



QUEICIANE REIS DA SILVA FLORES LACERDA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO
PSICOLÓGICA NA SELEÇÃO DE PESSOAL**

Campo Grande - MS
2020

QUEICIANE REIS DA SILVA FLORES LACERDA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO
PSICOLÓGICA NA SELEÇÃO DE PESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Uniderp Anhanguera, como requisito parcial
para a obtenção do título de graduado em
Psicologia

Orientadora: Amanda Mattos

QUEICIANE REIS DA SILVA FLORES LACERDA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA
NA SELEÇÃO DE PESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Uniderp Anhanguera, como requisito parcial
para a obtenção do título de graduado em
Psicologia.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Especialista Mônica Regis Wanderley

Prof(a). Doutora Carla Letícia Gediel Rivero
Wendt

Prof(a). Especialista Priscila Salomão Cunha
Carneiro

Campo Grande, 19 de Junho de 2020.

Dedico este trabalho aos meus pais
Edmar Ruiz e Maria da Conceição, meus
filhos amados, Cristopher, Murilo e
Débora grandes incentivadores nessa
caminhada vitoriosa.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me proporcionado força e garra para concluir este trabalho.

A toda a minha família que sempre acreditaram, incentivaram e contribuíram para o alcance deste objetivo.

A todos os meus professores das Faculdades Integradas Aparício Carvalho que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado durante essa longa caminhada de graduação.

“Se você eleva seus padrões, mas não acredita que consegue realmente atingi-los, você acabou de se sabotar.”

(Stephen P. Robbins)

LACERDA, Queiciane Reis da Silva Flores. **Psicologia Organizacional**: Avaliação psicológica na seleção de pessoal. 2020.26 p. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Psicologia – Uniderp Anhanguera, Campo Grande, 2020.

RESUMO

A psicologia organizacional estuda os fenômenos psicológicos dentro das organizações, apoiadas em técnicas e instrumentos restritos ao psicólogo, que motivados e comprometidos com total postura ética buscam aspectos relevantes em pessoas com um perfil semelhante ao da Organização. Através de uma revisão bibliográfica buscou-se expor a importância dos processos e técnicas utilizadas pelo psicólogo organizacional na seleção de pessoal. Trata-se de um trabalho de cunho qualitativo e revisão bibliográfica através de buscas realizadas por meios de livros, artigos, banco de dados da scielo, google acadêmico e etc. Este trabalho apresenta a origem da psicologia e suas funções, bem como sua evolução histórica, após falar sobre os processos de seleção e seus instrumentos utilizados, e por fim serão exibidos os fatores que determinam a avaliação psicológica na seleção de pessoal assim expondo sua eficácia no processo bem como seus desafios. Contudo percebe-se o quão necessário e fundamental é o desenvolvimento do profissional que tem interesse na atuação com a avaliação psicológica na seleção de pessoas e a importância de manter os estudos atualizados das diversas ferramentas disponíveis pelo sistema de avaliação de testes psicológicos (Satepsi) criado pelo Conselho Federal de Psicologia.

Palavras-chave: Psicologia organizacional; Avaliação psicológica; Seleção de pessoal.

LACERDA, Queiciane Reis da Silva Flores. **Organizational Psychology: Psychological assessment in personnel selection.** 2020.26 p. Graduation Course in Psychology - Uniderp Anhanguera, Campo Grande, 2020.

ABSTRACT

Organizational psychology studies psychological phenomena within organizations, supported by techniques and instruments restricted to the psychologist, who are motivated and committed to total ethical posture and seek relevant aspects in people with a profile similar to that of the Organization. Through a bibliographic review it was sought to expose the importance of the processes and techniques used by the organizational psychologist in the selection of personnel. It is a qualitative work and bibliographic review through searches carried out by means of books, articles, scielo's database, academic google and etc. This work presents the origin of psychology and its functions, as well as its historical evolution, after talking about the selection processes and their instruments used, and finally the factors that determine the psychological evaluation in the selection of personnel will be displayed, thus exposing its effectiveness in process as well as its challenges. However, it is perceived how necessary and fundamental the development of the professional who is interested in acting with psychological assessment in the selection of people and the importance of keeping the studies updated on the various tools available through the psychological test evaluation system (Satepsi) created by the Federal Council of Psychology.

