

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS SELETIVOS¹

Marília Maria Medeiros Lopes²

Geórgia Martins Baeta Neves³

Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN)

RESUMO

Atualmente o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) é uma ferramenta bastante utilizada nas empresas. Diante disso o objetivo deste trabalho é apontar a importância desse processo para as organizações. Será realizada uma análise bibliográfica sobre R&S, a importância dos testes psicológicos e do psicólogo no processo de seleção, apontando de forma que leve a crer que um R&S qualificado, com instrumentos e conhecimentos, acarretará em benefício para o empregador e empregado.

Palavras-Chave: Recrutamento, seleção, psicólogo, testes psicológicos.

¹ Artigo científico desenvolvido pela primeira autora sob orientação da segunda, para obtenção de Título de Especialista em Avaliação Psicológica pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), Natal/RN – Brasil.

² Psicóloga, Graduada pela Universidade Potiguar (UnP), e discente da Especialização em Avaliação Psicológica pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), Natal/RN – Brasil.

³ Psicóloga, Docente no Curso de Psicologia e Coordenadora da Especialização em Avaliação Psicológica pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), Natal/RN – Brasil.

ABSTRACT

Today the process of recruitment and selection is a tool widely used in business. The objective of this paper is to show the importance of this process for organizations. A literature review about R & S will be held, the importance of psychological tests and psychologist in the selection process, pointing the way on which to believe that a qualified R & S, with tools and knowledge will result only of benefit to the employer and employee.

Key words: Recruitment, selection, psychologist, psychological tests.

INTRODUÇÃO

As organizações estão cada dia inovando seu setor de Recursos Humanos, em busca de métodos e técnicas eficazes, para um bom recrutamento e seleção, a fim de minimizar as admissões e demissões, como também, qualificar, promover e motivar os seus funcionários através de um R&S interno. Buscando sempre o potencial e capacidade que seus próprios funcionários possuem para, até mesmo, diminuir os custos financeiros na empresa. Mas também, buscam candidatos externos, a fim de inovações.

O recrutamento é uma forma de atrair candidatos à vagas em aberto e suprir as necessidades existentes na empresa. Já a seleção de pessoal, é a escolha do candidato mais adequado ao preenchimento da vaga em aberto, através de instrumentos e técnicas utilizadas nas organizações. Deste modo, um processo seletivo completo, proporciona melhor eficácia na contratação de pessoal e de bons profissionais, o que gera satisfação para a organização.

O presente artigo será construído por meio de uma revisão de literatura, com o objetivo geral de ressaltar a importância do processo de Recrutamento e Seleção nas organizações. E a grosso modo a importância do psicólogo nos processos seletivos; apresentar a importância dos testes psicológicos nas seleções de pessoal; e estabelecer uma relação entre o processo seletivo e a utilização de testes psicológicos.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O trabalho é algo que está presente na vida de todos, e a psicologia organizacional vem para compreender e oferecer suporte a tudo que está vinculado aos fenômenos e processos relativos no mundo do trabalho e organizações. Podemos dizer que é um campo de conhecimento que está ligado a outras áreas de saber científico. A psicologia tem,

a missão de explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo a partir daí estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2004, p.466).

O campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho é algo que vem crescendo cada dia mais, e o psicólogo, por ter um olhar diferenciado dos demais profissionais da área organizacional, (como administrador, economista, e os demais), acaba se destacando, tendo uma característica a mais, neste campo. Podendo inserir projetos e novidades que possam suprir a necessidade da empresa de uma forma diferente e melhor, assim como a seleção de pessoal.

O objetivo da psicologia é explorar, analisar e compreender como as pessoas interagem no âmbito organizacional, que vem se expandindo, com complexidade e inovações. A partir disso o papel do psicólogo é construir e desenvolver estratégias que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida dos funcionários no espaço laboral. E é através da observação que a psicologia organizacional irá compreender o comportamento das pessoas, a partir do comportamento produtivo ao comportamento de bem-estar (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

Segundo Fiorelli (2000),

conhecimentos da Psicologia no apoio à prática administrativa vêm recebendo crescente utilização,

graças ao trabalho de muitos profissionais no plano individual e no coletivo. Psicólogos atuam nas mais variadas áreas e atividades, nas situações em que pessoas interagem e, inclusive, no tratamento de questões que envolvem a relação entre indivíduo e equipamentos ou sistemas (p. 20 e 21).

