

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:  
UM DESAFIO AO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

BÁRBARA DE SOUZA

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional– sob orientação do  
Prof<sup>ª</sup>. Fernanda Lopes.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia

Porto Alegre, Março de 2013.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	3
CAPÍTULO I .....	4
Introdução .....	4
O Mundo do Trabalho e suas Modificações .....	4
A Psicologia nas Organizações.....	7
Recrutamento .....	9
Definição e Tipos de Recrutamento.....	9
Desafios no processo de recrutamento .....	11
Seleção .....	12
Entrevista de Seleção .....	13
O Uso Testes Psicológicos no Processo de Seleção .....	14
Técnicas de Simulação no Processo de Seleção .....	15
Desafios da Seleção de Pessoas .....	15
CAPÍTULO II.....	18
Considerações Finais .....	18
REFERÊNCIAS .....	20

## RESUMO

Frente ao atual cenário do mercado do trabalho as empresas vem enfrentando problemas para realizar seus procedimentos de admissão de novos funcionários. Os processos de Recrutamento e Seleção (R&S) são de extrema importância em qualquer empresa, pois são responsáveis por captar e selecionar aqueles que irão desempenhar as mais diversas atividades determinadas pelas organizações. Tais subsistemas vem passando por modificações em decorrência da mudança de mercado, da atuação do psicólogo nas organizações e na forma como as empresas enxergam a gestão de pessoas. Esta revisão da literatura tem como objetivo apresentar as diferentes maneiras de realizar um processo de recrutamento e seleção, investigando as modificações sofridas nestes processos ao longo do tempo e discutindo quais as principais dificuldades encontradas pelos psicólogos organizacionais ao realizarem estas atividades, prezando pela eficácia e eficiência no processo. Os principais desafios encontrados foram as falhas na formação do psicólogo na área organizacional, o que ainda faz com que haja a reprodução do modelo antigo de R&S. A dificuldade de encontrar um bom meio de captação de currículos e a falta de alinhamento por parte dos psicólogos junto às estratégias das empresas geram um desconhecimento dos cargos e perfis desejados. Além disso, percebe-se o desconhecimento por parte de muitos profissionais em relação aos testes psicológicos, acarretando o uso indevido destes instrumentos. Sendo assim, ainda há muito o que evoluir no que se refere ao conhecimento das técnicas existentes e no que diz respeito a novos estudos visando metodologias diferenciadas.

Palavras-chave: Recrutamento; seleção; psicologia organizacional.

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

Em função da globalização, vivemos cada vez mais sob diversas e radicais modificações no mundo do trabalho, que ocorrem sem avisos prévios, desafiando constantemente a capacidade de agir das pessoas e das organizações. Com isso, ocorre um aumento brutal da competitividade, o que tem obrigado as empresas a adotarem ações de contenção de custos, de aumento de escala e de contratação de profissionais mais qualificados no mercado.

Devido a essa competitividade cada vez mais acirrada, recrutar e selecionar os candidatos de forma efetiva tornou-se um ponto estratégico para o setor de Recursos Humanos. Por isso, esses processos vêm sendo utilizados e aperfeiçoados pelos profissionais da Psicologia Organizacional e do Trabalho. O investimento nesta área se justifica pela questão custo-benefício, pois uma contratação eficaz e a retenção de pessoas com a competência adequada à função são as bases de uma empresa bem sucedida. Assim como outras atividades na organização, a contratação de funcionários é parte do negócio e, quando bem executada, pode transformar gastos em lucros (Cappelli, 2010). Para que os processos de recrutamento e seleção ocorram de maneira satisfatória, as empresas estão investindo em estruturas (salas de alta tecnologia, ambientes criados especialmente para a atividade) e tecnologias de ponta, mas não podem esquecer que o desenvolvimento é baseado no crescimento dos indivíduos ali presentes (Carletto, Francisco, & Pilatti, 2004).

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão crítica da literatura sobre os processos de recrutamento e seleção, investigando as modificações sofridas ao longo do tempo bem como as principais dificuldades encontradas pelos psicólogos organizacionais ao realizarem essas atividades. Para tanto, foram consultados artigos científicos e capítulos de livros sobre o tema, buscando integrar o material já publicado, avaliar o progresso da pesquisa atual e levantar as principais contribuições para a prática organizacional.

### **O Mundo do Trabalho e suas Modificações**

O trabalho ocupa cada vez mais um lugar de destaque nas organizações sociais, tornando-se necessário entender as relações que os indivíduos estabelecem com ele. Percebe-se o processo de trabalho como algo histórico e mutável, diversificado nas suas formas de execução ao longo da história da humanidade. Assim, à medida que as

organizações são modificadas, ocorrem alterações no ser humano, determinando seus comportamentos, seus projetos futuros e seus afetos. Além disso, essas mudanças têm provocado também modificações na maneira como os indivíduos têm percebido e vivido a sua carreira profissional (Codo, 1984).

