

FÁTIMA ELENA DE ALBUQUERQUE SILVA

**A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA COMO FERRAMENTA
PARA OS PROCESSOS SELETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito para
obtenção do título de Especialista em
Avaliação Psicológica do Centro Universitário
do Rio Grande do Norte – UNIRN.

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

UNI-RN
BIBLIOTECA

RB: 35.453

Cód de Banc: MP00003

Data: 28/04/12

MP
159.9
658a
2012
Ex. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da UNIRN
Setor de Processos Técnicos

Silva, Fátima Elena de Albuquerque

A avaliação psicológica como ferramenta para os processos seletivos nas organizações / Fátima Elena de Albuquerque Silva. – Natal: UNIRN, 2012. 43f.

Orientador: Profª Geórgia F. Martins Saldanha Baeta Neves (Esp.)
Monografia (Pós-Graduação em Psicologia) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Avaliação Psicológica – Monografia. 2. Processos Seletivos – Monografia. I. Título.

RN/UNIRN/BC

CDU 159.9

FÁTIMA ELENA DE ALBUQUERQUE SILVA

**A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA COMO FERRAMENTA
PARA OS PROCESSOS SELETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada à Pós-Graduação em Avaliação Psicológica do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNIRN.

APROVADO EM ____ / ____ / ____

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa de localização do município de UIRH	1
Figura 2	Mapa de localização geográfica do RN com as regiões administrativas	2
Figura 3	Mapa de localização geográfica do município de UIRH	3

À minha mãe Maria Helena Baracho de Albuquerque Silva e à memória do meu pai Jamir Albuquerque Silva, 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; à minha orientadora Geórgia Martins, pelo exemplo, paciência e disponibilidade; e aos servidores da Unidade Instrumental de Recursos Humanos do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte – Emater/RN, pelo aprendizado adquirido ao longo da pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da nova estrutura de trabalho da UIRH	17
Figura 2 – Mapa da distribuição geográfica do RN com as regiões administrativas da Emater/RN.....	40

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar a importância da avaliação psicológica como ferramenta para os processos seletivos nas organizações. 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, para poder avaliar o indivíduo em uma variedade de dimensões. O processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, por exemplo, há algum tempo deixou de ser somente baseado 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. É a psicologia, através da psicometria, averiguando as características, necessidades e recursos das pessoas e, assim, desempenhando um papel fundamental na tomada de decisões em várias áreas do conhecimento e dando subsídios a tantas outras áreas de aplicação e de pesquisa. A coleta de dados para a pesquisa foi feita junto ao Instituto Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte – Emater/RN e a população utilizada foi de 40 estudantes de ensino médio e de nível superior, os quais foram submetidos a entrevistas comportamentais e ao teste Palográfico. Após a discussão dos dados, verificou-se que a escolha levou em consideração a avaliação psicológica feita com os candidatos, o que veio a confirmar a importância desta como instrumento auxiliar na tomada de decisões.

Palavras-chave: Emater/RN. Avaliação Psicológica. Seleção de Pessoal. Organizações.

ABSTRACT

This study had as objective to determine the importance of psychological assessment as a tool for the selective processes in organizations. The diagnostic importance of the psychological conditions of the individual has been the subject of growing interest and has led psychologists to empirical attempts to assess them by methods more precise than the interview, to assess the individual in a variety of dimensions. The recruitment, selection and training of personnel, for example, some time ago ceased to be solely based on experience and technical capacity of applicants. Organizations are increasingly emphasizing the human and assessing their emotional and intellectual potential. It's psychology, psychometrics through by examining the characteristics, needs and resources of people and thus playing a key role in decision-making in various areas of knowledge and giving grants to many other application areas and research. Data collection for the research was done at the Institute Technical Assistance and Rural Extension of Rio Grande do Norte - Emater/RN and the population used was 40 students in high school and college, which were submitted to interviews and behavioral testing psychological Palográfico. After discussion of the data showed that the choice took into account the psychological evaluation done with the candidates, that confirmed the importance of this as an aid in decision making.

Keyword: Emater/RN. Psychological Evaluation. Selection of Staff. Organizations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 OBJETIVOS	11
1.1 Objetivo geral	11
1.2 Objetivos específicos	11
2 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA	12
2.1 Atividades realizadas no setor	13
3 O PSICÓLOGO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
4 A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES	22
4.1 A entrevista comportamental aliada à testagem psicológica nas organizações	28
4.2 A utilização do teste Palográfico em processos seletivos	30
4.3 A validade e fidedignidade nos testes de seleção de pessoal	31
5 METODOLOGIA	34
5.1 Área de estudo	34
5.2 Origem dos dados	35
5.3. Participantes da pesquisa	35
5.4 Processo de análise dos dados	36
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
6.1. Resultados quantitativos	37
6.2. Resultados qualitativos	38
7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES	40
REFERÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de monografia final do curso de especialização em Avaliação Psicológica, fruto de pesquisa desenvolvida junto à Unidade Instrumental de Recursos Humanos (UIRH) do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte (Emater/RN), no período compreendido entre abril de 2010 e fevereiro de 2012, a qual foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob o protocolo nº 195/2011 e aprovada mediante parecer de nº 501/2011.

Historicamente, a gestão de pessoas passou por intensas transformações, desde as Relações Industriais, como era conhecida na época da Administração Clássica, aos dias atuais, como Gestão de Pessoas. Compreender esta história referencia o entender da relação entre as pessoas e as organizações e sua evolução.

Ressalte-se que a gestão de pessoas nas organizações passa atualmente por vários desafios, podendo-se citar a necessidade de elevar os índices de motivação e satisfação no trabalho, de implantar gestão por competências, planos de remunerações flexíveis, de gerir conflitos, dentre outros. Tais desafios, perseguidos por uma gestão de pessoas contemporânea, contribuem para o alcance dos objetivos, o desenvolvimento da missão e visão de futuro de uma organização, além de influenciar o comportamento humano no trabalho.

As organizações possibilitam que as pessoas superem suas limitações individuais. Dessa relação, entre as pessoas e as organizações, tem-se que estas são influenciadas pela maneira de pensar e sentir das pessoas e vice versa.

Em um contexto geral, já são mais de 100 anos de avanços na gestão das organizações, e nesse meio, grandes têm sido as conquistas da administração de Recursos Humanos. As pessoas passaram de meros recursos inertes a recursos vivos. As mudanças em todo o mundo foram muito rápidas e velozes por causa da chegada das tecnologias e pelo maior acesso a informação, onde as pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos), para serem vistas como seres dotados de inteligência e conhecimentos.

Hoje, as organizações procuram lidar com pessoas que atuam em sintonia com as eras tecnológica, da informação e do conhecimento, e não mais com aquelas que precisam ser passivamente gerenciadas. A busca é por pessoas capazes de responsabilidades e iniciativas, que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais.

No primeiro capítulo deste trabalho serão mostrados os objetivos propostos para o estudo. Já no segundo capítulo será feita a caracterização do local onde a pesquisa foi realizada.

Nos terceiro e quarto capítulos será abordada a atuação do psicólogo nas organizações e a utilização de testes psicológicos por parte dos profissionais para seleção de pessoal.

No quinto capítulo será mostrada a metodologia utilizada para a obtenção dos resultados deste estudo.

No sexto capítulo será feita a discussão sobre os dados obtidos junto à Emater e, no sétimo capítulo, serão apresentadas as considerações finais e sugestões.

1 OBJETIVOS

1.1. Objetivo Geral

Verificar a importância da avaliação psicológica como ferramenta para os processos seletivos nas organizações.

1.2. Objetivos Específicos

Aprofundar o estudo das disciplinas ministradas durante a Pós-Graduação em Avaliação Psicológica, em especial a testagem psicológica junto às organizações, reafirmando a relação teoria-prática;

Compreender as diferentes dimensões da organização, atuando de forma coletiva e articulada com todos os seus setores;

Prestar serviços de recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos, pesquisa de clima e diagnóstico organizacional, bem como outras atividades que sejam solicitadas ao psicólogo organizacional;

Desenvolver visão crítica, política e cultural acerca da inserção do psicólogo nas organizações.

2 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada junto à Unidade Instrumental de Recursos Humanos do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte (Emater/RN), autarquia ligada à Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e da Pesca – SAPE, localizado no Centro Administrativo, no bairro de Lagoa Nova, em Natal/RN.

A Emater trabalha atualmente com quatro políticas, sendo a primeira o fortalecimento dos agricultores familiares e suas organizações para garantir a segurança alimentar, a inclusão social dos grupos no processo de desenvolvimento, com difusão de tecnologias auto-sustentáveis e inovadoras.