Key-words: Organizational psychology; Psychological assessment; Personnel selection.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: ORIGEM E FUNÇÕES	10
3. AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA E SELEÇÃO DE PESSOAS	144
4. A EFICIÊNCIA DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NA SELEÇÃO DE PESSOAS.....	148
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS.....	233

1. INTRODUÇÃO

Dentro das organizações, a avaliação psicológica tem sido considerada uma das principais ferramentas no processo de seleção de pessoal, por meio da utilização de testes que avaliam a personalidade, atenção, rapidez e desempenho, entre outros fatores. A avaliação atualmente é uma tarefa restrita e desempenhada apenas por psicólogos, e esta é uma peça fundamental nesse processo.

Acompanhando a crescente necessidade de assertividade na contratação, a procura pela avaliação psicológica tem aumentado por parte das organizações, preocupada em investir na qualidade do trabalho realizado por seus colaboradores. Desta forma, buscou-se responder a seguinte questão: Qual a importância da avaliação psicológica no processo de seleção de pessoal nas organizações? De forma a corresponder ao objetivo deste trabalho que foi compreender os procedimentos e técnicas utilizadas pelo psicólogo organizacional na seleção de pessoal.

Para responder a esta questão, utilizou-se do método de revisão bibliográfica, buscando suporte teórico em artigos e livros, assim como em sites de pesquisa como Google acadêmico, *Scielo*, dentre outros, dos últimos trinta anos, buscou-se as palavras chaves “*testes psicológicos, recrutamento, seleção de pessoas*”.

No primeiro capítulo, foi realizada uma breve discussão da evolução histórica da Psicologia Organizacional e as funções que os profissionais ocupam na atualidade. O segundo capítulo dissertou mais especificamente sobre o processo de seleção e os instrumentos utilizados para a avaliação psicológica no âmbito organizacional. E por fim, foi discutido no terceiro capítulo sobre os fatores que determinam a avaliação psicológica na seleção de pessoas assim expondo sua eficiência bem como os desafios encontrados.

2. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: ORIGEM E FUNÇÕES

A Psicologia Organizacional é um campo de conhecimento, pesquisa e prática dentro da Psicologia, possuindo várias vertentes e paradigmas que orientam suas práticas até os dias atuais. As funções do psicólogo organizacional dentro da empresa se modificaram e se ampliaram desde a sua inserção.

A psicologia organizacional surgiu em meados do séc. XIX durante a Revolução industrial, para modificar a estrutura das empresas com o intuito de melhorar a produtividade e qualidade de vida dos trabalhadores, passou por três fases que ocuparam diferentes aspectos referentes ao homem e ao seu ambiente de trabalho. Seu primeiro livro, *Psychology and Industrial Efficiency*, foi escrito por Hugo Munstenberg em 1920. A essa primeira escola, que influenciava o taylorismo, foi chamada de Psicologia Industrial, que se resumia a seleção de pessoal e colocação profissional, com ênfase na produtividade, o uso de testes também era bastante comum para a orientação profissional (SAMPAIO,1998).

Para Sampaio (1998), a Psicologia Organizacional, considerada a segunda etapa, surgiu a partir do momento em que os psicólogos começaram a discutir, além dos postos de trabalho, as estruturas da organização. Temas como a motivação, o comportamento do consumidor, a satisfação do trabalhador de forma à assegurar a produtividade, foram estudados e o psicólogo teve seu objeto de estudo ampliado com a visão de que não apenas os seres humanos devem se adaptar as empresas, mas as empresas se adaptarem aos humanos.

A Psicologia do Trabalho surge, então, em meados da década de 70, quando além dos questionamentos organizacionais e treinamento e desenvolvimento, preocupava-se com o humano enquanto sujeito que trabalha. As organizações não eram vistas apenas a partir de funções, mas a partir de políticas organizacionais. Estudos ergonômicos, a qualidade de vida no trabalho e as diferentes contingências que envolvem o trabalho se tornaram novos objetos para o campo que se abriu (SAMPAIO, 1998). Entretanto, esta terminologia ainda é pouco utilizada, sendo mais utilizados os termos Psicologia do Trabalho e Organizacional, ou somente Psicologia do Trabalho.

Um dos principais desafios na área de POT é compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor

formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (TONETTO et al, 2008 p. 166 *apud* ZANELLI; BASTOS, 2004).

Para Tonetto et al (2008) um dos trabalhos do Psicólogo Organizacional nas organizações é evitar com que as pessoas ultrapassem os limites de suas próprias características, sendo esta uma tarefa que também demanda conhecimento em diversas áreas, como a antropologia, ciências políticas, educação, economia e sociologia.

