

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN
ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA**

SAMARA PEREIRA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

**NATAL/ RN
2011**

SAMARA PEREIRA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Monografia apresentada como requisito
para obtenção do título de especialista em
Avaliação Psicológica da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte – FARN.

Orientadora: Professora Esp. Georgia F.
Martins Saldanha Baeta Neves.

NATAL/ RN
2011

SAMARA PEREIRA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Avaliação Psicológica da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN.

APROVADO EM ____ / ____ / ____

Orientadora: Prof^a. Esp. Geórgia F. Martins Saldanha Baeta Neves

DEDICATÓRIA

À minha mãe Margarida Maria Pereira de Souza e à meu pai Josias Gonzaga de Souza, pelo apoio a mim dedicado e por me ensinarem, com suas atitudes, a nunca desistir e a sempre buscar alternativas dignas para superar os obstáculos; ao meu marido Emanuel Wicleff J. de Souza pela confiança e apoio em todas as situações. E a todos que de forma direta ou indireta colaboraram para mais uma vitória de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que antes de tudo foi quem permitiu essa conquista.

À minha família, em especial aos meus pais, Margarida e Josias, aos quais possibilitou que fosse possível mais essa vitória em minha vida, compartilhando com todo apoio e amor incondicional.

Ao meu marido, Emanuel Wicleff, pela compreensão, apoio e amor que foi dado durante todo o período de aulas e pesquisa.

Aos amigos que de alguma maneira se fizeram presente, se preocupando e incentivando para que o objetivo fosse alcançado. Sem esquecer aos especiais amigos que compartilharam comigo conhecimentos, aprendizados, descontrações e estudos de casos nas salas de aula, durante todo esse tempo da especialização.

À orientadora Geórgia Saldanha por ter acreditado e contribuído para maiores aprendizados a respeito do tema.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Áreas de atuação dos psicólogos organizacionais.....	17
Figura 2 – Fontes de recrutamento.....	25

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar como a técnica de avaliação psicológica pode contribuir para melhorias nos processos de recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. Visa, pois, a partir de uma pesquisa teórica, proporcionar um maior aprofundamento a respeito da temática. A importância diagnóstica das condições psicológicas do indivíduo tem sido objeto de um interesse crescente e tem levado os psicólogos a tentativas empíricas de avaliação das mesmas através de métodos mais precisos que a entrevista, possibilitando avaliar o indivíduo em uma variedade de dimensões. O processo de recrutamento e seleção atualmente valoriza e busca meios que consigam perceber traços da personalidade do sujeito, bem como potencialidades do mesmo, não sendo mais baseado somente na experiência e capacidade técnica. Busca, desta forma, destacar características do sujeito no ambiente de trabalho, percebendo possíveis facilidades e dificuldades em determinadas funções, assim como seu intelectual. A psicologia, através da psicometria, averigua as características, necessidades e recursos das pessoas, desempenhando assim um papel fundamental na tomada de decisões. Ratificou-se ainda a relevância da avaliação psicológica nas seleções de pessoal, uma vez que os testes psicológicos – aliados a boas entrevistas comportamentais e a observações dos candidatos – têm se tornado uma ferramenta importantíssima no auxílio da tomada de decisões. Demonstrou-se, portanto, os visíveis avanços na área, o que tem conferido aos instrumentos citados mais força, maiores espaços e melhores conceitos.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Avaliação Psicológica. Seleção de Pessoal. Organizações.

ABSTRACT

This study aimed to verify how the technique of psychological evaluation can contribute to improvements in recruitment and personnel selection in organizations. Objects, then, from a theoretical research, provide a deeper understanding of the theme. The diagnostic importance of the psychological conditions of the individual has been the subject of increasing interest and has led psychologists to empirical attempts to assess them by methods more precise than the interview, allowing the individual to evaluate a variety of dimensions. The process of recruitment and selection currently values and searching for ways they can understand the personality traits of the subject and the same potential, no longer based only on experience and technical skills. Search, therefore, highlight features of the subject in the workplace, noting possible difficulties in certain facilities and functions, as well as his intellectual. Psychology through psychometry, investigates the characteristics, needs and resources of people, thus playing a key role in decision-making. It also reiterated the importance of psychological assessment in personnel selection, since the psychological tests - combined with good interviews and behavioral observations of the candidates - have become an important tool in helping decision-making. It has been demonstrated, so the visible advances in the area, which has given more power to the instruments mentioned, more space and better concepts.

Keywords: Recruitment and selection. Psychological Assessment. Personnel Selection. organizations

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo geral	10
2.2 Objetivos específicos	10
3 METODOLOGIA	11
4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	12
4.1 Psicologia Organizacional: um breve histórico	12
4.2 A atuação do psicólogo nas Organizações	16
4.3 Psicologia Organizacional e Recursos Humanos	19
5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	22
6 AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA	31
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
8 REFERÊNCIAS	43

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo será desenvolvido acerca do tema da área da Psicologia Organizacional, voltado para a relevância da utilização da avaliação psicológica nos processos de recrutamento e seleção. Pretende-se apontar, esclarecer e aprofundar o conhecimento sobre a avaliação psicológica em seleção de pessoas, a partir de uma pesquisa teórica. Visando compreender como essa técnica pode proporcionar melhorias para as organizações.

Pensa-se, inicialmente, que a avaliação psicológica tem muito a contribuir aos processos de seleção de pessoal, uma vez que, através de seus resultados é possível perceber traços da personalidade do sujeito, bem como potencialidades do mesmo, e assim é possível destacar tais características no ambiente de trabalho, percebendo possíveis facilidades e dificuldades em determinadas funções.

A escolha desse tema surgiu, em decorrência do constante crescimento da Psicologia Organizacional, bem como a Avaliação Psicológica nessa área. Sem esquecer a relevância que a avaliação psicológica tem aos profissionais de Psicologia, uma vez que, a utilização dos testes psicológicos é exclusiva do psicólogo, como poderá ser melhor entendido no decorrer desse estudo.

Acredita-se que a atual pesquisa tem grande pertinência para os âmbitos profissional, acadêmico, e pessoal, uma vez que a partir do desenvolvimento da mesma há um crescimento por parte do profissional que irá se debruçar e melhor entender tal tema, e assim, puder utilizar na sua rotina de trabalho. Bem como, proporcionar novas experiências na área, tais como maior aprofundamento sobre a avaliação psicológica aplicada na área organizacional, uma vez que muitos ainda associam psicologia, apenas, a área clínica e, ainda, disponibilizando esse material como subsídio para futuros trabalhos, seja acadêmico ou profissional.

2. OBJETIVOS

Pretende-se apontar, esclarecer e aprofundar o conhecimento sobre a avaliação psicológica nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, a partir de uma pesquisa teórica. Visando compreender como essa técnica pode proporcionar melhorias para as organizações.

2.1 Objetivo geral:

- Como a Avaliação psicológica contribui nos processos de recrutamento e seleção de pessoal?

2.2 Objetivos específicos:

- Como a Avaliação Psicológica pode proporcionar melhorias para as organizações?
- Como a Avaliação Psicológica foi abordada e analisada em estudos anteriores?
- Como está a utilização da Avaliação Psicológica na atualidade em processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal?

3. METODOLOGIA

A pesquisa, de acordo com a metodologia científica, é a atividade com o intuito de solucionar problemas, constituindo-se também em uma atividade de busca, questionamentos e aprofundamento de uma dada realidade, então esse trabalho permitirá no campo da ciência, construir um conhecimento, ou conhecimentos, com o intuito de auxiliar e orientar na compreensão de determinada realidade.

A pesquisa científica para Marconi e Lakatos (2008) “não é apenas a de fazer um relatório ou descrição dos dados pesquisados empiricamente, mas relatar o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos” (p.272).

O atual estudo trata-se de uma pesquisa teórica, também conhecida como revisão bibliográfica, assim como disse Vilaça (2010): “A forma básica de pesquisa teórica é a bibliográfica” (p.64), em que se procura reunir idéias oriundas de diferentes fontes, visando estabelecer novos conhecimentos e apresentações em relação ao assunto.

De maneira geral, as pesquisas teóricas são aquelas que têm por finalidade conhecer ou aprofundar conhecimentos e discussões (BARROS e LEHFELD, 2000, p. 78). Em resumo, pode-se pensar que “a pesquisa teórica não requer coleta de dados e pesquisa de campo” (VILAÇA, 2010, p.64). Ela busca, em geral, compreender ou proporcionar um espaço para discussão de um tema ou uma questão intrigante da realidade (TACHIZAWA e MENDES, 2006).

Para a realização da referida pesquisa utilizar-se-á instrumentos bibliográficos para a sua construção. Far-se-á uso de livros, artigos científicos, entre outros meios.

4. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

4.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: UM BREVE HISTÓRICO

Pretende-se com esse capítulo, expor, de maneira breve, um histórico sobre a Psicologia Organizacional com enfoque da ação do psicólogo nessa área tão desconhecida por muitos.

Antes de se entender o que é psicologia organizacional, é interessante que se tenha o conceito de trabalho. A partir da visão Humanista, visto em Viana (2008) o trabalho pode ser definido “como uma atividade que corresponde ao artificialismo da existência humana” (p. 01). Uma das definições do Dicionário Aurélio o coloca como “atividade coordenada de caráter físico e/ou intelectual necessária para a realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento” (FERREIRA, 2000, p. 679). O trabalho tem como finalidade suprir as necessidades humanas seja elas financeiras, sobrevivência e/ou existenciais, pois o trabalho forma a identidade do indivíduo, que se esforça para alcançar seus objetivos. O trabalho pode ser entendido como um fenômeno que estrutura o próprio ser humano.

