

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO – UMA REVISÃO DA LITERATURA

LUÍSA THIESEN MACHADO

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do
Prof. Ms. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, Fevereiro/2016

SUMÁRIO

	Pág.
Resumo.....	3
Capítulo I – Introdução	4
1.1 Trajetória da Psicologia Organizacional.....	4
1.2 Processo de Recrutamento e Seleção realizado por Psicólogos.....	6
1.3 Utilização de Testes Psicológicos em Recrutamento e Seleção.....	9
1.4 Cenário Atual dos Processos Seletivos	14
Capítulo II - Método	18
Capítulo III - Resultados e Discussão.....	19
Capítulo IV - Considerações finais	23
Referências.....	25

RESUMO

A Psicologia iniciou sua trajetória na área Organizacional junto à grande industrialização e à conseqüente necessidade de realização de processos de recrutamento e seleção. Através de uma revisão da bibliografia buscou-se analisar a evolução da testagem psicológica no processo de recrutamento e seleção no contexto organizacional. Para isso, foram lidos 59 artigos e 06 livros com buscas em banco de dados do SCIELO e Google Acadêmico, no período de Abril de 2013 a Janeiro de 2015. Verificou-se a evolução do papel do psicólogo diante de atividades inicialmente operacionais até o que hoje entendemos como um papel estratégico e o direcionamento do Conselho Federal de Psicologia com a regulamentação da utilização de testes. Diante do trabalho realizado, tornam-se fundamentais novas pesquisas com foco na avaliação psicológica voltada aos processos de recrutamento e seleção, visto que na pesquisa realizada foi encontrado um número insignificante de pesquisas com foco na avaliação psicológica no contexto da seleção de candidatos. Sugere-se ainda a aproximação da academia e das empresas para que possam direcionar pesquisas úteis para sanar a lacuna do dia a dia dos profissionais que atuam com avaliação de candidatos nas organizações.

Palavras – chave: Recrutamento e Seleção, Psicologia Organizacional, Avaliação Psicológica.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Trajetória da Psicologia Organizacional

No último século, o mercado de trabalho sofreu diversas transformações acompanhadas de mudanças econômicas e nas comunicações. Diante disso, as exigências em relação à atuação do psicólogo organizacional também se alteraram.

Zanelli, Bastos e Borges-Andrade (2004) descrevem que a Psicologia sempre se ocupou de compreender integralmente o ser humano, portanto aí se inclui a inserção do psicólogo no mundo do trabalho e das relações criadas no interior das organizações em que está atuando profissionalmente. Pois percebe que não poderia se reproduzir, no campo científico e profissional, a separação entre as esferas da vida pessoal e a do trabalho.

Zanelli, Bastos e Borges-Andrade (2004) relatam que o surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho teve início com a crescente industrialização do século XX, principalmente com o foco de atender a demanda de avaliação e seleção dos profissionais para as indústrias em expansão e de militares para o exército. As teorias e métodos começaram a ser desenvolvidas com os primeiros estudos da área realizados pelos psicólogos experimentais Walter Dill Scott, em 1903, e Hugo Münsterberg, em 1913. Este último já relatava a atividade que seria a mais característica da Psicologia Organizacional, a seleção de pessoas com utilização de testagens psicológicas, visando o enquadramento entre a vaga oferecida e o candidato, principalmente com a utilização de testes de inteligência.

A partir da década de 1950, com o crescente movimento sindical para garantir os direitos dos trabalhadores, as práticas discriminatórias e punitivas utilizadas nas organizações começaram a ser questionadas e os dirigentes passaram a rever os procedimentos administrativos de retribuição ao trabalho, que passaram a levar em conta as necessidades básicas individuais. Esse movimento, juntamente com o maior desenvolvimento tecnológico, culminou em novas práticas de gestão, aumentando e modificando o papel da Psicologia Organizacional. Quando a profissão foi reconhecida legalmente no Brasil, em 1960, a Psicologia aplicada ao trabalho já estava estabilizada (Zanelli, Bastos e Borges-Andrade, 2004).

Goulart (2002) escreve ainda que nos anos do governo Militar (a partir da década de 1960), com a grande repressão realizada nesse período, tanto a Psicologia quanto as teorias administrativas foram amplamente utilizadas em prol desse controle no Brasil. Movimento diferente de outros países da América do Sul e da França, em que a Análise Institucional ganhava força.

A área de Recursos Humanos passou por muitas transformações no último século. Essas transformações deveram-se pelas crises econômicas, automação e novos métodos administrativos e levaram o psicólogo organizacional a perder espaço no mercado tendo que, assim como outros profissionais, demonstrar sua competência técnica e atitudes pessoais, defendendo sua credibilidade e propostas profissionais (Godoy & Noronha, 2005).

A utilização dos testes teve uma participação ativa no processo de profissionalização do psicólogo desde o período “pré-profissional” (1833 – 1890), em que ajudaram a conferir um estatuto de cientificidade para a nova disciplina. Entre 1890 e 1975, no “período de profissionalização”, as testagens estiveram presentes como caracterizadoras da prática do psicólogo (Filho, Belo e Gouveia, 2006).

Zanelli, Bastos e Borges-Andrade (2004) escrevem que no final do século XX a atuação do psicólogo organizacional volta-se para o campo estratégico, atuação com consultoria, planejamento e supervisão. Atuação essa que está de acordo com a evolução do RH estratégico, que busca o alinhamento das atividades da área de RH com os objetivos da organização.

Na década de 80, os Estados Unidos começaram a trabalhar com o conceito de “administração estratégica de recursos humanos”. No Brasil esta tendência surgiu somente anos mais tarde. Tratou-se de repensar as atividades tradicionais do RH em termos estratégicos, integrando os objetivos da empresa de longo prazo, as necessidades das pessoas e as variáveis de ambiente (Lacombe & Tonelli, 2001). As estratégias funcionais da década de 80 voltavam-se para funções clássicas do RH, ou seja, atendiam alguma demanda com foco na cultura e desenvolvimento do comprometimento dos funcionários para que a empresa alcançasse tais objetivos. Hoje é esperado da área de RH a atração, provimento e retenção dos profissionais, alinhamento, mensuração e remuneração de acordo com o desempenho deles e da empresa. Para isso, o foco da área

deve ser móvel e estar alinhado com o cenário no qual a empresa está inserida (César, Coda e Garcia, 2006).