Para conhecer o trabalho do Psicólogo Organizacional nos dias atuais, é necessária uma compreensão atualizada sobre o que significa a organização ao qual este profissional se insere:

A organização é uma unidade social, dirigida por objetivos e que possui processos, bem como sistemas determinados. Em outras palavras, uma organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas para realizar algo melhor do que poderiam realizar separadamente (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015. p.423).

Uma organização é constituída por um grupo de pessoas que apresentam um perfil semelhante ao da empresa além de estar em harmonia com seus objetivos, para que essa organização consiga crescer significativamente e se desenvolver. Então, é de extrema importância a contratação de pessoas que possuam características de um perfil profissional adequado, estando esta tarefa na responsabilidade do setor de Recursos Humanos. O psicólogo organizacional é fundamental para que se possam inteirar altos níveis de qualidade por toda a organização, sendo a interação entre o colaborador e o vínculo com a empresa, um dos requisitos fundamentais para o sucesso da mesma (CHAVES, 2010).

Para Ribeiro e Biscoli (2009), a área de Recursos Humanos ainda apresenta um grande potencial de desenvolvimento e pesquisa. Constantemente, há uma demanda pelo engendramento de novas políticas organizacionais e um grande incentivo para a gestão de pessoal. Traz-se, portanto, a necessidade de um planejamento que envolva desde o processo de seleção para o de adaptação e inovação, uma vez que o novo paradigma empresarial é a orientação para os resultados, em detrimento da orientação para os métodos.

O papel do Psicólogo Organizacional foi se modificando e ampliando com o passar do tempo. Como afirma Bastos e Martins, “exercer apenas admissões,

pagamentos, demissões e registros de caráter legal foi uma fase pioneira, tais atividades expandiram-se para funções mais amplas, inclusive, desenvolvimento e pesquisa” (BASTOS; MARTINS, 1990 p.12). Os contatos iniciais eram apenas na área de seleção de pessoal, que gradualmente começaram a abranger problemas que envolviam toda a organização enquanto estrutura. A vinculação entre organização e o trabalho tradicional do profissional se torna estritamente necessária, e o conhecimento do sistema da organização um requisito essencial (BASTOS; MARTINS, 1990).

A psicologia organizacional realiza tarefas ou funções que estão diretamente relacionadas à satisfação do trabalhador assim como os interesses da empresa, visto que estão vinculados à melhoria das condições de trabalho e a maior efetividade organizacional (CHAVES, 2010).

Para Tonetto et. al. (2008), o número de pesquisas ocupadas nos periódicos de psicologia que estejam relacionados à Psicologia Organizacional e do Trabalho é de 16% em média, sendo uma área com uma contribuição ainda muito forte da Administração em publicações e diretrizes. Estudos que envolvam saúde, formas alternativas de trabalho, recrutamento e seleção, cultura e comportamento organizacional são assuntos frequentes, apesar de ainda faltar um rigor metodológico nas abordagens estudadas.

Os resultados obtidos evidenciam a diversidade temática e metodológica da produção científica em POT, bem como a preocupação dos pesquisadores em contemplar as decorrências das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas do contexto em que estão inseridos (TONETTO et al, 2008, p.172).

Com sua formação, o psicólogo organizacional possui um dos papéis mais importantes da empresa que tem condições de planejar, explorar, analisar, compreender como interagem as pessoas que compõem essa organização bem como subsidiar a seleção de pessoas (BASTOS; MARTINS, 1990).

Para Godoy e Noronha (2005), a área da psicologia organizacional, principalmente na área dedicada aos recursos humanos, sofreu grandes transformações ao longo do século. Fenômenos como a terceirização, globalização, as crises econômicas do capital que mudaram o perfil do emprego, fizeram com que os psicólogos comesçassem a repensar seu papel dentro da área, gerando uma crise de identidade que é enfrentada até os dias de hoje.

A psicologia adentrou nas organizações através da seleção e avaliação de pessoas. O progresso das tarefas dentro e fora das empresas necessita não somente das condições das organizações, mas imprescindivelmente de um profissional competente. Cada vez mais o mercado competitivo vem exigindo desses profissionais capacidade técnica e interpessoal que auxiliem no espaço de trabalho e na confiabilidade de suas sugestões (GODOY; NORONHA, 2005).

A apropriação das empresas de novos meios para promover a qualidade do trabalho para os empregados se torna um insumo estratégico na sua manutenção. E a diversidade conquistada pela concorrência faz com que cada organização contenha sua própria estrutura política, gerando como necessidades um trabalhador que esteja apto a se adequar aos valores e ideais empresariais. A incorporação dos valores se torna então, o meio mais recente de controle do trabalhador (BORGES; OLIVEIRA; MORAIS, 2005).