No final do século XIX e início do século XX, origina-se a Psicologia Organizacional, em que era fortemente marcada pelo tecnicismo e compromisso com a produtividade, de modo que os recursos da Psicologia eram voltados à serviço dos interesses capitalistas. Diante disso, cabia ao psicólogo a aplicação de testes e a avaliação do potencial do candidato ao trabalho, a fim de melhor utilizar sua força e seus talentos. Não havia uma preocupação com o ser humano e muito menos com as condições de trabalho e sua saúde física e mental (PASSOS, 2007).

Baseado em Dutra (2008), a Psicologia Organizacional teve início a partir do momento em que os psicólogos deixaram de estudar apenas os locais de trabalho e passaram a debater, também, as estruturas da organização, conferindo um caráter mais estratégico a esta área de atuação. E para Wandick (p.01) a história da psicologia organizacional, é uma criação do século XX, com seu início no final do século XIX, praticamente desde o início do campo da psicologia.

Para Sena e Silva (2004) duas revoluções mudaram o mundo, principalmente no tocante as relações de trabalho, foram elas a Revolução Industrial e a Revolução

Francesa, uma para firmar o modo capitalista e a outra por questões políticas. Nesse momento também estava começando a desestruturação do sistema feudal e assim surgindo trabalhadores independentes, que criavam seus trabalhos com suas ferramentas. Entretanto foi necessário que alguém fizesse a ponte entre o trabalho e o mercado, ou seja, que alguém pudesse vender o produto no mercado. Assim o trabalhador, tido como independente, começa lentamente a sumir.

Pode-se dizer, ainda, que a Psicologia Organizacional é um movimento distinto da Psicologia do Trabalho, que esta por sua vez passou por três momentos em sua história: Psicologia Industrial, Organizacional e do Trabalho.

A Psicologia Industrial, a partir de Silvestre (2009) “foi a primeira forma adotada pelo que hoje conhecemos como Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Psicologia Ocupacional ou Psicologia Industrial e Organizacional, variando um pouco o “objeto” construído” (p. 01). Entretanto, o mesmo autor comenta que “a Psicologia Industrial remonta sua origem aos cenários *norte-americano* e *anglo-saxão* do início do século XX, quando a revolução industrial já havia se consolidado e o taylorismo começa a entrar em cena” (p. 01) , assim passa a fornecer resultados positivos ao aumento de lucratividade das indústrias através de controle mais elaborado do processo produtivo e aumento da eficiência.

Nesse contexto a Psicologia voltada para o trabalho surge, atrelada aos interesses das indústrias, sendo o início dos estudos organizacionais, “na época conhecidos como Psicologia Industrial” (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2008, p. 250). Onde buscava segundo Silvestre (2009) “medir o limite de esforço dos trabalhadores, para assim criar quotas de produção; se encarregava das práticas de seleção e colocação profissional, além da orientação vocacional baseada em testes” (p. 01) visando aumentar a produtividade.

Sena e Silva (2004) mostram que assim como muitos saberes psicológicos, a psicologia industrial se forma no período das duas grandes guerras mundiais. Ela começa a obter seu reconhecimento no ano de 1924. Neste mesmo período foram feitas pesquisas para saber as condições de trabalho e foi nesse ínterim que começou a se pensar em novas formas de se trabalhar.

Bock, Furtado e Texeira (2008) colocam que “a partir da década de 1930, com G. E. Mayo (1880 – 1949) e a sua teoria das relações humanas, é que a visão do trabalho e dos trabalhadores passou a ser mais humanizada” (p. 250-251). Para Lima (1995 apud SILVESTRE, 2009) “quando a psicologia industrial passa a

apresentar objetivos mais voltados para os indivíduos que para a própria empresa, estudando o trabalho humano em todos os seus significados e manifestações” (p. 53), tendo uma visão mais ampla do homem que trabalha e do trabalho do homem, a psicologia passa a ser a Psicologia do Trabalho.

Assim inicia-se a mudança da obsessão pela produtividade para uma compreensão mais próxima do homem que trabalha, aumentando o campo de pesquisa em Psicologia do Trabalho, sendo menos instrumental.

A partir dos anos 50 a denominação de Psicologia Organizacional começa tomar corpo, a junção dos saberes da *sociologia* e a *antropologia* com o da psicologia, influenciaram para o crescimento da *psicologia social*.

Assim, percebe-se que o mundo do trabalho é hoje um importante tema de estudo interdisciplinar, e são inúmeras as áreas que estudam seus diversos aspectos. Da Economia à Psicologia, da Engenharia à Medicina, da terapia Ocupacional ao Serviço Social, enfim, praticamente todas as áreas do conhecimento científico e humano se preocupam com o tema trabalho.

A principal diferença entre a Psicologia Industrial e a Psicologia Organizacional, a partir de Silvestre (2009) “é que enquanto esta se ocupa da organização das estruturas aquela está mais voltada aos postos de trabalho.” (p. 02). A psicologia organizacional surge, para Silvestre (2009) “no momento em que os psicólogos deixam de estudar apenas os postos de trabalho e passam a contribuir também na discussão das estruturas da organização, sendo assim uma ampliação da psicologia industrial” (p. 02). Para Viana (2008) a psicologia organizacional irá visar os fins lucrativos e administrativos de uma empresa, ou seja, a produtividade que aquele funcionário está dando para a empresa. Já a psicologia do trabalho é voltada para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, visando qual é a relação estabelecida entre o indivíduo e o trabalho. O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho, empregado desde a década de 90, a partir de Bastos (2003 apud TONETTO et al., 2008), objetiva-se contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as *organizações*, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o *trabalho*, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade.

Já Spector (2010) coloca que a parte industrial “se preocupa com questões de eficiência no projeto de tarefas, seleção e treinamento de funcionários e avaliação

de desempenho” (p. 8). A parte organizacional, a partir de Spector (2010), se desenvolveu com o movimento de relações humanas nas organizações. “Seu foco no funcionário como indivíduo é maior do que o existente na parte industrial. Ela se preocupa em compreender o comportamento individual e aumentar o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.” (SPECTOR, 2010, p. 8). Para Zanelli, Borges- Andrade, Bastos (2004 p. 466), a Psicologia identifica-se pela ação 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.

Sendo assim, a Psicologia Organizacional e do Trabalho estende-se dos sujeitos aos grupos, dependendo de qual objetivo deseja-se alcançar, partindo da observação em profundidade das informações, com instrumentos e técnicas específicas.

De acordo com Huffman, Vernoy, Vernoy (2003, p. 649):

Os psicólogos industriais/ organizacionais são, freqüentemente, empregados nas empresas, na indústria e no governo. Seu foco está em três importantes áreas: (1) *psicologia dos fatores humanos* (melhorar o design e a função das máquinas e do ambiente de trabalho); (2) *psicologia de recursos humanos* (recrutamento, teste, treinamento, colocação e avaliação de funcionários); e (3) *psicologia organizacional* (estilo gerencial, motivação de funcionários e satisfação no trabalho).

A Psicologia Organizacional, segundo Spector (apud VIANA, 2008), trata-se do desenvolvimento e a aproveitamento de princípios científicos no ambiente de trabalho, preocupando-se em entender o comportamento individual e melhorar o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. A partir de Viana (2008) a Psicologia Organizacional estuda os fenômenos psicológicos presentes nas organizações. Mais especificamente, atua sobre os problemas organizacionais ligados à gestão de recursos humanos (ou gestão de pessoas). A psicologia está muito ligada a empresas atualmente, pensando no bem estar de cada um dos colaboradores, até mesmo nas emoções geradas num ambiente de trabalho.

Toledo (1986 apud MOURA, 2009) considera a *Psicologia Organizacional* como o estudo do fator humano na organização. Este estudo abrange a atração, retenção, treinamento e motivação dos recursos humanos na empresa, assim como

a criação de condições organizacionais de trabalho que auxiliem na criação de clima propício para que funcionários possam atingir suas metas de trabalho e desenvolvimento profissional. A psicologia organizacional em seu contexto mais amplo, coloca ênfase nos aspectos grupais e organizacionais do trabalho.

Enfim, deve propiciar condições adequadas para que os funcionários executem suas atividades, atinjam suas metas e se desenvolvam junto a organização.

A psicologia organizacional, a partir de Spector (2010), é “um campo eclético que tem emprestado conceitos, técnicas de muitas outras disciplinas” (p.6). Bases históricas para o campo organizacional foram fornecidas pela psicologia experimental, tendo por base a leitura de Spector (2010).

Essa área da Psicologia, segundo Rissi (2010), apóia com técnicas e conceitos o processo de formação de um comportamento necessário para a criação de um ambiente e clima organizacional equilibrado, favorável e estável para enfrentar os desafios do ambiente externo. (o tipo de letra está diferente do restante)

Tradicionalmente, as principais áreas da psicologia organizacional são: recrutamento, seleção de pessoal, treinamento, diagnóstico organizacional.

4.2 A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Uma vez caracterizada a Psicologia do Trabalho que abrange a Psicologia Organizacional, será destacado, de maneira breve, a atuação do profissional de Psicologia nessa área.

De acordo com Zanelli (2004), a formação e a atuação do psicólogo na realidade brasileira tem sido objeto de constante estudo. À medida que o número de psicólogos aumenta, cresce a investigação acerca do seu processo de atuação. Verifica-se que a situação de exercício profissional denota certo desajuste no modo de atuar de alguns profissionais. A nítida preferência do psicólogo pelas atividades da área clínica acaba trazendo implicações que dificultam a interação profissional em ambientes de *trabalho*, como grupos e comunidades.

