão.

Por sua vez, na categoria de Gestor/a ou Técnico/a de RH (33%), incluímos também as funções com maior nível de especialização como é o caso dos denominados “Talent Acquisition” e os “Human Resources Business Partner”

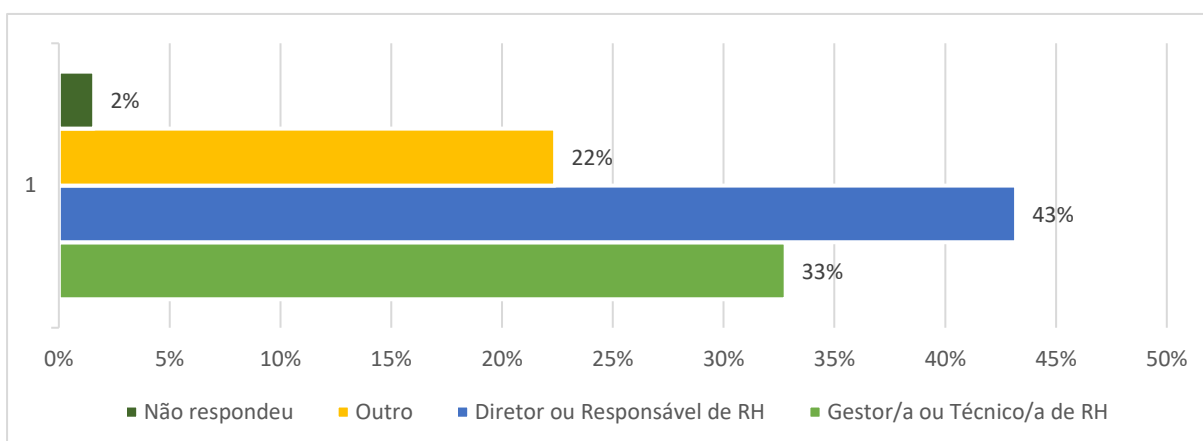


Gráfico 3 – Cargos dos respondentes

Os resultados obtidos nos questionários também mostraram que 75% dos respondentes integram o departamento de recursos humanos. Os restantes, possivelmente por não terem este cargo (como vimos na análise anterior), fazem parte de outro departamento (22%) (gráfico 4). À semelhança da questão anterior, 3% optou por não responder.

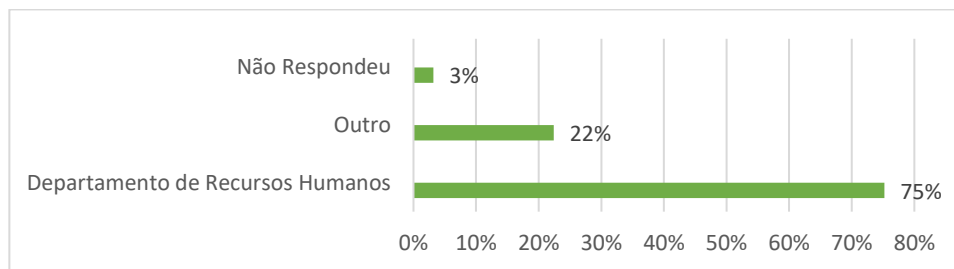


Gráfico 4 – Departamento que os respondentes integram

#### 6.4 - Tratamento e análise de dados

Os dados foram tratados recorrendo à estatística não paramétrica (Qui-quadrado), dada a natureza categorial e ordinal das variáveis, com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM-SPSS) versão 23.0.

## CAPÍTULO 7 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são caracterizados e analisados os vários aspetos relativos aos AC, resultantes das respostas ao questionário: a utilização dos AC, o grau de fiabilidade atribuído às várias ferramentas de seleção, as vantagens e desvantagens percecionadas e as razões que levaram as empresas a adotar os AC no processo de seleção

### 7.1. – Caracterização da utilização de *Assessment Centers*

Cerca de um terço dos respondentes (34%) utiliza ou já utilizou AC no processo de seleção de colaboradores. O que significa que a grande maioria (66%) dos respondentes efetivamente não usa, nem nunca usou os AC no processo de seleção (gráfico 5). Estes dados vêm, de alguma forma, ao encontro do conhecimento empírico do investigador bem como do que a literatura nos mostrou (Correia, 2005).

O único estudo do qual se tem conhecimento que tenha sido feito em Portugal, e ainda que com acesso limitado aos seus resultados, foi realizado em 2005, sendo que, uma vez mais, a referência à utilização de AC em Portugal, e comparativamente com outros países como Reino Unido e Estados Unidos, é escasso e numa proporção muito semelhante à encontrada 11 anos depois (Correia, 2005).

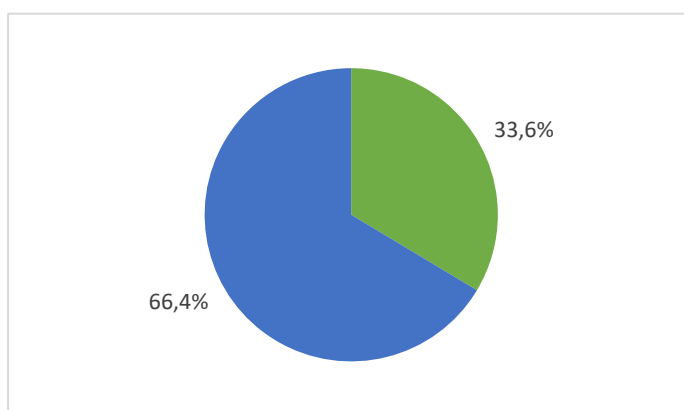


Gráfico 5 – Utilização/Não utilização de *Assessment Centers* no processo de seleção de colaboradores em Portugal

As análises estatísticas mostram existir diferenças entre os que utilizam e os que não utilizam os AC. Há uma associação significativa entre a dimensão da empresa e a utilização ou não de AC nos processos de seleção ( $\chi^2(3) = 13,30, p < .05$ ): as

grandes empresas utilizam mais os AC do que as empresas nas restantes dimensões (ver anexo B).

Os dados empíricos não evidenciam associação significativa entre a origem das empresas (nacional *versus* internacional) e o seu âmbito de atuação (nacional *versus* multinacional) e a utilização ou não de AC nos processos de seleção ( $\chi^2(2) = 3,56, p >.05$ ) (ver anexo C). O que significa que as empresas de origem nacional ou internacional, não estão relacionadas com o seu âmbito de atuação: há empresas nacionais e internacionais que atuam a nível nacional e também internacional.

Para se compreender melhor as características das empresas que usam e não os AC, isolou-se a origem (nacional *versus* internacional) do âmbito de atuação (nacional *versus* multinacional). Verificou-se que, empiricamente, não há associação significativa com a origem da empresa ( $\chi^2(1) = 2,22, p >.05$ ) (Anexo C). Considerando que noutros países há maior utilização de AC (Correia, 2005), pensámos inicialmente que poderia haver influência da origem das empresas, nomeadamente, das internacionais relativamente ao seu desta ferramenta de seleção, mas os dados deste estudo não evidenciam diferenças. Poderia ser interessante fazer este estudo noutros países e perceber se é uma questão de cultura nacional, uma vez que a maior parte das pessoas que trabalham nas áreas dos RH são nacionais do país onde está instalada a empresa.

Considerando que há mais utilização de AC no estrangeiro, e que as empresas que exportam possam ter maior influência do exterior, assim como maior disponibilidade financeira, testou-se também o grau de utilização ou não dos AC. Os resultados evidenciam que não há diferenças entre a utilização ou não de AC relacionadas com o âmbito de atuação das empresas ( $\chi^2(1) = 3,40, p >.05$ ) (ver anexo C).

De forma a estudar a especialização do profissional que participou neste estudo, foi criada uma variável onde foram recodificados os dados relativos ao cargo e departamento em que exerce funções no sentido de perceber e definir a especialização na área dos RH (recursos humanos). Foram codificados como “Função RH” todos os que somente referiram exercer funções de RH e foi codificada com “Outra(s) Função(ões)” todos os que apresentaram outros cargos ou departamentos, além do de RH, assim como os que indicaram vários cargos ou funções (mesmo que incluindo o de RH).

Os dados empíricos não evidenciam associação significativa entre a especialização em RH e a utilização ou não de AC nos processos de seleção ( $\chi^2(2) = 4,90, p > .05$ ) (ver anexo D).

Para responder aos objetivos do estudo e compreender melhor os resultados analisaremos os dados da caracterização da utilização dos AC, organizando por empresas utilizadoras e não utilizadoras dos AC.

### 7.1.1 – Empresas que utilizam *Assessment Centers*

Procurou-se aferir, junto dos sujeitos que utilizam AC, mais algumas informações de forma a conhecer e perceber com maior detalhe há quanto tempo utilizam e, usualmente, quem são os responsáveis pela sua aplicação.

Os dados obtidos referentes à utilização de AC (tabela 2) revelam que, dos cerca de 34% dos respondentes que utilizam AC no processo de seleção de colaboradores, 21% já utilizam há mais de 5 anos.

Tempo de utilização	Número	Percentagem
< 1 ano	3	2%
≥ 1 ano	2	2%
< 5 anos	11	9%
≥ 5 anos	26	21%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>34%</b>

Tabela 2 – Tempo de Utilização de AC no processo de seleção de colaboradores

Na maioria das situações são conduzidos com a presença de consultores externos especializados (80%), mas também conduzidos pelos próprios (40%) e com elementos internos da empresa (40%) (gráfico 6).

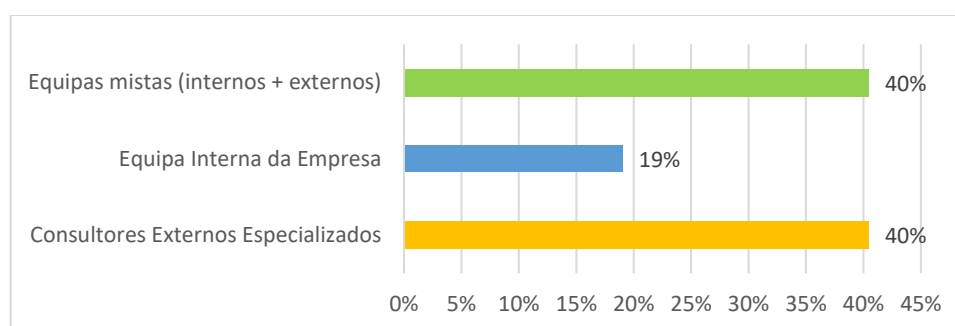


Gráfico 6 – Equipas que realizam os *Assessment Centers* no processo de seleção

Genericamente, parece existir o reconhecimento da necessidade de ter “especialistas” presentes aquando a aplicação de um AC, o que pode, uma vez mais, ser entendido como uma correta perceção por parte dos utilizadores das regras inerentes à aplicação de um AC para que os resultados sejam fiáveis. Dito de outra forma, relembramos, entre outros, a necessidade de os observadores/avaliadores serem alvo de uma formação onde é explorado ao pormenor não só a cultura e objetivos organizacionais, mas principalmente o propósito do AC e as competências a serem observadas (para um correto desenho e seleção dos exercícios) (*International Task Force on Assessment Center Guidelines*, 2009; Hawthorne, 2011; The British Psychological Society, 2015).

Ao analisar em pormenor a utilização de AC no processo de seleção de determinados cargos (tabela 3), verificamos que, desde o início de 2015, no conjunto, os respondentes utilizam AC para todos os cargos. Destaca-se, no entanto, a elevada utilização (acima dos 75%) para cargos de direção (33%), bem como para cargos de gestão intermédia (24%) No total, a sua utilização para estes cargos, desde o início de 2015, é superior a 50%. Genericamente, os respondentes não utilizam os AC para selecionar em cargos operacionais (62%).

Percentagem de utilização	CARGOS				
	Direção	Gestão Intermédia	Técnicos Superiores	Técnicos Administrativos	Operacionais
0 %	38%	19%	26%	50%	62%
< 20 %	12%	17%	14%	29%	14%
Entre 21 e 50%	2%	14%	29%	7%	2%
Entre 51 e 75 %	14%	26%	10%	5%	12%
> 75%	<b>33%</b>	24%	21%	10%	10%

Tabela 3 – Percentagem de utilização de AC/Cargo, desde o início de 2015.

Dada a sua elevada flexibilidade, efetivamente os AC podem ser usados para a seleção de profissionais para diversos cargos. De acordo com os dados obtidos e corroborado pela literatura, parece haver uma preferência por cargos que tenham inerentes funções de gestão (e de liderança) pelo facto de muitos dos exercícios que compõem o AC possibilitar a observação mais individualizada das competências comportamentais (e complexas) necessárias para o sucesso neste tipo de funções

(Thornton III & Rupp, 2006; University of Kent Careers and Employability Service, 2015; Korn Ferry: Hay Group, 2016).

A tabela 4 evidencia a variedade de respostas obtidas à questão “desde o início do ano de 2015 e no total de funções avaliadas por AC, que exercícios utilizou?”.

A análise revela que são usados vários exercícios e todos com graus de utilização muito semelhantes, o que poderá ser entendido, uma vez mais, como uma correta utilização dos AC por parte dos respondentes.

Há, também, uma elevada importância atribuída às entrevistas, adquirindo, inclusive, as entrevistas comportamentais ou por competências, o mesmo nível de utilização que as entrevistas pessoais/biográficas (16%). Estes, apesar de já utilizarem métodos mais recentes (entenda-se AC), continuam a não descurar métodos mais tradicionais, como é o caso das entrevistas pessoais e biográficas, continuando a privilegiá-las no seio dos exercícios selecionados para o AC, o que nos indica que o momento onde o contacto direto e a oportunidade de conhecer melhor pessoalmente o candidato é muito valorizado.

<b>Exercícios</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Testes Psicotécnicos</b>	22	11%
<b>Questionários de personalidade</b>	29	14%
<b>Provas Escritas (in basket/in tray, etc.)</b>	18	9%
<b>Exercícios de grupo</b>	24	12%
<b>Simulações/Role Play</b>	21	10%
<b>Entrevistas pessoais/biográficas</b>	33	16%
<b>Entrevistas de Painel</b>	9	4%
<b>Entrevistas comportamentais ou por competências</b>	34	16%
<b>Entrevistas não estruturadas</b>	18	9%

Tabela 4 – Exercícios utilizados em AC para a seleção de colaboradores, desde o início de 2015

### 7.1.2 – Empresas que não utilizam *Assessment Centers*

Relativamente aos 83 respondentes (66%) que referiram não utilizar AC, considerou-se importante perceber que ferramentas usualmente utilizam aquando a seleção de colaboradores. A tabela 5 evidencia as respostas obtidas sendo que, e tendo em conta o número total de respostas, percebe-se que cada um dos respondentes habitualmente utiliza mais do que uma ferramenta.

Ferramentas de avaliação	Número	Percentagem
Testes Psicotécnicos	25	30%
Questionários de personalidade	33	40%
Provas Escritas	31	37%
Exercícios de grupo	21	25%
<b>Entrevistas pessoais/biográficas</b>	<b>75</b>	<b>90%</b>
Entrevistas de Painel	17	20%
Entrevistas comportamentais ou por competências	34	41%
Entrevistas não estruturadas	47	57%
Outras	7	8%

Tabela 5 – Ferramentas de avaliação, utilizadas no processo de seleção de colaboradores, dos respondentes que não utilizam AC.

Ao analisar com maior detalhe, verificamos que a maioria utiliza entrevistas pessoais/biográficas (90%), seguido das entrevistas não estruturadas (57%).

Curiosamente, e ainda que não usem AC, 41% refere utilizar entrevistas comportamentais ou por competências. Sendo o foco destas avaliar competências, mediante o relato de situações vividas/experenciadas ou de situações hipotéticas (AssessmentDay Ltd., s.d.; Korn Ferry: Hay Group, 2016) e considerando a pouca formação académica e profissional disponível para o treino deste tipo de entrevistas, surge a dúvida se os respondentes efetivamente as conduzem de forma correta ou se atribuem esta denominação a um modelo de entrevista semiestruturada que habitualmente usam. Partindo do pressuposto que, são, na sua maioria, profissionais da área dos recursos humanos, acreditamos que o seu uso seja feito de forma correta.

Foi igualmente dada liberdade aos respondentes para acrescentarem outras ferramentas que utilizam mas que não constavam na lista disponibilizada no

questionário. Dos poucos que acrescentaram (7), referiram: *questionário técnico; provas práticas, entrevistas de avaliação técnica de conhecimentos, role play, testes técnicos escritos e orais e provas orais*. Um respondente respondeu “R&S”, no entanto o recrutamento e seleção não é uma ferramenta mas sim um procedimento que contempla o uso de várias ferramentas, pelo que se invalidou esta resposta. Dada a confidencialidade do questionário, não se consegue aferir, em pormenor, quem disse o quê, mas temos conhecimento que alguns dos respondentes são do setor público, e acreditamos que, possivelmente, terão sido também esses os que acrescentaram as provas orais e os questionários e testes técnicos – comuns nos procedimentos de contratação pública (Sousa, 2015).

Quando questionados sobre a possibilidade de utilizarem AC num futuro próximo, apenas cerca de um terço (36%) considera vir a utilizar AC (gráfico 7).

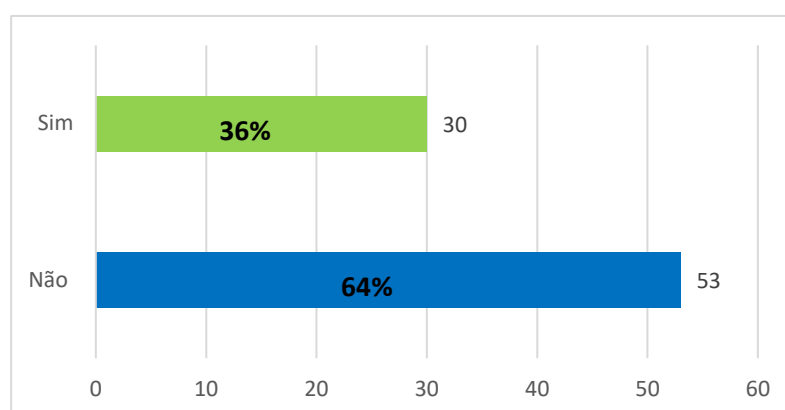


Gráfico 7 – Possibilidade de utilizarem, num futuro próximo, *Assessment Centers* no processo de seleção de colaboradores

Analisando estatisticamente a associação entre a possibilidade futura de vir a utilizar um AC (Pensa vir a utilizar *Assessment Center* (AC) no futuro) e a dimensão da empresa, como 2 células da tabela de contingência esperavam uma contagem menor que 5 (anexo G, parte 1), o que não é desejável para o teste do Qui Quadrado (Field, 2009), recodificaram-se os dados, juntando as microempresas às pequenas. O teste estatístico, com a nova configuração de dados (anexo F, parte 2), indica que não há associação entre a previsão da possibilidade futura de utilização de AC e a dimensão da empresa ( $\chi^2(2) = 2,53, p > .05$ ).

O mesmo foi feito tendo-se em conta a origem da empresa. Os dados revelam que não há associação estatisticamente comprovada entre a origem da empresa e a possibilidade de vir a usar AC num futuro próximo ( $\chi^2(1) = 0,12, p >.05$ ) (ver anexo G).

Quando se analisa estatisticamente a possibilidade dos sujeitos virem a utilizar AC num futuro próximo, comparando o âmbito de atuação das empresas, verifica-se que também não há associação ( $\chi^2(1) = 0,94, p >.05$ ) (ver anexo H).

No que concerne à função de RH, verifica-se que também não há associação com a possibilidade de utilizarem no futuro AC ( $\chi^2(1) = 3,250, p >.05$ ) (ver anexo I). Não conseguimos, portanto, identificar as características das empresas respondentes que mais provavelmente irão usar AC no futuro.

Sendo a fiabilidade um parâmetro importante para a utilização ou não de AC, procurou-se aferir qual o grau de influência desta na utilização, ou não, de AC no futuro. Na análise estatística, como 6 células da tabela de contingência esperavam uma contagem menor que 5 (anexo J, parte 1), o que não é desejável para o teste do Qui Quadrado (Field, 2009), recodificaram-se os dados, juntando a avaliação da fiabilidade em baixa (cotação 1 e 2), fiabilidade média (cotação 3) e fiabilidade elevada (cotação 4 e 5). O teste estatístico, com a nova configuração de dados (anexo J, parte 2), indica que há associação entre a previsão da possibilidade futura de utilização do AC e a maior fiabilidade atribuída aos AC ( $\chi^2(2) = 11,76, p <.05$ ). Pode-se pensar em que o que mais influenciará a utilização dos AC é a perceção da sua fiabilidade.

Utilizando uma pergunta aberta, procurou-se compreender as razões de não terem utilizado AC até ao momento, no processo de seleção de colaboradores. Realizou-se uma análise de conteúdo a 84 respostas (anexo K). Dessa análise resultaram as seguintes categorias (gráfico 8): tempo (2%), sem necessidades que o justifiquem (39%), utilização de outros recursos/ferramentas (11%), falta de condições (4%), desconhecimento (20%), desadequação à cultura organizacional (8%) e custo (16%) (gráfico 8).

Na categoria “tempo” inseriu-se respostas como, por exemplo, “*disponibilidade*” e “*tempo despendido*”. Na categoria “sem necessidades que o justifiquem” consideraram-se respostas como, por exemplo, “*não recrutamos colaboradores*”, “*ausência de processos de recrutamento que o justifiquem*”, “*natureza dos recrutamentos*”, “*reduzido número de contratações*”, etc. Por sua vez, na “utilização de outros recursos/ferramentas” incluiu-se respostas como, por exemplo,

“considerarei que os métodos utilizados eram os mais adequados” e “processos passados e atuais com resultados positivos”.