Para Ribeiro e Biscolí (2009), por causa da globalização a Administração de Recursos Humanos passa por diversas alterações e inovações. Em razão disso, os indivíduos tornam-se uma vantagem competitiva para aquelas empresas que sabem lidar com eles. Dessa forma, as pessoas se tornam parceiras do negócio onde trabalham e não mais um recurso organizacional. Com a melhora do desempenho das pessoas, a organização também tem possibilidades de melhorar sua performance tanto qualitativamente quanto quantitativamente. O profissional capaz de perceber essas mudanças e sabendo trabalhar com elas, se destacará diante dos outros através da capacidade produtiva.

A importância da área de Gestão de Pessoas atualmente é mais significativa, pois gente faz parte do capital raro e que se desenvolve, busca novos conhecimentos, o que faz com que o capital humano torne-se um recurso altamente competitivo. Dessa maneira ocorre o reconhecimento de que as pessoas são geradoras de valor e não simplesmente recursos, mesmo que até hoje seja frequente a utilização do termo “recursos humanos”.

Diante disso, a seleção de pessoas também ocorre de maneira estratégica, olha-se para o candidato além de suas habilidades e para possibilidade de assumir as funções presentes e futuras. A busca de pessoas ocorre para organização e não mais para um cargo específico, é valorizado o conjunto de competências que o candidato tem alinhado com as competências fundamentais da empresa (César, Coda e Garcia, 2006).

1.2 Processo de Recrutamento e Seleção realizado por Psicólogos

O papel do psicólogo no processo seletivo torna-se diferenciado por ser capacitado para perceber as variáveis pessoais dos candidatos, além de sua potencialidade de adaptação para aquela empresa e funções. Através da adequada utilização de ferramentas como entrevistas, técnicas de dinâmicas de grupo e as testagens psicológicas, acredita-se que é possível obter um conhecimento adequado do candidato, auxiliando na tomada de decisão da escolha do candidato.

O processo seletivo, integrado pelas etapas de recrutamento e seleção, nada mais é que uma prestação de serviço. Dessa forma, o profissional responsável por esse

processo possui clientes, que seriam o requisitante da vaga, considerando de uma maneira mais específica, e a própria organização, pensando-se com maior abrangência. Diante dessa realidade, fica evidente a importância do profissional buscar conhecer as necessidades de seus clientes, pois assim terá reais condições de conduzir o processo de acordo com o que lhe é esperado. Nesse caso, obviamente, isto trata-se do preenchimento das vagas com os candidatos mais adequados, aqueles que possuem as competências funcionais mais apropriadas para a organização e função (Carvalho, Passos e Saraiva, 2008).

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) relatam algumas etapas que podem constituir o processo seletivo, sendo ele através de recrutamento externo, interno, ou ambos. Assim como, as diferentes formas que podem ser conduzidas dependendo do tipo de vaga trabalhada. Mas o importante é o domínio das etapas fundamentais que seriam: o alinhamento do perfil da vaga, divulgação, análise dos currículos recebidos, agendamento de entrevistas e das demais técnicas que serão utilizadas, realização das mesmas, confecção de pareceres acerca dos candidatos, alinhamento do resultado com a área solicitante e retorno aos candidatos.

Andrade (2009) ressalta ainda que com o avanço das tecnologias e maior acesso de informações de mercado pelos profissionais, algumas empresas podem perder bons profissionais e espaço no mercado para outras. Com isso, algumas organizações têm focado em processos seletivos bem feitos e com interesse em conhecer o candidato para além de seus conhecimentos técnicos, bem como investido nas etapas seletivas como algo que poderá contribuir para o aumento de lucratividade.

Quando a empresa oportuniza conhecer o candidato de maneira mais completa, assim como apresentar ao candidato sua proposta de vaga e cultura organizacional, é possível antecipar futuras questões de desalinhamento de expectativa entre a empresa e candidato, aumentando a retenção desses profissionais e conseqüente aumento de lucratividade. Pois a empresa mantém e desenvolve seus profissionais, reduzindo gastos com rotatividade e treinamentos desnecessários para profissionais que não permanecem na organização, além do profissional que permanece por maior tempo adquirir maturidade no negócio e gerar melhores resultados.

Schossler, Grassi e Jaques (2005) relatam que para o aumento na lucratividade das organizações é fundamental o investimento na área de recrutamento e seleção.

Porém, isso deve ser realizado através de critérios e ordenação dos processos. Codo (1994), citado por Schossler, Grassi e Jaques (2005), acredita na importância da valorização do processo de seleção. Dessa forma, o processo poderá contribuir para o fortalecimento da organização.

Ribeiro e Biscolí (2009) dissertam a respeito da importância das etapas do recrutamento e seleção, sobre a necessidade de serem duas etapas de um mesmo processo e não processos diferentes. A função da seleção é de buscar, entre os candidatos já recrutados, os que são mais apropriados para as vagas a serem preenchidas, buscando a manutenção ou aumento na eficácia da organização e do desempenho dos profissionais.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) reforçam a importância dos processos de recrutamento e seleção para organização quando colocam sua relação com os objetivos da empresa. Um processo seletivo mal conduzido poderá interferir na produtividade da empresa no mercado. Enquanto que, quando bem conduzido, contribui para o atingimento de metas e sucesso da organização. Diante disso, verifica-se a importância do profissional que conduz esses processos estar alinhado com os interesses e exigências da empresa naquele momento.