Na pré-história, o trabalho nada mais era do que o esforço integrado à natureza, ou seja, tinha o objetivo de garantir a reprodução biológica da espécie. As principais atividades eram a caça, a pesca e o pastoreio, que foi se alterando conforme os indivíduos começaram a produzir instrumentos para o trabalho (Wickert, 1999). Na Idade Média, a tarefa realizada pelos servos não tinha como finalidade a produtividade e não existia ainda uma preocupação com o acúmulo da produção, mas sim com a subsistência do feudo. Essa situação alterou-se com o surgimento do comércio, pois com a implosão do Feudalismo, inúmeras pessoas migraram para as cidades em busca de oportunidades de uma nova vida e de mudança de classe. Contudo, sem ter o que oferecer, foram vistas como mão-de-obra a ser explorada no campo. Nesse momento histórico, as pessoas conseguiram se tornar independentes dos senhores feudais e passaram a ser trabalhadores livres (Wickert, 1999). Tornaram-se, então, mão de obra de um sistema que estava surgindo, o capitalismo.

Enquanto antes o indivíduo tinha um lugar garantido na sociedade pela tradição, com o começo do capitalismo o sujeito necessitou de um trabalho para ter um lugar na sociedade. O reconhecimento da existência do indivíduo começou a ser vinculado a sua produção, passando a ser respeitado e reconhecido à medida que exercia funções imprescindíveis ao sistema (Wickert, 1999). A crescente demanda por produtos manufaturados fez com que se produzisse cada vez mais, e assim um novo fenômeno surgiu, revolucionando o sistema de produção.

Durante a Revolução Industrial, as tarefas no campo não tinham a mesma importância. Eram vistas apenas como um mal necessário quando comparadas aos feitos e potências das máquinas. Em compensação, o trabalho nas indústrias provocou superpopulação nas cidades, excessivas jornadas de trabalho, bem como crise nas relações familiares e sociais. Havia demanda de muita produção, por isso se passou da manufatura à produção em série, o que exigiu ainda mais dos trabalhadores (e mais trabalhadores) (Wickert, 1999). Nessa época, os processos de recrutamento e seleção surgiram de forma mais estruturada, com similaridades ao que vemos hoje, e ocorrendo em grande volume. Contudo, os funcionários, apesar de receberem remuneração, eram tratados em condições subumanas. A luta por melhores condições de trabalho e remunerações mais justas fez com

que nesse momento histórico surgissem os sindicatos dos trabalhadores. Estes faziam frente aos abusos sofridos pela crescente categoria (Manssour, 2001).

Concomitante a esses acontecimentos, os processos de produção começaram a ser estudados visando maior produtividade para atender à crescente demanda do mercado consumidor, para reduzir os custos e, como consequência, obter maior lucratividade. O sistema de produção em série surgiu para atender uma demanda por produtos cada vez maior. A esteira rolante, criada por Henry Ford em 1913, foi uma representação da mudança histórica do período, inaugurando as linhas de produção. Ela permitiu que se elevasse ao máximo o aproveitamento do método de decomposição do processo de produção, criado por Taylor, onde cada trabalhador realizava uma pequena parte do processo (Bárbara, 1999). Este processo de produção, marcado pela uniformidade do ritmo das máquinas, passou a se refletir também no modo de viver do homem, controlado pela velocidade das esteiras (Bárbara, 1999).

No início dos anos 1980, o sistema de produção fordista/taylorista americano entrou em declínio com o surgimento do modelo de produção toyotista japonês. O modelo japonês trouxe grande impacto pela revolução tecnológica e potencialidade de propagação, atingindo escalas mundiais e revelando traços universais da economia capitalista (Antunes, 1999). Este modelo nasceu após a Segunda Guerra Mundial, em um momento em que o país não possuía mão de obra qualificada para as indústrias. Como solução para o problema, a indústria optou pela “... des-especialização dos trabalhadores qualificados por meio da instalação de certa polivalência e plurifuncionalidade dos homens e máquinas...” (Coriat, apud Monteiro & Gomes, 1998, p. 6). A maior diferença entre os modelos fordista e toyotista, segundo Bárbara (1999), é que há uma troca nas regras de fabricação. No modelo fordista a produção direciona o consumo, ou seja, a quantidade de produtos fabricados determinará o quanto será consumido, enquanto que no toyotista o consumo direciona a fábrica, pois a produção dependerá do que for encomendado ou solicitado pelo consumidor.

A partir destes acontecimentos, os controles externos tanto sobre os indivíduos quanto sobre as tarefas começaram a ser insuficientes na garantia da eficiência, sinalizando necessidade de mudanças nas bases da capacitação profissional. Nesse contexto, as empresas começaram a perceber a importância de trabalhadores com competências diferenciadas, capacitados para planejar, realizar e avaliar o próprio trabalho.

A demanda por maior produtividade gerou também uma demanda maior por trabalhadores. Pouco se sabe sobre como os processos de recrutamento e seleção eram

realizados antes da Revolução Industrial, mas sabe-se que esse marco histórico fez com que eles se tornassem especializados (Michel, 2007) e, com isso, a psicologia foi ganhando espaço na organização. Portanto, torna-se importante definir o papel da psicologia dentro das organizações, bem como descrever as principais dificuldades que o psicólogo encontra ainda hoje em conduzir os processos de recrutamento e seleção de modo eficaz no Brasil.

