

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
MBA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

**DENISE FIGUEREDO CASAGRANDE**

**AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO PROCESSO SELETIVO DAS  
EMPRESAS – UMA REVISÃO**

**CRICIÚMA**

**2012**

**DENISE FIGUEREDO CASAGRANDE**

**AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO PROCESSO SELETIVO DAS  
EMPRESAS – UMA REVISÃO**

Monografia apresentado para obtenção do grau de Especialista em MBA Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC; Área - Empresarial

Orientador: Msc. Vânia Kátia Menegalli Moojen

**CRICIÚMA**

**2012**

## RESUMO

Este trabalho tem como foco principal, desenvolver uma revisão de literatura clara, sobre o que é uma Avaliação Psicológica. O objetivo é buscar quais os instrumentos, formas, processos e diferenciação entre técnicas, descritos na literatura em uma seleção de pessoas para que se busquem de maneira satisfatória talentos para determinadas vagas dentro de uma empresa dentre uma gama variada desses instrumentos que existem no mercado. A psicologia organizacional é um campo legítimo da investigação científica, preocupada em promover o conhecimento sobre pessoas no trabalho, ou seja, uma área do estudo científico e da prática profissional que trata dos conceitos e princípios psicológicos no mundo do trabalho. A psicologia organizacional se ocupa da aplicação do conhecimento para solucionar problemas reais no mundo do trabalho. O psicólogo organizacional é fundamental para alcançar níveis excelentes de Qualidade por toda a organização, não lidando diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário. Tendo como uma importante área de atuação a seleção definida como o processo para achar os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Uma ferramenta de extrema importância e de grande utilidade nesse processo seletivo é a Avaliação Psicológica que se constitui como uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Há diferentes técnicas psicológicas que embasam a avaliação psicológica, como testes psicológicos, entrevista psicológica, provas situacionais, dinâmicas de grupo, etc. A avaliação psicológica, não se constitui apenas de testes psicrométricos, como erroneamente se crê. Mas sim uma ampla avaliação realizada por profissionais psicólogos, devidamente capacitados com a intenção de efetuar uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Nas organizações a avaliação psicológica tem se caracterizado como uma das principais fases do processo de seleção de pessoal.

**Palavras chaves:** Avaliação Psicológica; Teste psicológico; Entrevista; Seleção de pessoas, Psicologia Organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
3.1 PSICOLOGIA DO TRABALHO ORGANIZACIONAL/ INDUSTRIAL .....	9
3.1.1 Áreas da Psicologia Organizacional e do Trabalho .....	11
3.1.2 História da Psicologia Organizacional.....	14
3.1.3 Papel do psicólogo organizacional .....	18
3.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	20
3.3.1 Processos de Gestão de Pessoas.....	22
3.3 RECURSOS HUMANOS .....	23
3.3 SELEÇÃO DE PESSOAL .....	25
3.3.1 Avaliação psicológica.....	27
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente monografia é apresentada para obtenção de grau de especialista em MBA Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional. Este curso tem como objetivo principal oferecer aos participantes ferramentas modernas de gestão que promovem o desenvolvimento humano e organizacional com foco estratégico na Gestão de Pessoas. Neste sentido este trabalho procura identificar na literatura, por meio de livros e artigos de bases de dados online, quais os meios de avaliação psicológica e sua utilização no processo seletivo.

Com a pós-modernidade e globalização, com o consequente crescimento econômico, houve um aumento da procura e da oferta de serviços especializados de diversas áreas e produtos, frente a isso um natural aumento da exigência dos consumidores. Especificamente no mundo empresarial surge uma visão da obrigação de estar preparado para enfrentar a concorrência e o crescer do mercado, buscando na eficácia e na qualidade de seus colaboradores a estrutura para a competitividade.

Nas organizações um setor que vem ganhando importância, se desenvolvendo e ampliando conhecimentos é o setor de Recursos Humanos (RH). Que vem cada dia mais priorizando o fator humano com e o potencial para alcançar seus objetivos. Neste caso o fator humano passa a ser entendido como meio de alcance dos objetivos e concretização da missão das organizações em geral (FISCHER, 2002).

Acredita-se na potencialidade como parte a ser desenvolvida no próprio indivíduo. Dentro do contexto organizacional cabe ao setor de RH o trabalho de garimpar, resgatar, desenvolver e manter esses talentos dentro da organização evitando assim, um desgaste e uma nova busca por recursos humanos que envolvem tempo e dinheiro para a empresa. Segundo Gil (2001) cabe ao Gestor de pessoas implementar processos de desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas, entendendo-as como agentes ativos, propulsores do sucesso das organizações.

Dentro de um processo seletivo o uso de instrumentos de avaliação vem sendo usado a fim de se buscar profissionais aptos para ocupar as mais variadas funções dentro de uma empresa. Dentro deste contexto, a testagem psicológica é uma ferramenta utilizada de extrema importância no processo de seleção. Para Chiavenato (2004a) nas organizações, o teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, inventários de habilidades sociais, escalas de estresse, atenção entre outros.