Schossler, Grassi e Jaques (2005) relatam que diante da crescente demanda de mercado, para que as empresas possuam os profissionais melhores qualificados e com maior competição no mundo do trabalho, a importância do tema de seleção de pessoal vem ganhando espaço inclusive nos meios de comunicação. Porém, acrescentam que quando se trata da atuação do psicólogo no Brasil, as atividades de recrutamento e seleção são desvalorizadas diante daquelas em que se atua diante das atividades decisórias e estratégicas da organização. Chegam a afirmar que as atividades de recrutamento e seleção ainda são realizadas pela maioria dos profissionais da área, mas é a “porta de entrada” do psicólogo na organização, para que depois desenvolva outras atividades.

No entanto, segundo os autores, os processos de recrutamento e seleção estão relacionados com a lucratividade da empresa, pois são os profissionais selecionados nessas etapas seletivas que futuramente conduzirão os demais processos da empresa para o sucesso da organização. E normalmente cabe à Psicologia avaliar as questões

subjetivas do candidato, como por exemplo, o quanto a cultura da empresa e suas ideologias combinam com as do candidato.

O processo seletivo consiste na escolha de profissionais com as competências mais adequadas ao que a empresa deseja naquele momento, em um grupo com características semelhantes. Profissionais bem selecionados contribuem de maneira decisiva para que a empresa não gaste tanto dinheiro e tempo em processos seletivos. Nesse processo devem conter medidas que avaliem todas as características consideradas importantes para o desempenho do cargo, ou seja, deve ser um processo capaz de antecipar o potencial do desempenho futuro desses candidatos (Pereira, Primi, Cobêro, 2003).

Os psicólogos assumem um papel importante para condução dos processos seletivos, uma vez que as empresas buscam as características pessoais dos candidatos, como a capacidade de adaptação, de enxergar no novo a motivação para vencer, capacidade de encarar obstáculos como desafios e possibilidade de vencer diante deles. O psicólogo que sabe utilizar adequadamente as ferramentas de seleção acaba por se destacar no mercado de trabalho, visto que a reputação do psicólogo organizacional tem sido questionada devido ao mau uso de instrumentos. Deve-se lembrar ainda que as pessoas apresentam variáveis que podem facilitar ou dificultar a adaptação dele no trabalho e na seleção o selecionador deve buscar a maior compatibilidade possível entre as características do candidato e as exigências da função (Godoy e Noronha, 2005).

Godoy e Noronha (2005), em suas pesquisas com relação às práticas de recrutamento e seleção, obtiveram resultados que os psicólogos utilizam como técnicas de seleção em primeiro lugar as entrevistas individuais, em segundo, dinâmicas de grupos e seguido pelos testes psicológicos, que contribuem para o índice de acerto nos processos seletivos, pois fornecem informações dificilmente detectadas nas entrevistas.

1.3 Utilização de Testes Psicológicos em Recrutamento e Seleção

Diversas são as ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas nos processos seletivos com o objetivo de conhecer os candidatos e verificar aquele que apresenta as características que estão mais de acordo com as necessidades da empresa naquele momento. Entre essas opções estão aqueles muito utilizados quando são conduzidos por psicólogos: os testes psicológicos.

De acordo com Kanan e Azevedo (2006), no princípio de sua atuação nas organizações, os psicólogos atuavam simplesmente com atividades técnico-operacionais. Nesse momento, a Psicologia contribuiu com teorias e instrumentos capazes de colaborar para maior conhecimento a respeito do desempenho do funcionário na atividade que lhe era esperado.

Muitas vezes é comentado que os testes psicológicos seriam válidos em uma situação e não em outras, ou que teriam níveis diferentes de magnitude na validade dos testes. Porém, para termos mais claro o conceito de validade, é necessário ter claro que um teste psicológico deve avaliar um mesmo constructo do conjunto de comportamento apresentado pelo sujeito (Pasquali, 2007).

Balbinott (2005) afirma que uma das qualidades métricas mais importantes em um teste psicológico é a sua validade, por isso, deverá sempre estar bem embasada por seus fundamentos para termos certeza que tal teste estará realmente avaliando determinado constructo. Acredita ainda, que a postura filosófico-epistemológica deve constar no manual do teste, para que, assim, o psicólogo possa se posicionar diante da epistemologia contida em cada teste e justifique sua prática de intervenção profissional. Assim como a importância de conter tabelas específicas para interpretação dos conceitos, como por exemplo, idade, sexo, naturalidade e escolaridade.

Noronha, Primi e Alchieri (2004) relatam que existem muitos questionamentos pela sociedade acerca dos resultados das avaliações psicológicas conduzidas em seus diversos contextos, além da seleção de pessoas, o que leva a pensar a respeito dos diversos aspectos envolvidos na avaliação psicológica. O Conselho Federal de Psicologia (CFP) nos últimos anos tem aumentado os espaços para interlocução com a sociedade científica, para alcançar melhores soluções na busca pela qualidade do trabalho realizado através das avaliações psicológicas, pensando inclusive na melhoria da formação dos profissionais.

Em 2001, o Conselho Federal de Psicologia publicou a resolução CFP nº 025/2001 que *“define teste psicológico como método de avaliação privativo do psicólogo e regulamenta sua elaboração, comercialização e uso”*. O objetivo foi aprimorar os instrumentos utilizados pelos profissionais e, principalmente, oferecer melhor qualidade técnica e ética para usuários do serviço de avaliação psicológica.

Após essa resolução ocorreram revisões, a resolução CFP n.º 002/2003, que revogou a resolução n.º 025/2001, declara a criação de uma comissão consultiva em avaliação psicológica integrada por psicólogos convidados, com objetivo de analisar e emitir parecer sobre os testes psicológicos encaminhados para avaliação do CFP; que o CFP garanta a disponibilização, nos veículos de comunicação, de informações atualizadas sobre as etapas de análise de cada teste psicológico, assim como, a relação de pareceres finais (favorável ou desfavorável); decreta ainda que na comercialização dos testes psicológicos, as editoras deverão ter procedimentos de controle em que conste o nome do psicólogo que os adquiriu, número de inscrição no CRP e número de série dos testes adquiridos.