O mercado de trabalho hoje tem uma infinidade de oportunidades, como também, uma infinidade de pessoas interessadas nas propostas. As pessoas e as organizações sempre andarão unidas quando se trata de recrutamento e seleção de pessoal. Da mesma forma que a empresa escolhe um candidato para trabalhar com ela, o candidato também escolhe o local onde deseja trabalhar, trata-se de uma escolha recíproca, mas claro, que dependerá das habilidades e competências que o candidato possui e do perfil que a empresa procura. E para isso ocorrer, é preciso que a organização divulgue as vagas que possui em aberto, para as pessoas procurarem seu ingresso na mesma.

A autora França (2009) aponta o recrutamento como uma forma de competição entre os empregadores e os candidatos. Onde os empregadores entram com os salários, condições de trabalho e benefícios; e os candidatos com sua qualificação, habilidades, conhecimento, experiência, personalidade e postura profissional. E isso, faz com que abra precedente a concorrência do mercado de trabalho, pois em suma, todos preferem trabalhar em um local renomado, com popularidade de “um bom lugar para se trabalhar”.

Hoje as organizações trabalham bastante com o recrutamento e seleção de funcionários, por acreditarem que, com essa ferramenta o colaborador selecionado possui o perfil que a empresa procura. Segundo Marras (2009, p. 65), “o setor de Recursos Humanos é o responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado; e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”. A necessidade de realizar o sistema de recrutamento e seleção vem a partir de dois pontos, a rotatividade⁴ eu/o aumento de quadro. Portanto, Através de um recrutamento e seleção qualificados, consegue-se um bom colaborador para sua instituição, evitando

⁴ É o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. (MARRAS, 2009, p. 66).

assim a rotatividade e reduzindo gastos com a demissão e contratação de pessoal.

Na opinião de Chiavenato (2010, p. 114) “o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado para abastecer seu processo seletivo”.

Em linhas gerais, o recrutamento é uma ferramenta que o setor de Recursos Humanos utiliza para, encontrar pessoas internas e/ou externas da empresa, a fim de participarem de um processo seletivo. Ou seja, é a forma de divulgação da vaga e captação de candidatos, que pode ocorrer a partir de diversas fontes, como: agências de emprego, funcionários da própria empresa (quando se trata de seleção interna), indicações, banco de dados, cursos profissionalizantes e/ou universidades, entre outros. Seu objetivo é atrair, localizar e identificar colaboradores potencialmente qualificados para ocupar cargos na organização, através de um conjunto de técnicas.

Marras (2009) aponta em seu livro que,

recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (p. 69).

Essa técnica tem início a partir da necessidade da empresa, como dito anteriormente, e pode ser dividida em duas formas: o interno, onde a vaga é divulgada dentro da empresa, a fim de promover um funcionário, diante de suas habilidades, como também, o recrutamento externo, onde buscamos profissionais de fora, que mais se aproxime do perfil desejado.

O recrutamento interno é uma forma de motivar e priorizar os funcionários atuais da empresa. Pode até mesmo ser considerado um instrumento de desenvolvimento, pela motivação que pode proporcionar aos colaboradores, e ao baixo custo x benefício para o processo de recrutamento da empresa. Os Recursos Humanos procura divulgar a vaga em aberto,

através dos meios de comunicação interna⁵, com os requisitos exigidos pelo cargo, e solicita que os interessados procurem o setor para se candidatar à vaga.

No livro de Marras (2009, p. 72), o autor cita algumas vantagens do recrutamento interno, são elas:

a velocidade do recrutamento, pois os interessados procuram com rapidez se candidatarem; o processo admissional, porque o funcionário já possui todos os documentos e exames necessários; o candidato já possui o treinamento de integração e as normas da organização; custo quase zero para a empresa, e; a motivação do empregado que foi promovido e dos demais, por mostrar que a empresa oferece oportunidades de crescimento.

Por sua vez, o recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa em seu quadro de efetivos” (MARRAS, 2009, p. 73).

Para esse processo, o setor de RH precisa saber a variável de tempo e de custo que terá para realização do preenchimento da vaga, sendo assim quanto mais tempo o recrutador possuir, menor custo ele terá e vice-versa.