Spector (2010) expõe que os psicólogos organizacionais estão distribuídos em diferentes áreas de atuação, conforme gráfico abaixo:

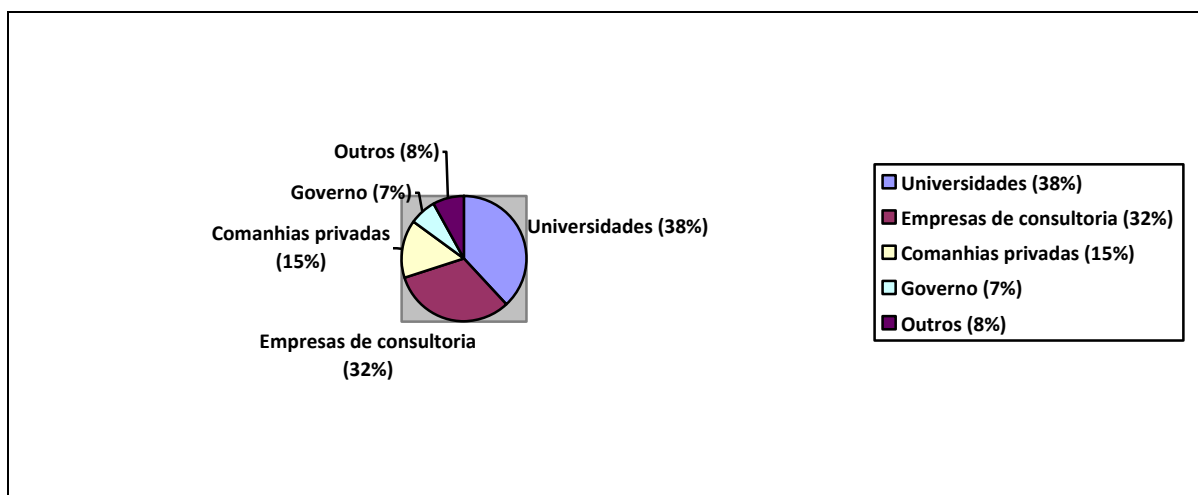


Figura 1Fonte: KOPPES (apud SPECTOR, 2010)

Na cidade de Porto Alegre, pesquisa sobre psicólogos em contexto do trabalho, Mância, Rodrigues e Minozzo (2003 apud SILVA e MERLO, 2007) informam que esses profissionais se sentem em constante ambivalência. Primeiramente por não corresponderem ao ideal clínico pelo qual o psicólogo é reconhecido. Além disso, há ambivalência na ligação profissional como assalariado vinculado a uma empresa que, por um lado, lhe garante estabilidade, mas, por outro, o distancia do ideal de profissional liberal, sendo este limitado pelo desejo da organização.

Ao que se percebe, os psicólogos brasileiros adotam o termo “psicólogo organizacional” ou “psicólogo do trabalho” para se definirem, entretanto não há prática distinta e clara desses profissionais. Por isso é importante o que coloca Motta (2001), de uma maior atenção para a formação do psicólogo organizacional e de um olhar mais apurado para essa área de atuação. O que geralmente ocorre é os profissionais dessa área mesclar instrumentos e práticas desenvolvidas nos contextos histórico-sociais da Psicologia Industrial e da Psicologia Organizacional.

Pela evolução histórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a partir de Chaves e Nunes (2010), percebe-se que o desafio do Psicólogo é promover um ambiente saudável e produtivo, mas que consiga atender às necessidades, tanto do empregado quanto da organização. Acompanhando a evolução da sociedade, sua tarefa consiste em buscar meios para que ambos lidem melhor com as mudanças.

Entre as contribuições da psicologia organizacional vale ressaltar sua importância para o entendimento do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

De um modo geral, Rissi (2010) aponta que as pessoas têm emoções, ideais, valores éticos e morais que podem influenciar o ambiente de trabalho. Aplicar os conhecimentos da psicologia organizacional é vital para desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente da organização.

O psicólogo organizacional pode atuar em organizações de trabalho, segundo Viana (2008) nos processos mentais do trabalhador, seleção dos candidatos e gestão de pessoas. Visando a melhora do trabalho e a vida dos funcionários da organização de forma a buscar proporcionar bem-estar no ambiente de trabalho. Vale salientar que não é atividade do Psicólogo organizacional ofertar atendimento clínico com os colaboradores, embora o acolhimento possa vir a ser realizado. Spector (2010) coloca que os psicólogos organizacionais lidam com assuntos relacionados “à saúde dos funcionários, ao desempenho no trabalho, à motivação, segurança, seleção (contratação) e ao treinamento.” (p.6). Esse mesmo autor cita ainda que os psicólogos organizacionais “podem interferir sugerindo equipamentos mais eficazes e seguros e delinear tarefas de cada função” (p.6).

Com base na leitura de Viana (2008), a Psicologia Organizacional não se restringe a gestão de pessoas, também dá atenção a saúde do trabalhador e da organização. O psicólogo nesse contexto será majoritariamente uma ponte de comunicação entre os interesses de “patrões e empregados”. A saúde e boas condições de trabalho proporcionadas ao colaborador possibilitarão melhor desempenho e maior satisfação do organismo empresarial e da sociedade.

A intenção da psicologia organizacional não se limita apenas ao recrutamento e a seleção de pessoal, se estende também à aplicação de testes, acompanhamento de pessoal, treinamento, análise de função, cargo, avaliação de desempenho, assessoria, aconselhamento psicológico, orientação, treinamento e diagnóstico organizacional com vistas ao bem estar de cada indivíduo e ao desempenho superior da organização.

De acordo com o CATÁLOGO BRASILEIRO DE OCUPAÇÕES (CBO) (apud MOURA, 2009, p. 01) o psicólogo do trabalho é um profissional que:

Exerce atividades no campo da psicologia aplicada ao trabalho, como recrutamento, seleção, orientação, aconselhamento e treinamento

profissional, realizando a identificação e análise das funções, tarefas e ocupações, organizando e aplicando testes e provas, realizando entrevistas, sondagens de aptidões e de capacidade profissional e no acompanhamento e avaliação de desempenho de pessoal, para assegurar às empresas ou por quem quer que se dêem as relações laboratoriais, a aquisição de pessoal dotado das habilidades necessárias, e ao indivíduo maior satisfação no trabalho.

Esse campo permite ao psicólogo atuar no aperfeiçoamento e melhoria das condições de vida, trabalho e saúde de trabalhadores nos diferentes setores da economia. Baseado na leitura de Moura (2009) ao referindo-se ao alto desempenho, os profissionais da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho podem atuar em diversas frentes, tais como na criação e avaliação de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), no planejamento de gestão de pessoas, em planos de ascensão profissional e na orientação de carreira. Em termos de bem-estar, os psicólogos podem atuar na criação de programas de qualidade de vida, na prevenção de doenças ocupacionais, na formulação de estratégias para melhoria do clima organizacional e da satisfação dos empregados. Além disso, a participação em projetos estratégicos dos diversos setores da organização é essencial para identificar e reduzir possíveis impactos negativos na vida das pessoas, bem como para potencializar efeitos positivos.

Bruttin (2007, apud CHAVES e NUNES, 2010) aponta que a grande tarefa do Psicólogo Organizacional é criar uma relação de reciprocidade e um compromisso cooperativo entre proprietário e gestores, de um lado, e trabalhadores do outro. Isso gera a tendência de integrar o Psicólogo às equipes de planejamento estratégico. Segundo o autor, “muitas empresas hoje já buscam seriamente essas relações de reciprocidade, baseadas no crescimento compartilhado e no respeito mútuo” (p.7).

4.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS

A Psicologia Organizacional faz interface com a gestão de recursos humanos (ou de pessoas), em organizações dos setores públicos e privados e lida com pessoas que trabalham nessas organizações. A administração de recursos humanos ou gestão de pessoas é, a partir de Wandick, responsável pela coordenação de interesses da mão de obra e dos donos do capital, e visa proporcionar à organização um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

As autoras, Mância, Rodrigues e Minozzo (2003, apud SILVA e MERLO, 2007) mencionam que em sua pesquisa, todos os psicólogos entrevistados atuam na área de recursos humanos das empresas. Entretanto, grande parte deles não exerce atividades ligadas diretamente à Psicologia, mas à Administração. A esse fenômeno, foi dado o nome de “perda de identidade de psicólogo”. Devido a isso, a maioria desses profissionais busca realizar sua pós-graduação ou mestrado na Administração.

Para Silva (2005), o trabalho do Psicólogo Organizacional não pode ser individualizado e descontextualizado do ambiente onde a organização está inserida. Ele deve atuar como um profissional de Recursos Humanos, desenvolver atividades que supram as necessidades da organização e as auxiliem a se tornarem competitivas e a sobreviverem nesse mercado globalizado, em que o capital humano e a qualidade total são os pontos-chave para o sucesso organizacional.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho existe, como área de atuação, de várias formas dentro das grandes corporações. Na maioria das empresas, os profissionais da área são contratados, a partir de Moura (2009), como Analistas de Recursos Humanos ou Consultores Internos de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas e atuam em todos os subsistemas de Gestão de Pessoas, principalmente em Recrutamento e Seleção e em Desenvolvimento. Outras possibilidades de atuação se concentram basicamente nos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Para Mion (2007), o mercado atual exige da área de Recursos Humanos e, conseqüentemente, de seus profissionais, uma mudança de postura em relação aos tradicionais moldes de antigamente. Recrutar, treinar e avaliar são apenas algumas das possibilidades de atuação do profissional de RH. Para se adequar a essa nova tendência, o profissional deve conciliar diferentes conhecimentos teóricos, antecipar necessidades e transformar seu trabalho, que, muitas vezes, é subjetivo, em resultados palpáveis para as organizações. Conforme salienta Porras (2001), ninguém melhor que o Psicólogo Industrial (o qual se encarrega do treino e desenvolvimento do pessoal) e o Psicólogo Organizacional (encarregado de níveis mais amplos, como é o caso do desenvolvimento de recursos humanos) para dirigir e realizar a tarefa de Gestão de Pessoas. Esclarece o autor que o objetivo desta área da organização compreende todos os conceitos elementares que o especialista

na conduta humana, orientado para o comportamento organizacional, conhece e domina.