O objetivo desse trabalho é buscar quais os instrumentos, formas, processos e diferenciação entre técnicas, descritos na literatura em uma seleção de pessoas para que se busquem de maneira satisfatória talentos para determinadas vagas dentro de uma empresa dentre uma gama variada desses instrumentos que existem no mercado.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma revisão sobre a avaliação psicológica no processo seletivo em empresas

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o que é testagem psicológica e quais as atividades e técnicas que a compõe;
- Verificar os instrumentos de testagem psicológica mais utilizados em um processo seletivo;
- Caracterizar o que são testes psicológicos e suas principais características e competências;
- Caracterizar o que é e como se conduz uma entrevista.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A psicologia organizacional é um campo legítimo da investigação científica, preocupada em promover o conhecimento sobre pessoas no trabalho, ou seja, uma área do estudo científico e da prática profissional que trata dos conceitos e princípios psicológicos no mundo do trabalho. A psicologia organizacional se ocupando com a aplicação destes conhecimentos para solucionar problemas reais no mundo do trabalho. Contudo a psicologia organizacional atua sobre os problemas organizacionais ligados também à gestão de recursos humanos (ou gestão de pessoas). A psicologia está muito ligada a empresas, seja no bem estar de cada um dos colaboradores, até mesmo nas emoções geradas em um ambiente de trabalho. Este campo da psicologia pode ser usado para contratar funcionários melhores, reduzir o absenteísmo, melhorar a comunicação e satisfação no trabalho e solucionar inúmeros outros problemas (MUCHINSKY, 2004). Este trabalho tem como foco o processo seletivo junto às organizações e especificamente os testes psicológicos que são ferramentas de grande importância na psicologia. Neste contexto, acredita ser importante resgatar como a psicologia se coloca no campo organizacional, sua atuação, história e conceito.



### 3.1 PSICOLOGIA DO TRABALHO ORGANIZACIONAL/ INDUSTRIAL

De acordo com Spector (2002), a psicologia organizacional foi criada no século XX, com raízes no final do século XIX. Ela existe praticamente desde o início do campo da psicologia. Blum e Naylor (1968 apud MUCHINSKY, 2004, p.3) definem a psicologia organizacional como “a aplicação ou a extensão de fatos, princípios psicológicos e problemas referentes a seres humanos operando no contexto do trabalho e dos negócios”. Em outras palavras é o olhar sobre o individuo “em situações de trabalho”.

A psicologia organizacional tem como campo de aplicação o desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos da psicologia no ambiente de trabalho. Deste modo, na prática os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário. A psicologia organizacional possui duas divisões principais, embora seja difícil sua separação, tradicionalmente elas têm origens diferentes. Uma delas é a parte industrial, é o ramo mais antigo que busca gerenciar a eficiência organizacional por meio do uso apropriado dos recursos humanos. Preocupando-se com questões de eficiência no projeto de tarefas, seleção e treinamento de funcionários e avaliação de desempenho. A outra é a organizacional, que se desenvolve a partir do movimento de relações humanas nas organizações, preocupando-se mais com o individuo do que a industrial, para que desta forma, seja possível compreender o comportamento individual e aumentar o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Atuando em temas como o estresse no trabalho e práticas de supervisão. Estes tópicos não

podem ser considerados estritamente a uma determinada área ou outra, mas sim juntas elas sugerem toda a amplitude da psicologia organizacional (SPECTOR, 2002).

Segundo Chiavenato (2002) foi a partir da crescente era da globalização, em que as pessoas deixam de ser vistas apenas como recursos. Ou seja, para psicologia organizacional, elas deixaram de ser o problema nas organizações para ser a solução, deixando de ser o recurso e passam a ser um importante parceiro do negócio. Dessa forma a administração moderna tem trazido para a estrutura das organizações e ao funcionamento uma preocupação com a eficácia, eficiência, qualidade e produtividade das organizações e as mesmas devem voltar-se para o atendimento das expectativas das pessoas que nelas se inserem. Lembrando sempre que a partir desse contexto que a Psicologia Organizacional está inserida, a mesma se utiliza dos conhecimentos da Psicologia na intervenção, compreensão e desenvolvimento dessas relações e processos.

Quando se fala em Psicologia Organizacional ou Psicologia do Trabalho, Chiavenato (2002) ressalta que a visão sobre os colaboradores se torna referência pelo fato de que estes participam e desempenham os seus determinados papéis, desde o momento em que estes indivíduos acabam passando a maior parte de seu tempo, trabalhando ao invés de estarem em suas respectivas casas ou em outras atividades diversas.

[...] que com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com pessoas, tratando-se como

agentes ativos e pró-ativos, sobretudo dotados de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais Chiavenato (2002, p.20).

Portanto, pode-se dizer que a psicologia Organizacional tem como principal objetivo pesquisar o comportamento humano dentro da empresa ou organização. Ela procura entender e conhecer a pessoa e suas ações são portas através das quais se podem observar e analisar sua personalidade.

### **3.1.1 Áreas da Psicologia Organizacional e do Trabalho**

A Psicologia Organizacional é uma área que se insere no campo de trabalho e tem vínculo com as atividades administrativas. Porém tem uma área de atuação na qual a ação do psicólogo está direcionada para as relações de trabalho, para o processo produtivo e para o bem estar dos funcionários. Deste modo, de acordo com Teles (1988) a Psicologia como área científica, tem como meta principal o estudo do comportamento humano. Na organização não é diferente, o Psicólogo Organizacional tem como “tarefa”, o acompanhamento do trabalho dos sujeitos dentro das empresas e organizações contribuindo, dessa forma, para uma melhor qualidade de vida dos mesmos em seu local de trabalho. Para a Psicologia Organizacional o objetivo que se persegue é pesquisar o comportamento humano dentro da empresa ou organização.