Posso citar um exemplo que Marras (2009, p. 74), menciona em seu livro:

um requisitante solicitou ao RH um Analista de Sistema Sênior, e afirma que o ocupante atual do cargo concordou em continuar na empresa até a admissão do seu substituto. Nesse caso, o recrutador dispõe de tempo, o que lhe permite pensar que não precisará despendar grandes recursos financeiros (custos), assim iniciará o processo pelas fontes⁶ que, embora dispensem maior quantidade de tempo para responder, terão custo zero (banco de dados, indicações, etc).

Sendo assim, na classificação de Chiavenato (1999), o processo de recrutamento em si é separado, em quatro etapas, a saber: 1º recebimento da vaga; 2º anúncio ou divulgação de vagas em fontes e parceiros de

⁵ Quadros de avisos; e-mail corporativo.

⁶ Fontes de recrutamento externo: banco de dados interno; indicações; cartazes externos em pontos estratégicos da cidade ou bairro próximo a empresa; consultorias; agências de emprego; anúncios em sites de emprego; jornal; rádio; entre outros.

recrutamento; 3º análise e triagem de currículos oriundos destas ações; 4º convocação de candidatos para processos seletivos. Portanto, o objetivo principal do recrutamento é atrair seletivamente candidatos que possuam os pré-requisitos e potencial para preencher a vaga em aberto, suprimindo assim a necessidade da organização.

Para que o processo de recrutamento seja iniciado, é preciso que o recrutador tenha em mãos as informações necessárias e minuciosas, a respeito das atividades desenvolvidas pelo cargo, e as habilidades que o candidato precisa possuir para executar essas atividades.

Diante disso, uma das ferramentas mais utilizadas nesse processo de recrutamento é a descrição de cargos, um procedimento que detalha o que o ocupante faz, quanto faz, como faz e por que faz. É onde podemos saber as atribuições e os pré-requisitos do cargo a ser selecionado, diante do conjunto de deveres e responsabilidades atribuídas, onde define a sua relação e posição frente a outros cargos.

Portanto,

A descrição de cargos é um documento escrito que determina um cargo a partir dos deveres, condições de trabalho, responsabilidades e especificações. Sendo assim, a descrição dos cargos baseia-se em resumir e padronizar as características de um cargo através de observação, estudo e redação. Detalha as principais exigências do cargo ao seu ocupante, para que suas tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia (AMARAL e OLIVEIRA, 2009 *apud* MARRAS, 2002 p. 03).

Esse documento trás consigo todos os detalhes e características que o cargo precisa, colaborando com a padronização do perfil organizacional dos cargos da empresa, evitando que o requisitante da vaga faça exigências desproporcionais ou com uma visão pessoal (MARRAS, 2009).

O autor citado acima apresenta em seu livro que,

a descrição de cargos registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, etc. (2009, p. 97).

De acordo com o que foi dito, a seguir, um modelo⁷ de Descrição de Cargo:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
<u>Setor: Obras</u>	<u>Supervisor: Engenheiro Civil</u>
<u>Cargo: Servente de Obras</u>	
• <u>Missão:</u> Operar na obra, conforme orientação do Engenheiro Civil.	
• <u>Responsabilidades:</u> Realizar o transporte de material, demolir paredes, e apoiar os demais profissionais.	
• <u>Requisitos:</u> Desejável experiência na função; Escolaridade básica (saber ler e escrever), ter disposição e força para trabalho braçal.	

Em suma, é importante adquirir o maior número de informações possíveis, sobre o candidato, desde o perfil psicológico até suas aptidões, para se ter sucesso no seu desenvolvimento na empresa. Com isso evitamos a contratação de pessoal com aptidões e adaptações fora do perfil da organização. Lembrando também, que a descrição de cargos pode variar de empresa para empresa.

Partindo para a segunda fase do processo seletivo: A Seleção. Pode-se dizer que é a forma em que se escolhe o candidato, através de metodologias específicas, de acordo com o que a vaga a ser preenchida necessita. O processo de seleção é baseado de acordo com as exigências do cargo e as características que cada candidato possui para se alinharem. É uma espécie de filtro, onde são escolhidas e selecionadas pessoas que possuem os principais requisitos, que a empresa procura para sua integração na organização.