Também, enfatiza que, simultaneamente, é o Psicólogo quem domina os princípios do comportamento, individual e grupal, os fundamentos da aprendizagem de comportamentos, o seu reforço, a motivação e satisfação laboral, assim como a organização e direção eficaz de equipes de trabalho. Por tudo isto, este profissional é indicado, caso se pretenda aproveitar ao máximo o potencial de todos os Recursos Humanos da empresa, de forma a desenvolvê-los com iniciativa e eficácia, e com objetivos claros; bem como persuadir, através de uma comunicação bem estruturada e organizada, grupos multidisciplinares internos capazes de serem sementes da liderança na organização.

O uso da Psicologia como ferramenta indispensável na área de recursos humanos é, segundo coloca Fiorelli (2000) incontestável para aqueles que lidam com questões como liderança, motivação, formação de equipes, seleção e desenvolvimento de pessoas entre outras. Bock, Furtado e Teixeira (2008) expõem que “o setor de Recursos Humanos está mais preocupado com estratégias de desenvolvimento e formação dos seus quadros e não somente com ações que buscam a pessoa certa para o lugar certo” (p. 257). Assim, com essa mobilidade, ganharam importância o treinamento e a formação do trabalhador.

5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Com este capítulo, deseja-se expor como ocorre todo o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal (R&S). Uma vez que no presente estudo busca-se uma maior compreensão em volto as contribuições que a avaliação psicológica pode trazer para esse processo de R&S nas Organizações. Com isso, entende-se que há uma necessidade quanto um esclarecimento acerca da sua definição, procedimentos e objetivos.

A prática do psicólogo organizacional é diversificada, dentro de suas atividades em uma organização encontramos o Recrutamento e Seleção.

A partir de Marras (2000), entende-se que o processo de Recrutamento e Seleção é um subsistema de Recursos Humanos, em que tem como principais responsabilidades a captação e triagem de profissionais no mercado e a seleção e encaminhamento de profissionais para as empresas. Vale salientar que esse subsistema, como chama Marras (2000), pode ser administrado por um só profissional ou por equipes diversas, variando em função do porte da empresa e também do volume de trabalho a ser executado.

Pode-se pensar que em todas empresas há a necessidade dos serviços de R&S, entretanto, há aquelas empresas em que não há nenhum registro de necessidade de aumento de quadro de funcionários e ainda com a rotatividade zero. Assim sendo, nessas condições, não há necessidade de aumento ou substituição em seu quadro de funcionários, portanto não há necessidade de serviços de recrutamento e seleção. Marras (2000) cita que se faz necessário acionar um serviço de Recrutamento e Seleção quando as empresas apresentam algum dos seguintes acontecimentos: rotatividade (turn-over), aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstancial.

A rotatividade (turn-over), segundo Marras (2000), “é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos” (p. 66). A partir de Chiavenato (2009) o termo rotatividade de recursos humanos é usado para “definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente” (p.139-140). Ela pode ser expressa por um número índice, o chamado Índice de Rotatividade.

Esse índice, baseado em Marras (2000), pode medir parte da organização ou geral. Pode-se medir também somente os demitidos, demissionários ou demitidos e

demissionários. “A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo” (CHIAVENATO, 2009, p. 140).

Ainda sobre a rotatividade, Chiavenato (2009) expõe que:

o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidos dentro de um programa exeqüível e econômico (p. 142)

A partir de Spector (2010) “o recrutamento e seleção do funcionário envolvem questões legais em muitos países, particularmente na América do Norte e na Europa” (p.200). Ele diz ainda que “há leis bastante rígidas em alguns países proibidos atos discriminatórios que prejudiquem funcionários. Os esforços mais freqüentes para igualar as oportunidades de trabalho são feitos no processo de seleção” (p. 200).

O aumento de quadro planejado, baseado em Marras (2000), é aquele em que a empresa mantém um planejamento global e tem uma administração de orçamento de efetivos construído de forma integrada entre todas as áreas da empresa, com ações ou intenções previamente planejadas e aprovadas. Já o aumento de quadro circunstancial ocorre com, a partir de Marras (2000, p. 69):

variáveis não-controláveis, que devem ser atendidas de forma emergencial a qualquer momento pela organização. Trata-se de motivos não planejados, mas que por necessidade premente terão de ser atendidos.

Após ter sido exposto alguns motivos que fazem as empresas buscarem os serviços de recrutamento e seleção, serão explanadas abaixo particularidades do recrutamento, bem como da seleção de pessoal, uma vez que tratam-se de processos diferenciados, consistindo em ações separadas, entretanto com a mesma finalidade: a aprovação e inserção de um profissional na empresa.

O recrutamento e a seleção, a partir de França (2010), “devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa” (p. 29). Ela coloca ainda que “o

recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está aberto” (p. 29).

Inicialmente, o recrutamento de pessoal tem “por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa” (MARRAS, 2000, p.69). O recrutamento inicia-se na análise do cargo, com descrição dos conhecimentos, aptidões e das atividades exigidas nesta função. (BORMAN apud HUFFMAN, VERNON e VERNON, 2003). Para recrutar, o psicólogo necessita saber a natureza das vagas e as qualificações necessárias para preenchê-las antes de convidar os candidatos a participarem do processo seletivo, o que torna imprescindível o detalhamento de quais conhecimentos, habilidades e atitudes esperam-se dos aspirantes, além de informações adicionais como a localidade da futura atuação deles, a remuneração, entre outros.

As informações para a identificação de um profissional para a empresa dependem primeiramente da descrição de cargo e das competências exigidas para este. A chamada análise de função, como defendem Anastasi e Urbina (2000, p. 351):

“[...] busca identificar qualidades pessoais que contribuem para ou limitam o sucesso. A busca é pelo KSAOs, [...] referindo-se ao conhecimento (K=*Knowledge*), habilidades (S=*Skills*), capacidades (A=*Abilities*) e outras características (O=*Others*) incluindo atitudes e hábitos”.

O recrutamento caracteriza-se como um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a vagas em determinada organização (Flippo, citado por França, 2007).

Rothmann e Cooper (2009) define recrutamento como “um processo de procurar e atrair candidatos adequados de dentro ou de fora da organização para as vagas existentes” (p. 154).

Para Chiavenato (1997) o recrutamento é:

Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (p. 205 - 206)

O processo de recrutamento de pessoal surge sempre a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade, como já foi vista, origina-se por motivos diversos, que é expressa formalmente pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoa (RP).

Geralmente, a partir de Marras (2000), é na RP em que se registram as características mais importantes exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções. E assim, a RP devidamente preenchida e aprovada, o serviço de recrutamento de pessoal dá início ao processo propriamente dito. Para que se obtenha sucesso nesse processo, é necessário decidir-se sobre qual fonte de recrutamento será utilizada. Mas, então vem o questionamento: do que se trata a fonte de recrutamento?

Fontes de recrutamento, segundo Marras (2000), são “as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa” (p.71). As fontes de recrutamento mais utilizadas, baseado em Marras (2000), geralmente, são:

Tipos de fontes de recrutamento
1. Funcionários da própria empresa
2. Banco de dados interno
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações, etc.)
6. Escolas, universidades, cursos, etc.
7. Outras empresas
8. Consultorias de outplacement ou replacement
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão, etc.)
11. Consultorias
12. Headhunters

Quadro 1. Fontes de Recrutamento.

A partir da escolha do tipo de fonte a ser utilizada na busca de recursos, o recrutamento de pessoal divide-se em: recrutamento interno e recrutamento externo.

No modelo interno as empresas possibilitam a promoção dos funcionários da própria organização para a ocupação da vaga aberta. Na busca externa, as pessoas selecionadas podem contribuir com novas vivências, habilidades e valores para os grupos já atuantes. O recrutamento externo insere novos talentos, inova a composição das equipes de trabalho e pode contribuir para a renovação no estilo do trabalho. (FRANÇA, 2007)

O recrutamento interno “atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 92). Marras (2000) define o recrutamento interno como sendo “aquele que privilegia os próprios recursos da empresa” (p. 71). A divulgação das vagas em aberto é informada por meio de comunicação (memorando ou cartazes), em todos os quadros de avisos da empresa, contendo as características exigidas pelo cargo.

O recrutamento interno pode envolver, segundo Chiavenato (2009), “transferência de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e planos de encarreiramento (carreiras) de pessoal” (p. 161).

A prática do recrutamento interno deve estar apoiada em artifícios e política elaborada de forma transparente e garantir a sua divulgação em todos os níveis da estrutura organizacional. Esse recurso pode ser percebido, também, como instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores, pois possibilita “mais veloz ascensão nos quadros da empresa” (MARRAS, 2000, p. 72), como também da própria organização, uma vez que o recrutamento interno pode ser um meio “fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento” (MARRAS, 2000, p.72).

França (2010) expõe que o recrutamento interno:

estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidade aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa (p. 31).