Respostas como “por questões de qualificação de recursos” e “falta de condições” integram a categoria “falta de condições”. Na categoria “desconhecimento” considerou-se respostas como “desconhecimento”, “não sei bem o que é”, entre outras. Como “desadequação à cultura organizacional” inclui-se respostas como “não é prática nem cultura da empresa”, “não existe receptividade na organização para o realizar”, etc. Por fim, para “custo” selecionaram-se respostas como “custo”, “processo financeiramente dispendioso”, etc. (ver anexo K).

As duas razões principais para os respondentes não terem utilizado AC até ao momento são “sem necessidades que o justifiquem” e “desconhecimento”, totalizando cerca de 60% das respostas. Parece-nos que a indicação de “sem necessidades que justifiquem” pode indicar algum desconhecimento pois significa que os respondentes não valorizam o rigor e a fiabilidade que este tipo de método traz aos processos de seleção. Pode também significar que não reconhecem a importância de uma boa seleção de colaboradores. É importante que os responsáveis de RH, independentemente da dimensão ou setor de atividade das empresas onde trabalham, percebam que para estas crescerem e acompanharem a competitividade do mercado, necessitam de recursos humanos qualificados e, como tal, de selecionar os profissionais mais competentes e adequados às suas necessidades.

O conhecimento das razões que justificam a perspetiva de não utilização de AC por parte de 64% dos respondentes que nunca utilizaram os AC permitem-nos fazer perceber que ainda há bastante a fazer na formação das pessoas que trabalham nos RH, por um lado saber o que são AC e por outro, fazer compreender a importância dos processos de seleção para a vida e desenvolvimento sustentável das empresas.

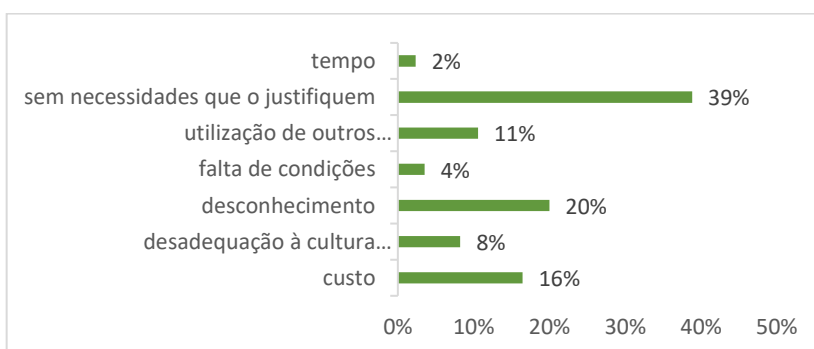


Gráfico 8 – Razões da não utilização de Assessment Centers no processo de seleção de colaboradores

## 7.2 – Grau de Fiabilidade atribuído às ferramentas de Seleção

Sendo um dos principais objetivos deste estudo, procurou-se aferir e perceber o grau de fiabilidade que os respondentes atribuem a alguma das ferramentas comumente utilizadas no processo de seleção de colaboradores, onde se inclui o AC.

A análise estatística (tabela 6) revela que parecem não existir diferenças significativas entre os utilizadores e os não utilizadores de AC, no que concerne à fiabilidade atribuída às diferentes ferramentas, com exceção dos AC ( $p < .05$ ), e das simulações/role play ( $p < .05$ ) – elemento diferenciador dos AC. (ver anexo J). Desta forma, as diferenças entre os utilizadores e não utilizadores de AC verifica-se apenas em dois aspetos: na elevada fiabilidade atribuída aos AC, o que nos faz compreender a importância da formação específica na área dos colaboradores de RH; na possibilidade dos candidatos simularem o que irá ser o contexto real da função a ser desempenhada, o que parece ser vista como fundamental e importante na avaliação da fiabilidade das técnicas de seleção. As simulações/role play são o elemento diferenciador dos AC, o que faz com que os resultados obtidos sejam congruentes.

Fiabilidade das ferramentas de seleção	Valor do Qui-quadrado	Graus de Liberdade	Significância (p)
Testes Psicotécnicos	2,179	2	,336
Questionários de Personalidade	4,962	2	,084
Provas Escritas	1,086	2	,581
Exercícios de Grupo	5,489	2	,064
Simulações / Role Play	<b>7,12</b>	<b>2</b>	<b>,028</b>
Entrevistas Pessoais / Biográficas	0,517	2	,772
Entrevistas de Paineis	5,313	2	,070
Entrevistas por Competências	1,642	2	,440
Entrevistas Não Estruturadas	1,293	2	,524
<b>Assessment Centers</b>	<b>17,431</b>	<b>2</b>	<b>,000</b>

Tabela 6 – Significância da Fiabilidade atribuída a ferramentas de seleção por parte dos utilizadores/não utilizadores de AC

A tabela 7 reflete as respostas obtidas por parte dos não utilizadores de AC, sendo que as entrevistas pessoais/biográficas são a ferramenta que a maioria dos respondentes considera ter um grau de fiabilidade elevada (80%).

Embora saibamos que estudos de relevo, já anteriormente referidos, evidenciem a elevada fiabilidade das entrevistas (sejam elas estruturadas ou não estruturadas) (Armstrong, 2014), estudos mais recentes que se têm debruçado sobre a fiabilidade dos AC, mostram-nos que estes se têm vindo a destacar pela elevada fiabilidade que lhes é reconhecida pelo facto de serem compostos por um conjunto de exercícios (Forrest, 2014). Por sua vez, da mesma forma que os AC utilizam vários exercícios para reforçar a sua fiabilidade, os profissionais encarregues da função RH que deste estudo podem sentir a mesma necessidade levando a que, em paralelo, utilizem outras ferramentas (provas escritas, questionários de personalidade, etc.) como forma de reforçar o seu processo de decisão aquando a seleção, como já vimos anteriormente. Isto, uma vez mais, vem comprovar a elevada importância que uma boa seleção tem para os profissionais.

É, no entanto, de destacar o grau de fiabilidade elevado/muito elevado atribuído aos AC (47%), ainda que não os usem, bem como às *simulações/role play* (62%) - elemento diferenciador dos AC.

Com estes resultados fica claro que, mesmo quem não usa, atribui elevada fiabilidade aos AC e ao seu elemento diferenciador, as simulações. Com os dados deste trabalho percebemos que os não utilizadores reconhecem que, em parte, a sua não utilização advém de algum desconhecimento sobre os AC em si. Sabendo que a maioria dos respondentes são profissionais de RH, sabem o que são simulações e, como tal, dentro das suas práticas, poderão até e “à sua maneira” que não dentro das normas de um AC, utilizarem formas aproximadas. Será, uma vez mais, um indicador interessante para futuros estudos e, como tal, obtenções de conclusões baseadas em dados fornecidos pelos sujeitos e não deduções do investigador.

FERRAMENTAS	GRAU DE FIABILIDADE				
	1 - nada fiável	2	3	4	5 - muito fiável
Testes Psicotécnicos	2%	16%	45%	35%	2%
Questionários de Personalidade	2%	11%	42%	41%	4%
Provas Escritas	1%	10%	41%	39%	10%
Exercícios de Grupo	2%	16%	37%	35%	10%
Simulações / Role Play	1%	11%	25%	<b>48%</b>	<b>14%</b>
Entrevistas Pessoais / Biográficas	0%	2%	18%	<b>58%</b>	<b>22%</b>
Entrevistas de Painel	1%	12%	52%	29%	6%
Entrevistas por Competências	0%	2%	24%	<b>58%</b>	<b>16%</b>
Entrevistas Não Estruturadas	6%	22%	33%	33%	7%
Assessment Centers	5%	5%	43%	<b>40%</b>	<b>7%</b>

Tabela 7 - Grau de Fiabilidade atribuído pelos respondentes que não utilizam AC, às ferramentas de avaliação no processo de seleção de colaboradores

Procurou-se aferir, com maior detalhe, se existiria alguma relação entre o grau de fidelidade atribuído às diferentes ferramentas de avaliação e a sua utilização (anexo K), para os não utilizadores de AC.

A tabela 8 apresenta os resultados das análises estatísticas realizada para cada ferramenta de seleção e a sua utilização. Foram evidenciadas associação estatisticamente relevante na maior parte das ferramentas: testes psicotécnicos ( $\chi^2(2) = 15,652$ ,  $p < .05$ ), exercícios de grupo ( $\chi^2(2) = 15,946$ ,  $p < .05$ ), entrevistas de painel ( $\chi^2(2) = 11,952$ ,  $p < .05$ ), entrevistas por competências ( $\chi^2(2) = 6,122$ ,  $p < .05$ ) e entrevistas estruturadas ( $\chi^2(2) = 40,72$ ,  $p < .05$ ).

Fiabilidade das ferramentas de seleção	Valor do Qui-quadrado	Graus de Liberdade	Significância (P)
<b>Testes Psicotécnicos</b>	<b>15,652</b>	<b>2</b>	<b>,000</b>
<b>Questionários de Personalidade</b>	5,628	2	,060
<b>Provas Escritas</b>	5,237	2	,073
<b>Exercícios de Grupo</b>	<b>15,946</b>	<b>2</b>	<b>,000</b>
<b>Simulações / Role Play</b>	1,222	2	,543
<b>Entrevistas Pessoais / Biográficas</b>	4,598	2	,100
<b>Entrevistas de Painel</b>	<b>11,952</b>	<b>2</b>	<b>,003</b>
<b>Entrevistas por Competências</b>	<b>6,122</b>	<b>2</b>	<b>,047</b>
<b>Entrevistas Não Estruturadas</b>	<b>40,72</b>	<b>2</b>	<b>,000</b>

Tabela 8– Fiabilidade atribuída às ferramentas de seleção x não utilização de AC

No entanto, parece não existir qualquer tipo de associação entre a origem da empresa e o grau de fiabilidade atribuído a cada uma das ferramentas (ver anexo L).

Relativamente à fiabilidade atribuída às ferramentas de seleção pelos não utilizadores de AC e a especialização na função RH, as análises estatísticas mostram apenas haver relação com as simulações/role play ( $X^2(1) = 5.3272$ ,  $p < .05$ ) (anexo M). Isto é, os respondentes que trabalham num departamento RH atribuem mais fiabilidade às simulações / role play do que os respondentes que além de RH têm outras funções.

Estes dados são muito interessantes e remetem-nos para a dedicação de tempo e de formação específica em RH dos profissionais. O estudo sobre a formação dos profissionais de RH será um indicador interessante a incluir em estudos futuros.

Estudos recentes apontam, no entanto, para a necessidade que os próprios profissionais de RH parecem sentir em reciclar e obter mais conhecimentos sendo cada vez maior o número de profissionais com estudos de pós-graduação ou mais (Almeida, 2011).

De igual forma também se procurou caracterizar com maior detalhe a fiabilidade atribuída às várias ferramentas de seleção pelos utilizadores de AC. A tabela 9 espelha a variedade de respostas obtidas, sendo que 86% dos respondentes atribuem aos AC um grau de fiabilidade alto a elevado (grau 4 e grau 5). É, ainda, de destacar o grau de fiabilidade de “alto” a “elevado” (grau 4 e grau 5) atribuído às simulações/role play (86%) – que conhecemos como sendo o elemento presente e

diferenciador dos AC –, bem como às entrevistas por competências (83%) – também frequentemente usadas nos AC.

As tradicionais entrevistas pessoais / biográficas, continuam a ter um papel significativo no processo de seleção de colaboradores, na opinião dos respondentes (79% para grau alto e elevado), o que corrobora os dados apresentados anteriormente e nos quais esta ferramenta é uma frequente opção na construção dos AC.

FERRAMENTAS	GRAU DE FIABILIDADE				
	1 - nada fiável	2	3	4	5 - muito fiável
Testes Psicotécnicos	5%	17%	31%	40%	7%
Questionários de Personalidade	0%	5%	31%	52%	12%
Provas Escritas	0%	7%	50%	36%	7%
Exercícios de Grupo	2%	10%	21%	52%	14%
Simulações / Role Play	0%	5%	10%	<b>60%</b>	<b>26%</b>
Entrevistas Pessoais / Biográficas	2%	2%	17%	<b>60%</b>	<b>19%</b>
Entrevistas de Painel	5%	0%	40%	43%	12%
Entrevistas por Competências	0%	2%	14%	<b>64%</b>	<b>19%</b>
Entrevistas Não Estruturadas	10%	14%	43%	26%	7%
Assessment Centers	0%	2%	12%	<b>62%</b>	<b>24%</b>

Tabela 9 – Grau de Fiabilidade, atribuído pelos respondentes que utilizam AC, às ferramentas de avaliação no processo de seleção de colaboradores.

Através de análises estatísticas, procurou-se perceber se existiria alguma relação na fiabilidade percebida pelos utilizadores de AC e algumas características das empresas. Não existe relação entre a fiabilidade percebida para nenhuma ferramenta de seleção ( $p > .05$ ) e o âmbito de atuação da empresa (nacional ou multinacional) (ver anexo N). No entanto, os dados empíricos revelam que parece existir associação entre a origem da empresa (nacional ou internacional) e as entrevistas pessoais/biográficas ( $\chi^2(2) = 16,449$ ,  $p < .05$ ) (ver anexo O). Uma vez que o valor desta relação é mais evidente nas empresas nacionais, leva-nos a pensar que estas possivelmente têm uma cultura mais conservadora.

A estatística revela existir uma relação entre o grau de fidelidade atribuído às entrevistas pessoais/biográficas ( $\chi^2(2) = 9,369$ ,  $p < .05$ ), entrevistas de painel ( $\chi^2(2) = 6,149$ ,  $p < .05$ ) e aos AC ( $\chi^2(2) = 16,183$ ,  $p < .05$ ) e a especialização dos profissionais

da amostra nas funções de RH (ver anexo P). Os profissionais que responderam a este estudo e que não têm ou não têm só funções de RH atribuem menos fiabilidade a estas ferramentas. Podemos depreender que esta relação com a especialização se pode ficar a dever ao grau de especialização na função RH e, como tal, possivelmente terão mais acesso, mais interesse, mais tempo para se dedicarem à obtenção de informação especializada sobre a área, do que outros profissionais que se ocupam também de outros setores das empresas.

### **7.3 – Vantagens e Desvantagens da utilização de *Assessment Centers***

Apresentam-se as opções selecionadas pelos respondentes relativamente às vantagens e desvantagens apontadas à utilização dos AC (tabela 10). De uma maneira geral, os respondentes consideram existir mais vantagens (68%) do que desvantagens (24%). São percebidas como vantagens as seguintes: a formação dos avaliadores, a preparação prévia e cuidada/tempo despendido, a menor probabilidade de discriminação, a observação imediata do comportamento/enquadramento com o cargo a ser preenchido, a diferenciação entre candidatos, a adaptação específica do processo de avaliação ao contexto e cargo, a validade preditiva do comportamento no futuro, a elevada fiabilidade, a ampla abrangência da utilização dos resultados e o feedback aos candidatos.

A desvantagem mais assinalada pelos respondentes foi o preço (6%). Curiosamente alguns respondentes não manifestaram opinião às diferentes características que foram sendo apontadas, nem à totalidade delas.

Sem nos querermos repetir, importa, no entanto, referir que as opções apontadas pelos respondentes como vantagens são as que a literatura reconheceu como tais, destacando-se aquilo que tem vindo a ser apontado como uma das características que tornam os AC tão únicos e que é a observação imediata do comportamento – amplamente visível nas provas de simulação – o que, por sua vez, ajuda a diferenciar candidatos e, conseqüentemente, perceber qual o que melhor se adapta ao contexto e cargo.

A validade preditiva é, uma vez mais, apontada como uma vantagem significativa, associada, em grande parte ao que acabamos de referir. Também é reconhecida a importância de dar feedback aos candidatos.

Facto curioso, no entanto, é os respondentes considerarem o tempo despendido na sua preparação e, até aplicação, como uma vantagem, contrariamente ao que diz a literatura, o que pode ser entendido como a percepção, por parte destes, da importância desta variável para o sucesso dos AC bem como a valorização mais dos resultados do que do tempo despendido para os obter.

	Vantagem (V)		Desvantagem (DV)		Sem Opinião	
	Número	Percent.	Número	Percent.	Número	Percent.
Preço	1	0%	38	6%	3	0%
Elevado número de recursos materiais	14	2%	22	3%	6	1%
Elevado Número de recursos humanos (avaliadores/observadores)	19	3%	18	3%	5	1%
Formação dos avaliadores	33	5%	4	1%	5	1%
Preparação prévia e cuidada/tempo despendido	32	5%	8	1%	2	0%
Recetividade dos Candidatos	28	4%	11	2%	3	0%
Elevado número de provas aplicadas ao mesmo candidato	19	3%	19	3%	4	1%
Menor Probabilidade de discriminação (raça, sexo, etc.)	32	5%	3	0%	7	1%
Observação imediata do comportamento/enquadramento com o cargo a ser preenchido	39	6%	1	0%	2	0%
Diferenciação entre candidatos	39	6%	2	0%	1	0%
Adaptação específica do processo de avaliação ao contexto e cargo	36	6%	3	0%	3	0%
Validade preditiva do comportamento no futuro	37	6%	2	0%	3	0%
Elevada Fiabilidade	34	5%	6	1%	2	0%
Ampla abrangência da utilização dos resultados	35	5%	3	0%	4	1%
Feedback aos candidatos	34	5%	5	1%	3	0%
Sem opinião em relação a todas as características referidas	1	0%	6	1%		

Tabela 10 – Vantagens e Desvantagens percebidas pelos respondentes relativamente à utilização de AC no processo de seleção de colaboradores

Questionamos também se conheciam outras vantagens (V) ou desvantagens (DV) que quisessem referir e que fossem pertinentes, no ponto de vista dos respondentes. A tabela 11 reflete as únicas 5 respostas obtidas onde, perante uma observação atenta, verificamos que os respondentes ao referir “complemento ao processo comum de entrevista; análise de competências não observáveis em entrevista” e “validação do perfil de competências apresentado”, poderia ser interpretado à luz de um das vantagens referidas anteriormente “observação imediata do comportamento/enquadramento com o cargo a ser preenchido”. Por sua vez, a resposta “tempo despendido” também foi apresentada anteriormente na opção “preparação prévia e cuidada/tempo despendido”, suscitando-nos a dúvida sobre se

o respondente compreendeu as vantagens que apresentamos como opção de resposta.

Por fim, relativamente à resposta “receio das pessoas em participar/desconfiança” também poderia ser interpretada como a já referida “recetividade dos candidatos”. A “isenção e influência pessoal no processo de decisão” pode também ser lida à luz das afirmações “elevado número de avaliadores/observadores” e “formação dos avaliadores”. Como já tivemos oportunidade de comprovar na revisão da literatura, a par da importância do número e da formação dos avaliadores, o facto de, no fim de um AC, os avaliadores terem de se reunir para analisar as avaliações e obter um consenso ajuda à redução da influência de fatores associados ao próprio avaliador/observador *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009).

Dito de outra forma, os respondentes que tomaram a iniciativa de acrescentar mais vantagens e desvantagens, na realidade, não acrescentaram nada de novo.

<b>Vantagens(V) e Desvantagens (DV)</b>	<b>Número de respondentes</b>
Complemento ao processo comum de entrevista; análise de competências não observáveis em contexto de entrevista (V)	1
tempo despendido (DV)	1
Maior isenção e influência pessoal no processo de decisão (V)	1
Receio das pessoas em participar/desconfiança (DV).	
Validação do perfil de competências apresentado (V)	1
Verificação da adequação do comportamento/atitude do candidato aos valores da organização (V)	1

Tabela 11 – Outras Vantagens (V) e Desvantagens (DV) na utilização de AC no processo de seleção mencionadas pelos respondentes

#### 7.4 – Razões que levaram as empresas a adotar os *Assessment Centers* no processo de seleção

Considerou-se pertinente conhecer as razões que levaram estas empresas a utilizar pela primeira vez os AC, sendo que o gráfico 9 reflete os resultados (ver anexo Q).

Destaca-se a percepção dos respondentes relativamente aos resultados obtidos num AC, considerando como sendo de maior confiança ou mais fiáveis (68%), indo a opinião destes, uma vez mais, ao encontro de uma das vantagens mais apontadas ao AC. Outras razões apontadas são igualmente reconhecidas como vantagens pela literatura: a abrangência da utilização dos resultados, a utilização de simulações próximas da realidade (entenda-se exigências do cargo a ser ocupado), bem como a possibilidade de se identificar competências associadas a cargos com elevada especialização (Thornton III & Rupp, 2006). A literatura refere, com frequência, a possibilidade dos exercícios permitirem identificar várias competências consideradas como complexas para os cargos de gestão (Thornton III & Rupp, 2006; University of Kent Careers and Employability Service, 2015; Korn Ferry: Hay Group, 2016) o, o que explica também, os AC serem uma opção aquando a seleção de cargos de direção por parte dos respondentes.