Contudo,

seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de RH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego, para o atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2009, p 79).

⁷ Elaborado pela autora do artigo

França define e complementa esse termo como “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (2009, p. 34).

O processo de seleção é mensurado a partir de dois pontos: as exigências do cargo, que são as exigências que o cargo solicita, em termos de conhecimentos e habilidades do candidato; e as características do candidato, que são as atitudes que o candidato possui para desempenhar suas tarefas (MARRAS, 2009).

A seleção é a fase em que o recrutador conhecerá melhor seus candidatos, suas características, desde as potencialidades até as deficiências, ou aspectos nos quais precisam ser melhorados, que devem se encaixar perante o cargo, satisfazendo assim a necessidade da organização, mediante a análise de suas características pessoais e profissionais. Segundo Chiavenato (2006, p. 185 *apud* CARDOSO, 2013), a seleção “é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”.

Com base no que foi dito anteriormente, Chiavenato define que,

a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. A seleção busca dentro os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos exigentes na organização ou às competências necessárias, o processo seletivo visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como eficácia da organização (2010, p. 133).

Chiavenato (1994 *apud* TADAIESKY, 2008) entende esse processo como parte de um procedimento que tem por objetivo a contratação de novos funcionários ou o remanejamento de funcionários antigos para novos cargos. Tal processo é composto por cinco etapas consecutivas: recrutamento, triagem dos candidatos, seleção de pessoal, identificação de características pessoais e a integração na equipe.

Deste modo,

recrutamento é o processo de atrair e captar candidatos interessados em ocupar determinada vaga, enquanto a seleção se refere à comparação e decisão em que serão contempladas as exigências da vaga e selecionado o candidato cujo perfil corresponde às expectativas (CUNHA & CAVALCANTI, 2012 *apud* CHIAVENATO, 2009; p. 77)

A participação do solicitante da vaga, também é importante nesse processo de escolha, desde o levantamento do perfil até a fase final da seleção, pois o sucesso do preenchimento da vaga acontece com esmero e precisão. Portanto, “a decisão sobre o preenchimento da vaga, e comparação dos candidatos e a escolha final do candidato devem ser feitas sempre a partir da pessoa ou área que receberá o empregado selecionado” (FRANÇA, 2009, p. 35).

Diante disso, é válido ressaltar a valor que o psicólogo possui perante este processo, visto que, tal profissional conta com ferramentas que podem proporcionar maior assertividade ao processo seletivo e, portanto, à escolha final do candidato, como é o caso da avaliação psicológica, ferramenta através da qual é possível conhecer melhor a personalidade de cada indivíduo avaliado.

É importante lembrar também que, alguns aspectos psicológicos podem influenciar no processo de seleção, quando não há presença do psicólogo. O psicólogo é um mediador, que busca um candidato dentro do perfil da vaga, sem se deixar influenciar pelo emocional. O autor Fiorelli aponta que,

esses aspectos psicológicos dizem respeito aos candidatos, cujo estado emocional pode apresentar-se alterado no momento da seleção, aos responsáveis pela seleção, capazes de influenciar inconscientemente no processo (2000, p. 24).

Como dito anteriormente, o psicólogo possui uma ferramenta de uso privativo, que pode ser incluída no processo seletivo, para melhor filtrar o candidato a ser escolhido, que é a avaliação psicológica.

Esta ferramenta é utilizada para coleta de dados, cuja realização inclui métodos e técnicas de investigação, testes psicológicos (ferramenta de exclusividade do psicólogo), que auxiliam na busca de informações importantes, que os testes identificam.

Os testes psicológicos são ferramentas utilizadas pelos profissionais da psicologia, para averiguação e avaliação da personalidade e diferenças que cada pessoa possui. No processo seletivo esse instrumento,

é utilizado com o objetivo de avaliar conhecimentos e competências do candidato no momento em que ele concorre a uma vaga, e a partir daí tentar prever o seu desempenho associado ao trabalho pretendido (BAUMGARTL, 2010, p. 180).

Os testes psicológicos são muito úteis e econômicos, quando se trata de uma seleção com muitos candidatos e poucas vagas, eles ajudam a filtrar o perfil que procuramos, antes mesmo de uma entrevista. Porém vale salientar que o resultado do teste é válido naquele momento em que o candidato está sendo avaliado, e que a ansiedade ou nervosismo podem atrapalhar em seu desempenho.