O autor Marras (2000) cita alguns benefícios que as organizações podem ter ao optar pelo recrutamento interno, tais como: a velocidade do processo de recrutamento e seleção é otimizada ao extremo, pois os interessados logo comparecem ao setor de R&S e rapidamente já podem ser avaliados pelo

requisitante; o processo admissional também é mais rápido, uma vez que não haverá necessidade de levantamento de informações, exames médicos, entre outras especificações, apenas providencia-se a transferência de um setor para outro; não tem necessidade desse colaborador participar de treinamentos introdutórios; custos finais do processo de R&S caem vertiginosamente, sendo quase custo zero; a motivação do empregado escolhido no processo, e aqueles que são próximos atingem e superam os limites da normalidade, sem haver maiores esforços e custos.

França (2010) acrescenta ainda entre as vantagens do recrutamento interno: conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato” e melhora o moral interno.

Pelo exposto acima, percebe-se que é mais viável para as organizações optar pelo recrutamento interno. Contudo, por vezes, quando esse procedimento não se faz possível, seja por não obter sucesso internamente, seja por aumento de quadro, o meio de resolução é optar pelo recrutamento externo.

O recrutamento externo é definido por Marras (2000) como “o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos” (p.73). E para que o recrutamento externo tenha início, há de avaliar duas variáveis importantes para a escolha das fontes a serem utilizadas na prospecção de candidatos e conclusão do processo, são elas: variável tempo e a variável custo.

A variável tempo é “aquela que determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área” (MARRAS, 2000, p.73). Já a variável custo “é a que representa a possibilidade financeira que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo em que possibilita identificar as fontes de recrutamento pela diferenciação de custo que cada uma representa” (MARRAS, 2000, p.73).

Uma vez escolhida a melhor fonte de recrutamento, e assim informações das vagas em aberto na empresa distribuídas, o recrutador deverá então, receber os interessados nas oportunidades e o último passo, baseado em Marras (2000), consiste em o recrutador ocupar um posição mais objetiva do material humano, identificando preliminarmente os candidatos mais adequados às características do cargo, a chamada Triagem do Recrutamento.

Além disso, sites de procura e oferta de emprego na Internet estão se multiplicando a cada dia, e assim muitas organizações estão apostando na Internet

para recrutar talentos e reduzir custos dos seus onerosos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam horizontes do recrutamento facilitam a vida dos candidatos. Como todo processo, o recrutamento e seleção on-line têm vantagens e desvantagens, como por exemplo, de vantagem é o ganho de produtividade aos departamentos de recursos humanos e uma desvantagem, seria, por exemplo, que nem sempre os candidatos são familiarizados com informática, e mesmo aqueles que são nem sempre são os de interesse da empresa.

Assim como o recrutamento interno, o externo possui suas vantagens, de acordo com Chiavenato (2009), “traz sangue novo e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, aproveita investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos” (p. 166 – 167).

Concluída essa etapa, segue-se para a seleção de pessoal, que tem “por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego” (MARRAS, 2000, p. 79). O processo de seleção de pessoal baseia-se na análise das exigências do cargo e nas características do candidato. Spector (2010) expõe que o “primeiro passo para decidir quem contratar é determinar os atributos humanos necessários para desempenhar o trabalho com sucesso” (p. 81). Ele coloca ainda que após feito isso “podem ser escolhidos os procedimentos que irão determinar se os candidatos se encaixam nos requisitos estabelecidos” (SPECTOR, 2010, p.81). Robbins (2008) acrescenta que para alcançar seu objetivo, a seleção precisa adequar as características individuais aos requisitos do trabalho.

Santos (1973, apud FRANÇA, 2010, p. 34) define seleção como “um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas determinada ocupação ou esquema operacional”. Chiavenato (2009) diz que “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal” (p. 172). Assim, esse mesmo autor coloca que “a seleção visa solucionar dois problemas básicos: 1) adequação do homem ao cargo. 2) eficiência e eficácia do homem ao cargo” (CHIAVENATO, 2009, p. 172).

Para Rothmann e Cooper (2009) a seleção “envolve a classificação dos candidatos a um cargo vago e a eliminação daqueles que não se adaptam aos requisitos do cargo e/ou da organização” (p. 161). Ele finaliza dizendo que “portanto,

o objetivo da seleção é avaliar que candidato se ajustará melhor ao cargo específico” (ROTHMANN e COOPER, 2009, p. 161).

As exigências do cargo “são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções” (MARRAS, 2000, p. 79). Já as características do candidato “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas” (MARRAS, 2000, p.79).

O processo de seleção de pessoal compõe-se de trabalho de prospecção ou coleta de dados e informações dos indivíduos, na tentativa de conhecê-los extrínseca e intrinsecamente. Para ser possível tal análise, o selecionador dispõe de instrumentos primordiais: entrevista de seleção e testes diversos de aferição. Vale lembrar que a relação entre ambos é importante para o sucesso do processo de seleção, conforme poderá ser visto no decorrer desse trabalho.

Um programa de seleção de pessoal, em geral, envolve os seguintes passos: 1) análise do cargo; 2) identificação das dimensões de desempenho do cargo; 3) identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo; 4) desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato; 5) uso de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos. (CASCIO, GATEWOOD & FIELD, apud SANTOS et al., 2003).

Robbins (2008) caracteriza os instrumentos de seleção como mecanismos de se obter informações sobre os candidatos ao emprego, e assim auxiliar as organizações a determinar se o indivíduo possui as capacidades apropriadas para o trabalho em questão. A entrevista de seleção “é a técnica de seleção mais utilizada” (CHIAVENATO, 2009, p. 178). Ele coloca que “a entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. De um lado, o entrevistador e, de outro lado, o entrevistado” (CHIAVENATO, 2009, p. 180).

Já Carvalho & Nascimento (1999, p. 139), acredita que a entrevista:

visa obter fatos relacionados com o histórico profissional, educacional e sócio- econômico desse mesmo candidato. Outra finalidade da entrevista de seleção é confirmar ou não as demais fontes de informações-dinâmicas e ambiente da aplicação de testes, exame do currículo do candidato etc. Um terceiro objetivo da entrevista de seleção é estabelecer uma identificação entre a empresa e o candidato, independente de este ser admitido ou não pela organização.

Spector (2010) define a entrevista como “um encontro face a face entre um ou mais entrevistadores que estão recolhendo informações ou tomando decisões para contratação, e um entrevistado” (p. 173).

Rothmann e Cooper (2009) cita que:

uma entrevista de seleção pode ser definida como uma conversa com três objetivos: a) fornecer ao entrevistador informações sobre a adequabilidade de um candidato a um emprego e à organização; b) fornecer informações sobre o emprego e a organização ao candidato; c) tratar o candidato de tal modo que seja mantida uma atitude positiva voltada para organização. (p. 172)

Há dois tipos de entrevistas no ambiente organizacional: entrevista estruturada e a entrevista não-estruturada. A entrevista estruturada é aquela em que “o entrevistador dispõe de questões antecipadamente planejadas, que aplicará a cada pessoa entrevistada” (SPECTOR, 2010, p. 173). Rothmann e Cooper (2009) diz que “uma entrevista estruturada é um método de entrevista no qual o conteúdo, o formato e a avaliação da entrevista são especificados de antemão e seguidos pelo entrevistador” (p. 173). Ele cita ainda que esse tipo de entrevista “geralmente é mais confiável e válida do que a entrevista desestruturada, talvez porque se preste mais atenção ao propósito da entrevista e mais tempo seja gasto para planejá-la” (p. 173). Esse procedimento faz com que a entrevista se torne padronizada, tendo como o entrevistador colher as mesmas informações de cada um dos entrevistados, mesmo que haja interação entre duas pessoas.

Já a entrevista não-estruturada “o entrevistador pergunta qualquer coisa que vem à mente” (SPECTOR, 2010, p.173). Se parece mais com uma conversa entre o entrevistador e entrevistado, em que “a natureza da interação entre duas pessoas determina a maior parte do que é abordado” (SPECTOR, 2010, p.173). Rothmann e Cooper (2009) colocam que a entrevista desestruturada “é um método de entrevista no qual o conteúdo, formato e a avaliação da entrevista não são especificados de antemão” (p.173). Ele diz que “as entrevistas desestruturadas podem levar a uma avaliação precipitada do candidato” (ROTHMANN e COOPER, 2009, p. 173). E cita que esse tipo de entrevista “resulta em informações mais detalhadas sobre experiências do candidato, seus sentimentos e valores” (ROTHMANN e COOPER, 2009, p. 173).

6. AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

A utilização de testes psicológicos é uma atividade que merece destaque quando se trata do trabalho do psicólogo organizacional.

Uma das primeiras aplicações da psicologia no campo dos problemas humanos dentro das organizações, a partir de Spector (2010) foi a avaliação de pessoas para seleção e colocação.

A busca de informações há alguns anos, através de testes psicológicos está em evidência, tanto com o desenvolvimento de novos instrumentos, como com revisões de testes anteriores. Deve-se isso a importância que vem tendo o diagnóstico das condições psicológicas do indivíduo e o que tem levado os psicólogos a tentativas empíricas de avaliação das mesmas através de métodos mais precisos que a entrevista, para poder avaliar o indivíduo em uma variedade de dimensões.