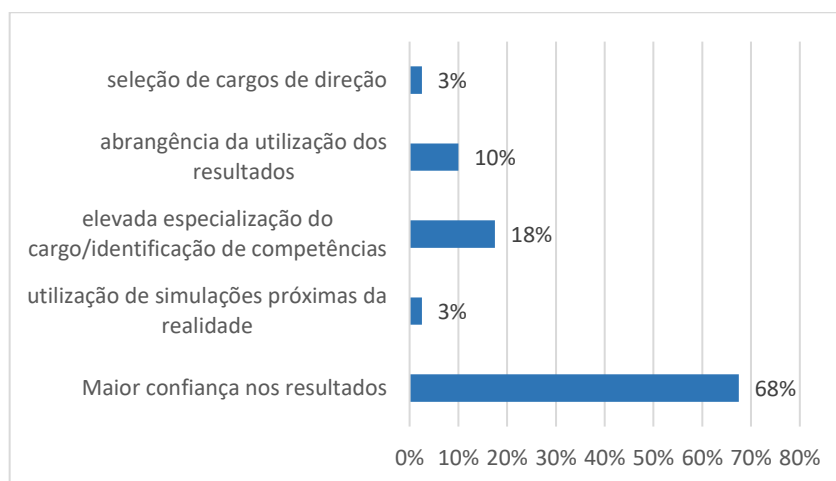


Gráfico 9 – Razões que levaram as empresas a utilizar a primeira vez os *Assessment Centers* no processo de seleção de colaboradores

## CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados apresentados no capítulo anterior, procurando responder aos objetivos que orientaram a presente investigação à luz dos dados obtidos e do enquadramento teórico que enforma esta área.

Tendo em conta o número de respostas obtidas ao questionário, constatou-se que mais de metade das empresas (66%) efetivamente não utiliza AC. A literatura mostra-nos que as vantagens, a multiplicidade de aplicações e da utilização dos seus resultados, fazem com que os AC possam ser usados em empresas de maior ou menor dimensão e com cargos mais ou menos especializados (Thornton III & Rupp, 2006).

Um facto curioso é que parece existir uma relação direta entre a dimensão da empresa e a utilização de AC, sendo as grandes empresas as que parecem mostrar maior receptividade aos AC. Efetivamente, a maioria dos estudos de relevo citados na literatura são de grandes empresas, como é o caso da IBM e da GE (Shangi, 2007). Por sua vez, dado o número elevado de pessoas que empregam, poderíamos concluir que essa receptividade se deve, possivelmente, à necessidade que estas empresas sentem de ter um departamento e um modelo de gestão de RH devidamente organizado e estruturado onde, também, a necessidade de escolher ferramentas de avaliação que reduzam a probabilidade de erro (e conseqüente desperdício de tempo com novos processos) emerge como algo de elevada importância. Isto é, dado o número de trabalhadores e, certamente, a posição competitiva que estas procuram ocupar no mercado, “a estratégia atual não se pode limitar a selecionar os novos perfis de acordo com as necessidades, mas deverá conjugar uma visão mais ampla, que permita a integração de perfis atípicos, próprios do trabalho do conhecimento e da organização” (Barros, C., 2014).

Os dados deste estudo vão um pouco neste sentido, já que as respostas dos profissionais com maior especialização em RH estão associada à atribuição de maior fiabilidade às ferramentas mais sofisticadas e mais associadas aos AC (por exemplo, as simulações).

Dada a exigência na preparação de um AC, bem como o conhecimento do seu potencial, seria de esperar que os especialistas em RH se destacassem no seu uso, mas os dados não evidenciam diferenças. Esta ausência de diferenças remete-nos para vários tipos de possíveis explicações: falta de sensibilidade à utilização dos

AC por parte dos especialistas de RH e/ou, dadas as circunstâncias económicas do país e das empresas nos últimos anos, o custo mais elevado do na sua utilização. Apesar da qualificação dos profissionais não ter sido alvo de estudo neste trabalho, e sabendo que o panorama está a mudar, há ainda muitos profissionais a exercer funções em RH, sem qualificações de graduação ou de pós-graduação na área o que limita também o alcance do trabalho que é possível fazer (Meirinhos, 2015).

Um outro dado interessante é o facto de ambos os respondentes (quer utilizem quer não AC), atribuírem elevada fiabilidade a uma ferramenta mais tradicional: as entrevistas pessoais/biográficas. Associado a este facto está também a origem da empresa, sendo as portuguesas que também mais destaque dão a esta ferramenta. De alguma forma, as empresas portuguesas ainda se “prendem” ao tradicional não querendo, no entanto, dizer com isto que as entrevistas pessoais/biográficas não mereçam o seu destaque pois a literatura já nos mostrou que, de facto, têm uma elevada fiabilidade (Armstrong, 2014). É a ferramenta que os não utilizadores de AC mais usam. Os dados deste estudo revelaram que as entrevistas biográficas são muito valorizadas e utilizadas por empresas de origem nacional quando comparadas com as de origem internacional. Parece-nos que a cultura do país pode estar associada à fiabilidade atribuída às ferramentas de seleção e sua utilização.

A utilização preferencial dos AC no processo de seleção de cargos de direção e de gestão intermédia vai ao encontro, uma vez mais da literatura. Essa preferência é, uma vez mais, justificada pelo facto de a utilização de vários exercícios possibilitar a observação das competências comportamentais consideradas como sendo algo complexas para estes cargos (Thornton III & Rupp, 2006; University of Kent Careers and Employability Service, 2015; Korn Ferry: Hay Group, 2016).

Sendo a fiabilidade uma das principais características e vantagens dos AC (Correia, 2005; Forrest, 2014; Lievens & Schollaert, 2011; Thornton III & Rupp, 2006), importou perceber se os respondentes também percecionavam da mesma forma. A análise que se fez da fiabilidade atribuída às ferramentas de seleção, associada à sua utilização, ajuda a compreender um pouco a sua utilização. Está estatisticamente associado o facto de ser atribuída fiabilidade à sua utilização. Estes dados permitem-nos compreender a razão da utilização das ferramentas, ao mesmo tempo que nos remete novamente para a questão quer da cultura nacional, e o que é valorizado, quer para a necessidade de formação/informação contínua dos profissionais que trabalham na área dos RH.

Efetivamente a fiabilidade foi a vantagem que mais destaque mereceu, até mesmo na organização do questionário, no entanto, outras vantagens e desvantagens foram alvo de estudo e análise. Os respondentes que, de facto, utilizam os AC reconhecem existirem mais vantagens do que desvantagens, entre as quais a fiabilidade, na utilização de AC no processo de seleção de colaboradores sendo este, uma vez mais, um fator fulcral na opção dos AC no processo de seleção de colaboradores (Thornton III & Gibbons, 2009).

O custo, o elevado número de recursos materiais e o elevado número de recursos humanos, por sua vez, são os aspetos mais apontados como desvantagens pelos respondentes indo, novamente, ao encontro do que nos diz a literatura.

Entre as vantagens na utilização dos AC, a fiabilidade emerge, uma vez mais, como fator diferenciador, sendo a razão mais apontada para justificar a primeira utilização de AC e, diríamos nós, a sua continua utilização, dado que muitas empresas já os usam há mais de 5 anos.

Ainda que continue a ser alvo de investigações (e os principais autores assim o defendem), investigações mais recentes apontam para uma elevada fiabilidade dos AC ao nível da validade preditiva (Forrest, 2014). Quando maior a fiabilidade associada à organização e conteúdo do AC em si, maior a fiabilidade nos resultados do mesmo e, conseqüentemente, a validade preditiva relacionada com os critérios para a seleção, conduzindo a um desempenho de sucesso na função (Sproule, 2009, cit. in Muller & Roodt, 2013).

Após esta análise e discussão dos dados obtidos no questionário, entendemos ser capazes de responder à nossa pergunta de partida “Qual o grau de utilização dos *Assessment Centers* no processo de seleção pelas empresas na zona norte de Portugal? Quais as razões desse nível de utilização?”, ainda que sob um olhar crítico pois, apesar de os dados nos mostrarem que são mais as empresas que não os utilizam do que as que utilizam, ambas reconhecem existir inúmeras vantagens na sua utilização, sendo a fiabilidade nos resultados a mais apontada. As razões apontadas para a não utilização são, na sua maioria, associadas ao desconhecimento.

## CONCLUSÃO

A revisão da literatura mostrou-nos que os *Assessment Centers* desde a sua origem em meados da II Guerra Mundial, têm vindo a ser utilizados ao nível da gestão de recursos humanos pelo facto de permitir avaliar indivíduos através da observação direta dos seus comportamentos (Afonso, 2012; Ceitil, 2007; Thornton III & Rupp, 2006).

O facto de ser composto por uma variedade de exercícios é, também, uma das principais razões que leva a que cada vez mais empresas recorram a estes pois, desta forma, são avaliadas as competências definidas como essenciais para um elevado desempenho num determinado cargo, várias vezes e mediante a observação atenta de observadores/avaliadores. Esta razão contribui, de forma significativa, para o aumento da fiabilidade no poder preditivo – característica ou vantagem mais importante e mais vezes apontada por vários autores (mas também a mais estudada) – e que explica, uma vez mais, a crescente utilização dos AC. No entanto, a *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009) ressalva a necessidade de estarem presentes um conjunto de critérios que para se considerar um verdadeiro AC, pois várias são as “designações” de AC atribuídas a exercícios ou situações que, na realidade, não o são. Assim, um verdadeiro AC obriga a que, após a definição do objetivo e análise da cultura e enquadramento organizacional bem como do sistema de gestão de recursos humanos, estejam presentes: a análise da função/ desenho das competências que a compõem; a classificação dos comportamentos (através da sua observação); várias e variadas técnicas através do uso de vários exercícios; simulações; observadores/avaliadores (após a devida formação dada a estes sobre o contexto e o que avaliar); registo e gravação do comportamento observado bem como da sua respetiva classificação; integração de dados com o suporte de todos os observadores/avaliadores de forma a obter-se consenso na avaliação de cada indivíduo observado.

Foi com base neste referencial que surgiu a motivação para, neste estudo, compreender a utilização de *Assessment Centers* no processo de seleção de colaboradores nas empresas na zona de Portugal. Utilizando um questionário, caracterizamos as empresas que utilizam e não utilizam os AC. Independentemente da utilização, ou não do AC, as empresas reconhecem-lhe mais vantagens do que desvantagens.

Entre as várias razões apontadas para a utilização dos AC, emerge como mais evidente a fiabilidade que é atribuída aos resultados considerando, muitos dos respondentes (e que, na sua maioria, são profissionais que trabalham de forma especializada na área de recursos humanos), existir um nível de confiança elevado nos resultados obtidos, seja ao nível da identificação das competências-chave para um determinado cargo, seja na conseqüente previsibilidade de sucesso ao nível do desempenho desse mesmo cargo.

Ainda que os AC sejam usados para vários cargos, são nos cargos de direção e gestão intermédia em que a sua utilização mais se destaca podendo, talvez, ser explicado pelo nível de importância que estes mesmos têm para a organização, e assim mais investem no seu processo de seleção. Acresce ainda a necessidade de definir claramente as competências comportamentais que os profissionais nestes cargos, normalmente chave nas organizações, devem possuir e que são vistas como complexas, pelo que requerem processos de seleção mais complexos.

Talvez uma das desvantagens mais atribuída e reconhecida pelos respondentes – o custo – explique o facto de os AC, na zona norte de Portugal, ser mais utilizado por empresas grande dimensão. Atrever-nos-íamos, de alguma forma, e mediante conhecimento empírico, a referir até que, o facto de estas empresas apresentarem departamentos de recursos humanos devidamente organizados, ser um indicador ou variável fundamental para a introdução de outros instrumentos de avaliação que não, por exemplo, e apenas, a utilização de entrevistas pessoais/biográficas (ferramenta que, no presente estudo, foi a que mais vezes foi referida como sendo utilizada e à qual é atribuída elevada fiabilidade, em particular pelos respondentes que não utilizam AC).

Os resultados empíricos parecem evidenciar que a utilização das várias ferramentas de seleção estudadas, e, em particular, os AC está estatisticamente relacionada com a fiabilidade que lhes é atribuída. Assim, o investimento em formação/informação sobre a fiabilidade e vantagens das várias ferramentas parece constituir-se como um aspeto muito relevante para a evolução e melhoria contínua das práticas de seleção, nas empresas portuguesas.

No nosso ponto de vista, a utilização de ferramentas cujas fundamentações e provas da sua elevada fiabilidade são muito evidentes (entenda-se AC), insere-se no papel de profissional de recursos humanos: “acrescentar valor efetivo às pessoas

individualmente consideradas, às organizações e à sociedade em geral como um objetivo profissional” (Dewey & Carter, 2003 cit. in Meirinhos, 2015, p.198).

Ressalvamos algumas limitações de entre as quais destacamos o uso de uma amostra de conveniência, obtida através da rede, limitada, de contactos do investigador o que, por um lado, limitou a obtenção de maior número de respondentes e não permite generalizações. Teria sido interessante questionar acerca das qualificações académicas e profissionais dos respondentes, pois poderíamos compreender melhor o papel da formação o conhecimento, atribuição de fiabilidade e utilização das várias ferramentas de seleção e dos AC em particular. Desta forma, e para estudos futuros, seria interessante fazer uma recolha de dados mais alargada, com bases de dados mais abrangentes, uma vez que a amostra obtida não é caracterizadora do tecido empresarial da região. Será igualmente interessante explorar com maior detalhe não só a utilização de AC nas empresas, bem como o impacto da sua utilização a médio/longo prazo. A inclusão da análise das habilitações dos profissionais que desempenham funções de recursos humanos poderia trazer informações importantes, assim como a comparação internacional.

O processo de seleção do “colaborador certo para o cargo certo” é visto como fundamental para a saúde e sucesso das empresas. O que, por vezes, se torna um desafio é colocar em palavras a complexidade que esse processo acarreta. Isto é, sem esquecer que se trata de selecionar pessoas (onde o grau de imprevisibilidade de comportamento futuro continua a ser elevado no sentido em que existem diferentes variáveis em jogo como personalidade, situação pessoal/equilíbrio emocional, etc. de difícil avaliação e controlo), o desafio de minimizar a possibilidade de erro está sempre presente e, como tal, a necessidade de utilizar e recorrer a ferramentas que ajudem a minimizar esse erro emerge como sendo essencial. Difícil é também conseguir passar esta mensagem aos principais decisores das empresas para os quais os aspetos financeiros são a prioridade e, como tal, o processo de seleção é visto como algo “simples” e para o qual basta definir um perfil de forma “fria” com maior ênfase nas competências técnicas.

Acreditamos, no entanto, que este paradigma está a mudar e que mesmo os decisores das empresas, além dos responsáveis dos RH, parecem começar a ganhar consciência de que, afinal, um mau processo de seleção traz custos e prejuízo para a empresa, emergindo, assim, gradualmente, a visão de que a qualidade da seleção

importa e, como tal, o investimento, seja em tempo, seja financeiro, poderá compensar.

Este estudo indica que as grandes empresas são as que mais utilizam os AC, talvez pela sua consciência da importância de contratar bons profissionais, a começar pelos especialistas em RH e também pela disponibilidade financeira. No entanto, grande parte do nicho empresarial português são PME'S e por isso é importante e urgente sensibilizá-las para a importância da seleção dos profissionais, nomeadamente, o seu impacto nas empresas, e de que há técnicas e ferramentas mais fiáveis que outras, para que possam compreender as vantagens da utilização de AC e de que o investimento compensa.

Esperamos que o presente estudo venha a motivar a continuação do aprofundamento da investigação no âmbito dos *Assessment Centers*, em Portugal em particular, assim como o incremento da utilização dos *Assessment Centers* em Portugal por parte dos profissionais de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, A. J. S. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise Sociológica da construção de um campo profissional* (tese de doutoramento). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

AM Azure Consulting (2016). *Assessing the assessment centre: Is assessment centre methodology still a fast track candidate?*. Disponível em: <http://www.azureconsulting.com/wpcontent/uploads/2016/07/AssessmentCentresValidityAndOptions.pdf>.

André, A. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Aravamudhan, N. R. & Krishnaveni, R. (2015). Establishing and reporting content validity evidence of new training and development capacity building scale (TDCBS). *Management : journal of contemporary management issues*, 20 (1), 131-158.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*, 13th edition. London and Philadelphia: Kogan Page.

AssessmentDay (s.d.). *Competency Based Interview*. Acedido a 24 de Agosto de 2016, em <https://www.assessmentday.co.uk/competency-based-interview.htm>.

Boyatzis, R. E. (2007). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27, 5–12.

Brophy, M., & Kiely, T. (2001). Competencies; A New Sector; Developing a Competency Model for Three Star Hotels. In *The Irish Academy of Management Annual Conference, University of Ulster*. Disponível em: <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=tfshmtcon>.

CampusWikiUA (s.d.). *Questionário*. Acedido a 29 de setembro de 2016, em <http://wiki.ua.sapo.pt/wiki/Question%C3%A1rio>.

Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do conhecimento e do talento: o estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Church, a. H., Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199 –223, DOI: 10.1037/a0034381.

Código deontológico da ordem dos psicólogos (2011). *Ordem dos Psicólogos*. Acedido a 31 de janeiro de 2015, em [https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/cod\\_deontologico](https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/cod_deontologico).

Correia, A. C. (2005). *Desenho e Montagem de Assessment Centres*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 10/2005.

Costa, M. M. S. & Dinis, E. M. (2010). O valor acrescentado da prática de assessment centres. *RH Magazine*. Disponível em: [https://www.pwc.pt/pt/human-capital/imagens/news/rh71\\_pwc.pdf](https://www.pwc.pt/pt/human-capital/imagens/news/rh71_pwc.pdf)

Cristina, B. (2014). Recursos Humanos no século XXI: desafios e oportunidades. *Info RH*. Disponível em: <http://inforh.pt/recursos-humanos-no-seculo-xxi-desafios-e-oportunidades/>

Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*, 13th edition. London: Sage Publications.

Forrest, P. (2014). *Benefits of an Assessment Centre*. Acedido a 28 de setembro de 2016, em <http://www.mbnsolutions.com/benefits-of-an-assessment-centre/>.

Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hale, C. (2005). *Pros and Cons of Assessment Centers*. Acedido a 4 de Agosto de 2016, em [http://www.hendonpub.com/resources/article\\_archive/results/details?id=3975](http://www.hendonpub.com/resources/article_archive/results/details?id=3975).

International Journal of Selection and Assessment (2009). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Task Force on Assessment Center Guidelines. *Blackwell Publishing Ltd*, 17 (3). Acedido maio, 24, 2015, em <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2002/2009EthicalGuidelines.pdf>

Hawthorne, D. (2011). *Assessment Centers: Best Practices for Best Results: A discussion of assessment center use and research findings to help practitioners*. Estados Unidos: Intulogy. Disponível em: <http://cogniphany.com/wp-content/uploads/2012/06/Assessment-Centers.pdf>.

Hermelin, E., Lievens, ., Robertson, I. T. (2007). The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405-411.

Krause, D. E. (s.d.). *State of the art of assessment centre practices in south africa: survey results, challenges, and suggestions for improvement*. Documento não publicado, Faculty of Economics and Management of Alpen-Adria University Klagenfurt.

Lievens, F. & Schollaert, E. (2011). Adjusting Exercise Design in Assessment Centers: Theory, Practice, and Research. In *Assessment Centres and Global Talent Management*, 47-60. C Thornton III George: Nigel Povah. Disponível em: <http://users.ugent.be/~flievens/Povah.pdf>

Lievens, F. (2001). Assessors and use of assessement centre dimensions: a fresh look at a troubling issue. *Journal of Organizational Behavior* 22, 203-221. doi: 10.1002/job.65. Disponível em: <http://users.ugent.be/~flievens/fresh.pdf>

McClelland, D. (Janeiro de 1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 1-14.

Meirinhos, V. (2015). *Para uma aproximação à(s) identidade(s) socio-epistémica(s) do campo educativo-formativo de Recursos Humanos* (Tese de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Meriac, J. P., Hoffman, B. J., Woehr, D. J. (2014). A Conceptual and Empirical Review of the Structure of Assessment Center Dimensions. *Journal of Management*, 40 (5), 1269–1296, DOI: 10.1177/0149206314522299.

Mulder, M. (2007). Competence – the essence and use of the concept in ICVT. *European journal of vocational training* 40 (1) – ISSN 1977-0219. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.528.3396&rep=rep1&type=pdf>

Mulder, M. (2011). The concept of competence: blessing or curse? *Innovations for Competence Management*. Lahti: Lahti University of Applied Sciences, 11-24. Disponível em: <http://www.mmulder.nl/wp-content/uploads/2011/11/2011-Mulder-Competence-Blessing-or-Curse-in-Torniainen-et-al.pdf>

Nikolaou, I. & Oostrom, J. (2015). *Employee Recruitment, Selection, and Assessment – contemporary issues for theory and practice*. New York: Psychology Press - Taylor and Francis Group. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275409952\\_EMPLOYEE\\_RECRUITMENT\\_SELECTION\\_AND\\_ASSESSMENT](https://www.researchgate.net/publication/275409952_EMPLOYEE_RECRUITMENT_SELECTION_AND_ASSESSMENT).

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.

Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods: a guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce*. United States of America: SHRM Foundation.

Quivy, R. & Campenhoudt (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.

Racius. (2016). *Empresas em Portugal em Atividade*. Disponível em: <https://www.racius.com/empresas-em-portugal/em-atividade/>.

Ramo, L. G. & Saris, W. (2009). Making Sense of Managerial Competencies: A Motive-Based Approach. *Insead - The Business School for the World*, 1-11.

Russell, C. J. & Domm, D. R. (1995). Two field tests of an explanation of assessment centre validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 25-47.

Sahu, R. K. (2009). *Competency mapping*. New Delhi: First Edition. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=UZGTV6GNr7kC&lpg=PA203&ots=eZ-RcHBDz8&dq=ibm%20assessment%20center%20survey&hl=pt-PT&pg=PA204#v=onepage&q&f=false>

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de pesquisa*, (Cap.9) 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill. ISBN 85-8680493-2

Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations (2nd Edition)*. New Delhi: Response Business books from SAGE.