A segunda é a melhoria contínua do processo de treinamento e educação para todos os servidores da instituição com reconhecimento do desempenho nas funções exercidas. Como terceira política está o atendimento com eficiência, eficácia e efetividade das demandas do agronegócio com transparência dos resultados obtidos. Por fim, a quarta é a liderança de uma rede de cooperação com parceiros governamentais e não governamentais, prestadores de assistência técnica, capazes de proativamente responder os desafios do desenvolvimento rural local.

A Unidade Instrumental de Recursos Humanos (UIRH) da Emater foi instituída no dia 9 de setembro de 1977, com o objetivo de propor, coordenar e operacionalizar políticas e diretrizes para o desenvolvimento dos recursos humanos, além de elaborar diretrizes para o aprimoramento da estrutura organizacional da instituição. A UIRH é constituída fisicamente por quatro seções: Unidade de Desenvolvimento Humano (propriamente chamada de UIRH), Grupo Auxiliar de Controle de Pessoal (GAP), Programa Ser-Viver e Centro de Treinamento da Emater/RN (Centern).

Com mais de 30 anos de história, a gestão de pessoas na Emater/RN é focada na capacitação dos recursos humanos, e no aperfeiçoamento e preparação dos seus servidores para a busca de resultados favoráveis junto às comunidades rurais. Pautada no propósito de desenvolvimento profissional e organizacional, a UIRH procura investir na capacidade humana como peça fundamental para impulsionar e dinamizar a organização.

Desde o ano de 2010, a UIRH vem passando por algumas mudanças, ganhando nova configuração com a entrada de um novo gestor, de uma servidora e a saída de outras duas, em face de suas aposentadorias. Com isso, a equipe atual passou a ser composta por dois administradores, duas psicólogas, uma assistente social, uma secretária e duas estagiárias. Há ainda a previsão de entrada de dois bolsistas e mais dois estagiários no setor.

2.1 Atividades realizadas no setor

A Unidade Instrumental de Recursos Humanos da Emater trabalha com quatro políticas: de renovação do quadro funcional, de incentivo à formação profissional, de capacitação continuada e de humanização. De acordo com a primeira política, a instituição deve se preocupar em manter um quadro funcional suficiente e capaz de atender as demandas institucionais, evitando os excessos e faltas de pessoal. Quanto à política de incentivo à formação profissional, a instituição se preocupa em oportunizar formação profissional a estudantes e recém-formados para que adquiram experiência, ao mesmo tempo em que contribuam com novos conhecimentos e força de trabalho para a instituição.

Com a terceira política, a UIRH visa proporcionar treinamento e desenvolvimento a todos os profissionais da instituição, de modo orientado e de acordo com as ações previstas nos planos vinculados a projetos para atender as necessidades da organização. O objetivo da quarta política é construir e manter um clima agradável, propiciando qualidade de vida e a satisfação no trabalho.

No mês de abril do corrente ano, a nova equipe passou a discutir a reestruturação da gestão de trabalho na unidade e, inicialmente, foi avaliada a gestão atual da UIRH. A ideia do grupo é construir uma proposta de gestão de pessoas contemporânea adequada à realidade da Emater-RN, bem como propor uma estrutura de gestão do trabalho baseada na gestão de times para integração dos subsistemas de RH. Outras metas dos servidores da UIRH são apresentar as atribuições básicas da gestão do trabalho no setor para cada subsistema e apresentar e discutir estratégias de desenvolvimento da UIRH institucionalmente.

A partir da criação de uma nova estrutura de trabalho, houve uma redistribuição das tarefas entre os servidores da UIRH e a implementação de políticas de atuação. Nessa nova configuração, as áreas foram divididas da seguinte forma: provisão – atração e seleção; aplicação – socialização organizacional; manutenção – retenção de pessoal/relacionamento com a sociedade; e desenvolvimento – desenvolvimento de pessoal.

A área de provisão ficará responsável pela atração de talentos, seleção e planejamento de pessoal. Como atribuições básicas, os servidores que atuarão nessa área poderão realizar publicações científicas sobre as experiências em atração e seleção na Emater-RN; acompanhar a lotação e remoção de servidores do órgão, à luz dos critérios institucionais; preparar projetos de captação de recursos para alocação de pessoal na instituição; planejar o quadro de pessoal da Emater-RN, considerando as necessidades de entrada em detrimento da projeção de saída de pessoal; realizar dimensionamento do quadro de pessoal, também à luz de critérios

institucionais; e preparar editais, convites e cronogramas para processos de atração de profissionais por competência no mercado de trabalho, sejam efetivos, temporários, terceirizados, estagiários etc.

Também serão atribuições dessa área realizar processos seletivos para alocação de pessoal por competências, à luz de critérios institucionais; participar de comissões de processos seletivos representando a Emater-RN; divulgar, quando necessário, as etapas dos certames (seleções) em Diários Oficiais e jornais de circulação, sites, televisão, rádio, e-mails, junto a universidades, organizações de Assistência Técnica e Extensão Rural e afins, empresas de pesquisa e sociedade em geral; realizar a convocação de profissionais aprovados em processos seletivos; informar a chefia imediata a relação de profissionais para inclusão no Sistema de Recursos Humanos da UIRH; preparar relatórios sobre as atividades sistematicamente e/ou quando solicitado; e coordenar Programas de Bolsistas, Estágio Remunerado e sem Remuneração da instituição; sem prejuízo de outras atividades.

A área de aplicação ficará encarregada da socialização organizacional, tutorização organizacional, e avaliação institucional e de desempenho em estágio probatório. Entre as atribuições básicas estão realizar publicações científicas sobre as experiências em socialização organizacional na Emater-RN; planejar, organizar, executar, dirigir, acompanhar e implantar processos de avaliação de desempenho por competências para servidores (as) da instituição em estágio probatório; encaminhar mensalmente notícias e informações para publicação no site UIRH NET; desenvolver e sistematizar manual de socialização organizacional, contendo as políticas de gestão da organização, a filosofia e objetivos da EMATER-RN.

Os servidores dessa área também ficarão responsáveis pelas informações técnicas por potencial de região, nome e contato dos gestores e informações sobre a UIRH, que deverá ser encaminhado para endereço eletrônico de cada novo servidor entrante na Emater-RN; pelo acompanhamento do ingresso dos novos colaboradores da instituição a partir de acolhimento e socialização organizacional através de tour organizacional junto aos gestores regionais e colegas de trabalho; pelo planejamento, execução, coordenação e avaliação de ações voltadas a integração social focadas no lazer, educação e cultura e esportes; pelo desenvolver e sistematizar plano de sucessão organizacional; pela aplicação anualmente da Pesquisa de Satisfação dos Servidores da Emater-RN; e pelo planejamento, organização, execução, direção, acompanhamento, implantação e avaliação do Programa de Tutorização Organizacional.

A área de manutenção será responsável pela qualidade de vida e saúde no trabalho; pela remuneração, compensação, benefícios e carreira profissional; e pela premiação dos

servidores. Entre as atribuições básicas estão realizar publicações científicas sobre as experiências em retenção de pessoal/relacionamento com a sociedade; desenvolver projetos com critérios para premiação de experiências exitosas em Assistência Técnica e Extensão Rural, em nível interno e externo; desenvolver critérios para elaboração do prêmio Dia do Extensionista; encaminhar mensalmente notícias e informações para publicação no site UIRH NET; e gerenciar o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da Emater-RN, realizando estudos para enquadramento de pessoal, acompanhamento da concessão de gratificação de interiorização e titulação, e realizar demonstrativos de encarreiramento de servidores.

Também ficará a cargo dessa área planejar, executar, coordenar e avaliar ações de promoção da higiene e segurança no trabalho, a partir de diagnósticos de riscos ambientais para viabilizar a adequação física dos locais de trabalho e ergonomia; planejar, executar, coordenar e avaliar ações de promoção da saúde no trabalho, que incentivem práticas de autocuidado com a alimentação, o corpo, controle do estresse e apoio psicossocial aos servidores da Emater-RN; planejar, executar, coordenar e avaliar ações voltadas a responsabilidade social com foco na cidadania, inclusão social e sustentabilidade ambiental; e planejar, executar, coordenar e avaliar ações voltadas a preparação para aposentadoria de servidores da instituição.