### **A Psicologia nas Organizações**

Considerando o desenvolvimento da psicologia organizacional e do trabalho no Brasil, pode-se descrever três fases distintas: fase da Psicologia Industrial, fase da Psicologia Organizacional e fase da Psicologia do Trabalho (Lima, Costa, & Yamamoto, 2011). A primeira fase, chamada de Psicologia industrial, iniciou na década de 1930. As atividades do psicólogo eram, basicamente, de seleção e colocação de trabalhadores nas indústrias, focando nas empresas ferroviárias (Lima, Costa & Yamamoto, 2011). O movimento dos testes psicológicos se solidificou e houve a formação de profissionais preparados como especialistas em Psicologia aplicada, ou seja, os chamados psicotécnicos (Silva & Merlo, 2007). Psicotécnico era o nome atribuído ao profissional que aplicava os conhecimentos da psicologia ao trabalho.

No primeiro momento da Psicologia Industrial o foco foi mais individualista, influenciado pelo capitalismo tradicional que buscava a concretização do setor industrial. Assim, foi estabelecida a produção em massa, jornadas de trabalho longas e desvalorização do "fazer laboral" (Lima, Costa, & Yamamoto, 2011). Já no segundo momento dessa fase, a partir de modificações no âmbito social, político e econômico, juntamente com o crescimento dos movimentos sindicais, o foco do psicólogo extrapolou as exigências das organizações e ampliou seu objeto de estudo também para questões grupais e organizacionais (Antunes, 1999). Assim, o local de trabalho começou a ser entendido como um ambiente de relações dinâmicas entre a organização e o colaborador.

A segunda fase, chamada Psicologia Organizacional, iniciou na década de 1960. Emergiu no momento em que as estruturas organizacionais se tornaram importantes no entendimento do comportamento humano em relação ao trabalho. Com a valorização dos trabalhadores, a psicologia começou a ter um papel decisivo nas organizações (Gondim, Borges-Andrade, & Bastos, 2010). Nessa fase, o status do sujeito/trabalhador mudou, pois ele deixou de ser uma peça da empresa para tornar-se parte dela como um todo. Entretanto, o foco principal permanecia o mesmo das décadas anteriores, a produtividade.

A Psicologia do Trabalho, terceira e última fase, correspondeu à atuação centrada no estudo e entendimento do trabalho humano em sua amplitude. A psicologia passou a abordar o trabalho como um fato psicossocial não restrito apenas as organizações. O psicólogo adotou um olhar crítico acerca da psicologia organizacional, percebendo-a como amortecedora das diferenças nas divisões do trabalho sofridas pela industrialização e do empobrecimento das tarefas (Gondim, Borges-Andrade, & Bastos, 2010). Para os autores, a partir desse momento o psicólogo passou a ter um comportamento crítico em relação a desempenho e produtividade. Assumiu uma postura menos descritiva sobre quais seriam os melhores indivíduos, melhores trabalhos ou resultados esperados. A compreensão, significado e sentido do trabalho começam a ter importância, pois as organizações são vistas como uma forma de inserção das pessoas no mercado de trabalho. Nesse contexto, Muchinsky (2004) definiu a psicologia organizacional e do trabalho como "uma área do estudo científico e da prática do profissional que trata dos conceitos e princípios psicológicos no mundo do trabalho" (Muchinsky, 2004, p.3).

O estatuto que regulamenta a profissão de psicólogo no país também contribuiu para a maior solidez da psicologia nas organizações. Entre as atribuições do psicólogo, o estatuto prevê que o psicólogo deve "Utilizar métodos e técnicas psicológicas com o objetivo de: a) diagnóstico psicológico; b) orientação e seleção profissional; c) orientação psicopedagógica; d) solução de problemas de ajustamento" (Decreto nº 53.464, de 21 de janeiro de 1964, o qual regulamentou a Lei nº 4.119).

O reconhecimento da profissão do psicólogo deu-se por decreto lei em uma época que coincidia com o grande avanço do parque industrial do país (Silva & Merlo, 2007). Esse acontecimento aumentou a demanda do mercado por profissionais que pudessem trabalhar com os recursos humanos disponíveis naquela situação. Nesse período, o psicólogo do trabalho desempenhava apenas funções relacionadas à seleção de profissionais e ao uso de testes para avaliações psicodiagnósticas. A sua função era, primordialmente, padronizar o ser humano, normalmente proveniente de classes trabalhadoras, adaptá-los às regras e uniformizar seu funcionamento. Assim, Jacques (1999) apontou a Psicologia organizacional como a mais identificada com as tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e avaliação de desempenho. Portanto, embora apresentasse um crescimento descontínuo, a psicologia nas organizações apresentou um período de grande florescimento no final da década de 1980 (Borges, 2010).

Para Zanelli e Bastos (2007) nos tempos atuais, o psicólogo organizacional passa a dar atenção não só a inserção do trabalhador no mercado de trabalho, mas também à saúde

mental, situações de desemprego e subemprego, invalidez no trabalho e outras questões que o trabalhador enfrenta. Dessa maneira, o psicólogo passa a ter um enfoque sistêmico sobre o trabalhador, avaliando não apenas o sujeito, mas o contexto no qual se insere (Antunes, 1999).

Após uma avaliação do contexto histórico sobre o trabalho do psicólogo organizacional e da psicologia organizacional como campo, é importante definir como ocorrem os processos de recrutamento e seleção. Também é preciso considerar quais as dificuldades o psicólogo enfrenta ao fazê-los atualmente.