Schollaert, E. & Lievens, F. (2012). Building situational stimuli in assessment center exercises: Do specific exercise instructions and role-player prompts increase the observability of behavior?. *Human Performance*, 25, 255–271, DOI: 10.1080/08959285.2012.683907.

Seabra, F. (2010). *Ensino Básico: Repercussões da organização curricular por competências na estruturação das aprendizagens escolares e nas políticas curriculares de avaliação* (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Braga.

Shirazi, A. & Mortazavi, S. (2009). Effective Management Performance - A Competency-Based Perspective. *International Review of Business Research Papers*, 5 (1), 1-10.

Sinha, D. K. (s.d.). Difference between Competence and Competency (Explained with Diagram). *Your Article Library*. Disponível em: <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/difference-between-competence-and-competency-explained-with-diagram/40696/>.

Sousa, A. B. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Sousa, J. (2015). *Concursos para a função pública: tudo o que precisa de saber*. Acedido a 30 de outubro de 2016, em <http://www.e-konomista.pt/artigo/concursos-para-a-funcao-publica/>.

Sousa, J. (2015). *Tipos de entrevista de emprego: quais são?*. Acedido a 4 de agosto de 2016, em <http://www.e-konomista.pt/artigo/tipos-de-entrevista-de-emprego/>.

Talent Q (s.d.). *Assessment centre exercises*. Acedido a 13 de Setembro de 2016, em <https://www.trytalentq.com/how-to-prepare/assessment-centres/assessment-centre-exercises/>.

Tanaka, O. Y. & Melo, C. (2001). *Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente-um modo de fazer (Cap. 4)*. Disponível em: em <https://docs.ufpr.br/~nilce/metci.%20contrib.%20de%20Joel%20.%20abordagens%20quali%20e%20quanti..pdf>.

The British Psychological Society (2015). *The Design and Delivery of Assessment Centres A Standard produced by the British Psychological Society's Division of Occupational Psychology. Psychological Testing Centre*. Acedido maio, 27, 2015, em [https://www.bps.org.uk/system/files/user-files/Division%20of%20Occupational%20Psychology/public/inf234\\_assess\\_centres\\_final.pdf](https://www.bps.org.uk/system/files/user-files/Division%20of%20Occupational%20Psychology/public/inf234_assess_centres_final.pdf)

The British Psychological Society (2012). *Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres Best Practice Guidelines. Psychological Testing Centre*. Acedido maio, 27, 2015, em <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/BPSGuidelines.pdf>

*The Validity of DDI Assessment Centers* (s.d.). Development Dimensions International. Acedido a 27 de junho de 2016, em [http://www.ddiworld.com/ddi/media/white-papers/thevalidityofddiassessmentcenters\\_wp\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/ddi/media/white-papers/thevalidityofddiassessmentcenters_wp_ddi.pdf?ext=.pdf).

Thornton III, G. C. & Gibbons, A. M. (2009). *Validity of assessment centers for personnel selection. Human Resource Management Review* 19 (2009), 169–187. doi:10.1016/j.hrmmr.2009.02.002.

Thornton III, G. C. & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Tonken, M. (2013). *The New Face of Face Validity: Improving Assessment Center Results*. Acedido a 27 de junho de 2016, em <http://fenestrainc.net/improving-assessment-center-results/>.

## ANEXOS

## **ANEXO A – Questionário**

### **QUESTIONÁRIO**

**“A utilização de Assessment Centers no processo de seleção em empresas em Portugal”**

**Exmo / a. Sr. /a.**

O presente questionário é parte da dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Politécnico do Porto.

O seu principal objetivo é caracterizar a utilização de Assessment Centers no processo de seleção em empresas em Portugal.

Gostaríamos de solicitar a sua colaboração, no preenchimento deste questionário, sendo que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas.

O preenchimento demora entre 3 e 5 minutos

Muito obrigada, desde já, pela sua colaboração!

***Maria Inês Pinto***

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1 – Número de colaboradores: \_\_\_\_\_

2 – Setor de Atividade: \_\_\_\_\_

3 – Origem e âmbito de atuação:

- Nacional
- Multinacional de origem Portuguesa
- Multinacional de origem Internacional

4 – Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

5 – Departamento onde trabalha: \_\_\_\_\_

### QUESTÕES RELACIONADAS COM ASSESSMENTS CENTERS

1 – Utiliza ou já utilizou *Assessment Centers* (AC) no processo de seleção de colaboradores?

Sim       Não

**Se respondeu Não, por favor responda às seguintes questões:**

1 – Pensa vir a utilizar num futuro próximo?

Sim       Não

2– Por favor assinale quais as ferramentas de avaliação que utiliza no processo de seleção de colaboradores?

Ferramentas de avaliação que usa	
Testes Psicotécnicos	
Questionários de personalidade	
Provas Escritas	
Exercícios de grupo	
Entrevistas pessoais/biográficas	

Entrevistas de Painel	
Entrevistas comportamentais ou por competências	
Entrevistas não estruturadas	
Assessment Centers	
Outra. Qual? _____	

3 - Qual o grau de fiabilidade, numa escala de 1 a 5 (1 em que 1 corresponde a nada fiável e 5 a muito fiável) atribui às seguintes ferramentas de avaliação?

Ferramenta	1	2	3	4	5
Testes Psicotécnicos					
Questionários de personalidade					
Provas Escritas					
Exercícios de grupo					
Simulações/Role Play					
Entrevistas pessoais/biográficas					
Entrevistas de Painel					
Entrevistas comportamentais ou por competências					
Entrevistas não estruturadas					
Assessment Centers					
Outra. Qual? _____					

4 –Pensa vir a utilizar, num futuro próximo, *Assessment Centers* (AC)?

Sim       Não

5 – Quais as razões pelas quais não utilizou, até ao momento, *Assessment Centers* (AC)?

---



---



---

Se respondeu **Sim**, por favor responda às seguintes questões:

- 1 Há quanto tempo utiliza Assessment Centers (AC)?
- < 1 ano;
  - ≥ 1 ano;
  - < 5 anos;
  - ≥ 5 anos.
- 2 Qual a percentagem (%) de utilização de Assessment Centers (AC) nos processos de seleção dos seguintes cargos? (assinale uma ou mais opções)

<b>Cargos</b>	<b>&lt; 20 %</b>	<b>Entre 21 e 50%</b>	<b>Entre 51 e 75 %</b>	<b>&gt; 75%</b>
Direção				
Gestão Intermédia				
Técnicos Superiores				
Técnicos Administrativos				
Operacionais				

- 3 Quando utiliza *Assessment Centers* (AC) no processo de seleção, quem o realiza?
- Equipa interna da empresa;
  - Consultores externos especializados;
  - Equipas mistas (internos + externos).

- 4 Qual o grau de fiabilidade que atribui às seguintes ferramentas de avaliação nos processos de Seleção? Classifique numa escala de 1 a 5 (em que 1 corresponde a nada fiável e 5 a muito fiável)?

	1	2	3	4	5
Testes Psicotécnicos					
Questionários de personalidade					
Provas Escritas					
Exercícios de grupo					
Simulações/Role Play					
Entrevistas pessoais/biográficas					
Entrevistas de Painel					
Entrevistas comportamentais ou por competências					
Entrevistas não estruturadas					
Assessment Centers					
Outra. Qual? _____					

- 5 Desde o início de 2015 e no total de funções avaliadas por AC, quais os exercícios que utilizou? (assinale todas as opções utilizadas)

Testes Psicotécnicos	
Questionários de personalidade	
Provas Escritas (in basket/in tray, etc.)	
Exercícios de grupo	
Simulações/Role Play	
Entrevistas pessoais/biográficas	
Entrevistas de Painel	
Entrevistas comportamentais ou por competências	
Entrevistas não estruturadas	
Outro. Qual? _____	

6 Na sua opinião, quais as Vantagens e Desvantagens que reconhece na utilização de Assessment Centers (AC) no processo de seleção?

	<b>Vantagem (V)</b>	<b>Desvantagem (DV)</b>
Preço		
Elevado número de recursos materiais diversificados		
Elevado número de recursos humanos (avaliadores/observadores)		
Formação dos avaliadores		
Preparação prévia e cuidada/tempo despendido		
Recetividade dos candidatos		
Elevado número de provas aplicadas ao mesmo candidato		
Menor probabilidade de discriminação (raça, sexo, etc.)		
Observação imediata do comportamento/enquadramento com o cargo a ser preenchido		
Diferenciação entre candidatos		
Adaptação Específica do processo de avaliação ao contexto e cargo		
Validade preditiva de comportamentos no futuro		
Elevada Fiabilidade		
Ampla abrangência da utilização dos resultados		
Feedback aos candidatos		
Sem Opinião		

Refira outras Vantagens (V) e Desvantagens (DV), que sejam pertinentes para si.

(V) \_\_\_\_\_

(DV) \_\_\_\_\_

7 Quais as razões que o levaram a utilizar AC pela primeira vez?

---

---

**Obrigada pela Sua colaboração.**

***Maria Inês Pinto***

Se desejar, ser-lhe-á facultada informação sobre os resultados destes estudo, uma vez concluído, bastando para isso que indique o seu e-mail:

---

## ANEXO B – Dimensão da empresa x Utilização dos AC

		Utiliza AC		Total	
		Não	Sim		
<b>Dimensão da empresa</b>	Micro empresa (1-9 trabalhadores)	Contagem	6	2	8
		Contagem Esperada	5,3	2,7	8,0
		% Dimensão empresa	75,0%	25,0%	100,0%
		% Utiliza AC	7,2%	4,8%	6,4%
		% do Total	4,8%	1,6%	6,4%
		Resíduo	,7	-,7	
	Pequena empresa (10-49 trabalhadores)	Contagem	16	4	20
		Contagem Esperada	13,3	6,7	20,0
		% Dimensão da empresa	80,0%	20,0%	100,0%
		% Utiliza AC	19,3%	9,5%	16,0%
		% do Total	12,8%	3,2%	16,0%
		Resíduo	2,7	-2,7	
	Média empresa (50-249 trabalhadores)	Contagem	34	8	42
		Contagem Esperada	27,9	14,1	42,0
		% Dimensão da empresa	81,0%	19,0%	100,0%
		% em UtilizaAC	41,0%	19,0%	33,6%
		% do Total	27,2%	6,4%	33,6%
		Resíduo	6,1	-6,1	
	Grande empresa (+ 250 trabalhadores)	Contagem	27	28	55
		Contagem Esperada	36,5	18,5	55,0
		% Dimensão da empresa	49,1%	50,9%	100,0%
		% em Utiliza AC	32,5%	66,7%	44,0%
		% do Total	21,6%	22,4%	44,0%
		Resíduo	-9,5	9,5	
Total	Contagem	83	42	125	
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0	
	% Dimensão da empresa	66,4%	33,6%	100,0%	
	% em Utiliza AC	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	13,296 <sup>a</sup>	3	,004	,003		
Razão de verossimilhança	13,445	3	,004	,004		
Teste Exato de Fisher	12,842			,004		
Associação Linear por Linear	7,918 <sup>b</sup>	1	,005	,005	,003	,001
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,69.

b. A estatística padronizada é 2,814.

**ANEXO C – Origem e âmbito de atuação das empresas da amostra x Utilização /Não utilização de AC**

			Utiliza AC		Total
			Não	Sim	
3 - Origem e Âmbito de Atuação:	Multinacional de origem Internacional	Contagem	15	13	28
		Contagem Esperada	18,6	9,4	28,0
		% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação:	53,6%	46,4%	100,0%
		% em UtilizaAC	18,1%	31,0%	22,4%
		% do Total	12,0%	10,4%	22,4%
		Resíduo	-3,6	3,6	
	Multinacional de origem Portuguesa	Contagem	18	11	29
		Contagem Esperada	19,3	9,7	29,0
		% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação:	62,1%	37,9%	100,0%
		% em UtilizaAC	21,7%	26,2%	23,2%
% do Total		14,4%	8,8%	23,2%	
	Resíduo	-1,3	1,3		
Nacional	Contagem	50	18	68	
	Contagem Esperada	45,2	22,8	68,0	
	% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação	73,5%	26,5%	100,0%	
	% em UtilizaAC	60,2%	42,9%	54,4%	
	% do Total	40,0%	14,4%	54,4%	
	Resíduo	4,8	-4,8		
Total	Contagem	83	42	125	
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0	
	% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação	66,4%	33,6%	100,0%	
	% em UtilizaAC	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%	

### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	3,858 <sup>a</sup>	2	,145	,152
Razão de verossimilhança	3,820	2	,148	,157
Teste Exato de Fisher	3,888			,146
N de Casos Válidos	125			

- a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,41.

### Origem da Empresa x Utilização AC

			Utiliza AC		Total
			Não	Sim	
Origem da empresa	Nacional	Contagem	68	29	97
		Contagem Esperada	64,4	32,6	97,0
		% em Origem da empresa	70,1%	29,9%	100,0%
		% em UtilizaAC	81,9%	69,0%	77,6%
		% do Total	54,4%	23,2%	77,6%
		Resíduo	3,6	-3,6	
Internacional	Internacional	Contagem	15	13	28
		Contagem Esperada	18,6	9,4	28,0
		% em Origem da empresa	53,6%	46,4%	100,0%
		% em UtilizaAC	18,1%	31,0%	22,4%
		% do Total	12,0%	10,4%	22,4%
		Resíduo	-3,6	3,6	
Total		Contagem	83	42	125
		Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
		% em Origem da empresa	66,4%	33,6%	100,0%
		% em UtilizaAC2	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

### Testes qui-quadrado

	Valor	Df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	2,662 <sup>a</sup>	1	,103	,116	,082	
Correção de continuidade <sup>b</sup>	1,972	1	,160			
Razão de verossimilhança	2,576	1	,109	,116	,082	
Teste Exato de Fisher				,116	,082	
Associação Linear por Linear	2,640 <sup>c</sup>	1	,104	,116	,082	,048
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,41.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

c. A estatística padronizada é 1,625.

### Âmbito de Atuação x Utiliza AC

#### Âmbito de atuação \* UtilizaAC2 Tabulação cruzada

			UtilizaAC		Total
			Não	Sim	
Âmbito de atuação	Nacional	Contagem	50	18	68
		Contagem Esperada	45,2	22,8	68,0
		% em Âmbito de atuação	73,5%	26,5%	100,0%
		% em UtilizaAC	60,2%	42,9%	54,4%
		% do Total	40,0%	14,4%	54,4%
		Resíduo	4,8	-4,8	
	Multinacional	Contagem	33	24	57
		Contagem Esperada	37,8	19,2	57,0
		% em Âmbito de atuação	57,9%	42,1%	100,0%
		% em UtilizaAC	39,8%	57,1%	45,6%
		% do Total	26,4%	19,2%	45,6%
		Resíduo	-4,8	4,8	
Total		Contagem	83	42	125
		Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
		% em Âmbito de atuação	66,4%	33,6%	100,0%
		% em UtilizaAC	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	3,397 <sup>a</sup>	1	,065	,087	,049	
Correção de continuidade <sup>b</sup>	2,733	1	,098			
Razão de verossimilhança	3,398	1	,065	,087	,049	
Teste Exato de Fisher				,087	,049	
Associação Linear por Linear	3,370 <sup>c</sup>	1	,066	,087	,049	,028
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 19,15.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

c. A estatística padronizada é 1,836.

**ANEXO D – Função do Respondente: RH versus Outra(s) Função(ões) x Utiliza AC**

			Utiliza AC		Total
			Não	Sim	
RH vs Outra(s) Função(ões)	<b>RH</b>	Contagem	54	35	89
		Contagem Esperada	59,1	29,9	89,0
		% em RH versus outro	60,7%	39,3%	100,0%
		% em Utiliza AC	65,1%	83,3%	71,2%
		% do Total	43,2%	28,0%	71,2%
		Resíduo	-5,1	5,1	
<b>Outra função</b>		Contagem	27	7	34
		Contagem Esperada	22,6	11,4	34,0
		% em RH versus outro	79,4%	20,6%	100,0%
		% em Utiliza AC	32,5%	16,7%	27,2%
		% do Total	21,6%	5,6%	27,2%
		Resíduo	4,4	-4,4	
Missing Case		Contagem	2	0	2
		Contagem Esperada	1,3	,7	2,0
		% em RH versus outro	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Utiliza AC	2,4%	0,0%	1,6%
		% do Total	1,6%	0,0%	1,6%
		Resíduo	,7	-,7	
Total		Contagem	83	42	125
		Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
		% em RH versus outro	66,4%	33,6%	100,0%
		% em UtilizaAC2	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	4,900 <sup>a</sup>	2	,086	,071		
Razão de verossimilhança	5,719	2	,057	,071		
Teste Exato de Fisher	4,471			,082		
Associação Linear por Linear	3,007 <sup>b</sup>	1	,083	,083	,017	,011
N de Casos Válidos	125					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,67.

b. A estatística padronizada é -1,734.

## ANEXO E - Origem e Âmbito de Atuação x Utiliza AC

Origem e Âmbito de Atuação: \* UtilizaAC2 Tabulação cruzada

			UtilizaAC2		Total
			1,00	2,00	
3 - Origem e Âmbito de Atuação:	Multinacional de origem Internacional	Contagem	15	13	28
		Contagem Esperada	18,6	9,4	28,0
		% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação:	53,6%	46,4%	100,0%
		% em UtilizaAC2	18,1%	31,0%	22,4%
		% do Total	12,0%	10,4%	22,4%
		Resíduo	-3,6	3,6	
	Multinacional de origem Portuguesa	Contagem	18	11	29
		Contagem Esperada	19,3	9,7	29,0
		% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação:	62,1%	37,9%	100,0%
		% em UtilizaAC2	21,7%	26,2%	23,2%
		% do Total	14,4%	8,8%	23,2%
		Resíduo	-1,3	1,3	
	Nacional	Contagem	50	18	68
		Contagem Esperada	45,2	22,8	68,0
		% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação:	73,5%	26,5%	100,0%
		% em UtilizaAC2	60,2%	42,9%	54,4%
		% do Total	40,0%	14,4%	54,4%
		Resíduo	4,8	-4,8	
Total	Contagem	83	42	125	
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0	
	% em 3 - Origem e Âmbito de Atuação:	66,4%	33,6%	100,0%	
	% em UtilizaAC2	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	3,858 <sup>a</sup>	2	,145	,152
Razão de verossimilhança	3,820	2	,148	,157
Teste Exato de Fisher	3,888			,146
N de Casos Válidos	125			

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,41.

## ANEXO F– Pensa vir a utilizar *Assessment Centers* (AC) x Dimensão da Empresa

### Parte 1 - Dimensão da empresa (short) \* 4 - Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo? Tabulação cruzada

			Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?		Total
			Não	Sim	
Dimensão da empresa (short)	2,00	Contagem	15	7	22
		Contagem Esperada	14,0	8,0	22,0
		% em Dimensão da empresa (short)	68,2%	31,8%	100,0%
		% Pensa vir a utilizar ...	28,3%	23,3%	26,5%
		% do Total	18,1%	8,4%	26,5%
		Resíduo	1,0	-1,0	
	3,00	Contagem	24	10	34
		Contagem Esperada	21,7	12,3	34,0
		% em Dimensão da empresa (short)	70,6%	29,4%	100,0%
		% Pensa vir a utilizar ...	45,3%	33,3%	41,0%
		% do Total	28,9%	12,0%	41,0%
		Resíduo	2,3	-2,3	
	4,00	Contagem	14	13	27
		Contagem Esperada	17,2	9,8	27,0
		% em Dimensão da empresa (short)	51,9%	48,1%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar ...	26,4%	43,3%	32,5%
		% do Total	16,9%	15,7%	32,5%
		Resíduo	-3,2	3,2	
Total		Contagem	53	30	83
		Contagem Esperada	53,0	30,0	83,0
		% em Dimensão da empresa (short)	63,9%	36,1%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar ...	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	63,9%	36,1%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	2,532 <sup>a</sup>	2	,282	,313
Razão de verossimilhança	2,496	2	,287	,300
Teste Exato de Fisher	2,465			,326
N de Casos Válidos	83			

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 7,95.

**Parte 2 - Dimensão da empresa x Utilização dos AC**

		Utiliza AC		Total	
		Não	Sim		
<b>Dimensão da empresa</b>	Micro empresa (1-9 trabalhadores)	Contagem	6	2	8
		Contagem Esperada	5,3	2,7	8,0
		% Dimensão empresa	75,0%	25,0%	100,0%
		% Utiliza AC	7,2%	4,8%	6,4%
		% do Total	4,8%	1,6%	6,4%
		Resíduo	,7	-,7	
	Pequena empresa (10-49 trabalhadores)	Contagem	16	4	20
		Contagem Esperada	13,3	6,7	20,0
		% Dimensão da empresa	80,0%	20,0%	100,0%
		% Utiliza AC	19,3%	9,5%	16,0%
		% do Total	12,8%	3,2%	16,0%
		Resíduo	2,7	-2,7	
	Média empresa (50-249 trabalhadores)	Contagem	34	8	42
		Contagem Esperada	27,9	14,1	42,0
		% Dimensão da empresa	81,0%	19,0%	100,0%
		% em Utiliza AC	41,0%	19,0%	33,6%
		% do Total	27,2%	6,4%	33,6%
		Resíduo	6,1	-6,1	
	Grande empresa (+ 250 trabalhadores)	Contagem	27	28	55
		Contagem Esperada	36,5	18,5	55,0
		% Dimensão da empresa	49,1%	50,9%	100,0%
		% em Utiliza AC	32,5%	66,7%	44,0%
		% do Total	21,6%	22,4%	44,0%
		Resíduo	-9,5	9,5	
<b>Total</b>	Contagem	83	42	125	
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0	

% Dimensão da empresa	66,4%	33,6%	100,0%
% em Utiliza AC	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	13,296 <sup>a</sup>	3	,004	,003		
Razão de verossimilhança	13,445	3	,004	,004		
Teste Exato de Fisher	12,842			,004		
Associação Linear por Linear	7,918 <sup>b</sup>	1	,005	,005	,003	,001
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,69.

b. A estatística padronizada é 2,814.