Por fim, a área de desenvolvimento será responsável pelo treinamento e desenvolvimento; pelo banco de talentos e pela rede temática de formação de agentes de assistência técnica e extensão rural. As atividades básicas dos servidores que atuarão nessa área serão: realizar publicações científicas sobre as experiências em desenvolvimento de pessoal na Emater-RN; realizar o levantamento de competência de servidores do órgão e de instituições parceiras e registrar em Banco de Talentos no site da UIRH NET; atualizar sistematicamente banco de facilitadores de treinamento interno e externo; desenvolver e/ou atualizar sempre que necessário critério de participação de servidores (as) da Emater-RN em eventos (congressos, cursos, fóruns, reuniões, intercâmbios e similares); construir projetos de captação de recursos para atividades de Treinamento/capacitação; realizar levantamentos da demanda de capacitação por competência alinhados às estratégias de gestão da instituição; construir e divulgar junto aos servidores da Emater-RN e instituições parceiras, calendário anual de treinamentos/capacitações; e planejar, executar, coordenar e avaliar as ações de Treinamento/capacitação em parceria com os setores da instituição e órgãos parceiros, quando assim for.

Ainda serão atividades dessa área a participação em eventos (congressos, cursos, fóruns, reuniões, intercâmbios e similares), Redes Temáticas e similares, representando a Emater-RN;

o registro no Sistema de Recursos Humanos da UIRH – SRH dos treinamentos realizados e seus participantes; a expedição de comprovantes (certificados, declarações, diplomas) de participação de servidores em ações de treinamento/capacitação com menção do período, temática, carga horária, local de realização, conteúdo programático e facilitadores; a avaliação de solicitações dos servidores para participar em eventos (congressos, cursos, fóruns, reuniões, intercâmbios e similares), observando os critérios e o perfil de competências do cargo; o envio mensal de notícias e informações para publicação no site UIRH NET; organização após a coordenação de eventos (congressos, cursos, fóruns, reuniões, intercâmbios e similares), prestação de contas (relatório, registros fotográficos e sistematização das atividades, e folhas de presença dos participantes nos eventos) aos gerentes de projetos; manutenção de dossiê com a prestação de contas (relatório, registros fotográficos e sistematização das atividades, e folhas de presença dos participantes nos eventos) de cada evento de capacitação; confecção de relatórios de atividades sistematicamente e/ou quando solicitado; e acompanhamento da socialização do conhecimento dos servidores que participarem de eventos de capacitação, garantindo que sejam divulgados no site da UIRH NET relatórios, sem prejuízo de outras atividades. A nova estrutura pode ser visualizada na figura abaixo:



Fonte: UIRH/Emater-RN

Figura 1 – Modelo da nova estrutura de trabalho da UIRH.

3 O PSICÓLOGO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As profundas modificações sócio-históricas e sócio-econômicas no cenário mundial e a conseqüente diversificação das formas de organização, com mudanças nos conceitos de trabalho e emprego, faz-nos voltar a atenção para uma análise do modelo vigente de atuação do psicólogo nas organizações e da utilização de testes psicológicos por parte dos profissionais para seleção de pessoal.

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.

É bom lembrar que desde o surgimento dos primeiros cursos de Psicologia, na década de 60, poucas alterações foram realizadas no processo formativo desses profissionais. Daí a importância, segundo Motta (2001), de uma maior atenção para a formação do psicólogo organizacional e de um olhar mais apurado para essa área de atuação.

Ressalte-se que a origem da Psicologia Organizacional, no final do século XIX e início do XX, foi marcada pelo tecnicismo e compromisso com a produtividade, de modo que os recursos da Psicologia eram postos 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).

Considerando-se que as organizações produtivas olhavam o ser humano como recurso e investiam apenas nos aspectos produtivos, o profissional da Psicologia adequava-se a esse objetivo na identificação, treinamento e adequação da pessoa "certa" para os lugares "certos". Em outras palavras, o papel do psicólogo consistia em adequar o empregado ao trabalho para melhor aproveitá-lo na produção.

Cabe destacar que 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 e desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações e as auxiliem a tornarem-se competitivas e a sobreviverem nesse mercado, onde o capital humano e a qualidade são os pontos centrais para o sucesso organizacional. Nesse

sentido, o papel do psicólogo organizacional é fundamental para alcançar níveis satisfatórios de gestão e qualidade em toda a organização.

O psicólogo dentro da organização precisa conhecer a dinâmica de funcionamento da instituição, buscar conhecimentos em relação à administração de recursos humanos, possuir habilidades para intermediar a relação entre os empregadores e seus funcionários, além de repensar alternativas e abordagens para assim satisfazer as necessidades da organização. Também se faz necessário entender que mudanças estão ocorrendo no mundo do trabalho - nas organizações e nos indivíduos -, e que elas funcionarão como pano de fundo para se repensar objetivos e a atuação dos profissionais de recursos humanos.

Inseridas na busca de produtividade e qualidade, nos modelos organizacionais encontram-se novas perspectivas para lidar com o "patrimônio humano" das organizações, calcadas em princípios como confiança, respeito e valorização do indivíduo. Como assinalam Harman e Hormann (*apud* HELOANI; CAPITÃO, 2003), em um ambiente de crescente competitividade, uma empresa necessita atrair e manter os profissionais mais competentes e criativos caso deseje prosperar. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos emerge como uma questão central.

O binômio inovação-competitividade recoloca de forma clara a importância ou o papel fundamental desempenhado pelo elemento humano nas organizações. As inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento.

É importante destacar que é pela inserção no mercado de trabalho que os indivíduos conquistam seu espaço social, adquirem experiências e conhecimentos necessários para percorrer um itinerário profissional e desenvolvem sua identidade psicossocial. É por meio do trabalho que conseguem condições materiais para sobrevivência e para atingir o bem-estar que desejam, bem como satisfação pessoal. Além de ser a mola propulsora de construção das sociedades, o trabalho organiza e dá consistência às identidades psicossociais e tem importantes conotações psicológicas para o ser humano.

Sabe-se hoje que tanto o trabalho, quanto a diversão em proporções satisfatórias são critérios para avaliar um funcionamento psíquico saudável. E ao contrário do que muitos possam supor, a organização do trabalho não cria doenças mentais específicas. Os surtos psicóticos e a formação das neuroses dependem da estrutura da personalidade que a pessoa desenvolve desde o início da sua vida, chegando a certa configuração relativamente estável, após o período de ebulição da adolescência - quando as condições sociais são relativamente

favoráveis –, antes mesmo da pessoa entrar no processo produtivo. No entanto, “o defeito crônico de uma vida mental sem saída mantido pela organização do trabalho, tem provavelmente um efeito que favorece as descompensações psiconeuróticas” (DEJOURS, 1992, p. 96).

Atualmente, observa-se uma pressão constante contra a grande massa de trabalhadores existente em quase todo o mundo. Uma ameaça com objetivo certo faz com que milhares de pessoas sintam-se sobressaltadas, pois a única ferramenta de que dispõem sua força de trabalho, pode ser dispensada a qualquer momento. Por outro lado, a força de trabalho exigida precisa de especial qualificação, mesmo que seja, como antigamente, para apertar um simples botão. Assim, para a maior parte das atividades, exige-se um trabalhador complexo, que saiba muito mais além do que seria preciso para a execução de determinada tarefa.

De acordo com Heloani e Capitão (2003), acompanhando a tecnicidade do mundo, vai-se, paulatinamente, necessitando de um trabalhador com maiores habilidades, ágil, que saiba lidar com uma nova representação de mundo, mesmo que seja para ocupar um cargo simples como o de telefonista. Essa pessoa tem de dominar sua língua, em alguns casos outro idioma, tem de ter rapidez tanto manual, como na voz e na mente, além de uma bagagem de informação disponível enquanto recurso pessoal para, ante qualquer dificuldade, utilizá-la. Assim, o mundo do trabalho torna-se, de forma rápida e surpreendente, um complexo monstruoso, que se por um lado poderia ajudar, auxiliar o homem em sua qualidade de vida, por outro lado – patrocinado pelos que mantêm o controle do capital, da ferramenta diária que movimenta a escolha de prioridades –, avassala o homem em todos os seus aspectos.

O que se constata é que a qualidade de vida do trabalhador, especialmente dos que vivem no terceiro mundo, vem-se degradando dia após dia. Doenças até então inexistentes ou restritas a certos nichos empresariais, como a LER/DORT tornaram-se comuns a todos, e espalharam-se como doenças infecto-contagiosas, tornando impossibilitados, para o trabalho, milhares de trabalhadores (HELOANI; CAPITÃO, 2003).