É pertinente dizer que os testes psicológicos quando utilizados no processo seletivo, serve para medir as principais aptidões do candidato. Ou seja, “servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever seu comportamento em determinada forma de trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 152).

França (2009, p. 43) também cita em seu livro o conceito de testes psicológicos dito por Santos, onde ele,

define os testes psicológicos como provas ou verificação sistematizada, no sentido de medir (ou avaliar) um atributo qualquer, seja este uma aptidão, seja ele uma atitude, o campo de interesses, a estabilidade emocional, seja, finalmente, um traço de personalidade (*apud* SANTOS, 1973 p. 43).

No mercado existem inúmeros testes psicológicos para serem utilizados no processo de recrutamento e seleção, como um instrumento acessório e

complementar da entrevista. Mas é algo opcional, vai muito do princípio e do objetivo que o recrutador quer buscar ou investigar. Além disso, pode ser utilizado para completar ou finalizar o processo, outros tipos de testes, como: teste prático, que avalia o conhecimento ou prática do trabalho (geralmente utilizado em cargos operacionais); teste situacional, utilizado para avaliar como o candidato se sairia em determinadas situações; entre outros.

Temos como exemplo, o teste psicológico, Palografico, que é considerado um teste expressivo de personalidade, e que pode ser utilizado em seleção para o cargo de servente. Através dele podemos conhecer um pouco da personalidade do candidato, desde sua produtividade, até sua aptidão e/ou adaptação às atividades que irá executar, como também, expressão, grau de instrução referente à sua idade mental e sexo.

Os testes de personalidade apontam traços da personalidade do sujeito, sua motivação, interesses e até mesmo distúrbios. Apesar dos mesmos não indicarem um sucesso profissional no decorrer da sua atividade laboral, podem indicar os estados temperamentais, conflitos emocionais, necessidades, entre outros aspectos, que podem interferir na sua vida profissional. Ocasionalmente assim a sua aprovação ou reprovação no processo seletivo.

Tomando ainda como exemplo a contratação para o cargo de servente, através da escrita podemos identificar comportamentos individuais, constantes e estáveis, trabalho braçal, força, produtividade, envolvimento com álcool, entre outros aspectos. É válido salientar que, para melhor identificar os aspectos, é preciso uma entrevista prévia, para sondagem da personalidade do candidato, estilo de vida, empregos anteriores, referências profissionais, entre outros. O teste é uma ferramenta auxiliar para confirmar as informações já obtidas, e aprofundar o que não ficou muito claro no primeiro contato.

Consequentemente, os resultados esperados para esse cargo requerem que o candidato possua um bom rendimento no trabalho, no ritmo de produção e preocupação em atingir resultados, assim como, uma boa capacidade de observação, capacidade de executar tarefas e adaptação às atividades diárias.

Requer também a indicação de equilíbrio, atenção, ponderação, estabilidade, lealdade, preocupação em alcançar os objetivos e organização. É preciso revelar respeito aos limites adequados para uma boa convivência com os demais e com figuras de autoridade, denotando autocontrole dos impulsos e motivação. Indicar disposição para o trabalho, ânimo realizador, vitalidade para executar tarefas, otimismo, aspiração profissional, busca de melhores condições e aceitação de tarefas que demandem maior esforço ou tempo de execução, e saber enfrentar situações e desafios (MICUCCI, 1991).

Ou seja, para a ocupação desse cargo é preciso que o candidato seja uma pessoa que goste de trabalho pesado, que não demonstre fadiga, e que esteja disposto a trabalhar de forma correta, com esmero e cuidado.

Ao finalizar o processo seletivo, o recrutador deve produzir um laudo ou parecer psicológico, com o perfil de cada candidato selecionado, para ser entregue ao requisitante da vaga.

De modo que, no documento constem as observações do psicólogo, a cerca de aspectos subjetivos, afetivos, emocionais e comportamentais do avaliando, a serem entregues e analisados por outra pessoa para a tomada de uma decisão. No parecer psicológico serão apresentados pontos relevantes a causa, auxiliando o supervisor em sua escolha de candidato. É onde, nós psicólogos, podemos colocar nossa opinião sobre determinado sujeito, através da nossa análise e coleta de dados, de modo que, o seu destinatário possua uma avaliação psicológica sobre determinada pessoa.