## **Recrutamento**

### **Definição e Tipos de Recrutamento**

Embora o recrutamento e a seleção fossem as duas atividades de destaque do psicólogo no século passado, ainda hoje fazem parte das atividades que ele desempenha. O recrutamento é a união dos processos e práticas utilizadas em uma empresa na busca de candidatos para as vagas existentes ou em potencial na organização (Lacombe, 2005).

Para Chiavenato (1999), recrutar é um processo que visa buscar candidatos qualificados (ou com potencial para tal) e que se mostram capazes de assumir cargos em uma organização. Contudo, antes da etapa de recrutamento, a empresa deve tomar a decisão de abertura de uma vaga e definir quais as qualificações necessárias para o seu preenchimento. Esse planejamento auxilia a organização na previsão da quantidade e características dos sujeitos que necessita. Assim, ao analisar um cargo e suas demandas, os comportamentos, características de personalidade e habilidades técnicas do novo colaborador também serão definidas (Lima & Toledo, 2011).

Segundo Ribeiro (2006), é necessário estabelecer previamente o esperado do candidato e quais serão suas atividades na empresa. Deve-se realizar uma descrição de cargo ou função, visando proporcionar dados que auxiliem no recrutamento de candidatos e, posteriormente, norteiem a etapa de seleção. Ao recrutar uma pessoa, o profissional de RH deve estar atento às condições que o candidato tem de realizar as atividades propostas e de estar alinhado às estratégias da organização, assim como as pessoas admitidas anteriormente. A empresa, ao oferecer uma oportunidade de vaga, deve elucidar os critérios exigidos através de uma definição objetiva da função e perfil de candidatos almejados (Lacombe, 2005).

Para Araújo (1996), o recrutamento é uma etapa de captação de candidatos para as vagas divulgadas por uma empresa. Ele pode ser realizado de duas maneiras: Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. O recrutamento interno ocorre quando uma organização divulga uma nova oportunidade e busca preenchê-la a partir da recolocação de um colaborador da própria empresa através de uma promoção, transferência de função, plano de carreira ou mesmo através de entrevistas e testes (Chiavenato, 1999; Pontes, 2004). Para a organização também é uma forma de reduzir custos com anúncios de vagas em meios de comunicação e no processo de admissão de um novo colaborador (Ribeiro & Bíscoli, 2004). Esse tipo de recrutamento também pode ser entendido como uma estratégia para aumentar a motivação dos funcionários e diminuir o *turnover* na empresa (Marras, 2000). Ao preencher suas vagas através da valorização dos colaboradores, a empresa cria possibilidades para o desenvolvimento e crescimento dos mesmos (Limonge-França, 2007). Para Castro (1995), o recrutamento interno deveria ser uma prática constantemente adotada pela empresa, antecedendo sempre o recrutamento externo.

O recrutamento externo ocorre em uma empresa quando há a necessidade de preencher determinada vaga através de candidatos disponíveis no mercado de trabalho, que serão atraídos pela organização utilizando-se algumas estratégias de recrutamento (Chiavenato, 1999). Para Limongi-França e Arellano (2002), a busca de profissionais no mercado de trabalho deve ocorrer após a organização avaliar os candidatos da própria organização (recrutamento interno). Este ponto de vista é bastante defendido pelos autores, pois na maioria das vezes, para a empresa, é mais fácil buscar alguém "pronto" no mercado a desenvolver profissionais que já são seus colaboradores e apresentam bom potencial para assumir tal função. O recrutamento externo pode ter como vantagem o fato de proporcionar novas experiências à organização (Chiavenato, 1999). Com a entrada de pessoas novas, a empresa tem ideias novas, diferentes olhares sobre problemas ou processos internos e atualização junto ao mercado competitivo. Por outro lado, se este processo não for bem administrado pela empresa, pode acarretar desmotivação nas pessoas que nela trabalham, níveis salariais diferentes, e também pode aumentar o custo.

Existem diferentes fontes de recrutamento externo, que visam atrair os profissionais disponíveis no mercado para as seleções nas empresas. Uma delas, frequentemente utilizada, é a indicação. Esse processo caracteriza-se pela apresentação de um candidato através de um funcionário da empresa ou por outro contato. O recrutamento também pode ocorrer através de divulgação em jornais e revistas, buscando atingir um número maior de pessoas com interesse na vaga. Outra fonte bastante utilizada é a Internet. Através dela é

possível que a empresa divulgue oportunidades (muitas vezes de forma gratuita) e espere que os candidatos inscrevam-se eletronicamente na vaga desejada. Algumas empresas criam suas próprias páginas na internet (*home page*), nas quais apresentam um histórico da empresa e também abrem um canal para divulgação de vagas e contato com futuros candidatos (Rangel, 2007).

No processo de recrutamento de uma maneira geral, independente do tipo, é importante que a empresa perceba suas condições internas e externas, avaliando suas condições de contratar (ou remanejar) e manter seus empregados. Vale ressaltar que o recrutamento externo costuma ser algo oneroso e que consome tempo das pessoas responsáveis. Por este motivo, deve-se levar em conta este método como um investimento assim como qualquer outra atividade da empresa.