É importante destacar que as condições laborais, bem como as relações diretas entre os trabalhadores, influenciam diretamente a qualidade de vida. Essa, portanto, torna-se, nessa perspectiva, estratégica para a sobrevivência e desenvolvimento futuros das organizações. Heloani e Capitão (2003) também afirmam que como a produção estimula o consumo e ao mesmo tempo inventa o sujeito para o qual ela se destina, deve, então, esse sujeito, receber os impactos diretos da organização do trabalho. Resta, então, deduzir que, em grande parte, o sofrimento mental do trabalhador é consequência direta dessa organização, isto é, da divisão do trabalho, do conteúdo da tarefa, do sistema hierárquico, das modalidades de comando, das

relações de poder, etc.; de todo um aparato que modula a percepção, o controle dos impulsos, as possibilidades de apreensão e a reflexão do que produz e que também se consome nas tarefas que executa.

Como qualquer prática social, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho também não fica imune às transformações do contexto e ao desenvolvimento da ciência. No cenário do início do século XXI, percebe-se isso quando se toma como comparação o núcleo básico de atividades desenvolvidas pelo psicólogo nos anos inaugurais de consolidação da profissão.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) apontam um estudo realizado na década de 1980 pelo Conselho Federal de Psicologia, que traçou uma ampla descrição da atuação do psicólogo no Brasil, apontando dificuldades que cercavam o exercício profissional e sinais de que transformações em curso estavam começando a delinear novos fazeres ou novas práticas nos diversos subcampos da Psicologia. Os resultados revelam o predomínio de um núcleo clássico de atividades que tradicionalmente define o espaço de atuação do psicólogo nas organizações como vinculado às ações de recrutamento e seleção. A esse núcleo se agregam outras funções clássicas da área de gestão de pessoas como treinamento e avaliação de desempenho.

O estudo também traz outra informação importante, no tocante à trajetória da carreira entre os psicólogos organizacionais. Quando são comparados o primeiro emprego e o emprego atual desses profissionais, há uma diminuição de atividades técnicas (recrutamento, seleção, aplicação de testes, análise de função e treinamento) e o aumento da incidência de atividades administrativas, de planejamento, consultoria, supervisão e assessoria.

Portanto, faz-se necessário desmistificar a idéia de que o psicólogo dentro de uma organização trabalha apenas com recrutamento e seleção de pessoal. O leque de atividades é imenso, como, por exemplo, o diagnóstico organizacional, a pesquisa de clima, o treinamento e capacitação de pessoal, a avaliação de desempenho, a regulação de conflitos, dentre muitas outras.

De acordo com Newman e Warren (1980), o diagnóstico organizacional é um processo de verificação temporal e espacial que visa analisar a empresa ou determinado processo como um todo; especificar desvios de desempenho; analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com as necessidades da organização.

Antes de mudar, faz-se necessário realizar um diagnóstico organizacional, a fim de conhecer a situação presente. Não existe um único diagnóstico. Cada um deles é resultado do

conjunto de variáveis que se estuda, da profundidade com que cada variável é estudada, do momento histórico em que se faz o estudo e da experiência de quem o executa.

A pesquisa de clima também é uma das mais importantes ferramentas para Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. Seu objetivo é mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem umas com as outras.

O processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal há algum tempo deixou de ser somente baseado 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.

Com relação à avaliação de desempenho, esta é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários. É uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada funcionário está desempenhando o seu papel dentro da organização, e o quanto ele está, ou não, correspondendo ao que ela espera que seja realizado na função que esse funcionário ocupa.

A regulação de conflitos também é uma atividade importante, a ser trabalhada dentro das organizações. Ela tem como objetivo principal o seu controle. Para Chiavenato (2004), como as pessoas são desiguais e as organizações também, os conflitos são atritos decorrentes das interações entre diferentes indivíduos ou diferentes grupos, em que a discussão e a competição constituem as forças intrínsecas do processo. Ele também acredita que os conflitos são impulsores de mudanças.

Por fim, o tema equipe de trabalho é, sem dúvida, um dos mais discutidos quando se busca otimizar o desempenho de organizações. Uma equipe eficiente, produtiva e de alto desempenho é um grupo de pessoas entusiasmadas e coesas para o trabalho conjunto rumo a objetivos comuns. As equipes também devem oferecer a oportunidade para o crescimento e desenvolvimento individuais e permitir que as pessoas assumam gradualmente um trabalho mais difícil e desafiador.

4 A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Um ponto que merece destaque em relação ao trabalho do psicólogo organizacional é a utilização de testes psicológicos dentro das organizações: vê-se que a Psicologia contemporânea parece confundir-se com a aplicação destes instrumentos e, em alguns casos, julga-se que sem eles o psicólogo não seria capaz de fazer qualquer afirmação científica do comportamento humano. Talvez seja pelo fato de as ciências serem conhecidas por suas técnicas que lhes permitem aplicações e resultados visíveis. Porém, é importante atentar não só para as vantagens daqueles, mas, principalmente, para os limites de sua utilidade e validade.

Já há alguns anos, a busca de informações através de testes psicológicos vem estando em evidência, trazendo não só revisões de testes anteriores, como o desenvolvimento de novos instrumentos. Isso porque 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, para poder avaliar o indivíduo em uma variedade de dimensões.

É a psicologia, através da psicometria, averiguando as características, necessidades e recursos das pessoas e, assim, desempenhando um papel fundamental na tomada de decisões em várias áreas do conhecimento e dando subsídios a tantas outras áreas de aplicação e de pesquisa. 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.

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. A realização de avaliações pressupõe o domínio de teorias e o uso adequado de instrumentos de coleta de dados, tais como testes ou técnicas.

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).

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.

A aplicação de testes psicológicos é uma das ferramentas mais importantes e necessárias em um processo de seleção, pois ajudam o selecionador a traçar um perfil mais preciso do candidato. Os testes fornecem aos selecionadores informações dificilmente detectadas em uma entrevista individual ou em uma dinâmica de grupo.

Os testes devem fazer parte de um conjunto de informações acerca dos candidatos e não foram elaborados para rotular pessoas nem impedir contratações. Foram, e são inventados para dar aos selecionadores informações ímpares sobre os candidatos. Além disso, não são definidos como “certos” e “errados”. O conjunto de informações colhidas mostra se o profissional atinge o perfil necessário à empresa e se possui potencial ou não para desempenhar as atividades propostas.

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. Após Binet, na segunda década do século XX, os testes conhecidos como “Army Alfa” e “Army Beta” foram aplicados a recrutas do exército americano com o objetivo de indicar características individuais de cerca de um milhão e meio de sujeitos.

Nas empresas norte americanas, por exemplo, o uso dos testes começou por volta de 1930 e tal utilização se destacou em função da credibilidade conferida aos “Army Tests” e aos testes de aptidão. Tais instrumentos de avaliação eram empregados principalmente com finalidade diagnóstica e preditiva.

Segundo Sampaio (*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.

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.

Embora a avaliação psicológica seja reconhecidamente uma atividade exclusiva da categoria profissional, há que se considerar que ela é muito controvertida, sobretudo quando sua realização inclui o uso de testes. Enquanto alguns profissionais consideram os instrumentos como indispensáveis outros são absolutamente contrários, considerando-os como “instrumentos de poder” cuja única função é rotular os indivíduos. A crítica pode ser atribuída principalmente ao uso inadequado e incorreto dos testes por alguns profissionais, cuja consequência tende a ser prejudicial às pessoas avaliadas, além dos questionamentos pertinentes à falta de cientificidade dos próprios instrumentos (ALVES; ALCHIERI; MARQUES, 2002).

Aliado a isso, a formação em avaliação tem sido muito questionada e, nesse sentido, vale destacar que ela apresenta uma série de desafios no que se refere às constantes transformações com as quais a Psicologia se defronta neste novo século (BASTOS, 2002). A representação dos principais fundamentos da medida psicológica, a elaboração e a construção de novos testes, a necessidade de representar um conjunto de postulados e novas teorias, faz do ensino de avaliação psicológica, um interjogo constante entre conteúdos novos e antigos.

Na opinião de Raupp e Reichle (*apud* PEREIRA; BANDEIRA, 2009), a percepção da avaliação como uma atividade que apenas identifica problemas ainda é largamente difundida, tornando-se reducionista. Há avaliações que não respondem às expectativas organizacionais ou que não apresentam qualidade técnica, em que os resultados se tornam irrelevantes para a organização, desacreditando o trabalho dos profissionais.