**ANEXO G – Origem da empresa x Pensa vir a utilizar Assessment Centers (AC) num futuro próximo**

			Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?		Total
			Não	Sim	
Origem da empresa	Nacional	Contagem	44	24	68
		Contagem Esperada	43,4	24,6	68,0
		% em Origem da empresa	64,7%	35,3%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar...	83,0%	80,0%	81,9%
		% do Total	53,0%	28,9%	81,9%
		Resíduo	,6	-,6	
		Internacional		Contagem	9
Contagem Esperada	9,6			5,4	15,0
% em Origem da empresa	60,0%			40,0%	100,0%
% em Pensa vir a utilizar...	17,0%			20,0%	18,1%
% do Total	10,8%			7,2%	18,1%
Resíduo	-,6			,6	
Total				Contagem	53
		Contagem Esperada	53,0	30,0	83,0
		% em Origem da empresa	63,9%	36,1%	100,0%
		% em 4 - Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	63,9%	36,1%	100,0%
		Resíduo			

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,118 <sup>a</sup>	1	,731	,772	,474
Correção de continuidade <sup>b</sup>	,002	1	,963		
Razão de verossimilhança	,117	1	,733	,772	,474
Teste Exato de Fisher				,772	,474
N de Casos Válidos	83				

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,42.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

**ANEXO H – Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo? X  
Âmbito de atuação**

			Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?		Total
			Não	Sim	
Âmbito de atuação	Nacional	Contagem	34	16	50
		Contagem Esperada	31,9	18,1	50,0
		% em Âmbito de atuação	68,0%	32,0%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?	64,2%	53,3%	60,2%
		% do Total	41,0%	19,3%	60,2%
		Resíduo	2,1	-2,1	
		Multinacional		Contagem	19
Contagem Esperada	21,1			11,9	33,0
% em Âmbito de atuação	57,6%			42,4%	100,0%
% em Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?	35,8%			46,7%	39,8%
% do Total	22,9%			16,9%	39,8%
Resíduo	-2,1			2,1	
Total				Contagem	53
		Contagem Esperada	53,0	30,0	83,0
		% em Âmbito de atuação	63,9%	36,1%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	63,9%	36,1%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,936 <sup>a</sup>	1	,333	,359	,231
Correção de continuidade <sup>b</sup>	,539	1	,463		
Razão de verossimilhança	,931	1	,335	,359	,231
Teste Exato de Fisher				,359	,231
N de Casos Válidos	83				

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 11,93.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

**ANEXO I – Função RH versus Outra(s) Função(ões) x Pensa vir a utilizar Assessment Centers (AC) num futuro próximo?**

		Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?		Total	
		Não	Sim		
Função RH versus Outra(s) Função(ões)	Função RH	Contagem	31	23	54
		Contagem Esperada	34,7	19,3	54,0
		% em RH versus Outra	57,4%	42,6%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar...	59,6%	79,3%	66,7%
		% do Total	38,3%	28,4%	66,7%
		Resíduo	-3,7	3,7	
Outra(s) Função(ões)	Outra(s) Função(ões)	Contagem	21	6	27
		Contagem Esperada	17,3	9,7	27,0
		% em RH versus Outra	77,8%	22,2%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar...	40,4%	20,7%	33,3%
		% do Total	25,9%	7,4%	33,3%
		Resíduo	3,7	-3,7	
Total		Contagem	52	29	81
		Contagem Esperada	52,0	29,0	81,0
		% em RH versus outro	64,2%	35,8%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar...	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	64,2%	35,8%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	3,250 <sup>a</sup>	1	,071	,088	,058
Correção de continuidade <sup>b</sup>	2,424	1	,120		
Razão de verossimilhança	3,394	1	,065	,088	,058
Teste Exato de Fisher				,088	,058
N de Casos Válidos	81				

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,67.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

**ANEXO J – Fiabilidade dos Assessment Centers (AC) x Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?**

**Parte 1 - Fiabilidade - Assessment Centers (AC) x Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?**

			Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?		Total
			Não	Sim	
Fiabilidade - Assessment Centers (AC)	Nada	Contagem	4	0	4
	Fiável	Contagem Esperada	2,6	1,4	4,0
		% em Fiabilidade - Assessment Centers (AC)	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar...	7,5%	0,0%	4,8%
		% do Total	4,8%	0,0%	4,8%
		Resíduo	1,4	-1,4	
2,00	Contagem	4	0	4	
	Contagem Esperada	2,6	1,4	4,0	
	% em Fiabilidade - Assessment Centers (AC)	100,0%	0,0%	100,0%	
	% em Pensa vir a utilizar ...	7,5%	0,0%	4,8%	
	% do Total	4,8%	0,0%	4,8%	
	Resíduo	1,4	-1,4		
3,00	Contagem	27	9	36	
	Contagem Esperada	23,0	13,0	36,0	
	% em Fiabilidade - Assessment Centers (AC)	75,0%	25,0%	100,0%	
	% em Pensa vir a utilizar ...	50,9%	30,0%	43,4%	
	% do Total	32,5%	10,8%	43,4%	
	Resíduo	4,0	-4,0		
4,00	Contagem	18	15	33	
	Contagem Esperada	21,1	11,9	33,0	
	% em Fiabilidade - Assessment Centers (AC)	54,5%	45,5%	100,0%	
	% em Pensa vir a utilizar ....	34,0%	50,0%	39,8%	
	% do Total	21,7%	18,1%	39,8%	
	Resíduo	-3,1	3,1		
Muito fiável	Contagem	0	6	6	
	Contagem Esperada	3,8	2,2	6,0	
	% em Fiabilidade - Assessment Centers (AC)	0,0%	100,0%	100,0%	
	% em Pensa vir a utilizar ...	0,0%	20,0%	7,2%	
	% do Total	0,0%	7,2%	7,2%	
	Resíduo	-3,8	3,8		

Total	Contagem	53	30	83
	Contagem Esperada	53,0	30,0	83,0
	% em Fiabilidade - Assessment Centers (AC)	63,9%	36,1%	100,0%
	% em Pensa vir a utilizar ...	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	63,9%	36,1%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	18,305 <sup>a</sup>	4	,001	,000
Razão de verossimilhança	22,642	4	,000	,000
Teste Exato de Fisher	16,855			,001
N de Casos Válidos	83			

a. 6 células (60,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,45.

#### Parte 2 – Fiabilidade dos AC (3 níveis) x Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?

			Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?		Total
			Não	Sim	
Fiabilidade dos AC 3 níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	8	0	8
		Contagem Esperada	5,1	2,9	8,0
		% em Fiabilidade dos AC (3 níveis)	100,0%	0,0%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar ...	15,1%	0,0%	9,6%
		% do Total	9,6%	0,0%	9,6%
		Resíduo	2,9	-2,9	
Fiabilidade média	Fiabilidade média	Contagem	27	9	36
		Contagem Esperada	23,0	13,0	36,0
		% em Fiabilidade dos AC (3 níveis)	75,0%	25,0%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar ...	50,9%	30,0%	43,4%
		% do Total	32,5%	10,8%	43,4%
		Resíduo	4,0	-4,0	
Fiabilidade Elevada	Fiabilidade Elevada	Contagem	18	21	39
		Contagem Esperada	24,9	14,1	39,0
		% em Fiabilidade dos AC (3 níveis)	46,2%	53,8%	100,0%
		% em Pensa vir a utilizar ...	34,0%	70,0%	47,0%
		% do Total	21,7%	25,3%	47,0%
		Resíduo	-6,9	6,9	

Total	Contagem	53	30	83
	Contagem Esperada	53,0	30,0	83,0
	% em Fiabilidade_AC_3niveis	63,9%	36,1%	100,0%
	% em 4 - Pensa vir a utilizar Assessment Center (AC) num futuro próximo?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	63,9%	36,1%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	11,760 <sup>a</sup>	2	,003	,002
Razão de verossimilhança	14,282	2	,001	,001
Teste Exato de Fisher	11,723			,002
N de Casos Válidos	83			

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,89.

## ANEXO K– Razões da não utilização de AC até ao momento

Respostas à questão “Quais as razões pelas quais não utilizou, até ao momento, Assessment Centers (AC)?”	CATEGORIA
Opção em utilizar outras ferramentas	E
Ausência de necessidade.	F
Por questões de qualificação de recursos	D
Desconhecimento	C
Custo, pouca utilizado no mercado	A+C
Não é prática nem cultura da empresa.	B
nao recrutamos colaboradores	F
Por considerar desnecessário.	F
1) Budget limitado. 2) Sucesso com o processo de recrutamento actual, que entre outros detalhes também inclui um modelo de 'referral fee' para recompensar as nossas pessoas que recomendaram candidatos contratados e que tenham 'passado' o Probation Period com sucesso.	A+E
Ausência de processos de recrutamento que justifiquem	F
Custo associado; não é prática habitual; o perfil pretendido (na maioria dos casos) acaba por ser muito operário e como tal não sabemos até que ponto faria sentido	A
Considerarei que os métodos utilizados eram os mais adequados.	E
Os assessment são feitos internamente	E
Processos passados e atuais com resultados positivos; Falta de conhecimento, budget e tempo.	E+C
Custo	A
Falta de hábito e conhecimento das potencialidades	C
Muitas das ferramentas não tem base científica comprovada e colocam a pessoa num estado de stress (sem interação humana) que não é relevante para a avaliação que a ferramenta pretende estabelecer.	C
Fraca relação Custo vs Benefício	C
Disponibilidade	G
Oportunidade.	F
Natureza dos recrutamentos	F
Até ao momento não surgiu a oportunidade	F
Nunca achei necessário	F
Logísticas, Financeiras, Tempo dispendido	A+G
Nao faz parte da politica da empresa	B
Reduzido número de contratações	F
não tenho tido estas solicitações	F
Dada a dimensão da empresa, ainda não sentimos necessidade de recorrer a este tipo de ferramenta.	F

Não existiu necessidade de recorrer à ferramenta que poderá ser útil em candidatos em igualdade de circunstâncias (única situação em que veja grande utilidade). Timings para organização e execução podem ser longos face às necessidades da empresa e face a outras atividades desenvolvidas em simultâneo. A partir de determinado nível funcional (top management), excelentes candidatos encontrados através de contato pessoal ou headhunting, não se sujeitam ao tipo de avaliação em causa (pode inclusive ferir a confidencialidade do processo no mercado).	F
Não faz parte da nossa política.	B
Porque seguimos as regras do concurso público	B
Por ser considerado pela empresa um custo não necessário.	A
Oportunidade	F
acho que não têm conhecimento para avaliar parte técnica	C
Desconhecimento	C
Custo	A
Falta de Maturidade da Organização nessa matéria.	B
por desconhecimento da ferramenta	C
Custo	A
a empresa não utiliza até à data. o recrutamento é efetuado por seleção de CV e entrevista	E
Nos últimos tempos as contratações têm sido para cargos indiferenciados	F
Não é essa a prática da organização.	F
Utilizamos outras ferramentas que julgamos ser mais proveitosas	E
Não houve necessidade.	F
Desadequação de método à cultura organizacional vigente	B
Não entendo bem o que é.	C
Ainda não se proporcionou.	F
Ainda não tivemos necessidade	F
não se enquadra na estrutura da empresa	F
Estratégia de recrutamento e seleção ainda não implementada.	D
Pouca utilização, divulgação e resultados	F
Pouca acessibilidade, o facto de serem pagos e a empresa não querer despender esse dinheiro	A
Elevado nº de recrutamentos num curto período de tempo; funções pouco especializadas	F
Custo do serviço pelas empresas de Recursos humanos, uma vez que quase sempre subcontratamos o serviço de recrutamento e seleção	A
Não tivemos necessidade.	F
não temos recrutado perfis de gestão e/ou liderança	F
Questões orçamentais	A
Ainda não surgiu a necessidade.	F
Desconhecimento	C
devido ao facto de possuímos um dep. recursos humanos e a nossa área ser muito específica.	E

Não se proporcionou ainda. É uma metodologia que ainda tenho de explorar melhor para analisar a sua fiabilidade e interesse.	C
ainda não achamos necessário	F
Por não ter oportunidade	F
Falta de previsão legal	C
Falta de conhecimento	C
Por utilização de outras ferramentas	E
Desconheço	C
Não existe recetividade na organização para o realizar.	B
Existencia de técnicos especializados na entidade	E
Não tem sido necessário	F
Por ainda não ter sido testada nesta instituição	F
Desconhecimento da natureza e potencialidades	C
Por não ter tido ainda necessidade e por ser um processo financeiramente dispendioso.	A
Sem necessidade para já	F
Falta de condições.	D
Porque não ouve oportunidade	F
Não se aplicou	F
Monetárias	A
Por não ter necessidade de recrutar	F
Desconhecimento da ferramenta	C

Legenda:

CATEGORIA		respostas	
		Número	percent.
A	custo	14	16%
B	desadequação à cultura organizacional	7	8%
C	desconhecimento	17	20%
D	falta de condições	3	4%
E	utilização de outros recursos/ferramentas	9	11%
F	sem necessidades que o justifiquem	33	39%
G	tempo	2	2%
		85	100%

**ANEXO L - Fiabilidade das ferramentas tendo em conta a utilização e a não utilização de Assessment Centers (AC)**

**1 - Fiabilidade\_Testes Psicotécnicos\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total
			Não	Sim	
Fiab_tPsi_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	15	9	24
		Contagem Esperada	15,9	8,1	24,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	62,5%	37,5%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	18,1%	21,4%	19,2%
		% do Total	12,0%	7,2%	19,2%
		Resíduo	-,9	,9	
	Fiabilidade média	Contagem	37	13	50
		Contagem Esperada	33,2	16,8	50,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	74,0%	26,0%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	44,6%	31,0%	40,0%
		% do Total	29,6%	10,4%	40,0%
		Resíduo	3,8	-3,8	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	31	20	51
		Contagem Esperada	33,9	17,1	51,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	60,8%	39,2%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	37,3%	47,6%	40,8%
		% do Total	24,8%	16,0%	40,8%
		Resíduo	-2,9	2,9	

Total	Contagem	83	42	125
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
	% em Fiab_tPsi_3níveis	66,4%	33,6%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	2,179 <sup>a</sup>	2	,336	,373
Razão de verossimilhança	2,216	2	,330	,362
Teste Exato de Fisher	2,226			,341
N de Casos Válidos	125			

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,06.

## 2 - Fiabilidade\_Questionários de Personalidade\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?

		1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total
		Não	Sim	
Fiab_QPer_3níveis	Fiabilidade baixa			
	Contagem	11	2	13
	Contagem Esperada	8,6	4,4	13,0
	% em Fiab_QPer_3níveis	84,6%	15,4%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	13,3%	4,8%	10,4%
	% do Total	8,8%	1,6%	10,4%
	Resíduo	2,4	-2,4	

Fiabilidade média	Contagem	35	13	48
	Contagem Esperada	31,9	16,1	48,0
	% em Fiab_QPer_3níveis	72,9%	27,1%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	42,2%	31,0%	38,4%
	% do Total	28,0%	10,4%	38,4%
	Resíduo	3,1	-3,1	
	<hr/>			
	Fiabilidade Elevada	Contagem	37	27
Contagem Esperada		42,5	21,5	64,0
% em Fiab_QPer_3níveis		57,8%	42,2%	100,0%
% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		44,6%	64,3%	51,2%
% do Total		29,6%	21,6%	51,2%
Resíduo		-5,5	5,5	
<hr/>				
Total		Contagem	83	42
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
	% em Fiab_QPer_3níveis	66,4%	33,6%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%
	<hr/>			
	<hr/>			
	<hr/>			

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	4,962 <sup>a</sup>	2	,084	,090
Razão de verossimilhança	5,198	2	,074	,092
Teste Exato de Fisher	4,729			,097
N de Casos Válidos	125			

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,37.

**3 - Fiabilidade\_Provas Escritas\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total	
			Não	Sim		
Flab_PEsc_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	9	3	12	
		Contagem Esperada	8,0	4,0	12,0	
		% em Flab_PEsc_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%	
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	10,8%	7,1%	9,6%	
		% do Total	7,2%	2,4%	9,6%	
		Resíduo	1,0	-1,0		
		<hr/>				
			Fiabilidade média	Contagem	34	21
Contagem Esperada	36,5			18,5	55,0	
% em Flab_PEsc_3níveis	61,8%			38,2%	100,0%	
% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	41,0%			50,0%	44,0%	
% do Total	27,2%			16,8%	44,0%	
Resíduo	-2,5			2,5		

Fiabilidade Elevada	Contagem	40	18	58
	Contagem Esperada	38,5	19,5	58,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	69,0%	31,0%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	48,2%	42,9%	46,4%
	% do Total	32,0%	14,4%	46,4%
	Resíduo	1,5	-1,5	
	Total	Contagem	83	42
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	66,4%	33,6%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	1,086 <sup>a</sup>	2	,581	,550
Razão de verossimilhança	1,099	2	,577	,550
Teste Exato de Fisher	1,015			,645
N de Casos Válidos	125			

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,03.

**4 – Fiabilidade\_Entrevistas de Grupo\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total	
			Não	Sim		
Fiab_EGru_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	15	5	20	
		Contagem Esperada	13,3	6,7	20,0	
		% em Fiab_EGru_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%	
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	18,1%	11,9%	16,0%	
		% do Total	12,0%	4,0%	16,0%	
		Resíduo	1,7	-1,7		
		<hr/>				
			Fiabilidade média	Contagem	31	9
Contagem Esperada	26,6			13,4	40,0	
% em Fiab_EGru_3níveis	77,5%			22,5%	100,0%	
% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	37,3%			21,4%	32,0%	
% do Total	24,8%			7,2%	32,0%	
Resíduo	4,4			-4,4		
<hr/>						
	Fiabilidade Elevada			Contagem	37	28
		Contagem Esperada	43,2	21,8	65,0	
		% em Fiab_EGru_3níveis	56,9%	43,1%	100,0%	
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	44,6%	66,7%	52,0%	
		% do Total	29,6%	22,4%	52,0%	
		<hr/>				

	Resíduo	-6,2	6,2	
Total	Contagem	83	42	125
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
	% em	66,4%	33,6%	100,0%
	Fiab_EGru_3níveis			
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	5,489 <sup>a</sup>	2	,064	,064
Razão de verossimilhança	5,581	2	,061	,062
Teste Exato de Fisher	5,314			,066
N de Casos Válidos	125			

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 6,72.

**5 – Fiabilidade\_Simulações\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total
			Não	Sim	
Fiab_Sim_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	10	2	12
		Contagem Esperada	8,0	4,0	12,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	83,3%	16,7%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	12,0%	4,8%	9,6%
		% do Total	8,0%	1,6%	9,6%
		Resíduo	2,0	-2,0	
		<hr/>			
	Fiabilidade média	Contagem	21	4	25
		Contagem Esperada	16,6	8,4	25,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	84,0%	16,0%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	25,3%	9,5%	20,0%
		% do Total	16,8%	3,2%	20,0%
		Resíduo	4,4	-4,4	
		<hr/>			
	Fiabilidade Elevada	Contagem	52	36	88
		Contagem Esperada	58,4	29,6	88,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	59,1%	40,9%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	62,7%	85,7%	70,4%
		% do Total	41,6%	28,8%	70,4%
		Resíduo	-6,4	6,4	
		<hr/>			
Total	Contagem	83	42	125	
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0	

% em Fiab_Sim_3níveis	66,4%	33,6%	100,0%
% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	7,120 <sup>a</sup>	2	,028	,028
Razão de verossimilhança	7,721	2	,021	,024
Teste Exato de Fisher	6,950			,032
N de Casos Válidos	125			

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,03.

**6 - Fiabilidade\_Entrevistas Biográficas\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total
			Não	Sim	
Fiab_EBio_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	2	2	4
		Contagem Esperada	2,7	1,3	4,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	50,0%	50,0%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	2,4%	4,8%	3,2%
		% do Total	1,6%	1,6%	3,2%
		Resíduo	-,7	,7	
	Fiabilidade média	Contagem	15	7	22
		Contagem Esperada	14,6	7,4	22,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	68,2%	31,8%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	18,1%	16,7%	17,6%
		% do Total	12,0%	5,6%	17,6%
		Resíduo	,4	-,4	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	66	33	99
		Contagem Esperada	65,7	33,3	99,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	66,7%	33,3%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	79,5%	78,6%	79,2%
		% do Total	52,8%	26,4%	79,2%
		Resíduo	,3	-,3	
Total		Contagem	83	42	125
		Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0

% em Fiab_EBio_3níveis	66,4%	33,6%	100,0%
% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	,517 <sup>a</sup>	2	,772	,849
Razão de verossimilhança	,490	2	,783	,849
Teste Exato de Fisher	,724			,786
N de Casos Válidos	125			

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,34.