Basicamente, o Psicólogo Organizacional atua em indústrias ou em empresas, mas também pode estar atuando em escolas e hospitais, desde que sua intervenção esteja direcionada para o progresso de trabalho. Ou seja, o

papel do psicólogo na Organização se refere ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho. Segundo Minicucci (1995), a Psicologia Organizacional estuda a inter-relação dos indivíduos na empresa e as diversas variáveis que interferem nesse intercâmbio de estrutura e comportamentos. Sua função vai muito além do recrutamento, seleção e treinamento. Embora, ainda em muitas organizações a função do psicólogo ainda seja a de manter o homem certo no lugar certo e adequá-lo à máquina, reduzindo a probabilidade de erros.

Bergamini (1982) afirma que o papel do psicólogo nas organizações vem mudando à medida que estas buscam novos caminhos para manterem-se ativos no mercado. Por esse motivo, vem se percebendo que a prática deste profissional vem transformando-se, em busca de caminhos inovadores.

Conforme Zanelli (2002), o trabalho do Psicólogo nas Organizações pode ser considerado como um caminho a seguir no sentido de perceber o capital humano da empresa e buscar adequá-lo aos interesses da mesma, para que esta continue no mercado. Para obter um resultado que seja satisfatório é necessário que o funcionário tenha condições boas e favoráveis de trabalho, que o mesmo participe nas decisões de empresa e tenha um trabalho motivado, pois a sua motivação gera resultados positivos, sendo o que toda empresa procura.

Segundo Minicucci (1995), a Psicologia Organizacional estuda a inter-relação dos indivíduos na empresa e as diversas variáveis que interferem nesse intercâmbio de estrutura e comportamentos. Sua função vai muito além do recrutamento, seleção e treinamento. Embora, ainda em muitas

organizações a função do psicólogo ainda seja a de manter o homem certo no lugar certo e adequá-lo à máquina, reduzindo a probabilidade de erros.

Muchinsky (2004, p.4-5), classifica seis sub-especialidades de “atividades profissionais dos psicólogos Organizacionais e do Trabalho”.

- Seleção e Colocação: área responsável por desenvolver “métodos de avaliação para a seleção, colocação e promoção de funcionários”. Mais especificamente cabe a estes psicólogos o estudo de “cargos e determinam até que ponto os testes podem predizer o desempenho nesses cargos”. Deste modo, também analisam os perfis do indivíduo e dos cargos para que com sucesso estes “sejam tão compatíveis quanto possível”.

- Treinamento e desenvolvimento: “Esse campo trata da identificação das habilidades do funcionário que precisam ser ressaltadas para que ele melhore seu desempenho no cargo”.

- Avaliação do Desempenho: os psicólogos “se preocupam em determinar a utilidade ou o valor do desempenho do trabalho para a organização”.

- Desenvolvimento organizacional: “o desenvolvimento organizacional é o processo que analisa a estrutura de uma organização para maximizar a satisfação e a eficácia dos indivíduos, dos grupos de trabalho e dos clientes”.

- Qualidade de Vida: “se preocupam com fatores que contribuem para uma força de trabalho sadia e produtiva [...] Uma vida profissional de alta

qualidade contribui para uma maior produtividade da organização e para a saúde emocional”.

### **3.1.2 História da Psicologia Organizacional**

A história da psicologia organizacional tem seu início nos Estados Unidos, onde nasceu e se deu a maior parte de seu desenvolvimento (SPECTOR, 2002). “As duas guerras mundiais foram as grandes catalisadoras para a mudança” desta disciplina da psicologia (MUCHINSKY, 2004, p.7). Deste modo “a psicologia organizacional é uma criação do século XX, com raízes no final do século XIX” (SPECTOR, 2002, p.8). O autor continua que a psicologia organizacional expandiu-se para a maioria das áreas nas quais ela é utilizada hoje, ou seja, a Primeira Guerra Mundial ajudou a psicologia organizacional a formar a profissão e dar-lhe aceitação social, já a Segunda Guerra ajudou a desenvolvê-la. Então as organizações foram ganhando maior porte e começaram a contratar psicólogos organizacionais para atender problemas, principalmente aqueles que eram importantes para a produtividade. Foi aí que os psicólogos organizacionais começaram a abrir empresas de consultoria onde podiam oferecer serviços às organizações mediante a uma remuneração. Ainda de acordo com Spector (2002), foi na Segunda Guerra Mundial que a psicologia organizacional se desenvolveu. Os psicólogos contribuíram para o esforço da guerra, os mesmos lidaram com problemas da área organizacional, incluindo, seleção de soldados, a colocação deles em

diferentes trabalhos, treinamento, aspecto moral, avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipes e projeto de equipamentos.

De acordo com Spector (2002), foi na Segunda Guerra Mundial que a psicologia organizacional se desenvolveu. Os psicólogos contribuíram para o esforço da guerra, os mesmos lidaram com problemas da área organizacional, incluindo, seleção de soldados, a colocação deles em diferentes trabalhos, treinamento, aspecto moral, avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipes e projeto de equipamentos. Antes da Segunda Guerra, a *American Psychological Association* (APA) limitava seus interesses à psicologia experimental e rejeitou as tentativas de psicólogos organizacionais que queriam praticar parte de sua missão, que era considerada não científica. Com isso a APA abriu suas portas, e psicologia organizacional continuou a se expandir. O autor continua que “como resultado da guerra, a APA”, cria a “Divisão 14 de Psicologia Comercial e Industrial” em 1944 (Benjamin, 1997 apud SPECTOR, 2002 p.11) em 1970 esta divisão muda de “nome para Divisão de Psicologia Industrial e Organizacional e é chamada hoje de Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional (SIOP)” (SPECTOR, 2002 p.11).