Em 2012, é modificada a resolução CFP n.º 002/2003 com a resolução CFP n.º 005/2012, que no texto do Artigo 1º inclui questões previstas no código de ética e na declaração dos direitos humanos; acrescenta artigo que prevê que o psicólogo na produção, validação, tradução, normatização, comercialização ou aplicação de testes psicológicos não podem realizar atividades que caracterizem ou induzam preconceito, descriminalização, negligência, estereótipos, exploração, violência ou opressão.

A medida do CFP retratou e justificou a necessidade de ações mais enfáticas para direcionar os psicólogos e retirar instrumentos de má qualidade ou desatualizados. Com isso, promoveu crescimento para área, pois, com bons instrumentos, formação adequada e profissionais competentes, os resultados se tornam mais qualificados (Noronha, Primi e Alchieri, 2004). A lista de testes com parecer favorável para utilização é atualizada constantemente e disponibilizada pelo sistema de avaliação de testes psicológicos (Satepsi), que foi criado pelo Conselho Federal de Psicologia para divulgar informações sobre os testes psicológicos aos psicólogos e à população.

Atualmente, a utilização dos testes psicológicos como uma prática exclusiva da profissão do psicólogo não é mais questionada. Mas cabe ao profissional avaliar e escolher os instrumentos adequados para sua prática, além da preocupação pela qualidade e atualização do mesmo (Noronha, Primi e Alchieri, 2004).

Na área de seleção de pessoas, Pereira, Primi e Cobêro (2003) acreditam que a maneira mais adequada de avaliar a validade das testagens é pela análise de sua capacidade preditiva. Ou seja, o quanto determinado teste consegue prever se as

características do comportamento dos novos profissionais e os novos cargos ocupados são compatíveis.

As testagens são utilizadas para avaliar o comportamento humano, através delas se observa manifestações de características psicológicas, essas características são inferidas através da maneira como o instrumento é respondido pelo avaliado. Essa inferência deve ocorrer com base nas pesquisas realizadas e na aplicação do método adequado. Aí entra a importância da validade do instrumento e suas pesquisas, pois é baseado nelas que sabe-se que o instrumento realmente está avaliando o que é esperado. Considerando que alguns profissionais ainda utilizam instrumentos sem a devida validação em seleção de pessoal, podemos, a partir daí, inferir sobre a quantidade de equívocos que podem ocorrer nesses processos seletivos, além do descrédito da profissão do psicólogo e prejuízo para sociedade (Noronha, Primi e Alchieri, 2004).

A utilização dos testes para seleção de pessoas, apesar de ser foco de divergentes opiniões, é considerada uma ferramenta fundamental por muitos profissionais para auxiliar no processo de escolha dos candidatos às vagas disponíveis. As testagens são aplicadas nos candidatos como uma maneira de identificar habilidades e traços de personalidade desejados para determinada função (Pereira, Primi, Cobêro, 2003).

Bandeira e Pereira (2009) apresentam que a avaliação psicológica seria uma ferramenta para auxiliar os profissionais a tomar uma decisão no momento da escolha de um candidato ser apto a determinado cargo. Esse é o desafio do dia-a-dia do psicólogo que atua na área organizacional, pois deve encontrar um profissional compatível com as demandas do mundo corporativo.

Por mais que a utilização dos testes psicológicos seja reconhecida e difundida para os processos de recrutamento e seleção, ainda são bastante criticados em virtude de terem poucas pesquisas relacionadas à construção de testes para avaliar cada perfil profissional (Bandeira & Pereira, 2009). Pereira, Primi e Cobêro (2003) relatam que nos Estados Unidos existem muitas pesquisas na área de avaliação psicológica para seleção de pessoas e com dados sobre a adaptação dos testes para área organizacional, bem como orientações de testes adequados para determinados cargos. Porém, no Brasil, apesar da grande utilização dos testes para seleção de pessoas, pouco se tem estudado sobre sua validação para essa atividade.

Filho, Belo e Gouveia (2006) escrevem que o teste psicológico é utilizado para medir as diferenças entre os indivíduos ou as reações da mesma pessoa em momentos diferentes. Devido a esse aspecto funcional das testagens, os conhecimentos da Psicologia se ampliam, pois se baseiam em evidências empíricas e não em especulações. Dessa maneira contribuem para diversas atividades dos psicólogos, inclusive no campo organizacional para seleções, classificações, orientações e treinamentos.

Manfredini e Argimon (2010) ressaltam que os testes psicológicos são importantes e servem para auxiliar no entendimento das pessoas, porém devem ser utilizados de forma correta e consciente, não sendo recursos infalíveis para o conhecimento das aptidões dos seres humanos. Devem ser utilizados de acordo com suas regras de aplicação, garantindo a validade e condições técnicas e científicas.

Um desafio atual do psicólogo organizacional quando se fala em processo seletivo é de identificar o candidato mais adequado às necessidades da empresa em pouco tempo e com baixo (ou, preferencialmente, nenhum) custo para empresa (Pereira, Primi, Cobêro, 2003). Diante disso, o psicólogo deve buscar conhecer o candidato com as técnicas e ferramentas disponíveis, entre elas, os testes psicológicos.

Bandeira e Pereira (2009) trazem que, para compor o processo avaliativo visando conhecer e decidir a cerca do perfil e personalidade do candidato, é fundamental o profissional conhecer as principais ferramentas disponíveis no mercado. Através dos testes é possível conhecer aspectos de personalidade, ajustamento emocional ou habilidades sociais, entre outros.

Dentre os diversos constructos que podem ser avaliados nos processos seletivos, a avaliação dos traços de personalidade é bastante comum nas baterias montadas pelos psicólogos organizacionais para as mais diversas vagas. Para avaliação de traços de personalidade são utilizados nos processos seletivos, em grande escala, testes projetivos e inventários. Diante disso, Pereira, Primi e Cobêro (2003) trazem uma questão para discussão. Os testes projetivos demonstram características do candidato sem que ele perceba, não sendo critérios totalmente claros para os candidatos. Todavia os inventários de personalidade possibilitam ao candidato uma ligação entre a questão e o que realmente está sendo avaliado. O que para os autores, mesmo que abra espaço para simulação, torna o processo seletivo mais transparente para o candidato.