**7 - Fiabilidade\_Entrevistas de Painel\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

**Crosstab**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total
			Não	Sim	
Fiab_EPai_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	11	2	13
		Contagem Esperada	8,6	4,4	13,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	84,6%	15,4%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	13,3%	4,8%	10,4%
		% do Total	8,8%	1,6%	10,4%
		Resíduo	2,4	-2,4	
	Fiabilidade média	Contagem	43	17	60
		Contagem Esperada	39,8	20,2	60,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	71,7%	28,3%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	51,8%	40,5%	48,0%
		% do Total	34,4%	13,6%	48,0%
		Resíduo	3,2	-3,2	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	29	23	52
		Contagem Esperada	34,5	17,5	52,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	55,8%	44,2%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	34,9%	54,8%	41,6%
		% do Total	23,2%	18,4%	41,6%
		Resíduo	-5,5	5,5	
Total		Contagem	83	42	125
		Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0

% em Fiab_EPai_3níveis	66,4%	33,6%	100,0%
% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	5,313 <sup>a</sup>	2	,070	,072
Razão de verossimilhança	5,502	2	,064	,079
Teste Exato de Fisher	5,070			,078
N de Casos Válidos	125			

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,37.

**8 – Fiabilidade\_Entrevistas Comportamentais ou por Competências\_3níveis - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total	
			Não	Sim		
Fiab_EComp_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	2	1	3	
		Contagem Esperada	2,0	1,0	3,0	
		% em Fiab_EComp_3níveis	66,7%	33,3%	100,0%	
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	2,4%	2,4%	2,4%	
		% do Total	1,6%	0,8%	2,4%	
		Resíduo	,0	,0		
		<hr/>				
		Fiabilidade média		Contagem	20	6
Contagem Esperada	17,3			8,7	26,0	
% em Fiab_EComp_3níveis	76,9%			23,1%	100,0%	
% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	24,1%			14,3%	20,8%	
% do Total	16,0%			4,8%	20,8%	
Resíduo	2,7			-2,7		
<hr/>						
Fiabilidade Elevada				Contagem	61	35
		Contagem Esperada	63,7	32,3	96,0	
		% em Fiab_EComp_3níveis	63,5%	36,5%	100,0%	
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	73,5%	83,3%	76,8%	
		% do Total	48,8%	28,0%	76,8%	

	Resíduo	-2,7	2,7	
Total	Contagem	83	42	125
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
	% em	66,4%	33,6%	100,0%
	Fiab_EComp_3níveis			
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	1,642 <sup>a</sup>	2	,440	,527
Razão de verossimilhança	1,723	2	,423	,580
Teste Exato de Fisher	1,748			,431
N de Casos Válidos	125			

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,01.

**9 – Fiabilidade\_Entrevistas Não Estruturadas\_3níveis \* 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?**

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total
			Não	Sim	
Fiab_ENEstr_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	23	10	33
		Contagem Esperada	21,9	11,1	33,0
		% em Fiab_ENEstr_3níveis	69,7%	30,3%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	27,7%	23,8%	26,4%
		% do Total	18,4%	8,0%	26,4%
		Resíduo	1,1	-1,1	
		<hr/>			
	Fiabilidade média	Contagem	27	18	45
		Contagem Esperada	29,9	15,1	45,0
		% em Fiab_ENEstr_3níveis	60,0%	40,0%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	32,5%	42,9%	36,0%
		% do Total	21,6%	14,4%	36,0%
		Resíduo	-2,9	2,9	
		<hr/>			
	Fiabilidade Elevada	Contagem	33	14	47
		Contagem Esperada	31,2	15,8	47,0
		% em Fiab_ENEstr_3níveis	70,2%	29,8%	100,0%
		% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	39,8%	33,3%	37,6%
		% do Total	26,4%	11,2%	37,6%

	Resíduo	1,8	-1,8	
Total	Contagem	83	42	125
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
	% em	66,4%	33,6%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	1,293 <sup>a</sup>	2	,524	,551
Razão de verossimilhança	1,280	2	,527	,551
Teste Exato de Fisher	1,273			,551
N de Casos Válidos	125			

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 11,09.

#### 10– Fiabilidade\_AC\_3niveis \* 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?

#### Crosstab

			1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?		Total
			Não	Sim	
Fiabilidade_AC_3niveis	Fiabilidade baixa	Contagem	8	1	9
		Contagem Esperada	6,0	3,0	9,0
		% em	88,9%	11,1%	100,0%
		Fiabilidade_AC_3niveis			

	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	9,6%	2,4%	7,2%
	% do Total	6,4%	0,8%	7,2%
	Resíduo	2,0	-2,0	
Fiabilidade média	Contagem	36	5	41
	Contagem Esperada	27,2	13,8	41,0
	% em Fiabilidade_AC_3niveis	87,8%	12,2%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	43,4%	11,9%	32,8%
	% do Total	28,8%	4,0%	32,8%
	Resíduo	8,8	-8,8	
Fiabilidade Elevada	Contagem	39	36	75
	Contagem Esperada	49,8	25,2	75,0
	% em Fiabilidade_AC_3niveis	52,0%	48,0%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	47,0%	85,7%	60,0%
	% do Total	31,2%	28,8%	60,0%
	Resíduo	-10,8	10,8	
Total	Contagem	83	42	125
	Contagem Esperada	83,0	42,0	125,0
	% em Fiabilidade_AC_3niveis	66,4%	33,6%	100,0%
	% em 1 - Utiliza ou já utilizou Assessment Centers (AC) no processo de seleção de colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	66,4%	33,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	17,431 <sup>a</sup>	2	,000	,000
Razão de verossimilhança	19,050	2	,000	,000
Teste Exato de Fisher	17,814			,000
N de Casos Válidos	125			

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,02.

**ANEXO M – Fiabilidade das ferramentas de seleção pelos utilizadores de AC X  
Função de RH e outras**

**Fiabilidade Teste Psicotécnicos-3níveis x RH versus outro**

**Crosstab**

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_tPsi_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	13	10	23
		Contagem Esperada	16,6	6,4	23,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	56,5%	43,5%	100,0%
		% em RH versus outro	14,6%	29,4%	18,7%
		% do Total	10,6%	8,1%	18,7%
		Resíduo	-3,6	3,6	
	Fiabilidade média	Contagem	35	14	49
		Contagem Esperada	35,5	13,5	49,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	71,4%	28,6%	100,0%
		% em RH versus outro	39,3%	41,2%	39,8%
		% do Total	28,5%	11,4%	39,8%
		Resíduo	-,5	,5	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	41	10	51
		Contagem Esperada	36,9	14,1	51,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	80,4%	19,6%	100,0%
		% em RH versus outro	46,1%	29,4%	41,5%
		% do Total	33,3%	8,1%	41,5%
		Resíduo	4,1	-4,1	
Total	Contagem	89	34	123	
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0	
	% em Fiab_tPsi_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%	
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%	

### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	4,551 <sup>a</sup>	2	,103	,106		
Razão de verossimilhança	4,423	2	,110	,114		
Teste Exato de Fisher	4,459			,110		
Associação Linear por Linear	4,393 <sup>b</sup>	1	,036	,042	,025	,012
N de Casos Válidos	123					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 6,36.

b. A estatística padronizada é -2,096.

### Fiabilidade Questionários Personalidade-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_QPer_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	7	5	12
		Contagem Esperada	8,7	3,3	12,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	58,3%	41,7%	100,0%
		% em RH versus outro	7,9%	14,7%	9,8%
		% do Total	5,7%	4,1%	9,8%
		Resíduo	-1,7	1,7	
	Fiabilidade média	Contagem	36	11	47
		Contagem Esperada	34,0	13,0	47,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	76,6%	23,4%	100,0%
		% em RH versus outro	40,4%	32,4%	38,2%
		% do Total	29,3%	8,9%	38,2%
		Resíduo	2,0	-2,0	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	46	18	64
		Contagem Esperada	46,3	17,7	64,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	71,9%	28,1%	100,0%
		% em RH versus outro	51,7%	52,9%	52,0%
		% do Total	37,4%	14,6%	52,0%
		Resíduo	-,3	,3	
<b>Total</b>		Contagem	89	34	123

Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
% em Fiab_QPer_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,610 <sup>a</sup>	2	,447	,442		
Razão de verossimilhança	1,531	2	,465	,483		
Teste Exato de Fisher	1,692			,442		
Associação Linear por Linear	,173 <sup>b</sup>	1	,677	,762	,392	,109
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,32.

b. A estatística padronizada é -,416.

### Fiabilidade Provas Escritas-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Flab_PEsc_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	8	4	12
		Contagem Esperada	8,7	3,3	12,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	66,7%	33,3%	100,0%
		% em RH versus outro	9,0%	11,8%	9,8%
		% do Total	6,5%	3,3%	9,8%
		Resíduo	-,7	,7	
	Fiabilidade média	Contagem	39	16	55
		Contagem Esperada	39,8	15,2	55,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	70,9%	29,1%	100,0%
		% em RH versus outro	43,8%	47,1%	44,7%
		% do Total	31,7%	13,0%	44,7%
		Resíduo	-,8	,8	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	42	14	56

	Contagem Esperada	40,5	15,5	56,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
	% em RH versus outro	47,2%	41,2%	45,5%
	% do Total	34,1%	11,4%	45,5%
	Resíduo	1,5	-1,5	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,447 <sup>a</sup>	2	,800	,801		
Razão de verossimilhança	,444	2	,801	,801		
Teste Exato de Fisher	,583			,767		
Associação Linear por Linear	,444 <sup>b</sup>	1	,505	,540	,302	,097
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,32.

b. A estatística padronizada é -,666.

### Fiabilidade Entrevistas de Grupo-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EGru_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	14	6	20
		Contagem Esperada	14,5	5,5	20,0
		% em Fiab_EGru_3níveis	70,0%	30,0%	100,0%
		% em RH versus outro	15,7%	17,6%	16,3%
		% do Total	11,4%	4,9%	16,3%
		Resíduo	-,5	,5	
	Fiabilidade média	Contagem	27	12	39

	Contagem Esperada	28,2	10,8	39,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	69,2%	30,8%	100,0%
	% em RH versus outro	30,3%	35,3%	31,7%
	% do Total	22,0%	9,8%	31,7%
	Resíduo	-1,2	1,2	
Fiabilidade Elevada	Contagem	48	16	64
	Contagem Esperada	46,3	17,7	64,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
	% em RH versus outro	53,9%	47,1%	52,0%
	% do Total	39,0%	13,0%	52,0%
	Resíduo	1,7	-1,7	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,470 <sup>a</sup>	2	,791	,823		
Razão de verossimilhança	,469	2	,791	,823		
Teste Exato de Fisher	,569			,823		
Associação Linear por Linear	,340 <sup>b</sup>	1	,560	,591	,324	,089
N de Casos Válidos	123					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,53.

b. A estatística padronizada é -,583.

#### Fiabilidade Simulações/Roleplay-3níveis \* RH versus outro

##### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_Sim_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	6	12

	Contagem Esperada	8,7	3,3	12,0
	% em Fiab_Sim_3níveis	50,0%	50,0%	100,0%
	% em RH versus outro	6,7%	17,6%	9,8%
	% do Total	4,9%	4,9%	9,8%
	Resíduo	-2,7	2,7	
Fiabilidade média	Contagem	17	7	24
	Contagem Esperada	17,4	6,6	24,0
	% em Fiab_Sim_3níveis	70,8%	29,2%	100,0%
	% em RH versus outro	19,1%	20,6%	19,5%
	% do Total	13,8%	5,7%	19,5%
	Resíduo	-,4	,4	
Fiabilidade Elevada	Contagem	66	21	87
	Contagem Esperada	63,0	24,0	87,0
	% em Fiab_Sim_3níveis	75,9%	24,1%	100,0%
	% em RH versus outro	74,2%	61,8%	70,7%
	% do Total	53,7%	17,1%	70,7%
	Resíduo	3,0	-3,0	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em Fiab_Sim_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	3,561 <sup>a</sup>	2	,169	,164		
Razão de verossimilhança	3,254	2	,197	,222		
Teste Exato de Fisher	3,492			,162		
Associação Linear por Linear	3,058 <sup>b</sup>	1	,080	,093	,058	,027
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,32.

b. A estatística padronizada é -1,749.

### Fiabilidade Entrevistas Pessoais/Biográficas-3níveis x RH versus outro

**Crosstab**

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EBio_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	4	0	4
		Contagem Esperada	2,9	1,1	4,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	100,0%	0,0%	100,0%
		% em RH versus outro	4,5%	0,0%	3,3%
		% do Total	3,3%	0,0%	3,3%
		Resíduo	1,1	-1,1	
	Fiabilidade média	Contagem	21	1	22
		Contagem Esperada	15,9	6,1	22,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	95,5%	4,5%	100,0%
		% em RH versus outro	23,6%	2,9%	17,9%
		% do Total	17,1%	0,8%	17,9%
		Resíduo	5,1	-5,1	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	64	33	97
		Contagem Esperada	70,2	26,8	97,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	66,0%	34,0%	100,0%
		% em RH versus outro	71,9%	97,1%	78,9%
		% do Total	52,0%	26,8%	78,9%
		Resíduo	-6,2	6,2	
Total		Contagem	89	34	123
		Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
		% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	9,369 <sup>a</sup>	2	,009	,011		
Razão de verossimilhança	12,504	2	,002	,003		
Teste Exato de Fisher	9,640			,005		
Associação Linear por Linear	8,596 <sup>b</sup>	1	,003	,004	,001	,001

N de Casos Válidos

123

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,11.

b. A estatística padronizada é 2,932.

## Fiabilidade Entrevistas Painel-3níveis x RH versus outro

Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EPai_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	7	13
		Contagem Esperada	9,4	3,6	13,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	46,2%	53,8%	100,0%
		% em RH versus outro	6,7%	20,6%	10,6%
		% do Total	4,9%	5,7%	10,6%
		Resíduo	-3,4	3,4	
	Fiabilidade média	Contagem	42	17	59
		Contagem Esperada	42,7	16,3	59,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	71,2%	28,8%	100,0%
		% em RH versus outro	47,2%	50,0%	48,0%
		% do Total	34,1%	13,8%	48,0%
		Resíduo	-,7	,7	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	41	10	51
		Contagem Esperada	36,9	14,1	51,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	80,4%	19,6%	100,0%
		% em RH versus outro	46,1%	29,4%	41,5%
		% do Total	33,3%	8,1%	41,5%
		Resíduo	4,1	-4,1	
Total		Contagem	89	34	123
		Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
		% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	6,149 <sup>a</sup>	2	,046	,044		
Razão de verossimilhança	5,745	2	,057	,059		
Teste Exato de Fisher	5,811			,050		
Associação Linear por Linear	5,343 <sup>b</sup>	1	,021	,022	,016	,009
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,59.

b. A estatística padronizada é -2,312.

**Fiabilidade Entrevistas Comportamentais ou de Competências-3níveis x  
RH versus outro**

**Crosstab**

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EComp_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	1	2	3
		Contagem Esperada	2,2	,8	3,0
		% em Fiab_EComp_3níveis	33,3%	66,7%	100,0%
		% em RH versus outro	1,1%	5,9%	2,4%
		% do Total	0,8%	1,6%	2,4%
		Resíduo	-1,2	1,2	
	Fiabilidade média	Contagem	17	8	25
		Contagem Esperada	18,1	6,9	25,0
		% em Fiab_EComp_3níveis	68,0%	32,0%	100,0%
		% em RH versus outro	19,1%	23,5%	20,3%
		% do Total	13,8%	6,5%	20,3%
		Resíduo	-1,1	1,1	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	71	24	95
		Contagem Esperada	68,7	26,3	95,0

	% em	74,7%	25,3%	100,0%
	Fiab_EComp_3níveis			
	% em RH versus outro	79,8%	70,6%	77,2%
	% do Total	57,7%	19,5%	77,2%
	Resíduo	2,3	-2,3	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em			
	Fiab_EComp_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	2,790 <sup>a</sup>	2	,248	,233		
Razão de verossimilhança	2,476	2	,290	,325		
Teste Exato de Fisher	2,823			,208		
Associação Linear por Linear	2,000 <sup>b</sup>	1	,157	,215	,116	,059
N de Casos Válidos	123					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,83.

b. A estatística padronizada é -1,414.

### Fiabilidade Entrevistas não Estruturadas-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_ENEstr_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	24	9	33
		Contagem Esperada	23,9	9,1	33,0
		% em	72,7%	27,3%	100,0%
		Fiab_ENEstr_3níveis			
		% em RH versus outro	27,0%	26,5%	26,8%
		% do Total	19,5%	7,3%	26,8%
		Resíduo	,1	-,1	

Fiabilidade média	Contagem	33	12	45
	Contagem Esperada	32,6	12,4	45,0
	% em	73,3%	26,7%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em RH versus outro	37,1%	35,3%	36,6%
	% do Total	26,8%	9,8%	36,6%
	Resíduo	,4	-,4	
Fiabilidade Elevada	Contagem	32	13	45
	Contagem Esperada	32,6	12,4	45,0
	% em	71,1%	28,9%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em RH versus outro	36,0%	38,2%	36,6%
	% do Total	26,0%	10,6%	36,6%
	Resíduo	-,6	,6	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em	72,4%	27,6%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,059 <sup>a</sup>	2	,971	1,000		
Razão de verossimilhança	,058	2	,971	1,000		
Teste Exato de Fisher	,099			1,000		
Associação Linear por Linear	,030 <sup>b</sup>	1	,862	,900	,483	,100
N de Casos Válidos	123					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,12.

b. A estatística padronizada é ,174.

### Fiabilidade AC-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiabilidade_AC_3niveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	3	9
		Contagem Esperada	6,5	2,5	9,0
		% em Fiabilidade_AC_3niveis	66,7%	33,3%	100,0%
		% em RH versus outro	6,7%	8,8%	7,3%
		% do Total	4,9%	2,4%	7,3%
		Resíduo	-,5	,5	
		<hr/>			
Fiabilidade média		Contagem	20	20	40
		Contagem Esperada	28,9	11,1	40,0
		% em Fiabilidade_AC_3niveis	50,0%	50,0%	100,0%
		% em RH versus outro	22,5%	58,8%	32,5%
		% do Total	16,3%	16,3%	32,5%
		Resíduo	-8,9	8,9	
		<hr/>			
Fiabilidade Elevada		Contagem	63	11	74
		Contagem Esperada	53,5	20,5	74,0
		% em Fiabilidade_AC_3niveis	85,1%	14,9%	100,0%
		% em RH versus outro	70,8%	32,4%	60,2%
		% do Total	51,2%	8,9%	60,2%
		Resíduo	9,5	-9,5	
		<hr/>			
Total		Contagem	89	34	123
		Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
		% em Fiabilidade_AC_3niveis	72,4%	27,6%	100,0%
		% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	16,183 <sup>a</sup>	2	,000	,000		
Razão de verossimilhança	15,906	2	,000	,000		

Teste Exato de Fisher	15,863			,000		
Associação Linear por Linear	10,127 <sup>b</sup>	1	,001	,002	,002	,001
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,49.

b. A estatística padronizada é -3,182.

## ANEXO N – Fiabilidade das Ferramentas de seleção dos utilizadores AC X Âmbito de Atuação

### 1 – Fiabilidade testes Psicotécnicos-3níveis x Âmbito de atuação

**Crosstab**

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_tPsi_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	9	15	24
		Contagem Esperada	13,1	10,9	24,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	37,5%	62,5%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	13,2%	26,3%	19,2%
		% do Total	7,2%	12,0%	19,2%
		Resíduo	-4,1	4,1	
	Fiabilidade média	Contagem	29	21	50
		Contagem Esperada	27,2	22,8	50,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	58,0%	42,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	42,6%	36,8%	40,0%
		% do Total	23,2%	16,8%	40,0%
		Resíduo	1,8	-1,8	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	30	21	51
		Contagem Esperada	27,7	23,3	51,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	58,8%	41,2%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	44,1%	36,8%	40,8%
		% do Total	24,0%	16,8%	40,8%
		Resíduo	2,3	-2,3	
Total		Contagem	68	57	125
		Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	54,4%	45,6%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	3,427 <sup>a</sup>	2	,180	,195		
Razão de verossimilhança	3,429	2	,180	,195		
Teste Exato de Fisher	3,369			,195		
Associação Linear por Linear	2,303 <sup>b</sup>	1	,129	,149	,081	,031
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 10,94.

b. A estatística padronizada é -1,518.

**Fiabilidade Questionários de Personalidade-3níveis x Âmbito de atuação**

**Crosstab**

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_QPer_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	7	13
		Contagem Esperada	7,1	5,9	13,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	46,2%	53,8%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	8,8%	12,3%	10,4%
		% do Total	4,8%	5,6%	10,4%
		Resíduo	-1,1	1,1	
		Fiabilidade média	Contagem	27	21
	Contagem Esperada	26,1	21,9	48,0	
	% em Fiab_QPer_3níveis	56,3%	43,8%	100,0%	
	% em Âmbito de atuação	39,7%	36,8%	38,4%	
	% do Total	21,6%	16,8%	38,4%	
	Resíduo	,9	-,9		
Fiabilidade Elevada	Fiabilidade Elevada	Contagem	35	29	64
		Contagem Esperada	34,8	29,2	64,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	54,7%	45,3%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	51,5%	50,9%	51,2%
		% do Total	28,0%	23,2%	51,2%
		Resíduo	,2	-,2	
<b>Total</b>		Contagem	68	57	125

Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0
% em Fiab_QPer_3níveis	54,4%	45,6%	100,0%
% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,425 <sup>a</sup>	2	,809	,840		
Razão de verossimilhança	,423	2	,809	,840		
Teste Exato de Fisher	,469			,840		
Associação Linear por Linear	,112 <sup>b</sup>	1	,738	,790	,420	,100
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,93.

b. A estatística padronizada é -,335.