Segundo Spector (2002, p.8-9) “os primeiros a realizar um trabalho de psicologia organizacional foram os psicólogos experimentais que estavam interessados em aplicar novos princípios de psicologia para resolver problemas em organizações”. Tendo como fundadores: Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott. “A principal influência sobre o campo da psicologia organizacional foi o trabalho de Frederick Winslow Taylor”, que estudou “a produtividade de

funcionários (...) durante o final do Século XIX e início do século XX”. Em alguns escritos de Taylor (1911 apud SPECTOR, 2002, p.9) sugere o seguinte:

1. Cada trabalho deve ser atentamente analisado, para que o modo otimizado de executar as tarefas possa ser especificado.
2. Os funcionários devem ser selecionados (contratados) de acordo com características relacionadas ao desempenho no trabalho. Os gerentes devem estudar os funcionários para descobrir quais características pessoais são importantes.
3. Os funcionários devem ser cuidadosamente treinados para executar suas tarefas.
4. Os funcionários devem ser recompensados por sua produtividade para incentivar a melhoria do desempenho.

Idéias estas que apesar de terem sido ajustadas são de grande importância para os dias de hoje.

Para Spector (2002) outra influência no campo organizacional foi o engenheiro Frank Gilbreth e sua mulher, a psicóloga Lillian Gilbreth, estudaram as maneiras de desempenhar tarefas eficientemente. Eles juntaram a engenharia e a psicologia ao estudar a forma pela qual as pessoas executam tarefas. A melhor contribuição foi o estudo do tempo e movimento, que envolveu a intervenção e a narração das ações executadas pelas pessoas durante as tarefas, com o objetivo de desenvolver uma maneira mais apropriada de trabalhar. Embora a idéia básica fosse de Taylor, os Gilbreth aperfeiçoaram o processo e utilizaram novas técnicas para ajudar várias organizações. O trabalho de Gilbreth foi útil para que mais tarde se transformasse no campo do fator humano, que estuda como melhor projetar a tecnologia para as pessoas.

Segundo Spector (2002, p.10) “os psicólogos organizacionais preocupavam-se quase exclusivamente com questões de produtividade no trabalho e eficiência organizacional”, tais como avaliações de habilidade dos



funcionários e o projeto eficiente do trabalho. No entanto com o passar do tempo pesquisadores da área “descobriram que muitos aspectos sociais da vida organizacional afetam o comportamento e o desempenho do funcionário”. Com a realização de estudos como o de iluminação de Hawthorne, assim como as contribuições de Elton Mayo com sua escola das relações humanas e Maslow com a pirâmide das necessidades.

E é a partir deste ponto que devemos apontar esse momento de extrema importância para entrada da psicologia na área do trabalho. A “evolução da disciplina veio da necessidade que engenheiros industriais sentiam de melhorar a eficiência”. Com a preocupação “com a economia na produção e, portanto, com a produtividade dos operários”. Destacando-se assim o casal Frank e Lillian Gilbreth, já citados anteriormente, que contribuíram “com conhecimento pioneiro sobre tempo e movimento na produção industrial”, demonstrando ela aos demais administradores da época, sobre a importância dos operários e que estes são o mais importante no processo de produção da indústria. (MUCHINSKY, 2004, p.7)

Segundo Zanelli (2002), a Psicologia Organizacional é uma área de aplicação dos princípios e métodos psicológicos do contexto de trabalho. Não somente referindo-se a uma disciplina científica, mas também a uma profissão estabelecida propondo formulações que repercutem em todo o campo da psicologia. É uma área que se insere no campo relativo do trabalho e tem estreito vínculo com as atividades administrativas. Suas metas extrapolam a visão tradicional de ajustamento do indivíduo ao trabalho e busca de eficiência máxima. Faz parte de uma cadeia complexa que inclui desde fatores

individuais de motivação, conhecimentos e habilidades, até fatores estruturais ao nível da época e mudanças de valores da sociedade.

### **3.1.3 Papel do psicólogo organizacional**

De acordo com Silva (2011), o trabalho do psicólogo organizacional não pode ser individualizado 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. Nesse sentido, o papel do psicólogo organizacional é fundamental para alcançar níveis excelentes de Qualidade por toda a organização. Para Spector (2002), os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário. Esse tipo de atividade pertence à psicologia clínica.

Silva (2011) afirma que o papel do psicólogo organizacional é acompanhar as pessoas em seu local de trabalho, pois é aí que as dificuldades, as angústias, as frustrações, os desentendimentos e os conflitos aparecem. Para isso, é preciso que aperfeiçoe seus conhecimentos e habilidades e desenvolva atividades estratégicas, de pesquisa, planejamento e consultoria, deixando as rotineiras e burocráticas para setores específicos. Assim, terá mais tempo para conhecer as reais necessidades das pessoas com quem trabalha, oferecendo melhor atendimento aos seus clientes internos (colaboradores) e satisfazendo as demandas da organização.

O psicólogo organizacional precisa associar mais competências ao seu perfil profissional, de forma a tornar-se multidisciplinar e conhecer todas as atividades da Área de Recursos Humanos da empresa, estabelecendo uma relação de confiança e respeito, a fim de conquistar a todos. Também, deve auxiliar os demais profissionais de Recursos Humanos no sentido de aprimorar e implantar políticas de RH que estimulem a intuição e a criatividade, visando criar na empresa um ambiente intelectualmente favorável à geração e multiplicação de conhecimentos.