### **Desafios no processo de recrutamento**

O recrutamento encontra-se em uma posição entre o mercado de trabalho e a seleção de novos funcionários (Lima & Toledo, 2011). Contudo, não se pode afirmar que este é um processo importante somente para a empresa, uma vez que também é uma comunicação bilateral. Para os candidatos também é importante receber informações consistentes sobre as rotinas das empresas, pois ambos demonstram interesse em estabelecer relações de trabalho. As organizações passam a imagem de locais de trabalho de qualidade e com as melhores ofertas, enquanto os candidatos sinalizam seus potenciais e atributos para se tornarem futuros colaboradores daquelas organizações (Milkovich, 2008).

Uma das dificuldades no processo de recrutamento é encontrar fontes através das quais se possam divulgar as vagas e que sejam eficazes e adequadas na captação dos candidatos (Serson, 1990). Isso se deve ao fato de que mesmo que se recebam muitos currículos através do processo de recrutamento, isso ainda não é garantia de uma boa contratação (Brough, 2008). Por isso, ao indicar uma pessoa para empresa, o recrutador assume grande responsabilidade, fazendo-se necessário que este processo ocorra de forma ética e transparente.

Para que ocorra de uma maneira ainda mais eficiente, o processo de recrutamento precisa da participação dos gestores, pois estes conhecem o cargo e tem uma chance maior de assertividade na escolha (Rangel, 2007). Assim, o recrutamento proporciona às chefias imediatas um aumento das responsabilidades nas contratações do seu quadro de pessoal. Contudo, é importante ressaltar que muitos desses gestores não estão capacitados para

realizar uma entrevista, ou sentem dificuldades para identificar um candidato em potencial, por não estarem alinhados a estratégia ou mesmo a cultura de empresa. Assim, o recrutamento pode indicar necessidades futuras de outras intervenções (treinamento, desenvolvimento, *coaching*, capacitações, etc) que visam sanar tais lacunas e promover maior alinhamento interno da empresa.

Quanto ao recrutamento interno, este possui algumas desvantagens em relação a outros tipos de processo (Michel, 2007). Para o autor, este tipo de recrutamento tende a impedir que novas ideias e experiências sejam adquiridas pela empresa. Pode incentivar que a empresa permaneça em um modelo conservador e rotineiro. Além disto, na visão do autor, o recrutamento interno mantém praticamente inalterado a situação atual da empresa no que se refere a capital e patrimônio humano.

Sendo assim, as tarefas de encontrar talentos (recrutamento) e identificar os melhores entre os recrutados (seleção), mostram-se atividades complexas e que deveriam ser entendidas como totalmente estratégicas dentro das organizações. Para que isto ocorra, é necessário exercê-las de maneira técnica para que a contratação dos profissionais seja eficaz e assertiva.

### **Seleção**

Segundo Castro (1995), a função da seleção é analisar as características do sujeito, do local de trabalho, e identificar aqueles que apresentam melhor capacidade para desenvolver as atividades propostas, buscando aumentar e/ou melhorar a qualidade dos serviços prestados. Já Carvalho e Nascimento (2003), entendem a seleção como uma comparação e uma eleição. A comparação seria a busca das características de cada sujeito com particularidades definidas para o cargo, e a eleição seria a escolha daqueles que realmente possuem os atributos necessários para as atividades que irá desempenhar. Desta forma, a seleção se dispõe a solucionar duas questões básicas: o ajustamento do sujeito ao cargo e a ação e eficácia do sujeito no cargo.

O processo de seleção em uma empresa inicia-se a partir das informações e descrições do cargo a ser preenchido. As exigências da seleção dependem dos requisitos do cargo, pois a intenção é obter a maior assertividade na escolha da pessoa para a função (Chivenato, 1999). Assim, após a conclusão do processo de recrutamento, o passo seguinte é realizar uma triagem dos candidatos (Chiavenato, 1999). Esta triagem consiste em uma pré-seleção na busca por reduzir o número de candidatos e garantir a permanência daqueles que possuem o mínimo de qualificações previamente definidas na seleção. É, também, uma

forma de as empresas diminuïrem os custos do processo, pois investem nos candidatos que consideram fortes para o cargo. A triagem costuma ser feita de duas formas. A primeira ocorre através de um questionário preliminar criado pela empresa, através do qual se pode obter rapidamente as informações necessárias sobre o candidato. A segunda maneira é uma entrevista de triagem, normalmente realizada num tempo reduzido e de forma superficial, que define se o candidato possui as qualificações para seguir no processo.

Após obter as informações necessárias sobre o cargo que deverá ser preenchido e o perfil desejado, bem como a realização da triagem, a próxima etapa é definir e escolher quais técnicas serão utilizadas para a seleção. Os métodos de seleção possibilitam identificar, através do comportamento do candidato, suas principais características pessoais. Para que isso ocorra, é comum a escolha de mais de uma técnica, sendo as mais utilizadas: a entrevista, os testes psicológicos e as técnicas de simulação (Chiavenato, 2000).