Além das testagens psicológicas, muitos profissionais de recrutamento e seleção utilizam técnicas de interação de pessoas, conhecidas como dinâmicas de grupo, que servem como mais uma ferramenta para o conhecimento dos candidatos. De acordo com Pereira, Primi e Cobêro (2003), é uma técnica que permite observar o candidato em ação. Reforçam ainda que não deve ser a única ferramenta utilizada no processo seletivo, que um candidato é melhor avaliado se forem utilizados mais de um instrumento de avaliação.

Bandeira e Pereira (2009) citam que os testes psicológicos também são uteis para confirmar algum aspecto que o psicólogo tenha observado subjetivamente em algum outro momento do processo seletivo, como na entrevista ou na dinâmica de grupo, por exemplo.

1.4 Cenário Atual dos Processos Seletivos

De acordo com a orientação do Conselho Federal de Psicologia, atualmente temos os seguintes testes (apresentados na tabela 1) com parecer favorável e que contemplam características comumente avaliadas pelos psicólogos no contexto organizacional no momento do processo seletivo.

Tabela 1

Teste	Resultado final
Bateria de Raciocínio Diferencial - BRD	Favorável
Bateria Fatorial de Personalidade (BFP)	Favorável
Bateria K2: TAC, TDO, TES, TRM	Favorável
Teste Não Verbal de Inteligência Geral BETA-III (Subtestes Raciocínio Matricial e Códigos)	Favorável
BGFM - Bateria Geral de Funções Mentais	Favorável
Bateria Psicológica para Avaliação da Atenção - BPA	Favorável
Bateria de Provas de Raciocínio - BRP-5	Favorável
Escala de Personalidade de Comrey	Favorável
Escala de Atenção Seletiva Visual (EASV)	Favorável
Figuras Complexas de Rey	Favorável
Teste Não Verbal de Inteligência G-36	Favorável
G-38 Teste Não Verbal de Inteligência	Favorável
Teste de Habilidade para o Trabalho Mental - HTM	Favorável
HumanGuide	Favorável
INVENTARIO REDUZIDO DOS CINCO FATORES DE PERSONALIDADE - ICFP-R	Favorável
IFP- II Inventário Fatorial de Personalidade	Favorável
Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prete)	Favorável
Lista de Adjetivos Bipolares e em Escalas de Likert L.A.B.E.L.	Favorável
Método de Avaliação de Pessoas - MAPA	Favorável
MPR - Escala Geral	Favorável
NEO PI-R	Favorável
PALOGRAFICO	Favorável
As Pirâmides Coloridas de Pfister	Favorável
Psicodiagnóstico Miocinético - PMK	Favorável
QUATI	Favorável
R - 1 Teste não-verbal de inteligência	Favorável
Sosie 2ª Geração	Favorável
Teste de Atenção Seletiva - TAS	Favorável
Teste de Apercepção Temática - T.A.T.	Favorável
Teste de Atenção Concentrada - TEACO-FF	Favorável
Teste de Atenção Dividida e Teste de Atenção Alternada (TEADl e TEALT)	Favorável
TEI (Teste Equicultural de Inteligência)	Favorável
TEM-R - Teste de Memória de Reconhecimento	Favorável
TESTE PICTORICO DE MEMORIA VISUAL (TEPIC-M)	Favorável
Teste AC	Favorável
Teste de Atenção Concentrada AC15	Favorável
Teste Conciso de Raciocínio - TCR	Favorável
D2 / atenção concentrada	Favorável
Teste de Inteligência Geral - Não-Verbal (TIG-NV)	Favorável
Teste de Memória Visual - TMV	Favorável
FTD- Teste dos Cinco Dígitos	Favorável
Testes de Atenção Dividida e Sustentada	Favorável
Teste de Inteligência Verbal (TIV)	Favorável
TONI-3: TESTE DE INTELIGENCIA NAO-VERBAL	Favorável
Teste Verbal de inteligência (V-47)	Favorável
ZULLIGER	Favorável

Fonte: SATEPSI /2015 - <http://satepsi.cfp.org.br/>

Na resolução CFP N.º 002/2003 está prevista como falta ética a utilização de testes psicológicos que não constam na relação dos testes aprovados pelo CFP, cabendo exceção apenas em caso de pesquisas. Além de indicar ao psicólogo que aplicará as testagens a importância do conhecimento sobre o instrumento, através do estudo do manual e busca por formações específicas.

Além dos cursos de especialização na área de avaliação psicológica e outras formações que trabalham o tema da avaliação, as editoras e livrarias especializadas no assunto oferecem cursos de qualificação seguidamente sobre essa temática. Para citar um exemplo, a autora deste artigo participou, em setembro de 2014, de um curso realizado pela Projecto (Livraria, distribuidora de testes e instituição de ensino) intitulado “Atualização em instrumentos de Avaliação Psicológica na Área Organizacional”.

Ou seja, existem maneiras disponíveis para o profissional se qualificar e realizar um processo seletivo bem qualificado, citado acima o exemplo de um curso com esse objetivo, que após essa edição foi realizada algumas modificações no formato e atualmente oferecem o curso “Avaliação Psicológica nas Organizações”, mais focado no processo de avaliação, entre outros cursos, na área de avaliação psicológica oferecido pela Projecto. O “Núcleo Médico Psicológico”, também localizada em Porto Alegre, costuma oferecer inúmeros cursos com enfoque em distintos tipos de avaliações, tendo realizado mensalmente um curso intitulado “Café com Testes Psicológicos na área Organizacional” com objetivo de apresentar alguns testes utilizados no contexto organizacional e orientações para compor baterias de instrumentos.

A autora deste trabalho atua com processos de recrutamento e seleção em sua prática profissional e entende que a Psicologia possa contribuir ainda mais para atividade de recrutamento e seleção. Além de uma percepção de que muitas vezes essa atividade é subvalorizada pela própria classe dos Psicólogos. Em contrapartida, o Conselho Federal de Psicologia realizou um movimento nos últimos anos para aprimorar as avaliações psicológicas, o que torna evidente a importância da área e a preocupação pela necessidade de investimentos para melhor qualificação dos profissionais e consequentemente dos processos de recrutamento e seleção.

As empresas buscam profissionais compatíveis com sua cultura e capacitados para buscar os melhores resultados. Diante dessa necessidade, os processos seletivos também se modificaram juntamente com o papel do psicólogo organizacional. Disto decorre a necessidade de qualificação. Entretanto, a produção de literatura no Brasil a respeito de avaliação psicológica no contexto organizacional, sobretudo no processo de recrutamento e seleção, ainda é discreta. Não estão disponíveis no mercado testes

específicos para seleção de candidatos, como encontrado em outros contextos, como avaliação clínica ou para o trânsito.

A intenção com a realização desse trabalho é de buscar a interseção entre esses assuntos tão próximos no dia a dia do mercado organizacional, como os processos de recrutamento e seleção e a avaliação psicológica, ainda tão pouco explorada pela literatura e pesquisas. Isto porque, diante do interesse da autora deste trabalho e na busca de materiais de apoio, encontra-se material acerca da avaliação psicológica, também sobre processos de recrutamento e seleção, mas poucas pesquisas sobre avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção.

O objetivo deste trabalho é analisar a evolução da testagem psicológica no processo de recrutamento e seleção no contexto Organizacional. Para isto, buscará identificar a evolução histórica da Psicologia Organizacional com foco em recrutamento e seleção e a evolução da testagem psicológica nos processos de recrutamento e seleção; assim como apresentar as atualizações para a condução de avaliação psicológica utilizando testagem psicológica no contexto organizacional e propor aplicações práticas e sugestões para utilização de testagem psicológica em processos de recrutamento e seleção.

CAPÍTULO II

MÉTODO

O presente trabalho trata-se de uma revisão de literatura realizada por meio de pesquisa bibliográfica. De acordo com Luna (1997), através de uma revisão de literatura busca-se conhecer materiais já publicados, aspectos que já foram abordados por outros autores e informações atuais sobre o tema.

Para realização desse trabalho foram lidos cinquenta e nove artigos e seis livros, além das pesquisas realizadas no site do Conselho Federal de Psicologia em busca das resoluções de avaliação psicológica e no site do SATEPSI para lista dos testes com pareceres favoráveis. Os artigos foram buscados no período de Abril de 2013 a Janeiro de 2015 através do banco de dados do SCIELO e Google Acadêmico. Em virtude da dificuldade já relatada de pouco material com foco no tema de avaliação psicológica para recrutamento e seleção, as buscas foram realizadas com margem de tempo superior a cinco anos da publicação e apenas materiais escritos em português.

CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a realização da pesquisa bibliográfica foram encontrados relatos de diversos autores e não foram encontradas discordâncias entre eles, que previamente abordaram alguma das temáticas trabalhadas no presente artigo. Diante disso, chegou-se às seguintes conclusões.

A inserção e desenvolvimento da Psicologia na área Organizacional foram trazidos por Zanelli, Bastos e Borges-Andrade (2004), Goulart (2002), Godoy e Noronha (2005) e Filho, Belo e Gouveia (2006). Mostraram a importância da industrialização e do exército no início das atividades do psicólogo nas empresas, pois era o profissional responsável por selecionar pessoas através das testagens.

Inicialmente, o psicólogo conduzia o processo seletivo de maneira bastante operacional, hoje já está implantado o que conhecemos como RH estratégico. Fazendo a alteração de uma avaliação taxativa do candidato, com um parecer restrito para uma atuação específica até uma avaliação ampla, com diferentes técnicas e ferramentas para conhecer o candidato e alinhar com os objetivos da empresa, podendo ser capaz de antecipar características do desempenho futuro dos candidatos avaliados.

Diante dos escritos de Andrade (2009), Schossler, Grassi e Jaques (2005), Ribeiro e Biscolí (2009) e Carvalho, Passos e Saraiva (2008) encontramos a valorização do processo de recrutamento e seleção para o desenvolvimento e sucesso da organização, pois afirmam que, quando existe investimento nesse processo, alcança-se lucratividade e maior competitividade da empresa no mercado. Afinal, são com bons profissionais em seu quadro que as empresas atingirão seus objetivos diante de um mercado cada vez mais acirrado. Torna-se importante avaliar a convergência entre os princípios da cultura da empresa e os do candidato e, normalmente, cabe ao psicólogo avaliar essas questões subjetivas.

Porém, mesmo com o reconhecimento da importância dos psicólogos conduzirem os processos seletivos, ainda é percebida a desvalorização da atividade de recrutamento e seleção pelos próprios psicólogos, como é lembrado por Schossler, Grassi e Jaques (2005). A crescente aproximação do psicólogo com a estratégia da empresa e a possibilidade de assumir papéis de consultoria para as mais diversas tomadas de decisões, pode ser um dos fatores que tem afastado os psicólogos dos processos seletivos, ou que conduzam de maneira menos

entusiasmada, culminando em processos seletivos realizados com menor qualidade. Situação que também é vista rotineiramente no mercado e relatado como preocupação por Noronha, Primi e Alquieri (2004).

Aqueles psicólogos que percebem o quanto a testagem psicológica pode auxiliar nos processos seletivos ou mesmo para o atingimento dos objetivos da empresa, conquistam maior credibilidade no mercado. Pois esses buscam qualificação e a utilização de testes devidamente validados e capazes de avaliar os constructos necessários para determinada função. Essa questão foi debatida por diversos autores, como Pasquali (2007), Balbinott (2005), Pereira, Primi e Cobêro (2003).

A preocupação com relação à condução adequada das avaliações psicológicas foi oficializada pelo Conselho Federal de Psicologia através das resoluções que regulamentaram a elaboração, comercialização e uso dos testes psicológicos. Através delas foi desenvolvida a listagem de testes com parecer favorável ou não no SATEPSI, uma maneira rápida e fácil dos profissionais psicólogos saberem o status de cada teste. Entende-se que essa medida foi fundamental para credibilidade do serviço prestado na avaliação psicológica. É uma maneira também de qualificar o trabalho do psicólogo, visto que exige pesquisas atualizadas para utilização de cada teste psicológico, além de incentivar a constante qualificação e atualização do profissional.