Borges, Oliveira e Moraes (2005), encontram diferentes enfoques ao colherem relatos da atuação do Psicólogo Organizacional dentro do contexto de órgãos públicos versus empresas privadas. Tendo a divisão em três enfoques: O individualista (mais associado aos modelos mais tradicionais do capitalismo, o início da psicologia nas empresas - Psicologia industrial), o Sistêmico (o foco da atividade é mais grupal e organizacional sem abandonar o viés da produtividade - Psicologia Organizacional) e o Político (o reconhecimento da influencia dos fenômenos sociais e implementação e discussão de novas políticas organizacionais - Psicologia do Trabalho). Percebeu que os trabalhos mais tecnicistas e sistêmicos eram práticos mais comuns entre os psicólogos do mercado privativo. Enquanto que nos órgãos públicos, as atividades dos psicólogos eram mais voltadas para o enfoque sistêmico e um pouco do político.

A Psicologia Organizacional é uma área do conhecimento que está entrelaçada em níveis de pesquisa e de atuação profissional, foi visto que sofreu grandes mudanças e ampliações tanto no seu campo de construção teórica como também nas necessidades de aplicações profissionais, mas que, mesmo com essas mudanças e novas demandas, uma pequena porção tradicional ainda permanece em desenvolvimento desde o início: o recrutamento e seleção.

Para que ocorram as atividades de recrutamento e seleção, os psicólogos organizacionais utilizam diversas técnicas que culminam em um processo conhecido da profissão: a avaliação psicológica. Tema que será abordado no próximo capítulo.

3. AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA E SELEÇÃO DE PESSOAS

A Avaliação Psicológica possui algumas conceituações que se referem tanto à sua estrutura quanto a sua finalidade. Conforme o art. 1 da Resolução 09/2018 do Conselho Federal de Psicologia:

Avaliação Psicológica é definida como um processo estruturado de investigação de fenômenos psicológicos, composto de métodos, técnicas e instrumentos, com o objetivo de prover informações à tomada de decisão, no âmbito individual, grupal ou institucional, com base em demandas, condições e finalidades específicas (CFP, 2018, s/n).

Godoy e Noronha (2005) mencionam que a avaliação psicológica é um processo de coleta de dados, que se compõe de parâmetros e mecanismos de averiguação, dentro dos parâmetros estão os testes psicológicos de uso privativo do psicólogo, que aplicado satisfatoriamente podem oferecer informações importantes sobre o testando.

Para Weshcler (1999), a avaliação psicológica é uma metodologia de coleta e interpretação de dados, realizado através de mecanismos psicológicos, tendo por finalidade o maior conhecimento do indivíduo, a fim de que sejam tomadas determinadas decisões.

Embora a um nível internacional a aplicação de testes psicológicos seja menos discutida pela categoria profissional, o Brasil ainda proporciona um amplo espaço de debates sobre o uso e validação dos testes, fomentado pelo Conselho Federal de Psicologia. Cujo objetivo é o de reverter o quadro de importação de testes psicológicos que não necessariamente estão validados para o contexto da cultura brasileira (CHIODI; WECHSLER, 2008).

Pereira, Primi e Cobêro (2003), apontam que um constante debate sobre a validade do uso de testes psicológicos para a área de Seleção de Pessoas e que os testes não foram construídos com esta finalidade, o que descredibiliza o uso de dados para esses fins.

Ainda assim, a avaliação é uma parte integrante da prática do profissional da Psicologia, sendo aplicada em diversos contextos: concursos, habilitações, recrutamento e seleção, etc. Com isso, o Psicólogo tem ganhado espaço profissional nas áreas aonde adentra. Os esforços para a construção de conhecimento válido

sobre as aplicações têm crescido exponencialmente no Brasil, tanto na parte de construção empírica quanto teórica dos testes (CHIODI; WECHSLER, 2008).

O processo seletivo consiste na escolha de profissionais com as competências mais adequadas ao que a empresa deseja naquele momento em um grupo com características semelhantes. Profissionais bem selecionados contribuem de maneira decisiva para que a empresa não gaste tanto dinheiro e tempo em processos seletivos. Nesse processo devem conter medidas que avaliem todas as características consideradas importantes para o desempenho do cargo, ou seja, deve ser um processo capaz de antecipar o potencial do desempenho futuro desses candidatos (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2003; ROCHA; WECHSLER, 2018).