Segundo Spector (2002), as atividades que os psicólogos mais realizam dentro da área Organizacional são: recrutamento, seleção, aplicação de teste, acompanhamento de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho, análise de função/ocupação, planejamento/execução de projetos, desenvolvimento organizacional, cargo administrativo, assessoria, análise de cargos/salários, aconselhamento psicológico, diagnóstico situacional, supervisão de estágios acadêmicos, orientação/treinamento para profissionais, psicodiagnóstico e consultoria.

Enfim revela-se que:

Os psicólogos organizacionais têm ajudado a melhorar as organizações e as condições de trabalho para os funcionários. A psicologia organizacional tem muito a oferecer para a operação das organizações e o bem-estar dos funcionários. Seu futuro é bastante promissor, pois as organizações continuam necessitando de ajuda nas questões relativas aos funcionários (SPECTOR, 2002, p. 11).

Contudo de acordo com Spector (2002), os psicólogos organizacionais buscam mudar as organizações para que elas ofereçam um

ambiente mais agradável para as pessoas, mesmo que isto não resulte necessariamente em eficácia organizacional.

### 3.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2001) gestão de pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para Chiavenato (2004b) o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, muitas pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. O trabalho toma bastante tempo da vida e dos esforços das pessoas, que nele dependem para sua estabilidade e sucesso pessoal. Assim separar o trabalho da vida das pessoas é muito difícil ou impossível perante a importância e o impacto que o trabalho nelas provoca.

Do mesmo modo as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Porém as organizações também dependem sempre das pessoas para operar, produzir seus serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com isso as organizações jamais existiram sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade cada uma das partes depende uma da outra.

Chiavenato (2004a) continua que, as organizações funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. São vários os termos utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários. Ou podem ser chamados recursos humanos, colaboradores, associados. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações. Algumas organizações denominam seus funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas. Algumas organizações de mão-de-obra, outras chamam de pessoal produtivo e improdutivo. Enfim a maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante, que é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas.

Chiavenato (2004b) diz que as organizações apresentam uma incrível variedade. Elas podem ser indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto à sua propriedade. Quase tudo de que a sociedade precisa é produzido pelas organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nela, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nela e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas.

Ainda segundo Chiavenato (2004b), todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso, na organização é assim que acontece, os

fornecedores contribuem com a matéria-prima, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

### **3.3.1 Processos de Gestão de Pessoas**

De acordo com Chiavenato (2004b), a gestão de pessoas possui seis processos básicos que são:

1. Processos de Agregar Pessoas: São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Inclui recrutamento e seleção de pessoas.

2. Processos de Aplicar Pessoas: São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. Processos de Recompensar Pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades

individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

4. Processos de Desenvolver Pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

5. Processo de Manter Pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para atividades das pessoas. Inclui administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. Processos de Monitorar Pessoas: São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Inclui banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Todos esses processos estão bastante interligados entre si, de tal maneira que se influenciam reciprocamente.

### 3.3 RECURSOS HUMANOS

Ao falarmos de Recursos Humanos (RH), vemos que este é um assunto que vem ampliando o seu espaço e relevância nas Ciências

Administrativas nos últimos anos por conotar uma tentativa de valorização do capital humano nas organizações (GALINARI, 2010, p.775).

As atribuições da área de RH consistem em planejar, organizar e desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente de profissionais. Significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. “A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano que nada mais são que as pessoas que a compõem” (MIRANDA e MIRANDA, 2009).

A administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH (CHIAVENATO, 2006, p. 21).

O sucesso das organizações está vinculado à identificação, aproveitamento e no desenvolvimento do capital humano. Cabe aos Gestores de RH, identificar e buscar esses recursos, assim como as investigações em longo prazo.



### 3.3 SELEÇÃO DE PESSOAL

Segundo Chiavenato (2004a, p.87) a seleção “pode ser definida” como o processo para achar “os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. Para Muchinsky (2004, p.155) “é o procedimento para identificar dentre um grupo de candidatos recrutados aqueles aos quais será oferecido um cargo”.

O processo seletivo pode ser considerado, de forma genérica, como o uso de procedimentos de avaliação e informação planejados estrategicamente e que objetivam identificar dentre os candidatos aqueles que, por características pessoais e/ ou profissionais, melhor se integrarão às exigências do cargo, à cultura organizacional vigente e às expectativas (atuais e futuras) da organização (GOULART JÚNIOR, 2003 apud (PARPINELLI e LUNARDELLI, 2006, p.465).

Para Chiavenato (2004a, p.87) “todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseadas na análise e especificações do cargo a ser preenchido”. As exigências da seleção estão de acordo com as necessidades por competência e habilidades, assim como características tanto físicas como psicológica, para desempenhar com qualidade tal cargo especificamente.

De modo geral, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma idéia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situaram no futuro (CHIAVENATO, 2004a, p.89).

Após o processo de descrição do cargo, Passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos

adequados. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2004a, p.138).

No entanto, quando se refere a pessoas a margem de erro é grande, e em geral é necessário que mais técnicas de seleção sejam empregadas, para que seja possível uma maior compreensão do perfil do candidato. Variando conforme cada cargo, grau de exigências gerais e específicas e características pessoais para com o que se pretende.

Segundo Pontes (2001), o processo de seleção consiste em passos específicos que resulta na escolha de um indivíduo recrutado a ser contratado, ou seja, entre os candidatos recrutados aquele que mais se adequar em termos de características pessoais, conhecimentos e habilidades ao cargo existente na empresa passa pelo processo seletivo.

De acordo com Pontes (2001), o ideal no processo de seleção é o casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo. Há uma enorme gama de diferenças individuais, tanto físicas como psicológicas, que levam a comportamentos, percepções e desempenhos diferentes, com maior ou menor sucesso dentro de uma repartição. Se todos os indivíduos fossem iguais e reunissem as mesmas condições para aprender e trabalhar, a seleção poderia ser desprezada. Por isso, é importante a definição clara do perfil das exigências dos cargos e o planejamento das técnicas a serem utilizadas.

Para Chiavenato (2004a, p.130), “a seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar

na organização [...]”. Pois, é com o objetivo de encontrar a pessoa com as características apropriadas para o desenvolvimento de certa função que é feita a seleção de pessoal, procurando o melhor entre os candidatos para preencher a vaga existente.

Segundo Pontes (2001), é necessário haver mudanças nas políticas administrativas e nas culturas organizacionais que agem de forma discriminatória, e para que o processo de seleção seja fundamentado em critérios relacionados única e exclusivamente com o trabalho.

### **3.3.1 Avaliação psicológica**

A avaliação psicológica tem se caracterizado como uma das principais fases do processo de seleção de pessoal nas organizações (PARPINELLI e LUNARDELLI, 2006). Constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa.

Há diferentes técnicas psicológicas que embasam a avaliação psicológica, como testes psicológicos, entrevista psicológica, provas situacionais, dinâmicas de grupo, etc. (PARPINELLI e LUNARDELLI, 2006, p.466).

Ou seja, é definida “como um processo realizado através do emprego de procedimentos científicos que possibilitam a identificação de

aspectos psicológicos do candidato”, deste modo, levando a um “prognóstico do desempenho nas atividades referentes ao cargo almejado” (PARPINELLI e LUNARDELLI, 2006, p.466).

### **3.3.1.1 Testes psicológicos**

Teste é uma palavra de origem inglesa que significa “prova”; deriva do latim testis e é usada internacionalmente para denominar uma modalidade de medição bastante conhecida hoje em dia em diversos campos científicos e técnicos. “A utilização de testes psicológicos passou a ser o principal método de trabalho, seja na seleção, treinamento ou na atribuição de tarefas para o trabalhador” (STRAPASSON, et al, 2010, p.210), sendo por diversas vezes utilizados como sinônimos. “Fornecem uma medida objetiva e padronizada de uma amostra do comportamento” (PARPINELLI e LUNARDELLI, 2006, p.468). Os testes são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os testes psicométricos apresentam três características:

- **Preditor:** significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognóstico para o desempenho do cargo.
- **Validade:** significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir.

- Precisão: significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa (Chiavenato, 1999).

Baseado em Wechsler (1999), pode-se distinguir quatro etapas da avaliação psicológica dentro do processo seletivo: seleção de instrumentos (ou planejamento); aplicação; correção e interpretação dos resultados; relato e devolução dos resultados (PARPINELLI e LUNARDELLI, 2006, p.466).

Noronha (2003), afirmam que os testes psicológicos, são uma das típicas técnicas de avaliação, que tem como principal característica a medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamentos. De acordo com Pereira, Primi e Cobêro (2003), 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 deles prever o desempenho que ele teria em atividades específicas associadas ao trabalho. O essencial é manter o ciclo de satisfação de ambas as partes, procurando incluir um profissional qualificado de acordo com as necessidades da empresa. O profissional satisfeito com a sua ocupação apresenta uma tendência maior para atuar com assertividade e eficácia, conseqüentemente agregando mais valor para a empresa (CANSIAN, 2002). De acordo com Chiavenato (1999), os testes focalizam principalmente as aptidões. Serve para determinar o quanto elas estão presentes e cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho.

Essencialmente, a finalidade de um teste consiste em medir as diferenças existentes, quanto à determinada característica, entre diversos sujeitos, ou então o comportamento do mesmo indivíduo em diferentes

ocasiões – diferença inter e intra – individual, respectivamente (CHIAVENATO, 1999), conclui-se que de um modo geral, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico do tempo de aprendizagem e o nível de execução. Não deve fornecer apenas uma idéia atual, mas uma projeção a respeito dessas duas variáveis.

De acordo com Muchinsky (2004, p.98) tem uma longa história, no campo da psicologia, com seu início com os testes de inteligência, a introdução do termo QI (quociente de inteligência). Com posteriores desenvolvimentos de diferentes testagens, e direcionamentos para determinadas áreas, expandindo-se em testes de “aptidões, habilidades, interesses e personalidade”. O autor continua que “os testes podem ser classificados” quanto a tipo, tais como:

- Testes de Rapidez;
- Testes de Precisão;
- Testes individuais;
- Testes em grupos;
- Testes escritos; e
- Testes de desempenho.

Para Chiavenato (2004a) nas organizações, o teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, inventários de habilidades sociais, escalas de estresse, atenção, entre outros. Os testes podem ser de personalidade, Inventários diversos, inteligência, atenção, de aptidão, habilidades, etc.

Para Spector (2002, p.114) diferentes testes disponíveis podem avaliar diferentes características individuais. “O uso de múltiplos itens aumenta a confiabilidade e a validade sobre um determinado indicador da característica”. Tendo como importância essencial análise de aptidão dos testes para com o avaliador.

#### *3.3.1.1.1 Testes Psicométricos e Projetivos*

“Testes psicológicos são instrumentos técnicos, assim, sua construção e aplicação necessitam atender a certas condições” (NORONHA et al 2003, p.93), devendo ser aplicada por psicólogos. Testes psicométricos são aqueles cujos resultados são escalas padronizadas que permitem comparações com amostras normais ou padrões. Estes testes partem de pesquisas com populações representativas. “O parâmetro fundamental da medida psicométrica são as escalas, os testes, é a demonstração da adequação da representação” (SILVA, 2008, p.2).

Em suma, os testes psicométricos segundo Silva (2008, p.) baseiam-se na teoria da medida, usando números para descrever fenômenos psicológicos, usando a técnica das escolhas forçadas, escalas em que o sujeito deve marcar suas respostas, primando pela objetividade, com correções mecânicas sem a ambigüidade do apurador.

O primeiro a utilizar o termo projeção em seu sentido psicológico foi Freud, que procurou explicar por meio desse mecanismo manifestações

normais e patológicas. Os testes Projetivos necessitam de observação detalhada de cada caso. Enquanto nos resultados dos testes psicométricos são geralmente numéricas ou menos de contabilidade e dados podem ser comparados por computador com outros dados. Nas técnicas projetivas é essencial a presença de um psicólogo para observar as respostas dos sujeitos em questão. Dão “margem para a interpretações subjetivas do próprio avaliador, e os resultados são totalmente dependentes da sua percepção, dos seus critérios de entendimento e bom senso” (SILVA, 2008, p.5). “Buscam a descrição individualizada” com uma observação sensível (CRONBACH, 1996, p.54)

#### *3.3.1.1.2 Testes grupais e individuais*

“Os testes de grupo permitem testar muitas pessoas ao mesmo tempo. Os testes individuais permitem uma observação de reações e o seguimento de uma resposta indefinida. Muitos testes possuem versões individuais e grupais” (CRONBACH e VERONESE, 1996, p.51).

Anastasi e Urbina (2000, p.179) conceituam que os testes individuais São “tradicionalmente chamados de testes de inteligência” e “descendentes diretos das escalas originais de Binet”. Alfred Binet psicólogo francês, a partir de 1900, influenciou os estudos de mensuração das diferenças individuais (FORMIGA e MELLO, 2000). Entre os principais estão as escalas: Weschsler, Kaufman, Escalas de Habilidade Diferencial, Sistema de Avaliação Cognitiva Das-Naglieri, etc.



Enquanto os testes individuais têm seu principal local de aplicação na clínica, os grupais começaram “durante a Primeira Guerra Mundial, com o desenvolvimento do *Army Alpha* e do *Army Beta* para o uso no exército dos Estados Unidos”. O autor continua “hoje em dia o teste grupal típico emprega itens de múltipla escolha” (ANASTASI e URBINA, 2000, p.230-231).

Os testes de personalidade medem as características de personalidade propriamente ditas, que não se referem aos aspectos cognitivos da conduta, estão entre os principais: Wartegg, Teste de Zulliger Psicodiagnóstico Miocinético (PMK), Teste Palográfico e HTP.

### **3.3.1.2 Entrevista psicológica**

A entrevista é caracterizada com um encontro face a face, com intuito de recolher informações ou tomada de decisões para contratação. Pode “ser caracterizada como uma interação em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (PARPINELLI e LUNARDELLI, 2006, p.467).

Logo, constitui-se por um método direto de avaliar a aparência, postura e modo de expressão do candidato, método para medir a rapidez de reação das respostas, dotes de persuasão, qualidade da expressão verbal, e as reações a perguntas inesperadas (WAGNER, 2003). A entrevista pode ser estruturada, ou seja, um método que prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática, ou não- estruturada, que procura apenas registrar fatos e informações decorrentes

do encontro, sua principal vantagem é o aproveitamento individual dos momentos e características de cada candidato, sem ficar preso a padrões (MARRAS, 2002). Também temos a entrevista comportamental baseada em competências, que objetiva investigar o comportamento passado e ou comum ao candidato em determinadas situações. São propostas perguntas abertas, onde o candidato deva relatar suas experiências, o entrevistador deve observar se as respostas contêm um contexto, ação e resultado (RABAGLIO, 2001).

No entanto, considera-se que, para se obter um grau de eficácia satisfatório, a técnica de entrevista requer alguns cuidados essenciais, como: a pré-seleção dos candidatos; a elaboração de um roteiro coerente com os requisitos a serem avaliados; definição do local e preparação do material adequado e, por fim, atitude ética de escuta e autocontrole por parte do entrevistador. Estes aspectos aproximam as entrevistas seletivas de uma maior probabilidade de êxito (GIL 2001 apud CHIAVARO, REICHERT e CUNHA, 2008, p.6).

Podendo ser de dois tipos: estruturadas, com questões previamente planejadas e não estruturadas, com a espontaneidade, assim como um bate papo entre entrevistador e entrevistado (SPECTOR, 2002).

A entrevista de emprego é uma das técnicas de seleção mais utilizadas. “Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos” (CHIAVENATO, 2004, p.106). Pode ser utilizada de diversas formas, não apenas para seleção como também para recrutamento, desligamento, avaliação de desempenho e conhecimentos, etc. Apesar de sua subjetividade, a entrevista se mostra um método amplo, de análise e entendimento do indivíduo que se mostra na empresa.

Segundo Chiavenato (2004) a entrevista de emprego é uma comunicação entre duas ou mais pessoas, onde um busca conhecer a outra pessoa, suas características, conhecimentos, experiências anteriores, referências, entre outras que aparecerem no decorrer do dialogo.