### **Entrevista de Seleção**

Entrevista de seleção é a comunicação e interação entre uma ou mais pessoas com o candidato. É uma técnica bastante subjetiva, porém de grande influência na decisão final do processo de seleção. É o momento em que se percebe o comportamento do candidato e se faz a relação de causa e efeito das suas atitudes. É importante que haja uma preparação para o momento da entrevista, já que os objetivos devem estar claros, podendo-se pensar em um modelo de entrevista a ser seguido (estruturada, semi-estruturada ou livre). Preparar-se para uma entrevista é vital para que o responsável pelo processo possa adequar as necessidades exigidas para o cargo e os aspectos pessoais do candidato com eficácia e precisão (Chiavenato, 2000).

No momento da entrevista, seja ela estruturada, semi- estruturada ou livre, o entrevistador deve observar um conjunto de fatores e informações relacionados aquela pessoa, como aspectos da sua experiência profissional, familiar, socioeconômica, interesses e aspirações pessoais. O modelo de entrevista estruturada baseia-se em um roteiro de perguntas pré-estabelecidas, onde o entrevistador trabalha com questões elaboradas anteriormente, visando respostas fechadas e definidas. Isto proporciona segurança ao profissional, porém torna o momento superficial, inflexível e limitado. Na entrevista semi-estruturada, também se observa o uso de perguntas previamente elaboradas, mas que possibilitam ao candidato dar respostas livres e abertas (Limongi-França e Arellano, 2002)

Por outro lado, na entrevista livre, não há uma especificação das questões, permitindo ao profissional de RH fazer suas perguntas a seu critério. Para uma entrevista livre eficaz, o entrevistador precisa saber fazer a pergunta adequada conforme o andamento da entrevista para obter a informação desejada. Entretanto, independentemente do tipo de entrevista escolhido pelo entrevistador, é importante que haja uma troca clara e sincera entre as duas partes interessadas. Um estudo prévio do currículo do candidato pode ajudar a esclarecer todos os aspectos de conteúdo profissional e pessoal do sujeito, indicando fatos da vida pregressa e planos para o futuro dele (Almeida, 2009; Limonge- França, 2007). É importante que, como parte da entrevista, sejam passadas informações aos candidatos em relação à oportunidade/cargo, apresentação da empresa que busca o novo colaborador e se há possibilidades de crescimento na organização.

### **O Uso Testes Psicológicos no Processo de Seleção**

A avaliação psicológica é uma medida objetiva de uma amostra do comportamento em relação às habilidades da pessoa. Também pode ser utilizada como ferramenta para estimular um comportamento por parte do examinado (Pontes, 2004). A escolha do teste psicológico deve ser feita pelo psicólogo, que deve observar e considerar alguns fatores no momento da sua escolha. O psicólogo precisa definir quais qualidades e particularidades serão avaliadas e, assim, buscar na literatura especializada quais os melhores instrumentos disponibilizados para os objetivos desejados. É importante que algumas características sejam avaliadas como validade, precisão, existência de normas específicas e atualização teste para a população brasileira (Pasquali, 1999).

Em um processo de seleção, o teste psicológico tem como objetivo estimar atributos de personalidade, competências e verificar o desempenho que o candidato teria nas atividades associadas ao cargo pretendido. Em muitos casos, os testes psicométricos são utilizados com objetivo de medir as aptidões individuais ou de personalidade, avaliando interesses, aspectos motivacionais e emocionais e, até mesmo, distúrbios psicológicos (Almeida, 2009).

Ainda não é possível encontrar um único teste suficientemente válido através do qual se consiga avaliar todas as características necessárias aos profissionais para ocupar determinadas funções da empresa. É preciso utilizar mais de um teste para que a avaliação seja rica o suficiente e diferentes aspectos sejam levados em consideração. Assim, pela correlação das diferentes técnicas de testagem, pode-se chegar a um parecer sobre as diferentes habilidades do sujeito requeridas para função à qual ele se candidata.

### **Técnicas de Simulação no Processo de Seleção**

Em alguns processos de seleção, utilizam-se técnicas de simulação ou técnicas vivenciais, por meio das quais o candidato interage ativamente, possibilitando um entendimento do seu comportamento social em algumas situações. Essas técnicas podem ser compostas de provas situacionais, nas quais as tarefas desenvolvidas estão relacionadas ao dia-a-dia do cargo pretendido (Limonge-França, 2007).

De acordo Carvalho e Nascimento (2003), as técnicas de simulação no processo seletivo permitem a perda do tratamento individual, substituindo o método verbal pela ação social dos envolvidos. Assim, é possível que não se pergunte ao sujeito sobre ele mesmo, mas se observe seu comportamento em ação durante a interação com o grupo. Dessa forma, as simulações proporcionam um complemento aos resultados das entrevistas e testes psicológicos, e possibilitam um olhar mais realista acerca do comportamento futuro do candidato na atividade relacionada a função que desempenhará na empresa.

Por fim, é importante lembrar alguns aspectos básicos relacionados à seleção e que remontam ao caráter humano destacado no código de ética da profissão. Independentemente do tipo de entrevista escolhido, testes aplicados ou outras formas de avaliação, é de extrema importância que após o término do processo seletivo, seja oferecido o *feedback* aos candidatos não aprovados (Almeida, 2009). Este procedimento deve ocorrer em qualquer etapa do processo, para que os entrevistados não fiquem com expectativas em relação ao resultado final. O *feedback* não deve ser apenas um momento de resposta negativa para o candidato, mas deverá proporcionar um esclarecimento sobre alguns aspectos de sua avaliação e possibilitar mudanças e crescimento profissional a pessoa (Almeida, 2009).