Por isso, a escolha dos testes psicológicos mais adequados deve ser feita a partir do entendimento dos significados e do impacto desses instrumentos no comportamento e no sentido que o candidato ou colaborador dá ao trabalho, resultante da compreensão da cultura da organização, de seu conjunto de valores, normas e pressupostos, bem como da construção de significados na forma como o comportamento humano acontece na prática (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005 *apud* PEREIRA; BANDEIRA, 2009).

É preciso compreender o indivíduo e suas relações, habilidades e competências, sejam elas particulares e/ou coletivas, pois isso faz parte da construção de um processo avaliativo adequado às demandas organizacionais. O indivíduo não é visto isoladamente, mas sim de forma sistêmica, ou seja, como parte de um sistema que lhe exige diferentes habilidades e competências, sejam elas técnicas e/ou humanas.

Para Pereira e Bandeira (2009), descobrir que os testes são recursos, que devem ser analisados no contexto social, cultural, político, emocional e biológico do indivíduo faz parte das perspectivas e dos desafios da avaliação psicológica nas organizações hoje. Também é bom atentar que qualquer ferramenta pode ser um instrumento para o bem ou para o mal, dependendo de como é utilizada.

Como qualquer instrumento científico ou ferramenta de precisão, os testes psicológicos precisam ser usados apropriadamente para serem efetivos. Nas mãos de usuários inescrupulosos ou nas mãos de pessoas bem intencionadas, porém desinformadas, eles podem causar sérios danos. Daí a importância de se controlar seu uso, garantindo-se que eles sejam aplicados por um examinador qualificado e que os escores sejam adequadamente utilizados.

Na opinião de Anastasi e Urbina (2000), a seleção e a classificação de pessoal nas indústrias representam, por exemplo, uma aplicação importante da testagem psicológica. Do operador de uma linha de montagem ou funcionário de arquivo à administração executiva, praticamente não existe nenhum tipo de trabalho para o qual os testes psicológicos não tenham se mostrado úteis em questões como admissão, atribuição de função, transferência, promoção ou demissão.

Do ponto de vista do empregador e do empregado, é de importância crucial que os indivíduos sejam colocados em funções para as quais eles tenham qualificações apropriadas. A colocação efetiva também implica que traços irrelevantes para os requerimentos de uma determinada função não devem afetar as decisões de seleção, seja favorável ou desfavoravelmente.

Vale lembrar que o sucesso de qualquer processo de seleção vai depender do conhecimento que se tem sobre as competências e os requisitos necessários à posição para a qual se está selecionando. Quanto maior o volume de informações que se obtiver, maior a probabilidade de se selecionar o melhor candidato para ocupar a posição. Por isso, a qualidade dessas informações é tão importante quanto a dos instrumentos que serão utilizados para coletá-las, como testes, dinâmicas de grupo e entrevistas.

A utilização de técnicas em processos de seleção baseia-se no seu valor de predição, ou seja, na suposição de que há uma estreita correspondência entre o desempenho obtido pelo candidato nas técnicas aplicadas e seu desempenho futuro no trabalho. Esse valor de predição, por sua vez, está diretamente condicionado por dois requisitos básicos: validade e fidedignidade.

É importante destacar novamente que o uso efetivo de testes em muitas situações, especialmente com relação aos empregos de alto nível, normalmente exige que os testes sejam

usados como um adjunto para a entrevista bem conduzida, de modo que os escores possam ser apropriadamente interpretados à luz de outras informações sobre o background do indivíduo.

Um teste psicológico é essencialmente uma medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento. São como os testes de qualquer outra ciência, na medida em que são feitas observações sobre uma amostra pequena, mas cuidadosamente escolhida do comportamento de um indivíduo (ANASTASI; URBINA, 2000, p. 18 e 19).

Ainda segundo Anastasi e Urbina (2000), o fato de o teste cobrir ou não de forma adequada o comportamento que está sendo considerado depende, obviamente, do número e da natureza dos itens da amostra. Para as autoras, o valor diagnóstico ou preditivo de um teste psicológico depende do grau em que ele serve como um indicador de uma área reativamente ampla e significativa de comportamento.

Com as mudanças ocorridas globalmente nas últimas décadas, sob influência dos avanços da tecnologia de informações, as relações no mundo das organizações e do trabalho também passaram por alterações significativas e os departamentos de Recursos Humanos foram incitados a se transformarem em áreas voltadas às estratégias de negócio, com participação ativa nos processos organizacionais, norteados pelas necessidades contemporâneas de inovar na Gestão de Pessoas.

Pereira e Bandeira (2009), com muita propriedade, tratam dessas novas ferramentas de gestão. De acordo com as autoras, a criação de instrumentos apoiadores de decisões na avaliação do potencial das pessoas tem sido foco da atenção dos profissionais que atuam em Gestão de Pessoas nas organizações. Entre as ferramentas utilizadas, a entrevista é a técnica mais usual para inquirir e obter informações genéricas a respeito de uma pessoa seja nos processos seletivos, no acompanhamento funcional ou em avaliações em que se faça necessário investigar dados sobre um indivíduo.

“As pesquisas realizadas na área de Avaliação Psicológica para seleção de pessoal, por exemplo, são bastante ativas nos Estados Unidos” (RUSSEL e KAROL, 2000 *apud* CRONBACH, 1996, p. 47) e trazem dados sobre a adaptação dos testes à área organizacional e a escolha do melhor teste para determinada função. Esses estudos apresentam informações fundamentais para o uso coerente dos testes de seleção objetivando a predição de comportamentos futuros do candidato em relação ao cargo que irá ocupar. Já no Brasil, apesar da gama de testes utilizados em seleção de pessoal ser variada, pouco ainda se tem estudado sobre sua validação; mesmo assim continuam sendo utilizados em larga escala, seja pela sua popularidade, seja pela sua facilidade de administração e avaliação (NORONHA, 2000).

No tocante aos processos seletivos, a definição de seleção de pessoal está próxima para administradores e psicólogos, ou seja, para ambos, a seleção é um processo pelo qual se escolhem, dentre um grupo homogêneo, os candidatos com as melhores aptidões e capacidades para determinada posição na empresa. Nesse sentido, as empresas vêem o processo de seleção muito mais do que uma simples contratação, mas como peça-chave para o sucesso do negócio. Portanto, para a empresa, conhecer a adequação de um teste para seleção de pessoal é fundamental para uma contratação correta, evitando dispêndio de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada. Outro ponto refere-se aos problemas éticos que a má utilização do teste pode causar, como, por exemplo, transformar-se em ferramenta de exclusão e discriminação.

Estudar tal tema é de extrema urgência, pois reforça a importância da utilização dos testes de maneira adequada, evitando erros na contratação, injustiças com o candidato e esclarecendo o papel do psicólogo na organização, já que esta é uma atribuição diferencial de sua profissão, além da própria carência de estudos nessa área.

Na área organizacional, o conceito de seleção é evidente. É um processo pelo qual escolhe-se os que têm as melhores aptidões ou capacidades em um grupo com características semelhantes. A seleção é um processo que inicia, na verdade, no recrutamento. O recrutamento é uma responsabilidade da área de Recursos Humanos, tal como a seleção, que objetiva pesquisar dentro e fora da empresa candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em determinada organização (CARVALHO, 1997). Uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa não despenda tempo nem dinheiro na seleção.

4.1 A entrevista comportamental aliada à testagem psicológica nas organizações

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. Essa ligação de informações permitirá que o profissional faça mais adequadamente as exigências do recrutamento, e que a seleção desenvolva a triagem usando de alguns recursos, dentre eles: entrevistas, provas situacionais e testes psicológicos. A preparação de um procedimento de seleção deve levar em conta medidas que avaliem todas as características dos candidatos consideradas importantes na análise da função e que, portanto, sejam potenciais preditores do desempenho futuro.

Apesar de muitos psicólogos organizacionais utilizarem as entrevistas tradicionais, geralmente baseadas na descrição das atividades do cargo ou na requisição do gestor que solicita o preenchimento da vaga, a entrevista comportamental, segundo Pereira e Bandeira (2009), tem sido mais usada nas organizações, especialmente em processos de seleção de pessoal, aliada a outros instrumentos de investigação, o que tem proporcionado uma melhor identificação do potencial da pessoa em avaliação.

A entrevista comportamental diferencia-se dos outros tipos de entrevistas por ser uma entrevista estruturada, com questões embasadas no Perfil de Competências do cargo, com perguntas abertas e específicas, verbos de ação no passado e perguntas planejadas para identificar a presença ou ausência de capacidade para resolver determinada situação (ALMEIDA, 2004 *apud* PEREIRA e BANDEIRA, 2009, p. 25).