A partir de McCormick e Tiffin (1977 apud Silva e Merlo, 2007) percebe-se que os primeiros psicólogos industriais estavam particularmente interessados nas dificuldades da seleção de pessoal, e também em temas como publicidade e vendas, acidentes e avaliação de desempenho de funcionários. Assim, não tem como deixar de relacionar o início do século XX com o advento das idéias tayloristas. Nesse contexto, os psicólogos foram chamados a colaborar com o intuito de encontrar as melhores pessoas para cada posto de trabalho, em especial, através do desenvolvimento dos testes psicológicos. Nesse sentido, os autores (McCormick e Tiffin) trabalham em seu livro *Psicologia Industrial*, temas que destacam como os de maior contribuição da Psicologia ao trabalho: seleção e avaliação de pessoal, o contexto social e organizacional do trabalho, o cargo e a situação de trabalho, erro humano e acidentes, aspectos psicológicos do comportamento do consumidor.

A análise do comportamento humano aponta, em sua maioria, para a atuação e interesse dos psicólogos, independente do campo de sua atuação. Contudo, no contexto organizacional, mas precisamente em uma seleção, o julgamento acerca do comportamento do candidato ou afim precisa ser respaldado em mecanismos que tentem minimizar a subjetividade preponderante nas avaliações do senso comum e fundamente-se em instrumentos validados e na percepção de elementos comportamentais relevantes para o processo e, desse modo, resulte em

informações concretas que possam colaborar para uma escolha final correta. Desse modo, muitos profissionais da Psicologia utilizam os testes psicológicos para descobrir os traços mais significativos da personalidade dos concorrentes.

É importante destacar que a avaliação psicológica é uma atividade exclusiva do profissional de Psicologia, sendo regulamentada pelo Código de Ética Profissional, desde a promulgação da Lei nº 4.119 de 1962.

Para o Conselho Federal de Psicologia (2007):

A Avaliação Psicológica é um processo técnico e científico realizado com pessoas ou grupos de pessoas que, de acordo com cada área do conhecimento, requer metodologias específicas. Ela é dinâmica e constitui-se em fonte de informações de caráter explicativo sobre os fenômenos psicológicos, com a finalidade de subsidiar os trabalhos nos diferentes campos de atuação do psicólogo, dentre eles, saúde, educação, trabalho e outros setores em que ela se fizer necessária. Trata-se de um estudo que requer um planejamento prévio e cuidadoso, de acordo com a demanda e os fins aos quais a avaliação destina-se. (p. 5)

De acordo com Alchieri & Cruz (2004), a avaliação psicológica refere-se ao modo de conhecer fenômenos e processos psicológicos por meio de procedimentos diagnósticos e prognósticos. Ao mesmo tempo, permite dar condições de aferição ou dimensionamento dos fenômenos e processos psicológicos conhecidos. Para Tavares (2003), o objetivo da avaliação psicológica é de descrever, por meio de técnicas reconhecidas e uma terminologia específica, a melhor compreensão possível dos aspectos relevantes de uma pessoa, consoantes com os objetivos específicos das técnicas utilizadas e de acordo com um conjunto de informações disponíveis no momento. Pasquali (2001) ressalta sobre a importância da cientificidade dos métodos utilizados e da intervenção conforme os resultados obtidos. Assim, a avaliação psicológica, deve ser entendida como o processo objetivo, cujos critérios são fundamentados na cientificidade, observação, verificação e experimentação, visando alcançar o melhor resultado (BERALDO et al, 2003)

A Psicologia, através da psicometria, busca averiguar as características, necessidades e recursos das pessoas e, assim, desempenhar um papel fundamental na tomada de decisões em várias áreas do conhecimento. São os testes, como instrumentos de mensuração, dando mais fidedignidade a vários tipos

de avaliação das características emocionais, intelectuais, motivacionais, interpessoais, de atitudes e de habilidades pessoais. Muitos testes disponíveis, a partir de Spector (2010), “podem avaliar centenas de características individuais. A natureza da característica de interesse ajuda a determinar qual teste pode ser utilizado” (p. 157).

Os testes psicológicos, segundo Spector (2010) “consistem de conjuntos padronizados de itens ou tarefas que uma pessoa deve completar sob condições controladas” (p.154). Já Santos (1973 apud França 2007, p. 43) define:

Os testes psicológicos como provas ou verificação sistematizada, no sentido de medir (ou avaliar) um atributo qualquer, seja este uma aptidão (a inteligência, por exemplo), seja ele uma atitude, o campo de interesse, a estabilidade emocional, seja, finalmente, um traço de personalidade (a dominância, a agressividade, a intro- extroversão etc.)

Spector (2010) coloca que os testes psicológicos “podem ser usados para avaliar aptidão, interesse, conhecimento, personalidade e habilidade” (p. 154).

Os testes não permitem resultados precisos sobre o possível sucesso profissional, mas indicam estados temperamentais, necessidades ou conflitos emocionais que, caso existam, poderiam afetar a vida do candidato e refletir na sua vida profissional. (SANTOS, 1973, apud FRANÇA, 2007) Spector (2010) fala que “a confiabilidade e a validade de um teste de múltiplos itens é melhor do que aquele baseado em itens únicos, porque o impacto dos erros ocasionais na pontuação de cada pessoa fica reduzido” (p. 156-157).

Sendo assim, compreende-se que os testes são instrumentos de medida que investigam amostras de comportamento e devem ser capazes de auxiliar na identificação de características de sujeitos. Para tanto, devem ser construídos com base científica e apresentar parâmetros psicométricos que de alguma forma atestem a confiabilidade e a representatividade do construto que está sendo medido. Nesse sentido, um teste bem-construído e padronizado oferece a assistência necessária para a investigação de uma variedade de problemas práticos se estiver alinhado a outras técnicas, como entrevista.

Alguns autores recriminam o uso dos testes psicológicos, como o Figueiredo apud Zanelli, Borges- Andrade, Bastos (2004), ao considerar o domínio das atividades de recrutamento e seleção via utilização de testes psicológicos fomentava

o traço mais característico de uma atuação limitada, o que colabora para o descrédito vivido pelo profissional psicólogo.

No Brasil, segundo Antunes (2001), as primeiras experiências sistemáticas de aplicação da Psicologia às questões do trabalho se deram na década de 20 do século XX. Foram aí lançadas as bases para o desenvolvimento desse campo de atuação, cuja aceleração se deu principalmente a partir dos anos 30. As aplicações de testes no Brasil, com o objetivo de selecionar pessoas para ofertas de emprego, se expandiram rapidamente, em especial nas empresas ferroviárias.

Conforme explica Baumgartl (2005), o uso de testes psicológicos nos processos de seleção de pessoal é uma prática antiga dos psicólogos, datando do início do século XX. Eles começaram a ser utilizados em organizações a partir da construção de escalas de inteligência por Alfred Binet.

Anastasi e Urbina (2000), lembram que tradicionalmente, a função dos testes psicológicos era a de medir diferenças entre os indivíduos ou entre as reações do mesmo indivíduo em diferentes circunstâncias, e que um dos primeiros problemas que estimulou o desenvolvimento dos testes psicológicos foi a identificação das pessoas mentalmente retardadas. Até hoje, a detecção das deficiências intelectuais permanece uma aplicação importante de certos tipos de testes.

Segundo Sampaio (1998 apud BAUMGARTL, 2005), para uma inserção mais eficaz no contexto organizacional era necessário, no entanto, que os testes psicológicos se mostrassem eficientes na discriminação de critérios relevantes para o bom desempenho do funcionário na função exercida. Neste sentido, medidas como produtividade, número de acidentes de trabalho, avaliação de desempenho, entre outras, começaram a ser utilizadas pelos psicólogos na tentativa de validar o processo de seleção de pessoal nas empresas.

No processo de seleção de pessoal, a aplicação de testes psicológicos é uma das ferramentas mais significativas, uma vez que auxiliam o selecionador a traçar um perfil claro do candidato. É através dos testes que os selecionadores geralmente conseguem informações dificilmente percebidas em uma entrevista individual. Vale lembrar que os testes psicológicos não devem ser usados para rotular ou dificultar contratações, e também, não devem ser utilizados para que os candidatos sejam definidos como “certos” e “errados”. Os testes psicológicos devem fazer parte de um conjunto de informações sobre o candidato, como foi exposto em capítulo anterior, e assim, com resultados já obtidos, percebe-se se o profissional tem o perfil

necessário à empresa, bem como potencial ou não para desenvolver as atividades propostas ao cargo em questão.

Há algum tempo o processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal deixaram de ser baseado somente na experiência e na capacidade técnica dos candidatos. As organizações estão cada vez mais valorizando o ser humano e avaliando o seu potencial emocional e intelectual. Elas perceberam que por mais que se criem máquinas inteligentes, estas jamais substituirão o calor humano, o respeito, a convivência interpessoal, a criatividade, o aprendizado e a vontade de vencer de cada pessoa. Segundo Chiavenato (2004), as organizações dependem de pessoas para poder funcionar.

No contexto organizacional, a seleção de profissionais com base em avaliações psicológicas é uma prática freqüente e segundo Borman, Hanson e Hedge (1997, apud FERREIRA e AMARAL, 2005, p. 367 – 368), as organizações que não utilizam os processos seletivos, incluindo entrevistas e testes, apresentam quedas reais na produtividade, o que sugere a necessidade dos empregadores demonstrarem maior acuidade na seleção de seus funcionários. Pasquali (1999, p. 34) refere que os testes na área de seleção “são bastante criticados porque quase não existem testes construídos para esta ou aquela profissão, o que revela que não se sabe se os que estão sendo utilizados são válidos para tal fim”.

De acordo com Baumgartl (2005), uma crença muito difundida entre pessoas que participam de processos seletivos em organizações é a de que as habilidades requeridas para um cargo, ou seja, as aptidões e traços avaliados pela empresa por ocasião da seleção, muitas vezes não se correlacionam com o desempenho das tarefas. Schmidt e Hunter (1989) desenvolveram um estudo com 370.000 trabalhadores com o objetivo de mensurar a veracidade desta crença. Em seus resultados verificaram ocorrer queda real na produtividade da empresa quando as fases do processo seletivo são completamente abandonadas, como, por exemplo, aplicação de testes e entrevista; ou quando os instrumentos apresentam parâmetros psicométricos, como validade e precisão, com valores muito baixos (no caso dos testes). Tal fato demonstra a importância do planejamento e da execução das fases dos processos seletivos, utilizando-se técnicas e instrumentos padronizados e válidos para o contexto organizacional.

Conforme a Resolução 001/2002 do Conselho Federal de Psicologia, que regulamenta a realização de avaliação psicológica em concursos públicos e

processos seletivos da mesma natureza (CFP, 2002), estes devem incluir, nos instrumentos de avaliação, técnicas capazes de aferir características tais como inteligência, funções cognitivas, habilidades específicas e personalidade.

Facilitar o processo de seleção de pessoal e atender às necessidades das organizações em meio à competitividade do mundo atual tornou-se, portanto, um desafio para o psicólogo da área organizacional. Cabe a ele identificar o melhor candidato em pouco tempo sem, preferencialmente, demandar gasto para a organização. A partir desse contexto, a avaliação psicológica passa a ser vista como um instrumento, uma ferramenta de análise que auxilia os profissionais na tomada de decisão, especialmente no momento da escolha de alguém para determinada função/atividade.

Assim, para Guzzo e Pasquali (apud PEREIRA; BANDEIRA, 2009), o profissional que utiliza a avaliação psicológica não deve tratá-la como um fim em si mesmo, tampouco que seja vista como fonte única de dados e informações no momento de avaliar pessoas no âmbito organizacional. Também é necessário que ao se realizar uma avaliação de qualidade, o profissional entenda o significado da avaliação psicológica como um processo de construção de um conhecimento sobre um fenômeno decorrente de uma escolha teórica e metodológica.

Pereira e Bandeira destacam ainda que o psicólogo organizacional precisa compreender a realidade da organização e o perfil das competências necessárias para tal, pois isso é condição para a efetividade do processo de avaliação. O avaliador e o candidato devem entender que as organizações se encontram em constante mudança e transformação.

Um exemplo de mudança, transformação que pode ser citada é a aplicação dos testes psicológicos por computador. Baseado em Spector (2010), alguns testes psicológicos estão sendo adaptados para serem aplicados eletronicamente. Spector (2010) cita que “há duas vantagens principais nesta abordagem”, como:

Primeiro, o teste pode ter a pontuação feita automaticamente tão logo o último item seja respondido, acelerando o processo de seleção. Segundo, o teste pode ser colocado em um site na Internet, permitindo acesso de quase todos os lugares do mundo. Um candidato não precisa mais ir até um determinado local para fazer o teste (SPECTOR, 2010, p. 186).

Naturalmente, algumas etapas precisam ser dadas pelo monitor no qual o teste é feito, objetivando evitar que ocorram enganos. Spector (2010) coloca também que:

Primeiro, o desenvolvimento de um sistema eletrônico de testes pode ser muito caro e demorado. Os custos com hardware (equipamentos) e software (programas) são consideráveis, especialmente se comparados com o baixo custo de um impresso em papel e lápis. Segundo, os testes computadorizados não são necessariamente equivalentes aos impressos, especialmente os testes de velocidade. (p. 186)

Spector (2010) diz ainda que “a aplicação de testes eletronicamente tem potencial para aumentar a exatidão dos testes de personalidade, nos quais a pessoa muitas vezes distorce ou falseia suas respostas” (p. 186). Segundo esse mesmo autor “as pessoas muitas vezes têm mais facilidade em revelar-se honestamente para uma máquina como o computador do que para outra pessoa” (p.186).

A tecnologia eletrônica irá produzir enormes mudanças na avaliação. Por enquanto, a partir de Spector (2010), ela tem sido usada basicamente para aplicar e realizar testes. Ele diz que “o tremendo potencial dos computadores para permitir a criação de novos tipos de testes e de métodos de avaliação está apenas começando a ser explorado” (p.190). Pois, a informática pode ser utilizada para simular situações e tarefas diferentes, como a mesma tecnologia usada em jogos nos computadores, sendo adaptado para criar simulação organizacional. Algo já utilizado, a partir de Spector (2010), na Alemanha.

Alguns testes bastante utilizados em processos seletivos estão se atualizando em relação a tecnologia eletrônica que pode ser citado aqui, é o IFP, em que sua correção já pode ser realizada através de mecanismos eletrônicos, via web, de forma gratuita, ao adquirir o teste.

O Inventário de Personalidade (IFP), a partir de Pasquali, Azevedo e Ghesti (1997), fundamenta-se maximamente no Edwards Personal Preference Schedule (EPPS), desenvolvido por Allen L. Edwards em 1953 e revisto em 1959. Os autores colocam que o IFP é “um inventário da personalidade objetivo, da natureza verbal, baseado na teoria das necessidades básicas formuladas por Henry Murray (1938)” (PASQUALI, AZEVEDO e GHESTI, 1997, p. 11). O teste é de fácil aplicação, porém é “recomendável que seja administrado por um psicólogo ou um aconselhador experiente” (p. 12). O inventário pode ser aplicado individual ou coletivamente, “em virtude de seu um teste objetivo e auto-administrável” (p. 12). “De forma geral, o

teste é utilizado com sujeitos que possuam entre 18 e 60 anos de idade” (PASQUALI, AZEVEDO e GHESTI, 1997, p. 12).

Alguns recursos, como os testes psicológicos, podem auxiliar em um maior aprofundamento a respeito do sujeito são os testes de personalidade, principalmente os projetivos, onde há maior liberação do seu subjetivo, não acontecendo muita manipulação para o resultado por parte do testando.

O teste Palográfico é um teste muito utilizado em processos seletivos variados, pois o mesmo consegue atender os públicos de todas as escolaridades, e até mesmo aqueles não alfabetizados, pois não são necessárias leituras, nem escritas. Segundo Vels (1982, apud ALVES e ESTEVES, 2004, p. 22) “o teste é aplicável da mesma forma a crianças desde os 8 anos, adolescentes e adultos”. Acrescenta ainda dizendo que “o teste é bastante simples e consiste na realização de traços verticais de 7mm de altura, com espaço de 2,5mm entre eles” (VELS, 1982 apud ALVES e ESTEVES, 2004, p. 22).

O Teste Palográfico “pode ser considerado um teste expressivo de personalidade, de acordo com a classificação de testes de personalidade proposta por Van Kolck” (Alves e Esteves, 2004, p. 23).

Segundo Van Kolck (1984, p. 2 apud ALVES e ESTEVES, 2004, p. 23), “no ato de desenhar estão presentes e juntas a adaptação, a expressão e a projeção”.

O Palográfico foi criado pelo psicólogo Salvado Escala Milá do Instituto Psicotécnico de Barcelona na Espanha. Mais a sua maior divulgação foi por Augusto Vels, a partir de dois livros: “Escrita e Personalidade: As bases científicas da Grafologia” no ano de 1993 e também “ La Selección de Personal Y El problema humano em lãs empresas” em 1982.

No Brasil, a partir de Alves e Esteves (2004), o teste Palográfico foi desenvolvido e divulgado por Agostinho Minicucci.

Um outro teste a ser citado é o Teste HTP do inglês, *House, Tree, Person* é um teste de grafismo aplicado em avaliações psicológicas, sendo frequentemente utilizado em testes de admissão de empresas e por órgãos do serviço público. Esse teste foi divulgado no ano de 1948, tendo como autor o Jonh N. Buck. O HTP é destinado tanto a crianças, adolescentes como a adultos. Uma de suas vantagens é que pode ser aplicadas em pessoas com déficits na esfera intelectual, pessoas sem escolaridade, estrangeiros que não dominem o idioma, mudos, tímidos e nas pessoas que são inibidas emocionalmente na área verbal.

O HTP a partir de Celli (2010):

é uma técnica projetiva de desenho que visa penetrar na personalidade do indivíduo exatamente por recair sobre a visão subjetiva que o sujeito tem de si mesmo e de seu ambiente, das coisas que ele considera importantes, das que enfatiza e das que ignora. Uma técnica projetiva é um instrumento considerado sensível a aspectos conscientes ou velados do comportamento, que permite ou suscita uma ampla variedade de respostas no sujeito. (CELLI, 2010, p. 07)

No HTP a Casa é colocada como lugar de moradia, como diz Saldanha (2008): “para despertar associações referentes à vida familiar do sujeito e suas relações intra-familiares”; a mesma autora coloca sobre a Árvore: “é para despertar associações referentes às relações básicas e elementares que o sujeito experimenta em seu meio” e por fim a Pessoa é para, segundo ainda Saldanha (2008): “despertar associações referentes às relações interpessoais do sujeito, tanto as específicas como as gerais” (p.05).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de toda a construção desse trabalho de pesquisa, pôde-se ter maiores conhecimentos acerca da prática do psicólogo nas organizações, bem como especificamente dos processos de recrutamento e seleção de pessoal e relações existentes entre o processo seletivo e a avaliação psicológica. Relações essas, que despertaram maior atenção para a edificação desse trabalho de pesquisa. Reflexões, dificuldades e compreensões surgiram no decorrer do mesmo.

Foi possível perceber que a psicologia Organizacional subdividi-se em duas áreas principais: industrial e organizacional, em que na área industrial há maior preocupação com a eficiência organizacional por meio de recursos como avaliação, seleção e treinamento de pessoas e projeto de trabalho. Já no aspecto organizacional, busca-se compreender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

A partir dos conhecimentos iniciais e de aprofundamento sobre os devidos temas, pôde-se compreender e alcançar os objetivos levantados no início da pesquisa. Pode-se ratificar a relevância da avaliação psicológica nas seleções de pessoal. Uma vez que os testes psicológicos juntamente a boas entrevistas comportamentais e a observações dos candidatos têm se tornado uma ferramenta importantíssima no auxílio da tomada de decisões. Percebe-se claramente os avanços na área, e assim esses instrumentos ganham força ocupando maiores espaços e melhores conceitos.

Pode-se afirmar, ainda, a partir dessa pesquisa, que essa área encontra-se em constante crescimento, e que os psicólogos que nela atuam, em sua maioria, são profissionais que trabalham como consultores de várias organizações ou como funcionário de uma única organização.

Uma das principais tarefas que os psicólogos organizacionais executam é avaliar as características das pessoas para seleção e colocação profissional.

Com essa pesquisa é possível refletir a respeito do uso e conhecimento de testes nos processos de seleção profissional. É importante que o psicólogo tenha capacidade para considerar os resultados obtidos nos testes à luz das informações mais abrangentes sobre o indivíduo, tendo o cuidado de contextualizar.

Como já foi explanado, os testes não devem ser utilizados isoladamente, ou únicos no processo seletivo. Eles devem ser vistos como ferramentas auxiliares para a avaliação de pessoas, evitando possíveis rótulos aqueles que são submetidos.

Percebe-se também que o teste psicológico é composto de uma série de problemas ou questões que uma pessoa deve resolver para avaliar uma característica individual específica. Os testes são comumente utilizados para avaliar os conhecimentos, habilidades, aptidão, e outras características individuais.

Parece estar claro que os instrumentos utilizados em seleção profissional, mais especificamente os testes psicológicos, necessitam de uma especial atenção no que diz respeito à qualidade, manuseio e formação dos profissionais que os utilizam. Noronha (2002) ressalta que essa é uma discussão que envolve muitas instâncias do ser e do fazer psicológico. Por um lado, existe o psicólogo que atua na prática, mas que não está atualizado, por outro, existem instituições formadoras que não estão formando de acordo com as necessidades do profissional, e, por outro lado ainda, tem-se o conhecimento de pesquisadores, nem sempre transmitidos de forma eficaz aos psicólogos que estão nas práticas profissionais.

A avaliação consiste em diferentes tipos de exercícios com o objetivo de identificar o potencial de futuros candidatos em diversos tipos de trabalho. E essa avaliação está em constante crescimento, sendo algumas até acompanham avanços da tecnologia, podendo ser realizada via computador.

A avaliação por computador está rapidamente se tornando comum como maneira de avaliação das pessoas. Embora, até agora, a maioria das avaliações tenham sido feitas na forma de versões computadorizadas de testes com lápis e papel, os pesquisadores estão começando a desenvolver novos tipos de esquemas de avaliação utilizando plenamente a capacidade da tecnologia. O campo da psicologia organizacional representa uma das principais áreas de aplicação da psicologia, em que é um campo variado, cujo interesse está no aspecto humano das organizações.

Justamente as pessoas é o mais valioso dos recursos da organização. E este é um dilema da área, pois elas devem ser tratadas como pessoas (com características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais) ou como recursos (habilidades, capacidades e conhecimentos). Assim sendo, o estudo das pessoas é fundamental para a área.

Deste modo, recomenda-se maiores aprofundamentos nos estudos sobre avaliação psicológica, em busca de aprimoramento dos instrumentos e as técnicas de acordo com as reais necessidades das empresas, desenvolver novos instrumentos, melhorar a formação profissional na graduação, bem como revisar os currículos dos cursos de Psicologia, uma vez que o ensino de avaliação psicológica encontra-se, algumas vezes, defasado. Embora os avanços da avaliação sejam claros, detectou-se a importância de se continuar fazendo estudos e pesquisas na área com o intuito de que profissionais de recursos humanos atuem com maior eficácia na seleção profissional.

8. REFERÊNCIAS

- ALCHIERI, J. C. & Cruz, R. M. **Avaliação psicológica: conceitos, métodos e instrumentos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- ALVES, I. C. B.; ESTEVES, C.. **O teste palográfico na avaliação da personalidade.** 1 ed. São Paulo: Vetor, 2004.
- ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem psicológica.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- ANTUNES, Maria Aparecida Makino. **A Psicologia no Brasil: Leitura Histórica sobre sua Constituição.** São Paulo: Unimarco/Educ, 2001.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BAUMGARTL, Viviane de Oliveira; PRIMI, Ricardo. **Contribuições da avaliação psicológica no contexto organizacional: um estudo com o BPR-5, BMF-1 e o PMK.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- BERALDO, F. N. M., Noronha, A. P., Oliveira, K. L. & Santarém, E. M. Utilização de técnicas e instrumentos psicológicos: **Uma pesquisa com estagiários de clínica comportamental.** Psico, São Paulo, n.34, p. 123-140, 2003.
- BOCK, Ana Mercês Bahia, FURTADO, Odair e TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trasi. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia.** 14ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos: volume I.** São Paulo, Pioneira, 1999.
- CELLI, Jordana. **Teste do desenho da Casa – Árvore – Pessoa – HTP: Teoria e Prática.** FARN, 2010.
- CONSELHO Federal de Psicologia. **Cartilha sobre Avaliação Psicológica.** Brasília, 2007.
- CHAVES, Natália Azenha e NUNES, Ruth Vieira. **O PAPEL DO PSICÓLOGO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES.** Disponível em:

<<http://www.revista.inf.br/psicologia/pages/artigos/ART03-ANOVIII-EDIC14-MAIO2010.pdf>> Acesso em: 25. Jan. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto . **Recursos Humanos**, Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, D. **Qual é o papel do psicólogo nas organizações?** Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artdd04_Psicologo_Organizacao.htm> Acesso em: 25. jan. 2011

FERREIRA, A.B.H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Marcia Eloisa Avona; VILLEMOR-AMARAL, Anna Elisa de. **O teste de Zulliger e avaliação de desempenho**. Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 15, n. 32, dez. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2005000300006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 19 ago. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2005000300006>.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2000. 22p.-26p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

HUFFMAN, Karen; VERNON, Mark; VERNON, Judith. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LOKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futuro, 2000.

MION, C. R. **O papel do psicólogo na área de RH, 2007**. Disponível em: <<http://www.redepsi.com.br/portal/modules/smartsection/item.php?itemid=413>>. Acesso em: 25. jan. 2011

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURA, Joviane. **Introdução à atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://artigos.psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/introducao-a-atuacao-em-psicologia-organizacional-e-do-trabalho>>. Acesso em 25. Jan. 2011.

NORONHA, A. P. P. Os problemas mais graves e mais freqüentes no uso dos testes psicológicos. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 135-142, 2002.

PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999.

PASQUALI, L.; AZEVEDO, M. M.; GHESTI, I. **Inventário Fatorial de personalidade: manual técnico e de avaliação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

PASSOS, Elizete. **Ética e psicologia: teoria e prática**. São Paulo: Vetor, 2007.

PEREIRA, Daniela Forgiarini; BANDEIRA, Denise Ruschel. **Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações**. São Paulo: Vetor, 2009.

PORRAS, J. P. L. **O papel fundamental do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações do século XXI**. 2001. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=a0111&area=d8&subarea=>. Acesso em: 25. jan.2011

RISSI, Adriano. **A importância da psicologia organizacional**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-psicologia-organizacional/47449/>> . Acesso em: 25. Jan. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SALDANHA, Geórgia. **Casa - Árvore – Pessoa: Técnica Projetiva de desenho: H – T – P**: Manual e Guia de interpretação. Universidade Potiguar: 2008.

SANTOS, P. D. **Seleção interna**: uma oportunidade de crescimento. Disponível em: <www.guiarh.com.br>. Acesso em: 12 Fev. 2011.

SENA e SILVA, M. de F. e BRAZ DE AQUINO, C. A. (orgs). **Psicologia social: desdobramentos e aplicações**. São Paulo: Escrituras Editora, 2004 – Coleção Ensaio Transversais, cap 4, p. 93-113.

SILVA, R. M. **O papel do psicólogo organizacional na gestão da qualidade Total**, 2005. Disponível em: <<http://www.via6.com/topico.php?tid=3241>>. Acesso em: 25. jan. 2011.

SILVA, Patrícia Costa da. MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prazer e Sofrimento de psicólogo no trabalho em empresas privadas. **Psicologia, Ciência e Profissão**. Rio Grande do Sul, n 27 (1), p. 132-147, 2007.

SILVESTRE, Joselson. **Psicologia Industrial**. 2009. Disponível em: <<http://artigos.psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/psicologia-industrial>>. Acesso: 26. Jan. 2011.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**; tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TACHIZAWA, T. e MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TONNETO, Ana Maria et al. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre, n 20 (2), p. 165 – 173, 2008.

VIANA, Iury. **Psicologia Organizacional**. 2008. Disponível em: <<http://artigos.psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/psicologia-organizacional>>. Acesso em 31. Jan. 2011.

VILAÇA, Márcio Luiz Correia. **Pesquisa e Ensino: Considerações e Reflexões**. Disponível em: <http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/viewFile/26/pdf_23> 2010. Acesso em 01 de Nov. 2010.

WANDICK, Karina. **Um breve histórico sobre a psicologia organizacional e as possíveis atuações do psicólogo nesta área**. Disponível em: <<http://www.corerh.com.br/arquivos/Artigos/Hist%C3%B3rico%20sobre%20a%20psicologia%20organizacional.pdf>> . Acesso em 26. Jan. 2011.

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