### Fiabilidade Provas Escritas-3níveis x Âmbito de atuação

#### Crosstab

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Flab_PEsc_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	6	12
		Contagem Esperada	6,5	5,5	12,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	50,0%	50,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	8,8%	10,5%	9,6%
		% do Total	4,8%	4,8%	9,6%
		Resíduo	-,5	,5	
	Fiabilidade média	Contagem	32	23	55
		Contagem Esperada	29,9	25,1	55,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	58,2%	41,8%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	47,1%	40,4%	44,0%
		% do Total	25,6%	18,4%	44,0%
		Resíduo	2,1	-2,1	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	30	28	58
		Contagem Esperada	31,6	26,4	58,0

	% em Flab_PEsc_3níveis	51,7%	48,3%	100,0%
	% em Âmbito de atuação	44,1%	49,1%	46,4%
	% do Total	24,0%	22,4%	46,4%
	Resíduo	-1,6	1,6	
Total	Contagem	68	57	125
	Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	54,4%	45,6%	100,0%
	% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,257 <sup>a</sup>	2	,533	,506		
Razão de verossimilhança	1,275	2	,529	,506		
Teste Exato de Fisher	1,238			,506		
Associação Linear por Linear	1,167 <sup>b</sup>	1	,280	,335	,169	,054
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,12.

b. A estatística padronizada é 1,080.

### Fiabilidade Entrevistas de Grupo-3níveis x Âmbito de atuação

#### Crosstab

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_EGru_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	13	7	20
		Contagem Esperada	10,9	9,1	20,0
		% em Fiab_EGru_3níveis	65,0%	35,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	19,1%	12,3%	16,0%
		% do Total	10,4%	5,6%	16,0%
		Resíduo	2,1	-2,1	
	Fiabilidade média	Contagem	22	18	40
		Contagem Esperada	21,8	18,2	40,0
		% em Fiab_EGru_3níveis	55,0%	45,0%	100,0%

	% em Âmbito de atuação	32,4%	31,6%	32,0%
	% do Total	17,6%	14,4%	32,0%
	Resíduo	,2	-,2	
Fiabilidade Elevada	Contagem	33	32	65
	Contagem Esperada	35,4	29,6	65,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	50,8%	49,2%	100,0%
	% em Âmbito de atuação	48,5%	56,1%	52,0%
	% do Total	26,4%	25,6%	52,0%
	Resíduo	-2,4	2,4	
Total	Contagem	68	57	125
	Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	54,4%	45,6%	100,0%
	% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,257 <sup>a</sup>	2	,533	,506		
Razão de verossimilhança	1,275	2	,529	,506		
Teste Exato de Fisher	1,238			,506		
Associação Linear por Linear	1,167 <sup>b</sup>	1	,280	,335	,169	,054
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,12.

b. A estatística padronizada é 1,080.

## Fiabilidade Simulações / Roleplay-3níveis x Âmbito de atuação

Crosstab

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_Sim_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	10	2	12
		Contagem Esperada	6,5	5,5	12,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	83,3%	16,7%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	14,7%	3,5%	9,6%
		% do Total	8,0%	1,6%	9,6%
		Resíduo	3,5	-3,5	
	Fiabilidade média	Contagem	14	11	25
		Contagem Esperada	13,6	11,4	25,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	56,0%	44,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	20,6%	19,3%	20,0%
		% do Total	11,2%	8,8%	20,0%
		Resíduo	,4	-,4	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	44	44	88
		Contagem Esperada	47,9	40,1	88,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	50,0%	50,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	64,7%	77,2%	70,4%
		% do Total	35,2%	35,2%	70,4%
		Resíduo	-3,9	3,9	
Total		Contagem	68	57	125
		Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	54,4%	45,6%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	4,762 <sup>a</sup>	2	,092	,086		
Razão de verossimilhança	5,214	2	,074	,082		
Teste Exato de Fisher	4,742			,086		
Associação Linear por Linear	4,010 <sup>b</sup>	1	,045	,055	,030	,015
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,47.

b. A estatística padronizada é 2,002.

## Fiabilidade Entrevistas Pessoais/Biográficas-3níveis x Âmbito de atuação

Crosstab

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_EBio_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	3	1	4
		Contagem Esperada	2,2	1,8	4,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	4,4%	1,8%	3,2%
		% do Total	2,4%	0,8%	3,2%
		Resíduo	,8	-,8	
	Fiabilidade média	Contagem	7	15	22
		Contagem Esperada	12,0	10,0	22,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	31,8%	68,2%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	10,3%	26,3%	17,6%
		% do Total	5,6%	12,0%	17,6%
		Resíduo	-5,0	5,0	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	58	41	99
		Contagem Esperada	53,9	45,1	99,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	58,6%	41,4%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	85,3%	71,9%	79,2%
		% do Total	46,4%	32,8%	79,2%
		Resíduo	4,1	-4,1	
Total	Contagem	68	57	125	
	Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0	
	% em Fiab_EBio_3níveis	54,4%	45,6%	100,0%	
	% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	54,4%	45,6%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	5,906 <sup>a</sup>	2	,052	,046		
Razão de verossimilhança	5,988	2	,050	,089		
Teste Exato de Fisher	5,756			,046		
Associação Linear por Linear	1,431 <sup>b</sup>	1	,232	,282	,156	,071
N de Casos Válidos	125					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,82.

b. A estatística padronizada é -1,196.

### Fiabilidade Entrevistas Painel-3níveis x Âmbito de atuação

**Crosstab**

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_EPai_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	7	6	13
		Contagem Esperada	7,1	5,9	13,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	53,8%	46,2%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	10,3%	10,5%	10,4%
		% do Total	5,6%	4,8%	10,4%
		Resíduo	-,1	,1	
	Fiabilidade média	Contagem	36	24	60
		Contagem Esperada	32,6	27,4	60,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	60,0%	40,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	52,9%	42,1%	48,0%
		% do Total	28,8%	19,2%	48,0%
		Resíduo	3,4	-3,4	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	25	27	52
		Contagem Esperada	28,3	23,7	52,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	48,1%	51,9%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	36,8%	47,4%	41,6%
		% do Total	20,0%	21,6%	41,6%
		Resíduo	-3,3	3,3	

Total	Contagem	68	57	125
	Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0
	% em Fiab_EPai_3níveis	54,4%	45,6%	100,0%
	% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,598 <sup>a</sup>	2	,450	,451		
Razão de verossimilhança	1,601	2	,449	,467		
Teste Exato de Fisher	1,629			,435		
Associação Linear por Linear	,783 <sup>b</sup>	1	,376	,411	,228	,074
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,93.

b. A estatística padronizada é ,885.

### Fiabilidade Entrevistas Comportamentais ou de Competências-3níveis x Âmbito de atuação

#### Crosstab

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_EComp_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	2	1	3
		Contagem Esperada	1,6	1,4	3,0
		% em Fiab_EComp_3níveis	66,7%	33,3%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	2,9%	1,8%	2,4%
		% do Total	1,6%	0,8%	2,4%
		Resíduo	,4	-,4	
	Fiabilidade média	Contagem	15	11	26
		Contagem Esperada	14,1	11,9	26,0
		% em Fiab_EComp_3níveis	57,7%	42,3%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	22,1%	19,3%	20,8%
		% do Total	12,0%	8,8%	20,8%

		Resíduo	,9	-,9	
Fiabilidade Elevada	Contagem		51	45	96
	Contagem Esperada		52,2	43,8	96,0
	% em		53,1%	46,9%	100,0%
	Fiab_EComp_3níveis				
	% em Âmbito de atuação		75,0%	78,9%	76,8%
	% do Total		40,8%	36,0%	76,8%
	Resíduo		-1,2	1,2	
Total	Contagem		68	57	125
	Contagem Esperada		68,0	57,0	125,0
	% em		54,4%	45,6%	100,0%
	Fiab_EComp_3níveis				
	% em Âmbito de atuação		100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total		54,4%	45,6%	100,0%
	Resíduo				

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,358 <sup>a</sup>	2	,836	,928		
Razão de verossimilhança	,364	2	,834	,928		
Teste Exato de Fisher	,452			,928		
Associação Linear por Linear	,340 <sup>b</sup>	1	,560	,589	,347	,124
N de Casos Válidos	125					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,37.

b. A estatística padronizada é ,583.

### Fiabilidade Entrevistas não Estruturadas-3níveis x Âmbito de atuação

**Crosstab**

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiab_ENEstr_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	19	14	33
		Contagem Esperada	18,0	15,0	33,0
		% em	57,6%	42,4%	100,0%
		Fiab_ENEstr_3níveis			
		% em Âmbito de atuação	27,9%	24,6%	26,4%
		% do Total	15,2%	11,2%	26,4%
		Resíduo	1,0	-1,0	
	Fiabilidade média	Contagem	25	20	45
		Contagem Esperada	24,5	20,5	45,0
		% em	55,6%	44,4%	100,0%
		Fiab_ENEstr_3níveis			
		% em Âmbito de atuação	36,8%	35,1%	36,0%
		% do Total	20,0%	16,0%	36,0%
		Resíduo	,5	-,5	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	24	23	47
		Contagem Esperada	25,6	21,4	47,0
		% em	51,1%	48,9%	100,0%
		Fiab_ENEstr_3níveis			
		% em Âmbito de atuação	35,3%	40,4%	37,6%
		% do Total	19,2%	18,4%	37,6%
		Resíduo	-1,6	1,6	
Total		Contagem	68	57	125
		Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0
		% em	54,4%	45,6%	100,0%
		Fiab_ENEstr_3níveis			
		% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,369 <sup>a</sup>	2	,831	,830		

Razão de verossimilhança	,369	2	,831	,830		
Teste Exato de Fisher	,390			,830		
Associação Linear por Linear	,349 <sup>b</sup>	1	,555	,574	,317	,076
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 15,05.

b. A estatística padronizada é ,591.

## Fiabilidade AC-3niveis x Âmbito de atuação

Crosstab

			Âmbito de atuação		Total
			Nacional	Multinacional	
Fiabilidade AC_3niveis	Fiabilidade baixa	Contagem	4	5	9
		Contagem Esperada	4,9	4,1	9,0
		% em Fiabilidade AC_3niveis	44,4%	55,6%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	5,9%	8,8%	7,2%
		% do Total	3,2%	4,0%	7,2%
		Resíduo	-,9	,9	
		Resíduo			
Fiabilidade média	Fiabilidade média	Contagem	25	16	41
		Contagem Esperada	22,3	18,7	41,0
		% em Fiabilidade AC_3niveis	61,0%	39,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	36,8%	28,1%	32,8%
		% do Total	20,0%	12,8%	32,8%
		Resíduo	2,7	-2,7	
		Resíduo			
Fiabilidade Elevada	Fiabilidade Elevada	Contagem	39	36	75
		Contagem Esperada	40,8	34,2	75,0
		% em Fiabilidade AC_3niveis	52,0%	48,0%	100,0%
		% em Âmbito de atuação	57,4%	63,2%	60,0%
		% do Total	31,2%	28,8%	60,0%
		Resíduo	-1,8	1,8	
		Resíduo			
Total	Total	Contagem	68	57	125
		Contagem Esperada	68,0	57,0	125,0

% em	54,4%	45,6%	100,0%
Fiabilidade_AC_3niveis			
% em Âmbito de atuação	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	54,4%	45,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,248 <sup>a</sup>	2	,536	,554		
Razão de verossimilhança	1,254	2	,534	,554		
Teste Exato de Fisher	1,286			,530		
Associação Linear por Linear	,066 <sup>b</sup>	1	,797	,887	,455	,110
N de Casos Válidos	125					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,10.

b. A estatística padronizada é ,258.

**ANEXO O – Fiabilidade das Ferramentas de Seleção dos utilizadores de AC X  
Origem da Empresa**

**Fiabilidade Testes Psicotécnicos-3níveis x Origem da empresa**

**Crosstab**

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_tPsi_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	17	7	24
		Contagem Esperada	18,6	5,4	24,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	70,8%	29,2%	100,0%
		% em Origem da empresa	17,5%	25,0%	19,2%
		% do Total	13,6%	5,6%	19,2%
		Resíduo	-1,6	1,6	
	Fiabilidade média	Contagem	36	14	50
		Contagem Esperada	38,8	11,2	50,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	72,0%	28,0%	100,0%
		% em Origem da empresa	37,1%	50,0%	40,0%
		% do Total	28,8%	11,2%	40,0%
		Resíduo	-2,8	2,8	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	44	7	51
		Contagem Esperada	39,6	11,4	51,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	86,3%	13,7%	100,0%
		% em Origem da empresa	45,4%	25,0%	40,8%
		% do Total	35,2%	5,6%	40,8%
		Resíduo	4,4	-4,4	
Total		Contagem	97	28	125
		Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
		% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
--	-------	----	---------------------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------

Qui-quadrado de Pearson	3,742 <sup>a</sup>	2	,154	,166		
Razão de verossimilhança	3,916	2	,141	,173		
Teste Exato de Fisher	3,911			,147		
Associação Linear por Linear	3,018 <sup>b</sup>	1	,082	,086	,056	,026
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,38.

b. A estatística padronizada é -1,737.

### Fiabilidade Questionário Personalidade-3níveis x Origem da empresa

Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_QPer_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	11	2	13
		Contagem Esperada	10,1	2,9	13,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	84,6%	15,4%	100,0%
		% em Origem da empresa	11,3%	7,1%	10,4%
		% do Total	8,8%	1,6%	10,4%
		Resíduo	,9	-,9	
	Fiabilidade média	Contagem	34	14	48
		Contagem Esperada	37,2	10,8	48,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	70,8%	29,2%	100,0%
		% em Origem da empresa	35,1%	50,0%	38,4%
		% do Total	27,2%	11,2%	38,4%
		Resíduo	-3,2	3,2	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	52	12	64
		Contagem Esperada	49,7	14,3	64,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	81,3%	18,8%	100,0%
		% em Origem da empresa	53,6%	42,9%	51,2%
		% do Total	41,6%	9,6%	51,2%
		Resíduo	2,3	-2,3	
Total		Contagem	97	28	125
		Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
		% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	2,123 <sup>a</sup>	2	,346	,406		
Razão de verossimilhança	2,100	2	,350	,418		
Teste Exato de Fisher	1,958			,406		
Associação Linear por Linear	,206 <sup>b</sup>	1	,650	,751	,380	,112
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,91.

b. A estatística padronizada é -,454.

**Fiabilidade Provas Escritas-3níveis x Origem da empresa**

**Crosstab**

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Flab_PEsc_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	9	3	12
		Contagem Esperada	9,3	2,7	12,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
		% em Origem da empresa	9,3%	10,7%	9,6%
		% do Total	7,2%	2,4%	9,6%
		Resíduo	-,3	,3	
	Fiabilidade média	Contagem	43	12	55
		Contagem Esperada	42,7	12,3	55,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	78,2%	21,8%	100,0%
		% em Origem da empresa	44,3%	42,9%	44,0%
		% do Total	34,4%	9,6%	44,0%
		Resíduo	,3	-,3	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	45	13	58
		Contagem Esperada	45,0	13,0	58,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
		% em Origem da empresa	46,4%	46,4%	46,4%
		% do Total	36,0%	10,4%	46,4%
		Resíduo	,0	,0	

Total	Contagem	97	28	125
	Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
	% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,057 <sup>a</sup>	2	,972	1,000		
Razão de verossimilhança	,056	2	,972	1,000		
Teste Exato de Fisher	,196			1,000		
Associação Linear por Linear	,010 <sup>b</sup>	1	,921	1,000	,521	,129
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,69.

b. A estatística padronizada é -,100.

### Fiabilidade Entrevistas Grupo-3níveis x Origem da empresa

#### Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_EGru_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	15	5	20
		Contagem Esperada	15,5	4,5	20,0
		% em Fiab_EGru_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
		% em Origem da empresa	15,5%	17,9%	16,0%
		% do Total	12,0%	4,0%	16,0%
		Resíduo	-,5	,5	
	Fiabilidade média	Contagem	28	12	40
		Contagem Esperada	31,0	9,0	40,0
		% em Fiab_EGru_3níveis	70,0%	30,0%	100,0%
		% em Origem da empresa	28,9%	42,9%	32,0%
		% do Total	22,4%	9,6%	32,0%
		Resíduo	-3,0	3,0	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	54	11	65
		Contagem Esperada	50,4	14,6	65,0
		% em Fiab_EGru_3níveis	83,1%	16,9%	100,0%

	% em Origem da empresa	55,7%	39,3%	52,0%
	% do Total	43,2%	8,8%	52,0%
	Resíduo	3,6	-3,6	
Total	Contagem	97	28	125
	Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
	% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	2,529 <sup>a</sup>	2	,282	,252		
Razão de verossimilhança	2,512	2	,285	,281		
Teste Exato de Fisher	2,626			,252		
Associação Linear por Linear	1,381 <sup>b</sup>	1	,240	,251	,152	,057
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,48.

b. A estatística padronizada é -1,175.

### Fiabilidade Simulações/Roleplay-3níveis x Origem da empresa

#### Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_Sim_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	10	2	12
		Contagem Esperada	9,3	2,7	12,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	83,3%	16,7%	100,0%
		% em Origem da empresa	10,3%	7,1%	9,6%
		% do Total	8,0%	1,6%	9,6%
		Resíduo	,7	-,7	
	Fiabilidade média	Contagem	19	6	25
		Contagem Esperada	19,4	5,6	25,0

	% em Fiab_Sim_3níveis	76,0%	24,0%	100,0%
	% em Origem da empresa	19,6%	21,4%	20,0%
	% do Total	15,2%	4,8%	20,0%
	Resíduo	-,4	,4	
Fiabilidade Elevada	Contagem	68	20	88
	Contagem Esperada	68,3	19,7	88,0
	% em Fiab_Sim_3níveis	77,3%	22,7%	100,0%
	% em Origem da empresa	70,1%	71,4%	70,4%
	% do Total	54,4%	16,0%	70,4%
	Resíduo	-,3	,3	
Total	Contagem	97	28	125
	Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
	% em Fiab_Sim_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
	% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,269 <sup>a</sup>	2	,874	,890		
Razão de verossimilhança	,285	2	,867	,890		
Teste Exato de Fisher	,237			1,000		
Associação Linear por Linear	,101 <sup>b</sup>	1	,751	,872	,450	,125
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,69.

b. A estatística padronizada é ,318.

### Fiabilidade Entrevistas Pessoais/Biográficas-3níveis x Origem da empresa

#### Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_EBio_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	4	0	4
		Contagem Esperada	3,1	,9	4,0

	% em Fiab_EBio_3níveis	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Origem da empresa	4,1%	0,0%	3,2%
	% do Total	3,2%	0,0%	3,2%
	Resíduo	,9	-,9	
Fiabilidade média	Contagem	10	12	22
	Contagem Esperada	17,1	4,9	22,0
	% em Fiab_EBio_3níveis	45,5%	54,5%	100,0%
	% em Origem da empresa	10,3%	42,9%	17,6%
	% do Total	8,0%	9,6%	17,6%
	Resíduo	-7,1	7,1	
Fiabilidade Elevada	Contagem	83	16	99
	Contagem Esperada	76,8	22,2	99,0
	% em Fiab_EBio_3níveis	83,8%	16,2%	100,0%
	% em Origem da empresa	85,6%	57,1%	79,2%
	% do Total	66,4%	12,8%	79,2%
	Resíduo	6,2	-6,2	
Total	Contagem	97	28	125
	Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
	% em Fiab_EBio_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
	% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	16,449 <sup>a</sup>	2	,000	,000		
Razão de verossimilhança	15,081	2	,001	,000		
Teste Exato de Fisher	13,740			,001		
Associação Linear por Linear	5,166 <sup>b</sup>	1	,023	,030	,025	,015
N de Casos Válidos	125					

a. 3 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,90.

b. A estatística padronizada é -2,273.

## Fiabilidade Entrevistas Painel-3níveis x Origem da empresa

Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_EPai_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	11	2	13
		Contagem Esperada	10,1	2,9	13,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	84,6%	15,4%	100,0%
		% em Origem da empresa	11,3%	7,1%	10,4%
		% do Total	8,8%	1,6%	10,4%
		Resíduo	,9	-,9	
	Fiabilidade média	Contagem	47	13	60
		Contagem Esperada	46,6	13,4	60,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	78,3%	21,7%	100,0%
		% em Origem da empresa	48,5%	46,4%	48,0%
		% do Total	37,6%	10,4%	48,0%
		Resíduo	,4	-,4	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	39	13	52
		Contagem Esperada	40,4	11,6	52,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
		% em Origem da empresa	40,2%	46,4%	41,6%
		% do Total	31,2%	10,4%	41,6%
		Resíduo	-1,4	1,4	
Total		Contagem	97	28	125
		Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
		% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,589 <sup>a</sup>	2	,745	,785		

Razão de verossimilhança	,617	2	,735	,750		
Teste Exato de Fisher	,486			,862		
Associação Linear por Linear	,554 <sup>b</sup>	1	,457	,513	,283	,101
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,91.

b. A estatística padronizada é ,744.