Segundo Rabaglio (2005) e Almeida (2004), pretende-se, na entrevista, acessar informações sobre os comportamentos passados do candidato no trabalho e verificar se esses comportamentos compreendem o repertório requisitado no perfil de competências do cargo ao qual ele está se candidatando. Sugere-se que o entrevistador tenha em mente que um exemplo de comportamento adequado deve ser aquele que contenha o contexto definido, a ação implementada e o resultado obtido, ou seja, o candidato em avaliação deve completar o Contexto-Ação-Resultado (CAR) para cada questão formulada. Se isso não ocorrer, o entrevistador deve utilizar estratégias de sondagem e exploração para compreender o que levou o candidato a não completar o ciclo.

Na entrevista comportamental, espera-se que a pessoa em avaliação consiga relatar seus comportamentos de forma focada e específica, demonstrando que, em determinada situação ou contexto, agiu de uma maneira tal que proporcionou a obtenção dos resultados almejados.

A técnica do CAR tem como objetivo desenvolver a habilidade para ouvir as respostas do candidato. Não adiantaria preparar um perfil de competências, elaborar uma entrevista comportamental tecnicamente perfeita, se, enquanto o candidato responde, o entrevistador estiver desligado, distraído ou com outras preocupações, como por exemplo, pensando qual será a próxima pergunta que fará ao candidato. Saber perguntar e saber ouvir são competências imprescindíveis do perfil de um hábil entrevistador.

4.2 A utilização do teste Palográfico em processos seletivos

A escolha de um teste psicológico deve ser feita pelo psicólogo, e este deve observar determinados fatores. Para Pasquali (1999), o psicólogo deve definir atributos e características a serem avaliados, investigar na literatura especializada os melhores instrumentos disponíveis para cada objetivo desejado e, principalmente, avaliar as características psicométricas dos instrumentos a serem utilizados, como sensibilidade, validade, precisão e existência de normas específicas e atualizadas para a população brasileira.

O Teste Palográfico pode ser considerado um teste expressivo de personalidade e foi criado pelo psicólogo Salvador Escala Milá do Instituto Psicotécnico de Barcelona na Espanha. Este teste foi divulgado principalmente por Augusto Vels em dois livros: "Escrita e Personalidade: As bases científicas da Grafologia" (1993) e "La Selección de Personal y el problema humano en las empresas" (1982). No Brasil, este teste foi desenvolvido e divulgado por Agostinho Minicucci e sua 1ª edição foi publicada pela Vetor Editora, em 1976. O teste é aplicável, da mesma forma, a crianças, desde os 8 anos de idade, adolescentes e adultos.

No Brasil, de acordo com Pereira e Bandeira (2009, p.101):

O Prof. Agostinho Minicucci, diretor da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Botucatu e professor de Psicologia, na década de 1960, implementou um Centro de Estudos de Grafoanálise (Análise da Escrita) e Testes Gráficos, em que efetuou estudos a respeito da validação dessa técnica. Seu uso foi mais largamente difundido a partir dos anos 1970.

Por ser um teste de aplicação não demorada e de fácil correção, o Palográfico é bastante utilizado por psicólogos organizacionais, especialmente na seleção de pessoal. O material do teste também possui um baixo custo, se comparado a outros testes e ele pode ser aplicado tanto individualmente quanto coletivamente. Ele não exige escolaridade mínima e o sujeito avaliado não tem como controlar sua resposta.

Destaque-se que a adaptação, a projeção e a expressão, ainda que possam ser definidas separadamente, raramente aparecem isoladas. As técnicas desenvolvidas para avaliar a personalidade geralmente abrangem esses três aspectos, embora possam avaliar preferencialmente um deles. O Teste Palográfico é um teste que mede preferencialmente o comportamento expressivo.

Pode-se dizer que a fase de treino do Palográfico avalia mais aspectos adaptativos e instrumentais, uma vez que no início da tarefa o examinando vai trabalhar tentando se adequar

às instruções dadas. Porém, à medida que a tarefa continua, vai se tornando uma tarefa mais espontânea, menos controlada e vai revelando mais aspectos expressivos, principalmente na segunda parte do teste.

Um ambiente gráfico positivo é aquele em que os movimentos seguem um determinado ritmo, mostram ordem, continuidade, proporção e equilíbrio constantes, ou seja, refletem harmonia dos movimentos e espontaneidade em todos os aspectos gráficos. Ele é negativo, quando quase todos os aspectos, os movimentos e os espaços mostram falta de ritmo, desordem, desproporção e desarmonia. Portanto, é importante levar em conta os diversos aspectos do conjunto ou do contexto para interpretação das características gráficas.

A correção do Palográfico necessita de treinamento e, embora possa demorar em torno de meia hora para cada teste (dependendo da experiência do psicólogo), o teste confere inúmeros dados. É possível a obtenção de dados quantitativos e uma avaliação qualitativa. É um dos poucos instrumentos a identificar traços de neuropatologias e sinais de intoxicação por drogas químicas, dentre outros.

A avaliação da personalidade é feita com base na expressão gráfica. Ao escrever sobre o papel das formas simbólicas, explica Pereira e Bandeira (2009, p. 102), “o sujeito o faz conforme sua vida interior, ou seja, modifica as formas tradicionais ou caligráficas de acordo com as ideias conscientes e as imagens inconscientes que determinam sua personalidade”. Para Alves e Esteves (2004, p. 23), “ao analisar a forma do comportamento expresso graficamente, pode-se chegar às motivações básicas, ou seja, às características da personalidade”.

“Enquanto por meio da linguagem o ser humano pode tentar dissimular o que passa em sua mente, ocultando necessidades e desejos, os músculos da face, ombros e postura corporal a delatam, pois não são controlados de maneira similar” (HAMMER, 1991, p. 42 *apud* PEREIRA e BANDEIRA, 2009, p. 53). Sendo assim, ao realizar o Palográfico, cada sujeito apresentará suas características particulares, influenciadas por todos os tipos de impulsos nervosos expressivos.

4.3 A validade e fidedignidade nos testes de seleção de pessoal

O uso de testes ou de qualquer recurso científico em seleção somente pode ser considerado eficaz quando existe comprovação de que os indivíduos considerados aptos para o cargo são realmente melhores do que os rejeitados. Porém, é com base no parâmetro de validade que se faz tal distinção. A validade de um teste refere-se àquilo que o teste mede e

quão bem ele faz isso. Anastasi e Urbina (2000, p. 85) explicam que “todos os procedimentos para determinar a validade de um teste preocupam-se com as relações entre desempenho no teste e outros fatores independentemente observáveis do comportamento em consideração”.

A validade é, sem dúvida, a questão mais importante a ser proposta com relação a qualquer teste psicológico. Ela apresenta uma verificação direta da possibilidade de o teste satisfazer sua função. Sua determinação geralmente exige critérios externos e independentes daquilo que o teste pretende medir.

Um teste psicológico em seleção tem como objetivo avaliar características de personalidade, conhecimentos e competências do candidato, no momento em que ele concorre a uma vaga, e, por meio delas, prever o desempenho que ele teria em atividades específicas associadas ao trabalho pretendido. É crucial que os indivíduos sejam colocados em funções para as quais eles tenham qualificações apropriadas. Por isso, o procedimento de validade preditiva é extremamente relevante para mostrar que os testes usados na seleção de pessoal são ferramentas verdadeiramente úteis.

Em qualquer decisão referente à seleção, é de extrema importância saber que áreas de comportamento profissional podem ser relacionadas com medidas psicológicas e outras técnicas de avaliação usadas para seleção. Nesse delineamento, as atividades específicas que uma pessoa exercerá no futuro tornam-se o critério que o teste procurará prever, isto é, o teste deverá mostrar-se correlacionado com a boa performance nessas atividades específicas. Isso reforça a ideia de que os testes não são válidos ou inválidos de maneira geral, mas sim válidos ou não para determinados usos específicos.

Todos os métodos para determinação da validade de um teste são baseados em procedimentos estatísticos complexos. As recomendações técnicas da Associação Americana de Psicologia (APA) classificam estes processos em quatro categorias, denominadas validade de conteúdo, validade da predição, validade simultânea e validade do conceito. Esses quatro tipos de processos de determinação da validade podem, segundo Groot (1990), *apud* Anastasi e Urbina (2000), reagrupar-se em dois, pois constituem duas formas de conceituar o problema da validade. Seriam então a validade simultânea e de predição; e a validade de conceito e de conteúdo.