Marras (2009, p. 86), define laudo final como:

a síntese de todo o processo seletivo. No laudo, o 'cliente' da área de R&S recebe o parecer final dando o perfil de cada um dos candidatos finalistas e o respectivo posicionamento no processo, em decorrência as avaliações realizadas.

Nesse caso, através do parecer à outra parte interessada poderá tirar dúvidas em relação ao sujeito avaliado, promovendo uma análise dos dados levantados, sugerindo ou até mesmo promovendo os aspectos subjetivos e emocionais do candidato.

Para Pasquali (2001 *apud* BAUMGARTL, 2010) o psicólogo deve definir atributos e características a serem avaliadas, investigar na literatura especializada os melhores instrumentos disponíveis para cada objetivo desejado e, principalmente, avaliar as características psicométricas dos instrumentos a serem utilizados, tais como precisão, existência de normas específicas e atualizadas para a população brasileira e suas evidências de validade de acordo com o contexto nos quais são aplicados.

CONCLUSÃO

Acredito que o mercado de trabalho hoje vem inovando cada dia mais seus métodos e instrumentos de processo seletivo, mas é preciso salientar que para um bom resultado precisamos de bons profissionais. O psicólogo ganha importância nesse procedimento pelo seu olhar diferenciado, como também pelo seu instrumento primordial, que são os testes psicológicos, onde muitos deles ajudam a complementar o processo seletivo de forma sucinta.

A organização por sua vez, quando adota o método de Recrutamento e Seleção, pode ganhar um profissional dentro do perfil desejado e/ou com inovações, quando o processo é realizado externamente, como também a promoção de um funcionário, quando o R&S é interno, promovendo motivação e satisfação de ambas as partes.

Neste sentido, procurou-se fazer uma discussão inicial a cerca das possibilidades e importância do Recrutamento e Seleção, para a organização quando se trata de contratação de pessoal.

Portanto, espero que este artigo seja um norteador para futuras pesquisas, como também um auxílio para quem trabalha com Recrutamento e Seleção de pessoal. Enxergar a importância de todas as etapas do processo, e obter sucesso na contratação do candidato escolhido são de imensa gratificação.

REFERENCIAS

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. **Plano de Cargos e Salários para uma Empresa de Usinagem e Caldeiraria**. SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, n.1, 2009. Disponível em: www.fapam.edu.br/revista > Acesso em 02 de outubro de 2014.

BAUMGARTL, Viviane Oliveira; PAGANO, Andresa Pereira e LACERDA, Jordana. **A utilização de testes psicológicos em organizações de Minas Gerais**. *Arq. bras. psicol.* [online]. 2010, vol.62, n.2, pp. 178-186. ISSN 1809-5267. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672010000200016 > Acesso 20 de junho de 2014.

CARDOSO, Lucila Moraes et al. **Recrutamento e seleção de empacotadores em uma rede de supermercados**. *Est. Inter. Psicol.* [online]. 2013, vol.4, n.1, pp. 110-117. ISSN 2236-6407. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scieloOrg/php/reference.php?pid=S2236-64072013000100009&caller=pepsic.bvsalud.org&lang=pt> > Acesso em: 20 de junho de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/descricao-de-cargo/23421/> Acesso em: 01 de outubro de 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Barueri: Manole, 2009.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: Como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.b

COIMBRA, José César. **Algumas considerações sobre o parecer psicológico na justiça da infância e da juventude.** *Psicol. cienc. prof.* [online]. 2004, vol.24, n.2, pp. 2-13. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932004000200002&script=sci_arttext > Acesso em 01 de outubro de 2014.

CUNHA, A., S.; Cavalcanti, F., R. **Recrutamento e seleção de pessoal: Análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública.** *Revista Espaço Acadêmico*, 11(131), 76-80, 2012.

FIGUEIRELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierr. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

MICUCCI, Agostinho. **Teste Palográfico: Manual.** 2ª Edição. São Paulo: Vetor, 1991.

TADAIESKY, Liany Tavares. **Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical.** *Psicol. cienc. prof.* [online]. 2008, vol.28, n.1, pp. 122-137. ISSN 1414-9893. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932008000100010 > Acesso em 20 de junho de 2014.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.