### **Desafios da Seleção de Pessoas**

As empresas estão cada vez mais preocupadas em adequar-se aos novos tempos. Para isto, estão diminuindo seus níveis hierárquicos, buscando novas formas de estruturar-se e, optando muitas vezes, pela terceirização de alguns serviços (Gonçalves, 1997). Essa percepção foi favorecida quando começou a se entender as pessoas como parte estratégica da empresa frente ao ambiente externo (mercado, concorrência, etc). Os indivíduos passaram a ser vistos como aquilo que vai preencher a lacuna entre a realidade e as necessidades futuras da empresa, concretizando sua visão (Albuquerque, 1987). O desafio da seleção está em alinhar a seleção das pessoas às futuras necessidades da empresa.

Perceber e analisar os fatores que levaram a mudanças nas organizações, sejam eles internos ou externos, gera apreensão por parte dos executivos das empresas (Gonçalves, 1997). Muitas perguntas apresentam uma preocupação voltada ao futuro da área de RH a respeito do que esperar dos colaboradores e de suas funções na organização. Por este motivo, a seleção e a contratação corretas podem estar relacionadas com o sucesso da empresa, uma vez que com o aumento da concorrência, ascensão e valorização do capital humano, as pessoas vem conquistando um papel cada vez maior nas organizações (Michel, 2007).

Outro grande desafio é conciliar a busca pelo candidato perfeito na seleção com os custos e tempo reduzidos para tal. Muitas vezes a organização dispõe de poucos recursos econômicos para realização da seleção ao mesmo tempo em que busca um processo rápido e eficaz, o que pode acarretar em problemas com o indivíduo selecionado no futuro. O valor da contratação de uma pessoa alinhada com a empresa é algo custoso, não só na questão financeira, mas também na influência que uma pessoa não comprometida pode exercer sobre o ambiente e assim reduzir os resultados daquela gestão (Michel, 2007).

É possível perceber que muitos profissionais de RH ainda realizam um processo de seleção engessado e padronizado na organização, ou seja, independente do cargo ou função a seleção é conduzida exatamente igual. Isto leva o profissional de RH a ter dificuldades para reter profissionais, bem como impossibilita a identificação do prognóstico de desempenhos futuros. Mesmo que algumas práticas precisem manter certos padrões como a triagem e análise de currículos e o *feedback* aos candidatos, outras práticas devem ser sempre revistas e agregadas a seleção (Michel, 2007).

Outro ponto importante que vem desafiando as empresas são os testes psicológicos utilizados nos processos de seleção. Uma pesquisa realizada junto a psicólogos sobre o conhecimento da validade dos testes psicométricos e a utilização dos mesmos, a maioria dos recrutadores relatou conhecer e utilizar os testes psicológicos pela sua validade, embora a preferência fosse pela utilização dos mais úteis, mesmo que menos psicometricamente válidos (Pereira, Primi, & Cobêro, 2003). Os resultados ainda mostraram que ao selecionar um teste, na maioria das vezes os recrutadores escolhem aqueles de fácil aplicação e correção.

Sendo assim, é importante que os profissionais percebam que o recrutamento e a seleção devem adaptar-se a nova realidade das empresas e do perfil dos candidatos. A seleção é um processo que desafia as duas partes (recrutadores e candidatos), da mesma forma que também exige preparo, motivação e atenção. Para os profissionais de RH, este

trabalho é dobrado, já que precisam atender às exigências do seu cliente e assumir um compromisso responsável e honesto com o candidato.

## **CAPÍTULO II**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O atual cenário do mundo de trabalho caracteriza-se por grandes alterações que vem implicando na sua reestruturação, até mesmo no desempenho e expectativas dos profissionais ligados a gestão de pessoas. Com os avanços tecnológicos e novas formas de gestão, destaca-se a inquietação em relação à requalificação dos trabalhadores. O psicólogo, no papel de atuante e promotor desse processo, lida com tais mudanças nas organizações, ao mesmo tempo em que busca novas capacidades que o possibilitem atuar de maneira eficaz nesse novo panorama.

Quando se fala em RH nas empresas, salienta-se a importância da área como responsável pelos subsistemas a elas associados (departamento pessoal, treinamento, desenvolvimento, etc), bem como o processo de recrutamento e seleção. No início da prática desses últimos, as empresas e o RH contratavam um profissional a partir de suas experiências profissionais e conhecimentos técnicos para assumir uma função. Ao transformar este paradigma, o processo de recrutamento e seleção passa a ser algo importante nas empresas, pois busca captar sujeitos comprometidos com a organização e que possuam um perfil psicológico e comportamental adequado. Ou seja, os indivíduos deixam de ser somente um recurso da organização e passam a ser vistos e geridos como parte da organização que detém conhecimentos e experiências práticas.

Assim, os processos de recrutamento e seleção vêm se fortalecendo como prática do psicólogo organizacional e como parte de um RH estratégico nas organizações que auxilia a empresa na busca por trabalhadores qualificados e responsáveis para assumir as funções desejadas. Contudo, esta metodologia de trabalho vem apresentando falhas e dificuldades, uma vez que o psicólogo organizacional permanece sendo visto um mero aplicador de técnicas, aprendidas na graduação, e que permitem apenas lidar com o sujeito e suas potencialidades e/ou dificuldades.

O recrutamento é definido e entendido como um processo que procura candidatos para ocupar uma vaga existente e, apesar de haver um aumento no investimento por parte das empresas, ainda é possível encontrar dificuldades em obter e utilizar fontes eficazes de captação de candidatos. Já na seleção, onde há a necessidade cada dia mais crescente de novas técnicas de avaliação, entrevistas e dinâmicas em grupo, o psicólogo continua a utilizar e reproduzir os modelos utilizados no início da atividade no Brasil. É preciso que o

psicólogo organizacional abandone seu campo de atuação e formação limitada, e dirija-se em busca de novas ferramentas e novidades para que possa construir novos objetos de estudos e novas formas de ação.

Entre os instrumentos mais utilizados na seleção de pessoas estão os testes psicológicos, que necessitam de uma atenção importante em relação a sua validade, qualidade e fiscalização dos profissionais que os utilizam. Nota-se que psicólogo ainda utiliza estas ferramentas em suas avaliações, mas nem sempre está atualizado quanto a validade dos testes, suas aprovações e liberações para uso. Para tanto, sugere-se que novas maneiras de realizar uma avaliação psicológica sejam estudadas, e com isso se alcance o aprimoramento dos instrumentos e das técnicas de acordo com as necessidades das empresas.

Outro ponto interessante é o novo perfil do profissional no mercado e rumo que as carreiras vem tomando ao longo do tempo. Caminhando contra a tradição de um mesmo emprego para a vida toda, vê-se a passagem por várias empresas, mudança de local de trabalho em pouco tempo, o que pode indicar uma nova relação de comprometimento entre funcionário e empresa. Assim, é demanda dos psicólogos organizacionais uma disposição e visão estratégica, capacidade de gestão de pessoas, atuando como promotores e facilitadores de mudanças.

Por fim, conclui-se que o papel do psicólogo organizacional deve ir além do processo de recrutar (identificar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados), mas também deve visar o desenvolvimento das pessoas, através de possibilidades de mudanças, nas quais os indivíduos adquiram mais controle e confiança em relação as suas carreiras.

**REFERÊNCIAS**

- Albuquerque, L. G (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. Tese (livre-docência). São Paulo: FEA/USP.
1987. (tese de livre-docente) Almeida, W. (2009). *Captação e Seleção de Talento: com foco em competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Antunes, R. (1999). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, L. C. G. (1996). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bárbara, M. M. (1999). Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. *Psicologia Ciência e Profissão*, 19, 30-49.
- Borges, L. (2010). A Psicologia do Trabalho e das Organizações não floresce Brasil? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 277-279.
- Brough, G. (2008). O desafio de preencher a vaga. *Revista Amanhã*, 246, 14-16.
- Carletto B., Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2004). *A seleção de talentos na gestão por competências*. XI SIMPEP-Bauru. São Paulo. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/>>.
- Carvalho, A. V., & Nascimento, L. P. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Castro, J. L. (1995). *Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos*. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde. Brasília.
- Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos*. São Paulo: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Codo, W. Relações de trabalho e transformação. (1984). Trabalho de pesquisa científica. In: Lane, S. T. M., Codo, W. (orgs.). *Psicologia social: o homem e movimento* (pp. 136-151). São Paulo: Brasiliense.
- Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2010). Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção Científica e Desafios Metodológicos. *Psicologia em Pesquisa*, 4(2), 84-99.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

- Lima, A. C., & Toledo, C. E. A. (2011). Uma abordagem ao recrutamento externo. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. *Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores*. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br>>.
- Lima, F., Costa A. L. F., & Yamamoto, O. H. (2011). O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(2), 21-35.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). Os Processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- Manssour, A. B. N. (2001). Tendências em recursos humanos. *Teletrabalho- Passado, presente, futuro*. Porto Alegre: Multimpresos.
- Marras, J. P. (2000). Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura.
- Monteiro, M. S., & Gomes, J. R. (1998). De Taylor ao modelo japonês: modificações ocorridas nos modelos de organização do trabalho e a participação no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 25, 29-37.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Thomson.
- Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 7 (13).
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/ IBAPP .
- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia teoria e prática*. 5(2), 83-98.
- Rangel, J. V.(2007). *Recrutamento e Seleção: uma abordagem sistêmica nas organizações*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes. Disponível em: <<http://www.ucam.com.br>>
- Ribeiro, A. L. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Ribeiro, D. G. V. & Bíscoli, F. R. V (2004). A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. *Revista Expectativa*, 3(3), 67-73.
- Serson, J. (1990). *Curso Básico de Administração de Pessoal*. 9ª ed. São Paulo: Revista dos tribunais.
- Pontes, B. R. (2004). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: São LTr.

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2007). Inserção profissional do psicólogo em organizações no trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 446-491). Porto Alegre: Artes Médicas.

Wickert, L. (1999). O adoecer psíquico do desempregado. *Psicologia Ciência e Profissão*, 19, 66-75.