## Fiabilidade Entrevistas Comportamentais ou de Competência-3níveis x Origem da empresa

Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_EComp_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	2	1	3
		Contagem Esperada	2,3	,7	3,0
		% em Fiab_EComp_3níveis	66,7%	33,3%	100,0%
		% em Origem da empresa	2,1%	3,6%	2,4%
		% do Total	1,6%	0,8%	2,4%
		Resíduo	-,3	,3	
		Fiabilidade média	Fiabilidade média	Contagem	20
Contagem Esperada	20,2			5,8	26,0
% em Fiab_EComp_3níveis	76,9%			23,1%	100,0%
% em Origem da empresa	20,6%			21,4%	20,8%
% do Total	16,0%			4,8%	20,8%
Resíduo	-,2			,2	
Fiabilidade Elevada	Fiabilidade Elevada			Contagem	75
		Contagem Esperada	74,5	21,5	96,0
		% em Fiab_EComp_3níveis	78,1%	21,9%	100,0%
		% em Origem da empresa	77,3%	75,0%	76,8%
		% do Total	60,0%	16,8%	76,8%
		Resíduo			

	Resíduo	,5	-,5	
Total	Contagem	97	28	125
	Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
	% em			
	Fiab_EComp_3níveis	77,6%	22,4%	100,0%
	% em Origem da			
	empresa	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,228 <sup>a</sup>	2	,892	1,000		
Razão de verossimilhança	,210	2	,900	1,000		
Teste Exato de Fisher	,681			,816		
Associação Linear por Linear	,133 <sup>b</sup>	1	,716	,827	,429	,156
N de Casos Válidos	125					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,67.

b. A estatística padronizada é -,364.

### Fiabilidade Entrevistas não Estruturadas-3níveis x Origem da empresa

#### Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiab_ENEstr_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	26	7	33
		Contagem Esperada	25,6	7,4	33,0
		% em	78,8%	21,2%	100,0%
		Fiab_ENEstr_3níveis			
		% em Origem da empresa	26,8%	25,0%	26,4%
		% do Total	20,8%	5,6%	26,4%
		Resíduo	,4	-,4	
	Fiabilidade média	Contagem	34	11	45
		Contagem Esperada	34,9	10,1	45,0
		% em			
		Fiab_ENEstr_3níveis	75,6%	24,4%	100,0%

	% em Origem da empresa	35,1%	39,3%	36,0%
	% do Total	27,2%	8,8%	36,0%
	Resíduo	-,9	,9	
Fiabilidade Elevada	Contagem	37	10	47
	Contagem Esperada	36,5	10,5	47,0
	% em	78,7%	21,3%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em Origem da empresa	38,1%	35,7%	37,6%
	% do Total	29,6%	8,0%	37,6%
	Resíduo	,5	-,5	
Total	Contagem	97	28	125
	Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
	% em	77,6%	22,4%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,169 <sup>a</sup>	2	,919	,927		
Razão de verossimilhança	,168	2	,920	,927		
Teste Exato de Fisher	,205			,927		
Associação Linear por Linear	,001 <sup>b</sup>	1	,971	1,000	,537	,107
N de Casos Válidos	125					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 7,39.

b. A estatística padronizada é -,037.

#### Fiabilidade AC-3níveis x Origem da empresa

##### Crosstab

			Origem da empresa		Total
			Nacional	Internacional	
Fiabilidade_AC_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	7	2	9

	Contagem Esperada	7,0	2,0	9,0
	% em			
	Fiabilidade_AC_3niveis	77,8%	22,2%	100,0%
	% em Origem da empresa	7,2%	7,1%	7,2%
	% do Total	5,6%	1,6%	7,2%
	Resíduo	,0	,0	
Fiabilidade média	Contagem	33	8	41
	Contagem Esperada	31,8	9,2	41,0
	% em			
	Fiabilidade_AC_3niveis	80,5%	19,5%	100,0%
	% em Origem da empresa	34,0%	28,6%	32,8%
	% do Total	26,4%	6,4%	32,8%
	Resíduo	1,2	-1,2	
Fiabilidade Elevada	Contagem	57	18	75
	Contagem Esperada	58,2	16,8	75,0
	% em			
	Fiabilidade_AC_3niveis	76,0%	24,0%	100,0%
	% em Origem da empresa	58,8%	64,3%	60,0%
	% do Total	45,6%	14,4%	60,0%
	Resíduo	-1,2	1,2	
Total	Contagem	97	28	125
	Contagem Esperada	97,0	28,0	125,0
	% em			
	Fiabilidade_AC_3niveis	77,6%	22,4%	100,0%
	% em Origem da empresa	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	77,6%	22,4%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,307 <sup>a</sup>	2	,858	,888		
Razão de verossimilhança	,312	2	,856	,888		
Teste Exato de Fisher	,366			,888		

Associação Linear por Linear	,172 <sup>b</sup>	1	,679	,737	,411	,127
N de Casos Válidos	125					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,02.

b. A estatística padronizada é ,414.

**ANEXO P – Fiabilidade das ferramentas de seleção pelos utilizadores de AC X  
Função de RH e outras**

**Fiabilidade Teste Psicotécnicos-3níveis x RH versus outro**

**Crosstab**

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_tPsi_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	13	10	23
		Contagem Esperada	16,6	6,4	23,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	56,5%	43,5%	100,0%
		% em RH versus outro	14,6%	29,4%	18,7%
		% do Total	10,6%	8,1%	18,7%
		Resíduo	-3,6	3,6	
	Fiabilidade média	Contagem	35	14	49
		Contagem Esperada	35,5	13,5	49,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	71,4%	28,6%	100,0%
		% em RH versus outro	39,3%	41,2%	39,8%
		% do Total	28,5%	11,4%	39,8%
		Resíduo	-,5	,5	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	41	10	51
		Contagem Esperada	36,9	14,1	51,0
		% em Fiab_tPsi_3níveis	80,4%	19,6%	100,0%
		% em RH versus outro	46,1%	29,4%	41,5%
		% do Total	33,3%	8,1%	41,5%
		Resíduo	4,1	-4,1	
Total	Contagem	89	34	123	
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0	
	% em Fiab_tPsi_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%	
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	4,551 <sup>a</sup>	2	,103	,106		
Razão de verossimilhança	4,423	2	,110	,114		
Teste Exato de Fisher	4,459			,110		
Associação Linear por Linear	4,393 <sup>b</sup>	1	,036	,042	,025	,012
N de Casos Válidos	123					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 6,36.

b. A estatística padronizada é -2,096.

**Fiabilidade Questionários Personalidade-3níveis x RH versus outro**

**Crosstab**

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_QPer_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	7	5	12
		Contagem Esperada	8,7	3,3	12,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	58,3%	41,7%	100,0%
		% em RH versus outro	7,9%	14,7%	9,8%
		% do Total	5,7%	4,1%	9,8%
		Resíduo	-1,7	1,7	
	Fiabilidade média	Contagem	36	11	47
		Contagem Esperada	34,0	13,0	47,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	76,6%	23,4%	100,0%
		% em RH versus outro	40,4%	32,4%	38,2%
		% do Total	29,3%	8,9%	38,2%
		Resíduo	2,0	-2,0	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	46	18	64
		Contagem Esperada	46,3	17,7	64,0
		% em Fiab_QPer_3níveis	71,9%	28,1%	100,0%
		% em RH versus outro	51,7%	52,9%	52,0%
		% do Total	37,4%	14,6%	52,0%
		Resíduo	-,3	,3	
<b>Total</b>		Contagem	89	34	123

Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
% em Fiab_QPer_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,610 <sup>a</sup>	2	,447	,442		
Razão de verossimilhança	1,531	2	,465	,483		
Teste Exato de Fisher	1,692			,442		
Associação Linear por Linear	,173 <sup>b</sup>	1	,677	,762	,392	,109
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,32.

b. A estatística padronizada é -,416.

### Fiabilidade Provas Escritas-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Flab_PEsc_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	8	4	12
		Contagem Esperada	8,7	3,3	12,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	66,7%	33,3%	100,0%
		% em RH versus outro	9,0%	11,8%	9,8%
		% do Total	6,5%	3,3%	9,8%
		Resíduo	-,7	,7	
	Fiabilidade média	Contagem	39	16	55
		Contagem Esperada	39,8	15,2	55,0
		% em Flab_PEsc_3níveis	70,9%	29,1%	100,0%
		% em RH versus outro	43,8%	47,1%	44,7%
		% do Total	31,7%	13,0%	44,7%
		Resíduo	-,8	,8	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	42	14	56

	Contagem Esperada	40,5	15,5	56,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
	% em RH versus outro	47,2%	41,2%	45,5%
	% do Total	34,1%	11,4%	45,5%
	Resíduo	1,5	-1,5	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em Flab_PEsc_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,447 <sup>a</sup>	2	,800	,801		
Razão de verossimilhança	,444	2	,801	,801		
Teste Exato de Fisher	,583			,767		
Associação Linear por Linear	,444 <sup>b</sup>	1	,505	,540	,302	,097
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,32.

b. A estatística padronizada é -,666.

### Fiabilidade Entrevistas de Grupo-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EGru_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	14	6	20
		Contagem Esperada	14,5	5,5	20,0
		% em Fiab_EGru_3níveis	70,0%	30,0%	100,0%
		% em RH versus outro	15,7%	17,6%	16,3%
		% do Total	11,4%	4,9%	16,3%
		Resíduo	-,5	,5	
	Fiabilidade média	Contagem	27	12	39

	Contagem Esperada	28,2	10,8	39,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	69,2%	30,8%	100,0%
	% em RH versus outro	30,3%	35,3%	31,7%
	% do Total	22,0%	9,8%	31,7%
	Resíduo	-1,2	1,2	
Fiabilidade Elevada	Contagem	48	16	64
	Contagem Esperada	46,3	17,7	64,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	75,0%	25,0%	100,0%
	% em RH versus outro	53,9%	47,1%	52,0%
	% do Total	39,0%	13,0%	52,0%
	Resíduo	1,7	-1,7	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em Fiab_EGru_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,470 <sup>a</sup>	2	,791	,823		
Razão de verossimilhança	,469	2	,791	,823		
Teste Exato de Fisher	,569			,823		
Associação Linear por Linear	,340 <sup>b</sup>	1	,560	,591	,324	,089
N de Casos Válidos	123					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,53.

b. A estatística padronizada é -,583.

#### Fiabilidade Simulações/Roleplay-3níveis \* RH versus outro

##### Crosstab

	RH versus outro		Total
	RH	Outra(s) Função(ões)	

Fiab_Sim_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	6	12
		Contagem Esperada	8,7	3,3	12,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	50,0%	50,0%	100,0%
		% em RH versus outro	6,7%	17,6%	9,8%
		% do Total	4,9%	4,9%	9,8%
		Resíduo	-2,7	2,7	
	Fiabilidade média	Contagem	17	7	24
		Contagem Esperada	17,4	6,6	24,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	70,8%	29,2%	100,0%
		% em RH versus outro	19,1%	20,6%	19,5%
		% do Total	13,8%	5,7%	19,5%
		Resíduo	-,4	,4	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	66	21	87
		Contagem Esperada	63,0	24,0	87,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	75,9%	24,1%	100,0%
		% em RH versus outro	74,2%	61,8%	70,7%
		% do Total	53,7%	17,1%	70,7%
		Resíduo	3,0	-3,0	
Total		Contagem	89	34	123
		Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
		% em Fiab_Sim_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
		% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	72,4%	27,6%	100,0%
		Resíduo			

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	3,561 <sup>a</sup>	2	,169	,164		
Razão de verossimilhança	3,254	2	,197	,222		
Teste Exato de Fisher	3,492			,162		
Associação Linear por Linear	3,058 <sup>b</sup>	1	,080	,093	,058	,027
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,32.

b. A estatística padronizada é -1,749.

## Fiabilidade Entrevistas Pessoais/Biográficas-3níveis x RH versus outro

Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EBio_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	4	0	4
		Contagem Esperada	2,9	1,1	4,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	100,0%	0,0%	100,0%
		% em RH versus outro	4,5%	0,0%	3,3%
		% do Total	3,3%	0,0%	3,3%
		Resíduo	1,1	-1,1	
	Fiabilidade média	Contagem	21	1	22
		Contagem Esperada	15,9	6,1	22,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	95,5%	4,5%	100,0%
		% em RH versus outro	23,6%	2,9%	17,9%
		% do Total	17,1%	0,8%	17,9%
		Resíduo	5,1	-5,1	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	64	33	97
		Contagem Esperada	70,2	26,8	97,0
		% em Fiab_EBio_3níveis	66,0%	34,0%	100,0%
		% em RH versus outro	71,9%	97,1%	78,9%
		% do Total	52,0%	26,8%	78,9%
		Resíduo	-6,2	6,2	
Total	Contagem	89	34	123	
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0	
	% em Fiab_EBio_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%	
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	9,369 <sup>a</sup>	2	,009	,011		
Razão de verossimilhança	12,504	2	,002	,003		
Teste Exato de Fisher	9,640			,005		

Associação Linear por Linear	8,596 <sup>b</sup>	1	,003	,004	,001	,001
N de Casos Válidos	123					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,11.

b. A estatística padronizada é 2,932.

## Fiabilidade Entrevistas Painel-3níveis x RH versus outro

Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EPai_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	7	13
		Contagem Esperada	9,4	3,6	13,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	46,2%	53,8%	100,0%
		% em RH versus outro	6,7%	20,6%	10,6%
		% do Total	4,9%	5,7%	10,6%
		Resíduo	-3,4	3,4	
	Fiabilidade média	Contagem	42	17	59
		Contagem Esperada	42,7	16,3	59,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	71,2%	28,8%	100,0%
		% em RH versus outro	47,2%	50,0%	48,0%
		% do Total	34,1%	13,8%	48,0%
		Resíduo	-,7	,7	
	Fiabilidade Elevada	Contagem	41	10	51
		Contagem Esperada	36,9	14,1	51,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	80,4%	19,6%	100,0%
		% em RH versus outro	46,1%	29,4%	41,5%
		% do Total	33,3%	8,1%	41,5%
		Resíduo	4,1	-4,1	
Total		Contagem	89	34	123
		Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
		% em Fiab_EPai_3níveis	72,4%	27,6%	100,0%
		% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	6,149 <sup>a</sup>	2	,046	,044		
Razão de verossimilhança	5,745	2	,057	,059		
Teste Exato de Fisher	5,811			,050		
Associação Linear por Linear	5,343 <sup>b</sup>	1	,021	,022	,016	,009
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,59.

b. A estatística padronizada é -2,312.

**Fiabilidade Entrevistas Comportamentais ou de Competências-3níveis x  
RH versus outro**

**Crosstab**

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_EComp_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	1	2	3
		Contagem Esperada	2,2	,8	3,0
		% em Fiab_EComp_3níveis	33,3%	66,7%	100,0%
		% em RH versus outro	1,1%	5,9%	2,4%
		% do Total	0,8%	1,6%	2,4%
		Resíduo	-1,2	1,2	
		Fiabilidade média	Contagem	17	8
	Contagem Esperada	18,1	6,9	25,0	
	% em Fiab_EComp_3níveis	68,0%	32,0%	100,0%	
	% em RH versus outro	19,1%	23,5%	20,3%	
	% do Total	13,8%	6,5%	20,3%	
	Resíduo	-1,1	1,1		

Fiabilidade Elevada	Contagem	71	24	95
	Contagem Esperada	68,7	26,3	95,0
	% em	74,7%	25,3%	100,0%
	Fiab_EComp_3níveis			
	% em RH versus outro	79,8%	70,6%	77,2%
	% do Total	57,7%	19,5%	77,2%
	Resíduo	2,3	-2,3	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em	72,4%	27,6%	100,0%
	Fiab_EComp_3níveis			
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	2,790 <sup>a</sup>	2	,248	,233		
Razão de verossimilhança	2,476	2	,290	,325		
Teste Exato de Fisher	2,823			,208		
Associação Linear por Linear	2,000 <sup>b</sup>	1	,157	,215	,116	,059
N de Casos Válidos	123					

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,83.

b. A estatística padronizada é -1,414.

### Fiabilidade Entrevistas não Estruturadas-3níveis x RH versus outro

#### Crosstab

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiab_ENEstr_3níveis	Fiabilidade baixa	Contagem	24	9	33
		Contagem Esperada	23,9	9,1	33,0
		% em	72,7%	27,3%	100,0%
		Fiab_ENEstr_3níveis			
		% em RH versus outro	27,0%	26,5%	26,8%

	% do Total	19,5%	7,3%	26,8%
	Resíduo	,1	-,1	
Fiabilidade média	Contagem	33	12	45
	Contagem Esperada	32,6	12,4	45,0
	% em	73,3%	26,7%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em RH versus outro	37,1%	35,3%	36,6%
	% do Total	26,8%	9,8%	36,6%
	Resíduo	,4	-,4	
Fiabilidade Elevada	Contagem	32	13	45
	Contagem Esperada	32,6	12,4	45,0
	% em	71,1%	28,9%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em RH versus outro	36,0%	38,2%	36,6%
	% do Total	26,0%	10,6%	36,6%
	Resíduo	-,6	,6	
Total	Contagem	89	34	123
	Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
	% em	72,4%	27,6%	100,0%
	Fiab_ENEstr_3níveis			
	% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	,059 <sup>a</sup>	2	,971	1,000		
Razão de verossimilhança	,058	2	,971	1,000		
Teste Exato de Fisher	,099			1,000		
Associação Linear por Linear	,030 <sup>b</sup>	1	,862	,900	,483	,100
N de Casos Válidos	123					

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,12.

b. A estatística padronizada é ,174.

#### Fiabilidade AC-3níveis x RH versus outro

**Crosstab**

			RH versus outro		Total
			RH	Outra(s) Função(ões)	
Fiabilidade_AC_3niveis	Fiabilidade baixa	Contagem	6	3	9
		Contagem Esperada	6,5	2,5	9,0
		% em	66,7%	33,3%	100,0%
		Fiabilidade_AC_3niveis			
		% em RH versus outro	6,7%	8,8%	7,3%
		% do Total	4,9%	2,4%	7,3%
		Resíduo	-,5	,5	
Fiabilidade média		Contagem	20	20	40
		Contagem Esperada	28,9	11,1	40,0
		% em	50,0%	50,0%	100,0%
		Fiabilidade_AC_3niveis			
		% em RH versus outro	22,5%	58,8%	32,5%
		% do Total	16,3%	16,3%	32,5%
		Resíduo	-8,9	8,9	
Fiabilidade Elevada		Contagem	63	11	74
		Contagem Esperada	53,5	20,5	74,0
		% em	85,1%	14,9%	100,0%
		Fiabilidade_AC_3niveis			
		% em RH versus outro	70,8%	32,4%	60,2%
		% do Total	51,2%	8,9%	60,2%
		Resíduo	9,5	-9,5	
Total		Contagem	89	34	123
		Contagem Esperada	89,0	34,0	123,0
		% em	72,4%	27,6%	100,0%
		Fiabilidade_AC_3niveis			
		% em RH versus outro	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	72,4%	27,6%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto

Qui-quadrado de Pearson	16,183 <sup>a</sup>	2	,000	,000		
Razão de verossimilhança	15,906	2	,000	,000		
Teste Exato de Fisher	15,863			,000		
Associação Linear por Linear	10,127 <sup>b</sup>	1	,001	,002	,002	,001
N de Casos Válidos	123					

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,49.

b. A estatística padronizada é -3,182.

## ANEXO Q – Razões que levaram à primeira utilização de AC

Respostas à questão “Quais as razões que o/a levaram a utilizar AC pela primeira vez?”	CATEGORIA
Maior confiança nos resultados da seleção.	A
A complementaridade de informação	D
Maior eficácia nos processos de avaliação e/ou recrutamento	A
Validação de candidatos.	A
Necessidade de uma segunda validação das competências evidenciadas pelo candidato.	C
Apoiar na Seleção do melhor candidato. analisar a adequação do candidato ao perfil.	C
Falta de competências instaladas internamente	A
Identificação de perfil	A
Avaliação sistematizada e objetiva das características/traços comportamentais/personalidade.	A
melhorar o processo de seleção de trainees	A
rapidez no processo de R&S quando este é operacional e urgente	A
Conhecer melhor os perfis comportamentais de todas as pessoas em cargos de Direção na empresa.	A
Ter mais meios no processo de decisão/ maior isenção na tomada de decisão.	A
Mais um indicador a juntar a tantos outros de forma a minimizar a probabilidade de erro.	A
Indisponibilidade interna de recursos e meios de avaliação	C
Necessidade de esclarecimento de algumas competências específicas para o exercício da função	A
Fiabilidade	A
Recrutamento Cargos Seniores	E
Especificidade da função	C
Testes integrados	A
Maior rigor na avaliação, aumento da fiabilidade do processo, capacidade de clarificar potencial	A
Fiabilidade	A
Maior fiabilidade pelo número de provas e testes aplicados aos candidatos e número de observadores/avaliadores.	A
A razão foi no sentido de identificar um candidato ideal para um perfil específico.	A
Necessidade de avaliação de competências específicas para a função.	C
Necessidade de recolha de mais informação detalhada sobre as varias dimensões de cada candidato, permitindo uma abordagem holística do mesmo o que promove uma predição de resultados com menor desvio de risco na seleção.	A
Dificuldade em encontrar candidatos com perfil mais técnico.	C
Objetivar (através da técnica) o processo de seleção	A
Necessidade de uma resposta profissional	C

Isenção. Fiabilidade na avaliação do candidato. Diferenciador na seleção	A
Importante ferramenta na decisão de seleção de candidatos	A
processo de recrutamento interno em que necessitamos de uma análise imparcial	A
progressão na carreira dos colaboradores	D
a fiabilidade dos resultados	A
fiabilidade	A
Qualidade do output esperado e fiabilidade.	A
recolher + informação	D
Aumentar suporte e conforto à decisão	A
A maior amplitude de informação sobre os candidatos bem como a profissionalização do processo de seleção.	D
Simulação de situações/ respostas o mais aproximado da realidade possível	B

Legenda:

categoria		respostas	
		Número	Percentagem
A	Maior confiança nos resultados	27	68%
B	utilização de simulações próximas da realidade	1	3%
C	elevada especialização do cargo/identificação de competências	7	18%
D	abrangência da utilização dos resultados	4	10%
E	seleção de cargos de direção	1	3%
		40	100%