Para Chiavenato (2006), as empresas possuem a necessidade de uma constante revisão da sua carência de recursos, seja a curto, médio ou longo prazo. As mudanças de cenário habituais tendem a buscar pelas empresas candidatos com um comprometimento maior às suas atividades, ao mesmo tempo em que devem estar preparados para a flexibilização do cargo.

Isso se deve as novas exigências que a globalização impõe sobre as empresas, onde a competição constante e a agilidade na obtenção de informações fazem com que a mesma precise se adaptar rapidamente desde a sua base, ou seja, desde o seu capital humano (CHIAVENATO; 2006).

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, 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 (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2003, p.84).

O processo seletivo tem para as organizações o objetivo de maximizar o capital intelectual, sendo uma ferramenta essencial para sua captação de novos recursos e também sendo capaz de aumentar o valor da empresa. Torna-se, portanto, uma etapa muito importante para a sustentação de uma empresa, uma vez que pode tornar gastos em investimentos potenciais (ROCHA; WESCHLER, 2017).

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

Na avaliação psicológica, ao se prognosticar o desempenho do indivíduo no exercício de um determinado cargo, faz-se necessário compreender que esse é uma consequência da interação com vários elementos da organização, tais como: objetivos, valores, sistema de poder, estrutura social, cultura organizacional, estrutura formal e informal, dentre outros. Portanto, o processo de avaliação psicológica em seleção de pessoal é um processo probabilístico, pois tanto a complexidade quanto a instabilidade e intersubjetividade estarão presentes nesse subsistema que faz parte de um sistema maior que é a organização, na qual o indivíduo irá desempenhar o seu papel/cargo (PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006 p.467).

Para Weschler (1999), a avaliação psicológica nos processos seletivos constitui-se de quatro etapas: 1. Planejamento; 2. Aplicação; 3. Avaliação dos resultados; e 4. Devolutiva. A etapa do planejamento envolve o conhecimento antecedente da cultura organizacional, as características dos cargos a serem ocupados e sua interpelação com outros cargos. Além disso, também está relacionada à escolha do profissional com relação aos instrumentos utilizados.

A segunda consiste na consistência do avaliador para diminuir a sua influência na aplicação da avaliação, independente dela ser por observação ou aplicação de testes psicológicos, o autor separa em três grandes instrumentos: A entrevista psicológica, o uso de testes ou as técnicas vivenciais. A terceira etapa consiste na própria administração dos dados coletados pelo psicólogo, correlacionando-os com seu saber científico, o reconhecimento da característica situacional do teste e as aptidões necessárias e complementares de que o avaliado dispõe para o cargo em questão (WESCHLER, 1999).

Por fim, a entrevista devolutiva reafirma o cuidado do psicólogo com os avaliados, pois pode contribuir para o desenvolvimento e autoconhecimento dos mesmos. Não é indicado, é claro, revelar quais eram as expectativas do cargo ou as atribuições, visto que pode fornecer material para manipulação dos próximos resultados para os mesmos (WESCHLER, 1999).

Pereira, Primi e Cobêro (2003), em sua análise sobre quais eram os testes mais utilizados por recrutadores no Estado de São Paulo, encontrou o Teste de Wartegg e as dinâmicas de grupo como principais testes aplicados na seleção, compondo cerca de 30% do material utilizado. A principal argumentação dos recrutadores era por causa da validade dos testes aplicados, embora reconhecido posteriormente, havia poucos estudos científicos que corroborassem essa validade no território brasileiro.

A avaliação psicológica é um processo reconhecido da profissão de Psicólogo, que pode ou não se utilizar de testes para sua realização, sendo comum também o emprego de entrevistas e outros instrumentos cientificamente validados. Dentro da Seleção de Pessoas, a avaliação psicológica torna-se uma ferramenta eficaz para auxiliar as organizações a se adaptar às exigências da globalização. Essa alta exigência é controversa na Psicologia, que debate sobre a real validade do emprego dos testes para aproximar-se a análise das exigências para os cargos. Ainda assim, os testes e dinâmicas de grupo têm sido utilizados, planejados e debatidos dentro da Seleção de Pessoas, o que mostra que tanto as empresas quanto os psicólogos têm alcançado resultados nas suas aplicações dentro da organização.

No próximo capítulo, será discutido sobre quais as diretrizes e implicações que podem auxiliar o Psicólogo a realizar avaliações psicológicas mais eficientes dentro do meio organizacional, assim como as implicações éticas para suas aplicações.