No que diz respeito à fidedignidade dos testes, segundo Anastasi e Urbina (2000), a maneira teórica de considerá-la será a de admitir a possibilidade de aplicação ao mesmo indivíduo de um número n de formas paralelas ou equivalentes do teste. Isso feito, deve-se tomar a média dos resultados como o resultado verdadeiro em relação ao indivíduo. Já a maneira prática consiste em calcular o coeficiente de correlação entre os resultados de duas

aplicações sucessivas do mesmo instrumento, em um mesmo grupo de indivíduos ou em grupos semelhantes; ou, ainda, entre os resultados de duas formas paralelas ou equivalentes, assim aplicadas.

Reconheceu-se, todavia, que esses processos não são os menos influenciados por fatores externos. E por essa razão propôs-se como expressão da fidedignidade o coeficiente de correlação entre os resultados das metades do mesmo teste.

A coerência de um instrumento de medida é verificada pelo grau de concordância existente entre os índices internos (fidedignidade) e externos (validade); também pela verificação da concordância nos resultados de sua aplicação repetida. Como se pode perceber, o problema se refere a provar que o instrumento possui certo grau de coerência, tanto pela sua adequabilidade ao atributo que se pretende medir, quanto pela confirmação dos resultados em sucessivas aplicações.

Portanto, a validade de um teste está condicionada à sua fidedignidade, porque um instrumento só é perfeito quando fidedigno. A fidedignidade será, pois, uma condição necessária; não, porém, suficiente. Sem dúvida que um instrumento fidedigno será sempre válido teoricamente, para certo efeito. Mas poderá não o ser para o fim a que esteja destinado.

Não resta dúvida que as mensurações feitas com os testes admitem certo número de erros, e os testes coletivos mais que os de aplicação individual. No entanto, quanto mais se atenuar a interferência das causas de erro, maior será a fidedignidade do instrumento, na avaliação de Anastasi e Urbina (2000).

A validade tanto quanto a fidedignidade procuram a coerência do instrumento. Se é certo que a fidedignidade não pode ir além dos limites da coerência interna, não é menos certo que a coerência externa dela dependerá sempre.

O Conselho Federal de Psicologia (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2003) publicou a Resolução 002/2003 prevendo que os testes psicológicos sejam analisados por uma comissão consultiva, com o objetivo de que apenas aqueles que apresentem os requisitos mínimos técnicos e científicos exigidos estejam disponíveis para uso pelos profissionais.

Baumgartl e Primi (2006) chamam a atenção para uma importante questão: mesmo que se utilizem testes validados pelo CFP, as avaliações, muitas vezes, são realizadas sem levar em conta a eficácia dos instrumentos utilizados, ou seja, mesmo que um teste seja válido, preciso, científica e estatisticamente correto, muitas características reveladas por ele e que são o motivo de reprovação de candidatos, podem não ser características relevantes para

um bom desempenho na função. A questão é utilizar os recursos possíveis e disponíveis de forma correta e coerente para que o resultado possa ser o mais assertivo possível.

5 METODOLOGIA

Descreve-se nesta parte do trabalho, a forma como se delineou o estudo sobre a avaliação psicológica como ferramenta para os processos seletivos no Instituto Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte – Emater/RN, envolvendo a descrição do cenário da coleta de dados, os instrumentos utilizados e o processo de análise dos dados coletados.

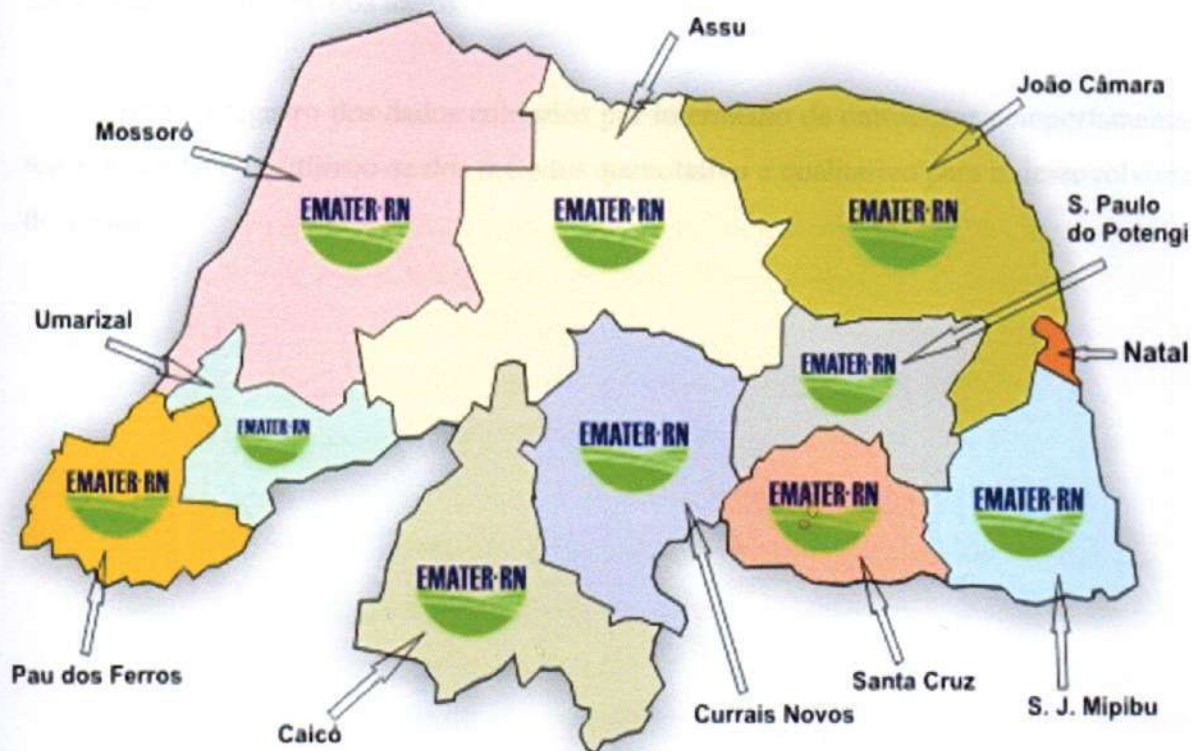
5.1 Área de Estudo

Compreende a Unidade Instrumental de Recursos Humanos (UIRH) do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte (Emater/RN), sendo este composto por 10 (dez) regiões administrativas, divididas da seguinte forma: Pau dos Ferros, Umarizal, Assu, Mossoró, Caicó, Currais Novos, João Câmara, Santa Cruz, São Paulo do Potengi e São José de Mipibú; e pelo escritório central (Natal/RN), conforme visualizado na Figura 1.

A UIRH é a responsável pelo processo de seleção de estagiários e bolsistas para todas as unidades da Emater/RN, quando as vagas são autorizadas pela diretoria geral e pelo setor financeiro do órgão.

O estágio é considerado pela Emater/RN um espaço de aplicação dos conhecimentos teóricos e práticos que resultam em projetos para o desenvolvimento de novas tendências organizacionais, possibilitando ao estudante vivenciar em campo, por meio de um processo de monitoramento e execução, as políticas públicas que chegam às famílias rurais através dos Programas de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte.

Com relação às bolsas de extensão, a Emater/RN também tem dedicado uma atenção especial a elas. Os profissionais selecionados, recém-formados, têm também a oportunidade de desenvolver projetos junto ao órgão, voltados para a assistência técnica e extensão rural ou para a capacitação e o desenvolvimento dos servidores que lá atuam.



Fonte: Emater/RN

Figura 2 – Mapa da distribuição geográfica do RN com as regiões administrativas da Emater.

5.2 Origem dos dados

Toda pesquisa implica no levantamento de dados de várias fontes; assim, para este estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que se fundamenta em consulta a livros, relatórios e publicações na Web; entrevistas comportamentais com os candidatos a vagas de estágio oferecidas pela Emater/RN; e testes psicológicos aplicados durante os processos seletivos.

5.3 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram 40 estudantes de ensino médio e de nível superior, candidatos a estágio junto à Emater/RN, os quais foram submetidos a entrevistas comportamentais e a testes psicológicos, em especial o Palográfico. Ressalte-se que todos os estudantes, sem exceção, concordaram prontamente em se submeter a uma avaliação psicológica.