Algumas características são necessárias ao entrevistador tais como:

- Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhes o devido desconto;

- Evitar perguntas do tipo “armadilhas”;

- Ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele;

- Fazer perguntas que proporcionem respostas narrativas;

- Evitar emitir opiniões pessoais;

- Encorajar o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e o emprego;

- Evitar a tendência de classificar globalmente o candidato (efeito de halo ou de generalização) como apenas bom, regular ou péssimo;

- Evitar tomar muitas anotações e registros durante a entrevista para poder dedicar-se mais atentamente ao candidato e não às anotações (CHIAVENATO, 2004, p.107-108).

Para Chiavenato (2004) a condução, da entrevista pode estruturar-se, de quatro formas diferentes:

- a) Entrevista totalmente padronizada com roteiro preestabelecido, brevemente elaboradas;

b) Entrevista padronizada apenas nas perguntas: perguntas pré elaboradas, mas com possibilidade de respostas abertas;

c) Entrevista diretiva: sem questão específica, mas com respostas desejadas. “Aplicada apenas para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos”.

d) Entrevista não diretiva: é a entrevista totalmente livre, sem especificações nem para questões nem respostas.

A avaliação psicológica é uma medida objetiva com procedimentos que visam avaliar, analisar, compreender, esclarecer no que se constituem uma e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa.

## 4 CONCLUSÃO

Este trabalho é fruto de uma pesquisa em bases de dados online, por meio de artigos científicos e livros. Durante o processo de construção foi possível perceber a dificuldade em achar diversos conceitos por vezes semelhantes, mas muitas vezes incompleto. Já que a avaliação psicológica, não se constitui apenas de testes psicrométricos, como erroneamente se crê. Mas sim uma ampla avaliação realizada por profissionais psicólogos, devidamente capacitados com a intenção de efetuar uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Nas organizações a avaliação psicológica tem se caracterizado como uma das principais fases do processo de seleção de pessoal.

Tendo em vista os objetivos estabelecidos inicialmente. A identificação de conceitos de diferentes ferramentas utilizadas em uma testagem, principalmente na seleção de pessoas, como os diferentes testes psicológicos e entrevistas.

Entre as principais técnicas utilizadas estão os testes psicológicos, que são ferramentas de uso exclusivo de psicólogos, elas podem ser de modalidades diferentes, tanto projetivos como psicrométricos, grupais e individuais. Tendo como aliado a entrevista psicológica, que tem como importante função a de estar frente-a-frente com o individuo. Ou seja, constitui-se por um método direto de avaliar a aparência, postura e modo de expressão do candidato, método para medir a rapidez de reação das respostas, dotes de

persuasão, qualidade da expressão verbal, e as reações a perguntas inesperadas.

Seguindo o conceito psicológico básico, mais especificamente nas organizações, que é pensar no bem-estar tanto onde o indivíduo que esta inserido como a qualidade da empresa. Sendo o papel de o psicólogo organizacional alcançar níveis excelentes de Qualidade. Buscando mudar as organizações para que elas ofereçam um ambiente mais agradável para as pessoas, consequentemente as empresas. No processo de seleção o foco é no casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo.

## REFERÊNCIAS

ANASTASI, Anne; URBINA, Susana. **Testagem psicológica**. 7.ed. Porto Alegre: Artmed, 2000. 575 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. 175 p.

CANSIAN, R. M. M. O psicólogo e seu espaço nas organizações. data. Disponível em: <<http://www.cjh.ufsc.br/sinapsi/artigos/organizacional3htm>>. Acesso em: 2002.

CHIAVARO, Ana Carolina Martins; REICHERT, Claudete Bonatto; CUNHA, Tatiane R. S. Recrutamento e Seleção: um enfoque estratégico no Processo de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Ciência e Conhecimento**. Vol. 03, p.1-24. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo – SP: Editora Atlas, 8ª edição, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos à sua empresa. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004, 146 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 529 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 457 p.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

CRONBACH, Lee J.; VERONESE, Maria Adriana Veríssimo. **Fundamentos da testagem psicológica**. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 1996. 575 p.

FISCHER, André. **Um Resgate Conceitual e Histórico do Modelos de estão de Pessoas**, in FLEURY, MariaTereza (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p.11-34.

GALINARI, Karinne Nogueira; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. **Rev. adm. contemp.** vol.14, n.4, p. 775-776. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 293 p.

MIRANDA, Karina Fernandes de; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de. **Compreendendo a Gestão De Pessoas**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/entrevistas-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>. acesso em 17 de junho de 2011.

MUCHINSKY, Paulo M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p 505.

NORONHA Ana Paula Porto, VENDRAMINI Claudette Maria Medeiros. Parâmetros Psicométricos: Estudo Comparativo. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol.16, n.1, p.177-182. 2003.

\_\_\_\_\_. Em defesa da avaliação psicológica. Data. Disponível em: <http://www.ibapnet.org.br/manifesto.asp>. Acesso em: 2003.

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.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001. 182 p.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001, 122 p.

SILVA, Rosana Marques da. O Papel do Psicólogo Organizacional na Gestão da Qualidade Total. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=bfaqzgajg](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=bfaqzgajg). Acessado em 3 de agosto de 2011.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002. 452 p.

STRAPASSON, Eliana Maria; SILVA, Rosana Marques da; TEODORO, Vanessa. O Processo de Avaliação Psicológica na Atuação dos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho. In: Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia Universidade do Minho, Portugal, 4 a 6 de Fevereiro de 2010.

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia organizacional a psicologia na empresa e na vida em sociedade**. 2 ed. São Paulo: Ed. Ática, 1988. 238 p.



ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Florianópolis: Artmed, 2002. 191 p.