4. A EFICIENCIA DA AVALIAÇÃO PSICOLOGICA NA SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas é relevante no processo estratégico de avaliar e agregar pessoas. Como afirma Caxito, “selecionar é escolher o melhor candidato para o cargo. É por meio de seleção que a organização elege, dentre os candidatos recrutados, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a vaga disponível” (CAXITO, 2012, p.43). Além disso, é fundamental que o profissional que irá selecionar utilize mais de um instrumento e técnica de seleção para que consiga avaliar de forma ampla os integrados. É interessante que indique ao candidato conhecer a organização anteriormente, com isso permite que o psicólogo avalie aspectos relevantes como iniciativa, proatividade, autodidatismo e interesse (CAXITO, 2012).

O principal fator determinante para que a avaliação no processo de seleção seja efetiva, é a forma com que o psicólogo utilizará seu conhecimento científico de forma planejada e estratégica, a fim de identificar as competências e aptidões dos candidatos que possam integrar na cultura da organização. O processo de seleção é utilizado para filtrar os requerentes com a finalidade de detectar e apontar os candidatos aptos para determinado cargo, sendo todos esses estágios do processo, integrados (CAXITO, 2012).

Andrade (2009) evidencia que com o progresso tecnológico o profissional tem tido mais informações sobre as empresas e suas vertentes. Desse modo as organizações tem como foco o processo seletivo bem feito para que além de conhecer os seus conhecimentos técnicos, possa investir em algo que aumente sua lucratividade.

- Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.
- Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.
- Seleção é a obtenção e o uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.
- Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2014 p.118).

Noronha, Primi e Alchieri (2004) defendem que são inúmeros os questionamentos a respeito da resulta das avaliações psicológicas seguido de vários contextos, assim como a seleção de pessoas. O Conselho Federal de Psicologia

(CFP) vem discutindo a respeito para que alcancem a eficiência em busca da qualidade em realizar avaliações psicológicas, refletindo inclusive em um upgrade no desenvolvimento desses profissionais.

Pensando em uma forma de melhoria e ética no uso dos instrumentos utilizados na avaliação psicológica o CFP criou o sistema de avaliação de testes psicológicos (SATEPSI) como o intuito de atualizar constantemente informações a respeito dos testes psicológicos para os psicólogos e a população (MACHADO, 2016).

O teste psicológico é manuseado para mensurar as diferenças entre os indivíduos e suas atitudes em circunstâncias diferentes. Partindo do pressuposto de que os testes psicológicos são capazes de prever alguns tipos de comportamentos com base nas medidas, os critérios de objetividade e validação dos mesmos tem sido constantemente investidos. Com isso os aspectos funcionais dos testes, a compreensão da psicologia se abrange, devido às comprovações empíricas e não em especulações. Assim contribui nas diversas atribuições dos psicólogos (FILHO; BELO; GOUVEIA 2006).

O estudo de Joly, Bustamante e Oliveira (2015) buscou especificar bem sobre a necessidade dos estudos transculturais na validação e aplicação dos testes psicológicos, onde a maioria dos estudos buscavam a revisão e validação dos aspectos psicológicos. Entretanto, os autores alertam que apesar do aumento de pesquisas de validação nesse quesito, ainda falta uma maior normatização e debates mais aprofundados dentro das próprias produções, e apontam para essa busca da normatização por parte das próprias revistas científicas.

Um desafio atual do psicólogo é a aplicação dos testes psicológicos psicométricos na hora da avaliação psicológica na seleção de pessoas, pois são relevantes e auxiliam na percepção de cada indivíduo, mas devem ser empregados conforme as regras de aplicação atestando a veracidade e condições técnicas e científicas (MANFREDINI; ARGIMON, 2010).

Um dos problemas que constantemente são apontados é o déficit de disciplinas de avaliação psicológica para psicólogos em formação. Como resultante, encontram-se diversos profissionais que não possuem as qualificações teóricas e técnicas para uma aplicação e interpretação correta dos mesmos, o que contribui para uma imagem de falta de veracidade na medida dos testes em ordem mais prática. A busca pela qualificação profissional na aplicação dos testes torna-se,

portanto, indispensável (MANFREDINI; ARGUMENTO, 2010; GODOY; NORONHA, 2005).

Os estudos de Godoy e Noronha (2005) também indicaram que os psicólogos utilizavam dos testes psicológicos na seleção de pessoal pela presunção de maior validade nos instrumentos utilizados, mesmo com ausência de literatura no Brasil sobre a validação destes testes, especificamente nessa área de aplicação.