5.4 Processo de análise dos dados

Após o registro dos dados coletados por intermédio de entrevistas comportamentais e testes psicológicos, utilizou-se dos métodos quantitativo e qualitativo para o desenvolvimento de análises.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de atingir o objetivo principal do estudo – “verificar a importância da avaliação psicológica como ferramenta para os processos seletivos nas organizações”, descreve-se neste capítulo um breve perfil dos participantes da pesquisa e, posteriormente, realiza-se a análise e interpretação dos resultados à luz da teoria, destacando-se ao final as correlações entre as variáveis de estudo.

6.1. Resultados quantitativos

De acordo com as entrevistas comportamentais realizadas com os candidatos, bem como a análise de currículos e históricos entregues por eles ao setor de Recursos Humanos - UIRH, pôde-se perceber que todos já haviam cursado mais de 50% da grade curricular, requisito exigido pela Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte para concessão de estágio junto às secretarias estaduais e autarquias a elas ligadas, como é o caso da Emater/RN.

Também se verificou que dos 40 avaliados, 22 eram do sexo feminino e 18, do sexo masculino, com idades variando entre 16 e 38 anos. Outros dados obtidos dizem respeito à escolaridade, estado civil e experiência profissional. Do total avaliado, 12 possuíam o ensino médio incompleto, duas possuíam ensino médio completo, e 26 estavam cursando o ensino superior; 35 declararam-se solteiros e cinco afirmaram ser casados; e, por fim, 10 relataram já ter tido alguma experiência profissional, enquanto que 30 estavam em busca de um estágio e do primeiro emprego.

Ainda no tocante aos dados obtidos, verificou-se que dos 12 estudantes que estavam cursando o ensino médio, quatro eram provenientes de instituições particulares de ensino e oito de instituições públicas. Das duas que possuíam o ensino médio completo, ambas haviam concluído o curso em instituições públicas. Quanto aos estudantes do ensino superior, 11 eram provenientes de faculdades e/ou universidades particulares e 15 de instituições públicas (federal e estadual) de ensino.

6.2. Resultados qualitativos

Neste tópico, serão mostrados os resultados obtidos pelos candidatos a uma vaga de estágio na Emater/RN, os quais foram submetidos à avaliação psicológica e a entrevista comportamental.

A ideia era avaliar características dos candidatos consideradas importantes na análise da função e que, portanto, poderiam predizer o desempenho futuro dos estagiários. Assim, após entrevista comportamental, os candidatos foram submetidos ao teste Palográfico, um teste expressivo de personalidade, que também avalia a produtividade e o ritmo de trabalho.

Dos 40 sujeitos avaliados por intermédio do teste Palográfico e de entrevistas comportamentais, 27 apresentaram indicativo de bom equilíbrio e controle emocional/afetivo, confiança em si mesmos, combatividade, responsabilidade, percepção de limites e boa adaptação ao meio social; 8 apresentaram indicativo de insegurança, introversão, receios frente a novas situações, respeito diante de autoridades e cautela nos relacionamentos interpessoais; e 5 apresentaram indicativo de impulsividade, extroversão, otimismo, autocontrole, disposição e vigor físico para realizar tarefas, senso estético e boa percepção de limites no trato social.

Separando-se os candidatos por sexo, verificou-se que dentre as 22 mulheres avaliadas, 13 refletiram indicativo de estabilidade emocional, bom rendimento de trabalho, constância nas tarefas que realizam, entusiasmo diante de novas situações, boa capacidade de planejamento, ordem e boa adaptação ao meio social; 4 revelaram produtividade acima da média, bom equilíbrio emocional, relações interpessoais também equilibradas e respeitadas, praticidade, porém, inibição inicial ao enfrentar novos desafios e insegurança; e 5 apresentaram produtividade abaixo da média, introversão, temor perante figuras de autoridade, entretanto, boa capacidade de planejamento e decisão, ordem e equilíbrio emocional/afetivo.

Entre os 18 avaliados do sexo masculino, 10 apresentaram indicativo de estabilidade emocional, bom rendimento de trabalho, constância nas tarefas que realizam, entusiasmo diante de novas situações, boa capacidade de planejamento, ordem e boa adaptação ao meio social; 4 revelaram produtividade acima da média, bom equilíbrio emocional, relações interpessoais também equilibradas e respeitadas, extroversão e boa adaptação ao meio em que se encontram; e 4 refletiram produtividade abaixo da média, indicativo de insegurança, ambivalência e dificuldade em estabelecer critérios.

Dos 40 candidatos avaliados, tomando-se por base as entrevistas comportamentais e observação direta dos sujeitos, 70% deles mostraram-se comunicativos, proativos, assertivos e interessados em aprender e pôr em prática os conhecimentos adquiridos na academia e 30% apresentaram limitações em alguns itens avaliados, como, por exemplo, relacionamento interpessoal, proatividade, assertividade, organização, método e estabilidade emocional. Questionados sobre situações já vivenciadas ou que pudessem vir a ser experimentadas em outro emprego ou estágio, e estimulados a apontar soluções para alguns problemas apresentados, 80% demonstraram boa capacidade para tal e 20% não atenderam aos requisitos exigidos para as funções a serem exercidas.

7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Verificou-se no decorrer de toda a pesquisa a importância da avaliação psicológica nas seleções de pessoal. Os testes, aliados a boas entrevistas comportamentais e a observações dos candidatos têm se tornado uma ferramenta primordial que subsidia a tomada de decisões. Tanto é que, na atualidade, esses instrumentos estão ganhando força e recuperando seu prestígio.

Na Emater/RN, a utilização de testes psicológicos praticamente não existia junto à Unidade Instrumental de Recursos Humanos (UIRH), principalmente devido ao alto custo desses instrumentos. Como em todo o serviço público, o ordenamento de despesas é algo rigoroso e burocrático, devendo ser planejado com muita antecedência e dentro dos limites prudenciais impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Porém, os bons resultados obtidos após o início da utilização de testagem psicológica nos processos seletivos para escolha de estagiários e bolsistas de extensão para a autarquia, fizeram com que novas práticas fossem implementadas pelo setor de recursos humanos. Entretanto, há ainda uma limitação quanto ao espaço de realização dessa avaliação psicológica. Atualmente, não existe na Emater uma sala reservada para que o psicólogo possa desenvolver uma avaliação psicológica. Quando a UIRH precisa realizar processos seletivos, sempre tem que solicitar o empréstimo de uma sala longe do barulho e sem estímulos visuais, que possam interferir no desempenho dos candidatos.

Os resultados desta pesquisa embora não devam ser generalizados, também permitem uma reflexão 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 amplas sobre o indivíduo, contextualizando-os. Como já foi dito, os testes devem ser vistos como ferramentas auxiliares para avaliação de pessoas, não devendo ser usados de forma isolada, rotulando os que a eles se submetem.

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.

Portanto, sugere-se que ações para avaliação psicológica sejam estudadas, com objetivo de aprimorar os 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.

REFERÊNCIAS

- ALCHIERI, J. C. & Cruz, R. M. **Avaliação psicológica: conceitos, métodos e instrumentos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, I. C. B. e ESTEVES, C. **O Teste Palográfico na avaliação da personalidade**. São Paulo: Vetor, 2004.
- ALVES, I. C. B.; ALCHIERI, J. C.; MARQUES, K. C. **As técnicas de exame psicológico ensinadas nos cursos de graduação de acordo com os professores**. *Psico-USF*, local, v. 7, n. 1, p. 77-88, 2002.
- ANASTASI, Anne; URBINA, Susana. **Testagem psicológica**. Porto Alegre: Artmed, 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.
- BAUMGARTL, Viviane de Oliveira; PRIMI, Ricardo. Evidências de validade da bateria de provas de raciocínio (BPR-5) para seleção de pessoal. **Psicologia: reflexão e crítica**. Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 246-251, maio/ago, 2006.
- 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.
- CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. (2003). **Resolução CFP Nº 002/2003**. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/cms/pol/legislacao/resolucao/>>. Acesso em: 12 out. 2010.
- COSTA, Sérgio Francisco. **Introdução ilustrada à estatística**. 3.ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- CRONBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 1996.
- HELOANI, J.R.; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde Mental e Psicologia do Trabalho. **Revista Em Perspectiva** São Paulo, 2003.

KANTORSKI, L.P. As transformações no mundo do trabalho e a questão da saúde - algumas reflexões preliminares. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 2, p. 5-15, abr. 1997.

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

NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. **Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões**. São Paulo: Atlas, 1980.

NORONHA, A. P. P. **Avaliação psicológica segundo psicólogos: usos e problemas com ênfase nos testes**. 2000. 144 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia e Fonoaudiologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2000.

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.

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

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

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

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2005.

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