A avaliação psicológica no processo seletivo não pode ser encarada como um recurso infalível, entretanto fará diferença na tomada de decisão sobre os candidatos, pois é capaz de identificar algumas características nos candidatos que seriam mais difíceis somente com entrevistas ou técnicas de dinâmicas de grupo. Esse é o maior diferencial do psicólogo diante de outros profissionais que conduzem recrutamento e seleção e também seu maior desafio, conforme se observa com Bandeira e Pereira (2009), Pereira, Primi e Cobêro (2003), Godoy e Noronha (2005), Filho, Belo e Gouveia (2006) e Manfredini e Argimon (2010).

Diante de tantas modificações no cenário organizacional, desde a inserção do psicólogo neste ramo, atualmente lida-se com a pressão de encontrar o profissional mais qualificado e compatível com a cultura da empresa em pouco tempo e baixo custo. Para isto, o psicólogo que conduz os processos seletivos deve se cercar de ferramentas adequadas e precisas, sendo o mais comum, entrevistas individuais, dinâmica de grupo e bateria de testagens. Normalmente nas baterias são utilizados tanto testes projetivos quanto inventários, visando maior conhecimento sobre o perfil do candidato, que certamente é mais bem avaliado com a

utilização de mais de um instrumento de avaliação. Este é o entendimento de Pereira, Primi e Cobêro (2003) e Bandeira e Pereira (2009).

Percebe-se como fundamental para o desenvolvimento do psicólogo que tem interesse de atuar com recrutamento e seleção a constante atualização e estudos sobre novas ferramentas disponíveis no mercado, além de utilizar somente testes validados e de maneira correta. Existem muitas críticas com relação ao pouco embasamento durante os cursos de graduação, mas cabe ao profissional buscar maior qualificação através de cursos, formações, leituras entre outros.

Como há poucos estudos propondo testagens direcionadas para seleção de candidatos para as empresas, além de pouco aprofundamento nos cursos de graduação sobre as possibilidades do psicólogo atuar com testes e conhecer o que existe no mercado, muitos acabam utilizando aqueles testes que são mais conhecidos e que lhe foram apresentados em aula ou estágio.

Porém, o psicólogo deve pesquisar outros testes não tradicionais, pois dessa maneira conseguiria criar baterias de testes para avaliação capazes de surpreender candidatos e avaliar o que realmente é necessário naquele momento, ao invés de se fixar em uma bateria de testes padrão, independente do contexto da vaga ou das características do candidato. Muitos testes disponíveis no mercado há mais tempo, ou que são utilizados em diferentes contextos, já são conhecidos pelos candidatos, muitos, inclusive, sua correção já foi disponibilizada na internet. Então, enquanto profissionais responsáveis e que buscam uma avaliação completa e com o máximo de informações possíveis acerca daquele candidato, os psicólogos devem se preocupar e preparar uma bateria de testes em que o candidato não esteja acostumado a realizar, pois, assim, estará mais motivado e disposto a realizar a avaliação.

Conforme relatado anteriormente por Pereira, Primi e Cobêro (2003) e Bandeira e Pereira (2009), a baixa produção de material sobre o assunto comprova que as pesquisas sobre avaliação psicológica com foco na área Organizacional ainda não são realizadas de maneira significativa no Brasil. Situação esta que leva à seguinte reflexão: se a inserção do psicólogo na organização ocorreu através da seleção de pessoal com testagem psicológica, por que não existem pesquisas significativas validando testes para área Organizacional? Hoje são utilizados testes que avaliam constructos que auxiliam na seleção do candidato, como por exemplo, inventários de personalidade, testes de atenção, memória e inteligência, mas testes validados para os cargos, como relatado existir nos Estados Unidos, ainda não há no Brasil.

Esses estudos seriam de grande importância, pois possibilitariam a existência de novos testes no mercado com esse foco de avaliação, tornando também as avaliações mais assertivas.

Com a realização do presente trabalho verificou-se a importância do psicólogo para um processo seletivo qualificado e capaz de auxiliar no desenvolvimento das organizações. Muitas vezes, a própria classe prejudica o alcance de maior reconhecimento quando não cumpre com os procedimentos adequadamente ou quando banaliza algum processo seletivo. Porém, a possibilidade de alcançar melhores resultados está no investimento de boa qualificação, atuação de acordo com o que é previsto no código de ética e nas resoluções do Conselho Federal de Psicologia e, claro, investimento em pesquisas e desenvolvimento de ferramentas adequadas às necessidades do mercado.

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo foi verificada a histórica e tradicional interface entre o psicólogo e os processos seletivos, o papel do psicólogo em relação ao tema nas últimas décadas e a maneira como a realização dos processos seletivos sofreram alterações. Hoje é esperado pelas organizações a condução desse processo de maneira estratégica. Diante disso, a exigência de qualificação e atitude diferenciada do psicólogo para atender esta demanda também se tornou necessária, além da graduação formal e da licença para aplicação de testes.

O interesse e a participação do Conselho Federal de Psicologia também se fez importante no que se refere à qualificação dos instrumentos utilizados nas avaliações psicológicas, porém a proximidade do Conselho com as práticas dos profissionais deve ser constante e participativa, haja vista que as resoluções foram fundamentais para a melhoria dos instrumentos disponibilizados no mercado. Entretanto, ainda há muitas oportunidades para participação e auxílio do Conselho para direcionamento e qualificação da prática de avaliação nas organizações, não apenas como órgão fiscalizador.

No contexto da psicologia clínica, verifica-se o constante incentivo à prática de supervisão, porém, na área organizacional esta prática não é comum, apesar de benéfica para um bom desempenho deste trabalho quando se trata de avaliação psicológica. Esta seria mais uma oportunidade de conhecimento e desenvolvimento do profissional, principalmente em alguns testes que exigem uma interpretação dos resultados mais aprofundada, algo que é desenvolvido com a prática e estudo a respeito de cada instrumento.

Para realização deste trabalho também foram encontradas dificuldades na localização de pesquisas que abordassem a temática da avaliação psicológica no contexto organizacional. Essa situação acaba por oferecer dificuldades para os profissionais que buscam melhor qualificação e aperfeiçoamento em sua prática, além de possivelmente diminuir a fatia de mercado que o psicólogo poderia atuar, perdendo espaço para profissionais de outras áreas que também tem desenvolvido ferramentas avaliativas. Em vista disso, sugerem-se novos estudos com foco em avaliação psicológica nos processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de qualificar os processos seletivos com a criação de instrumentos para utilização de avaliação de candidatos.

A partir dos resultados desta pesquisa, sugere-se maior aproximação entre as necessidades dos psicólogos inseridos nas empresas e a academia, onde estão os principais grupos que conduzem pesquisas na área de avaliação psicológica. Algo que poderá impactar positivamente nos resultados dos processos de recrutamento e seleção das empresas, com o objetivo de conhecer as carências em relação aos processos de recrutamento e seleção para desenvolvimento de estudos e instrumentos. Seriam capazes de verificar a demanda das empresas e, a partir disso, realizar pesquisas compatíveis com a necessidade do mercado. Havendo essa aproximação, as empresas se beneficiariam ao disporem de novas ferramentas na busca dos resultados e a academia se qualificaria cada vez mais com novos estudos que efetivamente agregariam melhorias para as organizações.

Importante também é a aproximação entre os psicólogos e as editoras de testes psicológicos, pois essa é uma das maneiras de se atualizar um pouco mais acerca dos materiais disponíveis no mercado e verificar novas possibilidades de avaliação de seus candidatos. Além das editoras também se atualizarem em relação às necessidades da área para solicitar pesquisas e novas publicações.

REFERÊNCIAS:

- Andrade, K. M. (2009). Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. *Psicologia IESB* (pp. 1-10).
- Balbinotti, M.A.A. (2005). Para se avaliar o que se espera: reflexões acerca da validade dos testes psicológicos. *Aletheia*, 21. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-03942005000100005&script=sci_arttext (Acessado em 24/10/2014).
- Bandeira, D.R., & Pereira, D.F. (2009). *Aspectos Práticos da Avaliação Psicológica nas Organizações*. São Paulo: Vetor Editora.
- Carvalho, I. M. V, Passos, A. E. V. M., & Saraiva, B. C. S. (2008). *Recrutamento e Seleção por Competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- César, A.M.R.V.C, Coda, R., Garcia. M.N. (2006). Um Novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações Brasileiras. *Facef Pesquisa*, 9 (2). Disponível em: <http://legacy.unifacem.com.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo3.pdf> (Acessado em 05/01/2015).
- CFP – Conselho Federal de Psicologia (2001a). Resolução 025/2001. Disponível em <http://www.crprs.org.br/upload/legislacao/legislacao46.pdf> (Acessado em 15/12/2014).
- CFP – Conselho Federal de Psicologia (2001a). Resolução 002/003. Disponível em http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2003/03/resolucao2003_02_Anexo.pdf (Acessado em 15/12/2014).
- CFP – Conselho Federal de Psicologia (2001a). Resolução 005/2012. Disponível em http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/03/Resolucao_CFP_005_12_1.pdf (Acessado em 15/12/2014).
- Filho, M. L. S., Belo, R, Gouveia, V.V. (2006). Testes Psicológicos: Análise da produção científica brasileira no período 2000 – 2004. In: *Psicologia Ciência e Profissão*, 26(3). Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v26n3/v26n3a11.pdf> (Acessado em 22/09/2014).
- Godoy, S.L., Noronha, A.P.P. (2005). Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Revista do Departamento de Psicologia – UFF*, 17(1). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rdpsi/v17n1/v17n1a11.pdf> (Acessado em 22/09/2014).
- Goulart, I.B. (2002). Gerenciamento de Pessoas: conceito, evolução e perspectivas atuais. In *Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos* (pp. 187 – 205). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Kanan, L. A., & Azevedo, B. M. de. (2006). O que é indispensável atualmente na formação do psicólogo organizacional. *Psicologia para América Latina*, (7) Recuperado Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300010&lng=pt&tlng=es. (Acessado em 25/11/2013).

Lacombe, B. M. B., Tonelli, M. J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: RAC. 5(2). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1415-65552001000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt (Acessado em 07/01/2015).

Luna, Sergio Vasconcelos de. (1997). Planejamento de pesquisa: uma introdução. São Paulo: EDUC.

Manfredini, V., Argimon, I.I.L. (2010). O uso de testes psicológicos: a importância da formação profissional. Revista Grifos. 19(28). Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/grifos/article/view/868> (Acessado em 23/09/2014).

Noronha, A.P.P., Primi, R., Alchieri, J.C. (2004). Parâmetros Psicométricos: Uma análise de testes psicológicos comercializados do Brasil. Psicologia Ciência e Profissão. 24(4). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v24n4/v24n4a11.pdf> (Acessado em 23/09/2014).

Pasquali, L. (2007). Validade dos Testes Psicológicos: Será possível reencontrar o caminho? .Psicologia: Teoria e Pesquisa. 23. Disponível em: file:E:/Bibliotecas/Danilo Blank - Biblioteca - 1.Data/PDF//Pasquali - Validade dos testes psicológicos - 2384981248/Pasquali - Validade dos testes psicológicos - Psicol Teor Pesq 2007.pdf (Acessado em 23/09/2014).

Pereira, F.M., Primi, R., Cobêro, C. (2003). Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 5(2). Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v5n2/v5n2a08.pdf> (Acessado em 22/09/2014).

Ribeiro, D. G., Bíscoli, F. R. V. (2009). A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewPDFInterstitial/746/631> (Acessado em 27/04/2013).

Schossler, T., Grassi, V., Jacques, M. G.(2005). Experiências e Vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal. Revista Psicologia: Organizações e trabalho. 5 (2). Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7784/7161> (Acessado em 24/04/2013).

Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B. & Borges-Andrade, J. E (2004). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.