A maior região que possui aplicações de testes na avaliação psicológica ainda é o Sudeste brasileiro, entretanto, nos estudos de Filho, Belo e Gouveia (2006), não foi encontrada nenhuma produção de literatura sobre a avaliação psicológica com a aplicação de testes, realidade que tem sido modificada nas produções acadêmicas mais recentes, a partir do ano de 2010 (JOLY; BUSTAMANTE; OLIVEIRA, 2015).

A defesa por um currículo com um melhor refinamento da formação em avaliação psicológica tem sido alvo de importantes movimentos políticos pelo IBAP – (Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica) que lutam por disciplinas consideradas indispensáveis na formação, tais como teoria da medida e psicometria, avaliação da inteligência e da personalidade, prática de planejamento, execução e redação de resultados (NORONHA; REPPOLD, 2010).

O contexto da seleção de pessoal na área de segurança pública tem sido um dos mais valorosas para a avaliação psicológica que se utiliza de testes no território brasileiro. Dentro desse meio, a avaliação psicológica nos concursos em geral, é muito comum à aplicação de testes psicométricos, uma vez que o poder público preza por uma objetividade na avaliação dos candidatos.

Ao debater sobre as especificidades da seleção de pessoal dentro do poder público, Thadeu, Ferreira e Faiad (2012) orientam para o profissional que atuar na seleção de pessoas o investimento no conhecimento total dos testes aplicados, assim como também das normas jurídicas que regem a instituição e os cargos ao qual serão selecionados os candidatos.

Conforme Muniz (2018), o conhecimento aprofundado dos instrumentos utilizados dentro da avaliação psicológica não é apenas uma questão de competência do psicólogo, mas também uma implicação ética. Visto que dentro do próprio Código de Ética Profissional implica o conhecimento aprofundado dos métodos e técnicas psicológicas utilizados, assim como o reconhecimento do seu impacto social nas avaliações.

Desta forma, boa parte da eficiência que o uso dos instrumentos nas avaliações psicológicas podem atingir ainda depende de um maior aprofundamento técnico-científico nas avaliações, que pode ser atingido através de um trabalho coletivo entre profissionais e estudantes, e sendo reforçado a partir da maior aderência do profissional ao reconhecimento dos testes dentro da avaliação psicológica (NORONHA; REPPOLD, 2010).

Pode-se perceber que a seleção de pessoas demanda do psicólogo o procedimento da avaliação psicológica, que cada vez mais têm se utilizado da aplicação de testes como instrumentos. Entretanto, a parte que demanda mais eficiência no procedimento não tem sido somente a validação dos testes, mesmo que sua aplicação seja de outra fonte, mas também em grande parte dos próprios profissionais que os aplicam, esse trabalho ainda precisa de maior investimento técnico científico, porém já tem sido reconhecido pela categoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho do Psicólogo Organizacional tem evoluído muito desde o seu ingresso dentro das organizações, tendo adquirido uma demanda maior de conhecimentos e planejamentos. O setor de recursos humanos, especificamente a seleção de pessoas, tem sido a sua base de inserção e ainda apresenta um grande potencial de desenvolvimento.

No segundo capítulo, foi visto que o principal recurso utilizado pelos psicólogos organizacionais é a avaliação psicológica, principalmente com o uso de instrumentos que, apesar de receber críticas sobre a sua eficiência na capacidade de predição das características exigidas pelos cargos, tem ganhado um espaço de reconhecimento profissional, inclusive pelas próprias organizações.

Já no terceiro, buscou-se apresentar algumas pontuações sobre como a Avaliação Psicológica pode ser realizada de maneira mais eficiente dentro da seleção de pessoas, encontrando referências tanto ao setor privado quanto o público, e apontou-se que um dos principais problemas encontrados é a falta de qualificação profissional no uso dos instrumentos, medida que tem demandado uma movimentação política dentro da própria Psicologia para refinar e tornar a avaliação psicológica mais eficiente dentro de seu campo diversificado de aplicações.

É importante ressaltar que, ao longo da pesquisa, foram encontrados poucos materiais teóricos que se referiam à Avaliação Psicológica dentro deste contexto, embora as pesquisas ressaltam ser uma prática comum do psicólogo organizacional realizar esse procedimento. Isso demonstra uma necessidade de pesquisas tanto teóricas quanto práticas sobre o assunto, com vistas a poder refinar a prática profissional e torna-la mais ética, técnica e eficiente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Kenia da Mota. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. 2009. 10 f. Resumo (Trabalho de Conclusão de Curso de Psicologia) – IESB, 2009. Disponível em <http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/praticas_recrutamento_selecao_empresas.pdf> Acessado em: 10.abr.2020.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; MARTINS, Ana Helena Caldeira Galvão. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 10, n. 1, p. 10-18, 1990.
- BORGES, Livia de Oliveira; OLIVEIRA, Andrea Carla Ferreira de; MORAES, Lathude Woulvua Almeida de. O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 101-139, 2005.
- CAXITO, Fabiano de Andrade 1969. **Recrutamento e seleção de pessoas**. - 1ed, ver. E atual – Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- CHAVES, Natalia Azenha. O papel do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações. **Revista científica e eletrônica de psicologia**, VIII (14), 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manoel, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.
- FILHO, Márcilio Lira de Souza; BELO, Raquel; GOUVEIA; Vanderley Veloso. **Testes Psicológicos**: Análise da produção científica brasileira no período 2000 – 2004. In: Psicologia Ciência e Profissão, 2006. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v26n3/v26n3a11.pdf>> Acessado em 22.abr.2020.
- GODOY, Silvia Leide de; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção de pessoal. **Revista do departamento de Psicologia – UFF**, 17.
- CHIODI, Marcelo Gulini; WECHSLER, Solange Muglia. Avaliação psicológica: contribuições brasileiras. **Boletim-Academia Paulista de Psicologia**, v. 28, n. 2, p. 197-210, 2008.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- JOLY, Maria Cristina Rodrigues Azevedo; BUSTAMANTE, M^a Inês; OLIVEIRA, Sandra M^a da Silva Sales. Análise da produção científica em artigos sobre estudos transculturais na avaliação psicológica em bases online. **Acta Colombiana de Psicologia**, v. 18, n. 1, p. 173-183, 2015.

MACHADO, Luiza Thiesen. **Avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção** – uma revisão de literatura. UFRGS. Porto Alegre, 2016. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147068/000998122.pdf?sequence=1>> Acessado em: 10.abr.2020.

MANFREDINI, Vanessa; ARGIMON, Irani I. de Lima. O uso de testes psicológicos: a importância da formação profissional. **Revista Grifos** 2010. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/grifos/article/view/868>> Acessado em 23.abr.2020.

MUNIZ, Monalisa. Ética na Avaliação Psicológica: Velhas Questões, Novas Reflexões. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 38, n. SPE, p. 133-146, 2018.

NORONHA, Ana Paula Porto; PRIMI, Ricardo; ALCHIERI, João Carlos. Parâmetros psicométricos: uma análise de testes psicológicos comercializados no Brasil. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 24, n. 4, p. 88-99, 2004.

NORONHA, Ana Paula Porto; REPPOLD, Caroline Tozzi. Considerações sobre a avaliação Psicológica no Brasil. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 30, n. spe, p. 192-201, Dec. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000500009&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 11.mai.2020.

PADILHA, Sandra; NORONHA, Ana Paula Porto; FAGAN, Clarissa Zanchet. Instrumentos de avaliação psicológica: uso e parecer de psicólogos. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 69-76, jun. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712007000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em 16.mai.2020.

PARPINELLI, Renata Fabiana; LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 23, n. 4, p. 463-471, Dec. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2006000400014&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 12.mai.2020.

PEREIRA, F. M; PRIMI, R; COBÊRO, C. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. *Psicologia: Teoria e Prática*, São Paulo, v.5, n. 2, p. 83-98, 2003.

RIBEIRO, Daniela Guadagne Valentim; BÍSCOLÍ, Fabiana Regina Veloso. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção**, 2009. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewPDFInterstitial/746/631>>. Acessado em 27.out.2019.

ROCHA, Karina Nalevaiko; WECHSLER, Solange Muglia. A Avaliação da Criatividade nas Organizações: Estudo Comparativo de Técnicas Usuais e Estandarizadas de Avaliação Psicológica. **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica**, v. 3, n. 48, p. 139-149, 2018.

SAMPAIO, Jader dos Reis. A psicologia do Trabalho em Três Faces. **Psicologia do Trabalho e Gestão de RH: Estudos Contemporâneos**. Casa do Psicólogo -SP. 1998

THADEU, Sayonara Helena; FERREIRA, Maria Cristina; FAIAD, Cristiane. A avaliação psicológica em processos seletivos no contexto da segurança pública. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 11, n. 2, p. 229-238, 2012.

TONETTO, Aline Maria et al. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 165-173, 2008.

WECHSLER, Solange Muglia. (1999). Guia de procedimentos éticos para a avaliação psicológica. Em Solange Muglia Wechsler & Raquel Souza Lobi Guzzo. (Org.). **Avaliação psicológica: Perspectiva internacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo.