

INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI  
CURSO DE PSICOLOGIA

ISVÂNNOVA REINALDO GUIMARÃES  
LAIS PACHECO RODRIGUES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DO  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO MUNICÍPIO DE TEÓFILO OTONI - MG**

TEÓFILO OTONI - MG  
2016

ISVÂNNOVA REINALDO GUIMARÃES  
LAIS PACHECO RODRIGUES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DO  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO MUNICÍPIO DE TEÓFILO OTONI - MG**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni com requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.  
Orientador: Estevam Pires.

TEÓFILO OTONI - MG

2016

**Isvânova Reinaldo Guimarães  
Lais Pacheco Rodrigues**

**Recrutamento e seleção: possibilidades de atuação do Psicólogo  
Organizacional no Município de Teófilo Otoni - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que apesar das dificuldades, encontramos n'Ele força para que tudo isso acontecesse.

Ao nosso orientador Estevam Pires pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho, e aos demais professores que contribuíram para a conclusão do curso.

Aos nossos familiares que nos apoiaram e compreenderam nossos momentos de ausência dedicados ao estudo superior.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

## RESUMO

Em um mundo globalizado e extremamente competitivo, o homem moderno se depara cada vez mais com exigências internas e externas no mercado de trabalho. Atualmente as organizações se encontram em constante desafio quando o assunto é a captação de recursos humanos, já que são estes recursos que irão determinar uma parte importante do sucesso das empresas. O processo de recrutamento e seleção dentro das empresas é hoje um dos mais relevantes para o desenvolvimento qualitativo e eficiente da mesma. O papel do psicólogo organizacional é essencial para que todo o processo de captação de pessoal seja realizado com sucesso. Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do psicólogo organizacional durante o processo de recrutamento e seleção, bem como investigar a eficiência das técnicas e instrumentos utilizados pelos psicólogos durante esse processo. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva. A pesquisa de campo foi realizada em seis empresas que possui em seu quadro de funcionários psicólogos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção. Os resultados da pesquisa e análise de dados apontam para a relevância única de se ter um profissional qualificado para realizar o processo de recrutamento e seleção nas empresas para que seja possível encontrar dentre os inúmeros candidatos aqueles que possuem as características comportamentais de acordo com a filosofia da empresa.

**Palavras-chave:** Organizações. Psicólogo. Recrutamento. Seleção.

## **ABSTRACT**

In a globalized and extremely competitive world, the modern man faces himself with internal and external demands of the labor market. Nowadays the organizations are in constant challenge when the subject is recruitment of human resources, since these resources will determine an important part of the companies success. The process of recruitment and selection inside the companies is, nowadays, one of the most relevant to its qualitative and efficient development. The responsibility of the organizational psychologist is essential to the success of the process of recruitment. This article's objective is to analyze the importance of the organizational psychologist during the process of recruitment and selection, as well as to investigate the techniques and instruments efficiency. The method used was the bibliographic, exploratory and descriptive research. The field search was executed in six companies which have in its employee's board psychologists responsible for the process of recruitment and selection. The results of the research and data analysis point to the unique relevance of having a qualified professional to execute the process of recruiting and selecting in companies, so its possible finding among the endless candidates those whose behavioral characteristics match the company's philosophy.

**Keywords:** Organization. Psychologist. Recruitment. Selection.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.2 EVOLUÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL .....	16
2.2.1 Psicologia Organizacional: suas definições e conceitos .....	18
2.2.2 Psicologia no Brasil: uma breve historia .....	19
2.2.3 O Psicólogo organizacional e sua formação acadêmica .....	20
2.3 ATRIBUIÇÕES DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL .....	21
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	22
2.4.1 Recrutamento .....	22
2.4.2 Recrutamento interno .....	23
2.4.3 Recrutamento externo .....	25
2.4.4 Recrutamento misto .....	26
2.4.5 Seleção .....	27
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	31
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 FORMA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO .....	32
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na economia mundial a competitividade está cada vez mais acirrada com o mercado de trabalho exigindo cada vez mais dos profissionais. Desta maneira, o recrutamento e seleção de funcionários se torna um ponto forte das organizações, promovendo o departamento de Recursos Humanos (RH) como mecanismo de realização de metas estratégicas e sucesso das empresas.

Para que o RH tenha êxito, o psicólogo organizacional ocupa um espaço chave justificando sua importância na contratação de profissionais de sucesso das empresas. O trabalho do psicólogo organizacional deve focar durante o processo de seleção e recrutamento nas competências, habilidades e atitudes do candidato para o bom desempenho das tarefas dos cargos contratados.

Para Robbins (2005) esse trabalho exerce sobre o psicólogo uma grande pressão, pois “quando a administração fracassa na adequação correta, tanto o desempenho como a satisfação dos funcionários, são prejudicados”.

De acordo com o conceito de Lacombe (2005), o recrutamento é a união dos processos e práticas utilizadas em uma empresa na busca de candidatos para as vagas existentes ou em potencial na organização.

Já Chiavenato (2005) afirma que a seleção de pessoas funciona como filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. Através deste é possível atrair e selecionar candidatos com as competências necessárias a cada cargo e que irão contribuir para o crescimento da empresa.

Neste cenário o psicólogo vem ganhando espaço dentro das organizações, determinando sua importância e a necessidade de sua presença na tomada de decisões, para que as metas propostas pelas empresas possam ser alcançadas, permitindo assim, que os resultados dos negócios sejam positivos.

É objetivo deste estudo apresentar as vantagens da inserção do psicólogo organizacional no processo de recrutamento e seleção no âmbito empresarial, bem como, apontar a relevância do processo de recrutamento e seleção ser realizado por um profissional de Psicologia.

A revisão de literatura específica busca compreender o processo de seleção e

recrutamento elaborado pelo psicólogo organizacional, bem como o seu papel e importância neste novo cenário mundial.

Portanto, com base nos autores apresentados, o trabalho realizado fez uso da pesquisa descritiva como instrumento para que o levantamento de dados pudesse ser realizado. A bibliográfica exploratória também foi utilizada para corroborar sobre o papel do psicólogo organizacional e sua importância para o processo de recrutamento e seleção nas empresas em uma sociedade amplamente tecnológica e globalizada.

A realização da entrevista semiestruturada foi direcionada a seis empresas na cidade de Teófilo Otoni-MG, onde trabalham psicólogos responsáveis pelo RH da empresa. O objetivo das entrevistas foi averiguar a relevância dos instrumentos e técnicas utilizadas nesse processo e como o papel do psicólogo, como profissional capacitado é importante para que o recrutamento e seleção ocorram de maneira eficiente e garanta a melhor escolha para a empresa.

O interesse por essa temática se atribui ao fato de o ambiente organizacional ser uma área sólida e crescente dentro das possibilidades de trabalho do Psicólogo. Cabe a este profissional, mostrar a importância do seu trabalho, implantando estratégias de melhorias, tanto para organização, quanto para a qualidade de vida do colaborador.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional faz referência aos comportamentos dos trabalhadores existentes no ambiente de trabalho, bem como a filosofia da organização e suas finalidades, ou seja, é a soma de tudo o que é compartilhado por aqueles que fazem parte das organizações. Conforme Bastos e Zanelli (2004), a cultura organizacional se refere a um conjunto de valores, normas e rituais que estão incluídos no modo como a empresa se comporta e como deseja que seus funcionários também o façam. Assim, o colaborador deve se adaptar e internalizar a cultura imposta pelos fundadores/líderes da organização.

É importante ressaltar que a cultura organizacional está intrinsecamente atrelada à cultura, tanto regional quanto nacional, ela parte da historicidade de cada um e do local onde está localizada.

A cultura organizacional sofre influência direta e indireta da cultura nacional e/ou regional, já que se faz importante levar em conta o contexto histórico e cultural em que a empresa está inserida. Essa influência é ainda percebida nos relacionamentos, nos padrões de conduta, na forma de administração, gerenciamento, dentre outros (LIMA; ALBANO, 2002, p. 33).

Entender a cultura onde a organização está inserida é de suma importância para o desenvolvimento das suas metas e a conquista do sucesso. O conhecimento da cultura atinge as organizações de maneira ampla e é através do seu conhecimento que irá, por exemplo, ser estabelecido e compreendido as relações de poder, os acordos tácitos, os valores, crenças e costumes, dentre outros aspectos. É o conhecimento e o respeito pela cultura dentro das organizações que se torna possível uma interação mais estreita e de qualidade entre as partes, já que é através dela que é possível que haja uma interação social saudável.

Para Wagner e Hollenbeck (2003, apud PAULA, 2011, p. 367), a cultura de uma organização, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Nas organizações, a cultura está associada à estabilidade e é ela que age

como “cola social” entre seus membros e gera entendimento, dinamismo, companheirismo, aprendizagem, consenso e até mesmo cria vínculos e cumplicidades. Fleury e Fischer (1989) relata que os componentes da cultura organizacional tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como valores e crenças, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Contudo, a cultura organizacional pode ser entendida como sendo conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização, produzindo normas de comportamento, ou seja, é a união de normas informais e não escritas que orienta o comportamento dos membros de uma organização, direcionando-os para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os fatores responsáveis pela formação da cultura organizacional podem se destacar de maneira positiva ou negativa dentro das organizações, sendo assim, seus aspectos e desdobramentos devem ser analisados e observados com cuidado e estar intimamente ligados ao projeto estratégico organizacional.

## 2.2 EVOLUÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional iniciou seu desenvolvimento no início do século XIX, sendo denominada de Psicologia Industrial, aplicando os conhecimentos da área na observação e avaliação do comportamento dos trabalhadores para que os problemas encontrados no ambiente de trabalho pudessem ser solucionados.

Com o advento da Revolução Industrial as formas de produção conhecidas pela sociedade sofreram drásticas mudanças, e com essas mudanças surgiu a Psicologia voltada para a busca de soluções dos problemas e conflitos encontrados no âmbito trabalhista.

A Psicologia Industrial teve sua ascensão em abril de 1917, quando os EUA aderiram à primeira Guerra Mundial. Para muitos estudiosos, mais que a era da Industrialização, o que realmente permitiu o crescimento da Psicologia Organizacional foi a Primeira Guerra Mundial, a implementação de testes e avaliações deram o impulso inicial para que empresas, de guerra ou não, vislumbrasse um novo caminho a ser trilhado.

As organizações começaram a criar departamentos de pessoal, e as empresas voltaram-se para os psicólogos industriais para ajudarem a aumentar a eficácia e o bem-estar dos trabalhadores. Vale destacar que

nem todas as organizações procuraram melhorar o bem-estar dos trabalhadores por motivos puramente altruístas; mas porque achavam que a melhora do moral tornaria os trabalhadores menos vulneráveis à atração dos sindicatos, que começavam a crescer no período pós-guerra (KRUMM, 2005, p. 23).

A Segunda Guerra Mundial por sua vez permitiu que a Psicologia aplicada pudesse ser aprofundada e utilizada para a apuração das técnicas desenvolvidas pelos psicólogos industriais. De acordo com Krumm (2005), os psicólogos estavam preocupados em adequar as pessoas aos cargos existentes durante o esforço de guerra. Entretanto, após a guerra, o foco passou para o ajuste do trabalho às pessoas em termos da organização e do grupo de trabalho, e não apenas em termos de uma tarefa específica.

Com o desenvolvimento da agora chamada de Psicologia Organizacional, o bem-estar dos trabalhadores se tornou ponto fundamental para o alcance de metas e sucesso das organizações, um conceito novo que define as organizações como sistemas sociais de alta complexidade onde se passa uma grande parcela de nossas vidas.

Fatores como a cultura organizacional, as modificações organizacionais, o desenvolvimento organizacional, a maneira como a organização afeta a satisfação, motivação e dedicação, o estabelecimento de metas e a produtividade, que até então não eram temas relevantes, tornaram-se foco de estudos neste período, refletindo a nova preocupação com os aspectos organizacionais (KRUMM, 2005, p. 36).

A Psicologia Organizacional, desde seu surgimento, busca compreender os fenômenos que permeiam o ambiente de trabalho e as questões que se referem ao bem-estar daqueles que convivem neste ambiente.

O avanço da Psicologia Organizacional acompanhou as mudanças mundiais. A globalização proporcionada pela informatização no século XX e conseqüentemente com uma crescente competitividade, permitiram um avanço cada vez maior da Psicologia Organizacional.

Segundo Muchinsky (2004 apud VIEIRA, 2006, p. 25) é preciso que se reconheça que a tecnologia da Informação teve um impacto profundo na condução do trabalho. Com o advento dos computadores e da robótica os equipamentos se tornaram mais avançados tecnologicamente, exigindo em contrapartida uma mão de obra cada vez mais qualificada.

O Século XX e início do Século XXI são marcos da evolução da Psicologia Organizacional, onde o papel do psicólogo passa a ser encontrar estratégias e

desenvolver a capacidade de gerenciamento e comprometimento dos funcionários de acordo com os princípios das organizações para as quais trabalham.

A Psicologia Organizacional contribui em um campo interdisciplinar com outros campos científicos como meta entender todos os elementos relativos ao bem-estar e desempenho dos profissionais que compõem as organizações.

Zanelli e Bastos (2004, p. 483) esclarecem que:

O termo Psicologia Organizacional do Trabalho inclui larga abrangência, uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas consequências, como nas possibilidades de construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano. Essa visão da área de conhecimento e do campo onde intervenção tem orientado muitos profissionais, dentro ou fora das universidades.

### 2.2.1 Psicologia Organizacional: suas definições e conceitos

A Psicologia Organizacional tem como objetivo principal estudar, de maneira científica o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, com o intuito de maximizar o desempenho e o desenvolvimento dos serviços prestados. Para Krumm (2005, p. 4), a Psicologia Organizacional pode ser definida como sendo a aplicação da teoria e da metodologia da Psicologia perante os problemas de mão de obra das organizações e aos problemas de grupos e de indivíduos em ambientes organizacionais.

A Psicologia Organizacional deve entender e trabalhar com os processos psicossociais que caracterizam as organizações como um sistema social complexo. Deve ser capaz de organizar as ações dos indivíduos que a compõem com a finalidade de atingir metas e objetivos que definem a filosofia de uma determinada empresa.

Dentro das organizações a Psicologia Organizacional deve desempenhar a função de facilitar e conscientizar as pessoas envolvidas para que haja um melhor desempenho de suas atividades. Entretanto, é fundamental sempre preservar a saúde dos trabalhadores e suas subjetividades. Clot (2007 apud LEÃO 2012, p. 301) esclarece que na “Psicologia das situações de trabalho e vida, o centro da análise está na relação entre atividade e subjetividade, pois o trabalho permite ao sujeito inscrever-se em uma história coletiva”.

É de entendimento comum que a função primária da Psicologia

Organizacional é estudar o comportamento das pessoas e suas motivações no ambiente no qual trabalham, e buscar instrumentos e meios de maximizar seus desempenhos sem que seus limites físicos, emocionais e psicológicos sejam violados. Zanelli (2004, p. 95) explicita que "a Psicologia organizacional é dirigida para análise de características do trabalho que contribuem para o aumento da eficiência organizacional."

Para que o papel da Psicologia organizacional possa ser efetivo, é imprescindível que sua contribuição para seja eficiente. Sendo assim, deve analisar e conhecer todo o processo de trabalho e as atribuições de todo o pessoal. Desta maneira, torna-se possível que as Organizações tracem estratégias e intervenções que irão ampliar a sua eficácia de resultados.

### 2.2.2 Psicologia no Brasil: uma breve historia

No Brasil a Psicologia passou a ser aplicada na área do trabalho nas décadas de 20 e 30 graças as grandes transformações industriais e econômicas. Dentre essas mudanças, estava à necessidade crescente de profissionais capacitados para exercer funções específicas no mercado de trabalho. Para Zanelli (2002) a Psicologia aplicada ao trabalho surge no cenário brasileiro nessa época, associada às tentativas de racionalização e a procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos.

No final da década de 40, com o fim da Segunda Guerra Mundial e início dos anos 50, o Brasil passou a receber indústrias multinacionais, gerando assim, uma maior competitividade no mercado e a crescente necessidade de mão de obra especializada. Assim, abriu espaço para muitos profissionais, inclusive para o florescimento da Psicologia Organizacional.

Em 1962 é promulgada a lei 4.119 de 27 de agosto, que dispôs sobre a profissão de Psicologia e regulamentou a profissão do Psicólogo no Brasil. A lei criou a exigência de que o novo profissional tivesse formação de nível superior.

No que se refere a essa regulamentação da profissão do psicólogo no Brasil, além da formação de nível superior, passa a ser exigido a prática e o domínio do saber técnico-científico através das especializações. Essa lei veio regulamentar as atribuições do psicólogo e a segurança dos direitos e deveres destes profissionais.

A Psicologia na primeira metade do século XX passou a figurar entre as

profissões que fornecem apoio e legitimidade nas organizações de trabalho no Brasil. Contudo é de suma importância esclarecer que quando a profissão de Psicólogo foi reconhecida no país, na década de 1960, o campo da Psicologia aplicada ao trabalho já estava consolidado.

Com a evolução das organizações no Brasil, os gestores passaram a se preocupar com os profissionais que iriam trabalhar para a obtenção do sucesso organizacional. É neste contexto de necessidade de se avaliar e selecionar profissionais aptos a trabalhar voltados para o desenvolvimento das organizações, que os Psicólogos passaram a exercer uma função essencial no setor de RH para recrutar e selecionar de maneira eficaz os candidatos com maior potencial para trabalharem nos cargos indicados.

Em dezembro de 1971, a Lei nº 5.766, são criados os Conselhos Federais e Regionais de Psicologia, permitindo que os psicólogos brasileiros, passem a estar unidos em uma classe distinta com direitos e deveres profissionais.

A criação do Conselho significa um espaço de fiscalização, de regulação, de maior controle de um certo grupo indicado pela categoria, podemos dizer, de uma certa elite profissional que ocupa esses lugares de representação para formular um projeto político para a categoria. (PASQUALI, 2001 apud CIDADE, 2009, p. 15)

Desta forma pode-se afirmar que a Psicologia voltada para as organizações no Brasil, é derivada de uma gama de conhecimentos e práticas psicológicas que tem por objetivo principal assegurar o aumento da produtividade das organizações brasileiras.

### 2.2.3 O Psicólogo organizacional e sua formação acadêmica

Mesmo após a regulamentação da Psicologia como profissão não houve melhorias efetivas para a formação de psicólogos organizacionais. Em relação à grade curricular e a formação acadêmica dos psicólogos, na década de 70 a 90 os cursos de psicologia priorizaram a formação dos psicólogos nas áreas clínica e social deixando em segundo plano a formação na área organizacional. Os estudantes de Psicologia que desejavam seguir a vertente organizacional da Psicologia, não encontravam material e conhecimento disponível nas faculdades para sua formação, sendo necessário buscar fontes de pesquisas e estudos com estágios e autores estrangeiros.

(...) existe consenso de que o currículo vigente no Brasil não reflete o estado atual da Psicologia como ciência e como profissão. Constatam-se defasagens patentes entre o que aqui é ensinado e o que é produzido nos grandes centros intelectuais, bem como entre o que o Psicólogo aprendeu e os desafios que afronta cotidianamente na sua prática profissional. (ZANELLI, 2002, p. 17)

A formação clínica oferecida pelos cursos de Psicologia é um reflexo social e ainda hoje há pouca informação sobre as diversas práticas da Psicologia Organizacional. O grande problema no currículo acadêmico, em relação à área organizacional se dá pelo fato de que para exercê-la é necessária uma gama de conhecimentos oriundos de outras áreas, como por exemplo, a Sociologia, a Administração, Direito, Economia, dentre outras.

Os profissionais que desejam após a sua graduação, exercer a Psicologia Organizacional, devem aprimorar seus conhecimentos através de pós-graduações e especializações nas áreas, para poderem assim desempenhar seu trabalho de forma competente.

### 2.3 ATRIBUIÇÕES DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Dentro das organizações, o Psicólogo tem como função principal agir como facilitador e conscientizador daqueles que fazem parte do quadro funcional das empresas, não se esquecendo de manter a saúde mental e física das pessoas, como a sua subjetividade, buscando meios para que contribua com um maior desenvolvimento das organizações.

As atribuições dos Psicólogos dentro das organizações são diversificadas, buscando sempre os melhores meios para que a cultura da empresa seja seguida em consonância com o bem-estar das pessoas que dela fazem parte.

De acordo com as especificações de Schette (2005) as atribuições dos psicólogos organizacionais podem ser elencadas da seguinte maneira: “recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, estudo da formação e funcionamento de grupos, estilos de liderança, comprometimento com os objetivos organizacionais, padrões de comunicação, etc.”

Segundo Fiorelli (2007) "A Psicologia Organizacional concentra-se nos fenômenos relacionados com o funcionamento de indivíduos em grupos com vários objetivos, sendo os mais importantes desses objetivos os de estimular os trabalhadores a desempenharem suas funções com motivação em um ambiente

laboral agradável e saudável.

Quando a Psicologia atua de maneira permanente e eficaz no âmbito organizacional o clima nas instalações de trabalho se torna mais agradável e os profissionais se sentem mais motivados para desenvolver cada vez mais e melhor suas tarefas diárias.

Nesse sentido, o Psicólogo organizacional preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores, podendo proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável e seguro para todos que compõem uma organização.

## 2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### 2.4.1 Recrutamento

A história da Humanidade nos mostra que a escolha de fazer parte de um grupo ou organização é individual. São os indivíduos que escolhem onde irão trabalhar. Por sua vez, as organizações escolhem aqueles que desejam como funcionário, sendo esta uma relação recíproca.

O recrutamento faz parte da primeira etapa do processo de admissão de indivíduos que estão interessados em fazer parte de uma organização. Esse processo visa atrair candidatos e reunir o máximo de informações que mais tarde serão utilizadas para a análise e posteriormente ajudar na decisão de admissão ou não do candidato.

O ingresso dessas pessoas numa organização inicia-se a partir do processo chamado recrutamento. O recrutamento “constitui o elo entre organização e mercado de trabalho que atua como ponto de referência que une candidato à empresa” (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012, p. 92).

O recrutamento é um processo fundamental dentro das organizações e por esta razão possui critérios específicos para que durante o processo, apenas os candidatos com o perfil exigido sejam indicados para a seleção. Recrutar é o momento da pesquisa, onde se faz a coleta de informações que irão auxiliar o gestor a fazer a escolha mais adequada para o cargo disponível.

Quando o recrutamento está baseado na atração de candidatos para preencher cargos vagos e disponíveis, vale a pena adicionar a preocupação em atrair também competências necessárias ao sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2008, p. 110)

O Psicólogo organizacional utiliza do recrutamento como um processo que atrai e identifica os candidatos, sendo que dentre esses candidatos os selecionados poderão vir a ocupar os cargos vagos na empresa. A função principal do recrutamento é oferecer as oportunidades de empregos que existem no mercado, para posteriormente selecionar aquelas que possuem as características desejadas pela organização em questão.

Para Chiavenato (2004) o recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de RH da organização.

Portanto, o objetivo principal do recrutamento é buscar candidatos com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, para que os mesmos possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido e possam sanar as necessidades que estão presentes na organização.

O processo de recrutamento permite que as organizações possam localizar possíveis recursos humanos que esteja em acordo com as necessidades e prerrogativas estabelecidas pela empresa.

O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, sendo o recrutamento podendo ser interno ou externo. (BOHLANDER, 2003, p. 76)

O processo de recrutamento pode ser interno, externo e/ou misto, os três tipos apresentam em seu contexto aspectos positivos e negativos, mas têm como função contribuir para a formação e atualização das organizações em relação aos profissionais disponíveis no mercado.

#### 2.4.2 Recrutamento interno

O recrutamento interno tem como principal objetivo buscar candidatos a cargos disponíveis dentro da própria organização, e pode ser visto também como instrumento para a valorização das pessoas, e conseqüentemente motiva e encoraja o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, incentivando assim a

permanência e a fidelidade dos mesmos, possibilitando um ambiente com pouca mudança e uma estabilidade em se tratando de cultura organizacional.

O processo de recrutamento interno visa privilegiar os recursos humanos que estão presentes dentro da própria organização, para encontrar os candidatos à divulgação das vagas em aberto. Esse processo acontece por meio de memorandos ou até mesmo cartazes nos quadros de avisos. Todo o material visa informar as características que o candidato deve possuir para conseguir o cargo ofertado.

O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários através de promoção (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal ou lateral) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal). Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (CHIAVENATO, 2009, p. 161).

Segundo França (2007, p. 33) entre as principais vantagens que o recrutamento interno pode trazer estão:

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência do funcionário e a sua fidelidade;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Contudo, o recrutamento interno apresenta algumas desvantagens:

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional e existente;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

### 2.4.3 Recrutamento externo

O recrutamento externo pode ser utilizado quando o quadro de funcionários de uma empresa/organização não supre a demanda das vagas disponíveis com o seu contingente interno como em caso de aumento do quadro de funcionários ou da necessidade de adquirir novas habilidades e conhecimentos. Desta maneira, para que os cargos vagos possam ser preenchidos, utiliza-se de várias e diferentes técnicas para atrair candidatos que se identifiquem com a política da organização.

Conforme Chiavenato (2006, p. 212):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento.

O primeiro passo que o candidato deve seguir nessa fase é o preenchimento e entrega do *curriculum vitae* para a organização que está à procura de profissionais, sendo que os seus principais dados, pessoais e profissionais devem estar contidos no mesmo.

O recrutamento externo se baseia em técnicas por meio das quais, a organização aborda e divulga existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos, que propicie candidatos ao processo de seleção.

Segundo Chiavenato (2009, p. 85) as técnicas mais utilizadas pelas organizações podem ser citadas da seguinte maneira:

- Arquivos de candidatos ou bancos de talentos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa ou em pontos vitais;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração, empresa-escola etc.;
- Conferência e palestras em universidades e escolas por executivo da empresa;

- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado em termos de cooperação mútua. E o recrutamento conjunto;
- Anúncios em jornais, revistas etc.;
- Agências de recrutamento (*headhunters*);
- Viagens para recrutamento em outras localidades;
- Internet ou recrutamento virtual através do site da empresa.

Seguindo a linha de pensamento de Chiavenato (2009) o recrutamento externo, assim como o recrutamento interno também oferece vantagens e desvantagens no processo seletivo de uma organização. No que diz respeito as vantagens:

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- Traz novas competências para organização;
- Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Todavia, o recrutamento externo apresenta algumas desvantagens:

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno;
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento;
- É menos seguro que o recrutamento interno;
- Pode frustrar o pessoal da casa;
- Geralmente afeta a política salarial da empresa.

É importante esclarecer que o recrutamento é uma etapa de extrema importância para as organizações que primam pela excelência de seus serviços e produtos, porque deles dependem a competência e comprometimento daqueles que farão parte de suas equipes de trabalho.

#### 2.4.4 Recrutamento misto

O Recrutamento Misto é o conjunto do recrutamento interno e externo. Para Chiavenato (2000, p. 218) “quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo”. Portanto, o recrutamento misto tem o poder de agregar valor de acordo

com as necessidades da empresa para determinada vaga, aproveitando as vantagens de cada recrutamento, seja ele em potencial externo ou interno. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema (CHIAVENATO, 1991):

A) inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis.

B) inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes.

C) recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

Assim, percebe-se que a utilização do recrutamento misto se torna a opção mais viável, pois desconsidera as desvantagens advindas da escolha de apenas um dos processos já citados anteriormente.

#### 2.4.5 Seleção

O processo de seleção é uma extensão do processo de recrutamento, estando ambos intrinsecamente ligados. O objetivo principal desse processo é filtrar e classificar os candidatos adequados às necessidades das organizações, visando manter a eficiência e o desempenho dos colaboradores, bem como à eficácia da empresa.

A seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão, a seleção de pessoal pode ser definida singelamente como escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa. (CARVALHO, 2000, p. 06)

Portanto, quando a seleção é realizada de maneira eficiente, resultará em alta produtividade, retorno ao investimento dispendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos. (CHIAVENATO, 2000 apud SANTOS et al, 2009, p. 35).

É importante destacar que o processo de seleção não é apenas uma etapa para a avaliação das experiências e conhecimento dos candidatos, na verdade é um processo com etapas distintas que tem como finalidade avaliar de maneira profunda

e séria o que cada indivíduo pode oferecer a empresa em questão.

O processo de seleção está associado a dois aspectos importantes, o aspecto físico e o aspecto psicológico; o aspecto físico procura examinar variáveis objetivas consideradas importantes no desempenho das atividades como: tempo de reação, destreza digital e manual, controle de ritmo, compleição física, peso, estatura, força, resistência e outras que sejam necessárias ao cargo; já no aspecto psicológico são examinados variáveis subjetivas verificadas a partir dos testes de aptidões psicomotoras, mentais, mecânicas e visuais, não menos importante para o desempenho das atividades como: memória, capacidade, inteligência, atenção, competência, motivação e temperamento.

A seleção de pessoal não se resume à avaliação das experiências e ao conhecimento do trabalho a ser realizado. Faz-se necessária a construção de etapas distintas que avaliam com maior acuidade as características de cada sujeito. (FRANÇA, 2009, p. 217).

No processo seletivo utiliza-se de técnicas que permite um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostra de seu comportamento. Dentre estas técnicas podemos citar: o documento de descrição de cargo, a entrevista psicológica e os testes psicológicos.

Através do documento de Descrição de Cargo disponibilizado pela organização, é possível que o Profissional que realiza o Recrutamento e Seleção de uma empresa, saiba qual perfil desejado para o correto cumprimento da tarefa prevista do cargo, para que este processo seja realizado com maior eficiência.

No processo de seleção, a entrevista se destaca como o instrumento mais importante. Portanto, é também o mais utilizado para a escolha daqueles que apresentam maior empatia e conhecimentos com a empresa em questão.

A entrevista pode ser classificada de três maneiras: a estruturada, não estruturada e semiestruturada. A entrevista estruturada tem como característica ser padronizada e comum a todos os candidatos, o que facilita a comparação entre os mesmos. Por sua vez, a entrevista não estruturada é vantajosa tendo em vista que a falta de uma estrutura permite avaliar a subjetividade dos candidatos. Já nas entrevistas semiestruturadas o entrevistador trabalha com uma série de perguntas abertas pré-estabelecidas ou com esquemas personalizados definidos. No decorrer da entrevista pode incluir outros aspectos que considere relevantes.

No processo de seleção de pessoal, outra etapa utilizada é a aplicação de

testes psicológicos que é de uso exclusivo do psicólogo, com intuito de medir e avaliar atenção e concentração, inteligência, habilidades e traços de personalidade dos candidatos, que dificilmente serão identificadas apenas na entrevista e de acordo com as características exigidas pelo cargo.

A finalidade central dos testes é medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. A medida desses conhecimentos representa uma significativa cooperação para se decidir a conveniência ou não de se admitir o candidato e para determinar a classe e a intensidade do treinamento exigido para o caso. (CARVALHO, 2000, p. 64)

Em 2003 foi criado o SATEPSI – Sistema de avaliação de testes psicológicos – desenvolvido pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) com o objetivo de divulgar informações sobre os testes psicológicos aplicados no Brasil. A resolução CFP no. 002/2003 em seu Art. 3º. Define os requisitos mínimos que os testes devem possuir para serem reconhecidos oficialmente. De acordo com esta resolução, os testes são classificados como privativo da Psicologia, ou seja, trata-se de teste que somente pode ser utilizado por Psicólogos, ou não privativo, que pode ser utilizado tanto pela Psicologia (havendo embasamento teórico conforme prevê o Código de Ética Profissional do Psicólogo) quanto por outras profissões.

Os testes psicológicos se tornam indispensável para identificar as aptidões dos candidatos, haja vista que podem diagnosticar e prever o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação do teste. São utilizados para realização de avaliação do potencial intelectual, suas aptidões, bem como seus traços de personalidades.

Entre os autores pesquisados, MARRAS (2005, p. 87) prioriza a entrevista psicológica como mais eficaz, deixando para trás os testes psicológicos que outrora foram protagonistas do processo de seleção.

Essa situação inverteu-se com o tempo. O primado de testes psicológicos terminou. O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, isto é, a própria entrevista realizada entre candidatos e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista. (MARRAS, 2005, p. 87)

Entretanto, outros autores afirmam que devido a uma carência na formação do psicólogo especialista, esses profissionais não estão preparados para utilizar com competência, conforto e segurança os testes psicológicos, preferindo basear-se seus

pareceres apenas nas entrevistas.

Para Noronha (2003) trata-se de aprimorar a formação do psicólogo em avaliação psicológica, incluindo no currículo dos cursos de Psicologia temas e conteúdos que reflitam ou fundamentem tal aprimoramento, permitindo, assim, que o psicólogo seja capaz de avaliar a qualidade dos instrumentos que utiliza e que saiba fazer uso adequado deles.

Portanto, o processo técnico de seleção para a Psicologia Organizacional ainda está em construção, procurando estabelecer uma relação na qual o candidato e a empresa sejam beneficiados, contribuindo, assim, para uma melhor qualidade de vida do colaborador e o crescimento dos resultados organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada na elaboração deste estudo é bibliográfica descritiva, já que para a execução do trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema em pauta, *web sites*, livros, periódicos, revistas, estudo e publicações foram visitados, estudados e analisados. Também foram retratados inúmeros autores considerados grandes conhecedores sobre o tema abordado neste estudo.

Pesquisa bibliográfica, busca explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais etc.) e não por intermédio de relato de pessoas ou experimentos. Pode ser realizada de forma independente ou estar inserida (levantamento bibliográfico) nos demais tipos de pesquisa. (DIAS; TRALDI; 2004, p. 43)

De acordo com os ensinamentos de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), a pesquisa descritiva tem como característica principal a observação, o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, os instrumentos característicos deste método são os estudos descritivos, a pesquisa de opinião, a pesquisa de motivação, o estudo de caso e a pesquisa documental.

Portanto, com base nos autores apresentados, o trabalho realizado fez uso da pesquisa descritiva como instrumento para que o levantamento de dados pudesse ser realizado. A bibliografia também foi utilizada para corroborar sobre o papel do psicólogo organizacional e sua importância para o processo de recrutamento e seleção nas empresas em uma sociedade amplamente tecnológica e globalizada.

Realizamos uma pesquisa de campo, a fim de apresentar as vantagens da inserção do Psicólogo organizacional no processo de recrutamento e seleção no âmbito empresarial, bem como, apontar a relevância do processo de recrutamento e seleção ser realizado por um profissional de Psicologia.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população escolhida para realizar a pesquisa, foram os psicólogos que estão exercendo suas funções na área de Recrutamento e Seleção que trabalham

nas organizações da cidade de Teófilo Otoni- MG.

Estes totalizaram seis profissionais, sendo que todos aceitaram participar voluntariamente da pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A ferramenta utilizada para a execução da coleta de dados foi à entrevista semiestruturada e questionários (APÊNDICE A) devido à facilidade com que a abordagem pode ser executada, já que seu roteiro pode ser flexível e permite uma maior desenvoltura por parte dos entrevistados.

O roteiro elaborado para a entrevista tem em seu conteúdo onze questões, sendo cinco dessas fechadas e seis abertas. Todas as questões foram utilizadas com o intuito de conhecer a atuação do psicólogo organizacional no seu trabalho.

Para se realizar o procedimento da coleta de dados foi previamente concedida a autorização das empresas para que seus psicólogos pudessem vir a serem entrevistados.

### 3.4 FORMA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Para que a análise e interpretação dos dados obtidos fossem efetivados foi necessário realizar a classificação dos mesmos, sendo possível analisar e interpretar as informações para que a proposta deste estudo pudesse ser alcançada de maneira eficiente e satisfatória.

De acordo com a descrição de Minayo (2006, p. 199), a análise de conteúdo é um procedimento sistemático para auxiliar na análise dos dados coletados na pesquisa e de suas técnicas conhecidas, foi utilizada a mais antiga para se efetuar a análise, que é a análise por categorias, esta funciona por operações e desdobramento do texto em unidades, segundo reagrupamentos análogos, sendo que apresenta rapidez e eficácia na condição de que se aplica a discursos diretos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta e seleção dos dados obtidos através da pesquisa de campo realizada com psicólogos que atuam no âmbito empresarial no município de Teófilo Otoni-MG, será apresentada a seguir a análise e a interpretação dos dados recolhidos, os mesmos foram obtidos através de aplicação de questionários semiestruturados.

Os dados apresentados a seguir dizem respeito ao tempo de formação do psicólogo entrevistado, o cargo que ocupa na empresa em que trabalha e qual o seu tempo de prestador de serviço desta empresa.

TABELA 1 - Características profissionais dos psicólogos entrevistados.

Entrevistado	Tempo de formado (anos)	Cargo que ocupa na organização	Tempo no cargo (anos)
Psicólogo 1	3	Analista em RH	3
Psicólogo 2	3	Analista em RH	2,5
Psicólogo 3	5	Analista em RH	4
Psicólogo 4	3	Analista em RH	2,5
Psicólogo 5	4	Analista em RH	1,8
Psicólogo 6	3	Analista em RH	1,2

FONTE: Dados da própria pesquisa.

A média dos psicólogos entrevistados apresentou um tempo de formados de três anos, sendo que apenas dois diferem, um com quatro e outro com cinco anos de formação. Todos os entrevistados atuam como Analistas de RH, estando ainda, portanto, em processo de aprimoramento profissional.

O tempo médio de ocupação no cargo pelos Psicólogos entrevistados confirma que é recente o fato de que as empresas que fazem uso do profissional em Psicologia no seu quadro funcional.

Posteriormente foi questionado quais as fontes de captação de currículo que a empresa utiliza para buscar candidatos que apresentam em primeira instância um

perfil em equidade com os interesses da empresa.

Foi constatado que todos os entrevistados utilizam sites especializados como fonte de captação de currículo. Quatro desses Psicólogos informaram que, além dos sites, fazem uso de um banco de dados próprios que é frequentemente atualizado e a recomendação de gestores da própria empresa.

A utilização de sites para a captação de currículos como meio mais utilizado, demonstra a abrangência e a importância do uso da tecnologia na era da informatização e da globalização. Deixar de usar tal instrumento atualmente é inviável para uma empresa que busca eficiência, qualidade e dinamismo durante o processo de captação de currículos.

Além das formas de atração de candidatos citados acima, três entrevistados utilizam também empresas de captação de mão de obra, e apenas um usa outro meio: a rádio.

Foi indagado aos Psicólogos entrevistados, qual (quais) recrutamento (s) que preferencialmente a organização investe. Existem três tipos de recrutamento que podem ser realizados numa organização: recrutamento externo, interno e misto. Cada um apresenta características próprias e sua importância, porém têm objetivo em comum: atrair futuros colaboradores qualificados e capazes de assumir cargos dentro de uma determinada empresa.

A resposta que apareceu com maior frequência foi o recrutamento externo, com quatro marcações. Por último ficou o recrutamento interno que apenas dois dos psicólogos disseram utilizar. Três dos entrevistados além de utilizarem os recrutamentos já citados, fazem uso do recrutamento misto que é o conjunto do externo e interno.

Em seguida, é apresentado a importância do processo de recrutamento e seleção ser realizado por um psicólogo organizacional, segundo os entrevistados. Todos disseram que o diferencial do psicólogo organizacional é a aplicação de testes, a escuta e sua percepção. Um dos seis profissionais completou a sua fala pontuando que o psicólogo organizacional é capacitado na área para realizar recrutamento e seleção, o que o diferencia dos demais profissionais. Outra característica citada por um psicólogo é o conhecimento técnico na área para usar várias ferramentas (entrevistas, dinâmica de grupo, jogos empresariais).

A totalidade dos psicólogos entrevistados, afirmaram que há grande diferencial ao se utilizar da Psicologia nas organizações para o sucesso do

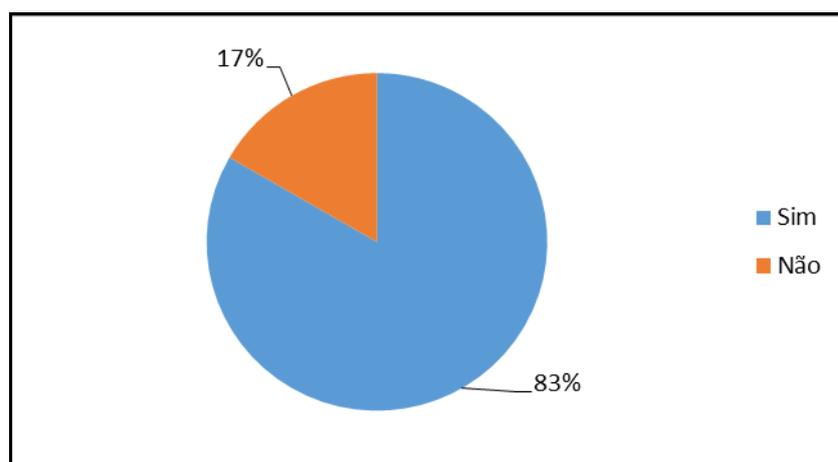
recrutamento e da seleção de candidatos, já que os mesmos possuem formação acadêmica e estão familiarizados com o uso das ferramentas a serem utilizadas para o sucesso do processo como um todo.

Quanto aos instrumentos utilizados no processo de seleção, os seis Psicólogos entrevistados verbalizaram que fazem uso dos testes, provas específicas e entrevistas, sendo que apenas um deles demonstrou usar a redação como ferramenta de avaliação. Entretanto, três dos entrevistados afirmaram fazer uso de outros meios durante o processo de seleção, tais como: Provas situacionais e Dinâmicas de grupo.

As provas situacionais objetivam identificar como o candidato se comportaria diante de uma situação real do dia-a-dia de trabalho, já as dinâmicas de grupo são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, sendo que é nessa situação que são observados determinados comportamentos dos elementos que participam da dinâmica. O objetivo principal da dinâmica de grupo é averiguar a capacidade dos candidatos em realizar o trabalho em equipe.

A seguir será apresentada uma avaliação sobre os testes psicométricos e se eles de fato fornecem informações úteis durante o processo de seleção.

GRÁFICO 1 - Psicólogos que declaram a eficácia dos testes psicométricos durante o processo de seleção.



Fonte: Dados da própria pesquisa.

Dos entrevistados, três disseram que a aplicação dos testes psicométricos possibilita identificar a personalidade, habilidade e comportamento do candidato.

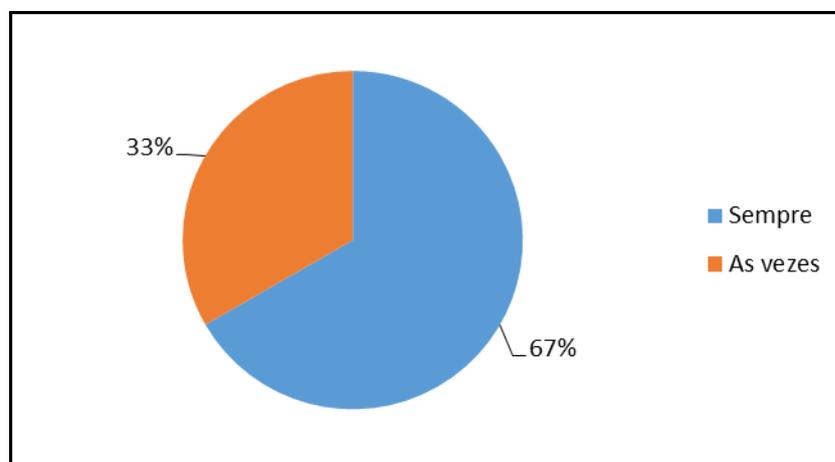
Dois completaram dizendo que os testes fornecem informações que dificilmente poderão ser encontradas numa entrevista. Além disso, foi pontuado a importância de se avaliar as condições de aplicação/ambiente e estado físico e mental do candidato no momento da aplicação. Apenas um dos entrevistados não utiliza os testes psicométricos, e sim o PI que é um teste, que tem por objetivo demonstrar o perfil comportamental mais perceptível do candidato.

Os Psicólogos entrevistados colocaram o que acreditam ser mais importante a ser avaliado numa entrevista. Quatro determinaram que o comportamento dos candidatos é o que mais lhes chama a atenção, sendo que o nível de atenção e a experiência profissional aparecem em segundo lugar, sendo cada um deles citados por dois Psicólogos. A comunicação verbal e não verbal também apareceu como característica importante a ser avaliada durante o processo de seleção.

No que se refere aos tipos de entrevistas utilizadas nas organizações visitadas, todos os entrevistados alegaram que as empresas em que conduzem seus trabalhos possuem padrões de entrevistas pré-estabelecidos, entretanto, dois dos entrevistados afirmaram que mesmo assim, em determinadas situações lançam mãos de perguntas que não fazem parte do rol de questões previamente estabelecidas pela empresa.

A seguir o gráfico abaixo analisa o uso da dinâmica como ferramenta durante o processo seletivo.

GRÁFICO 2 - Frequência que os Psicólogos fazem uso da dinâmica de grupo no processo seletivo.



Fonte: Dados da própria pesquisa.

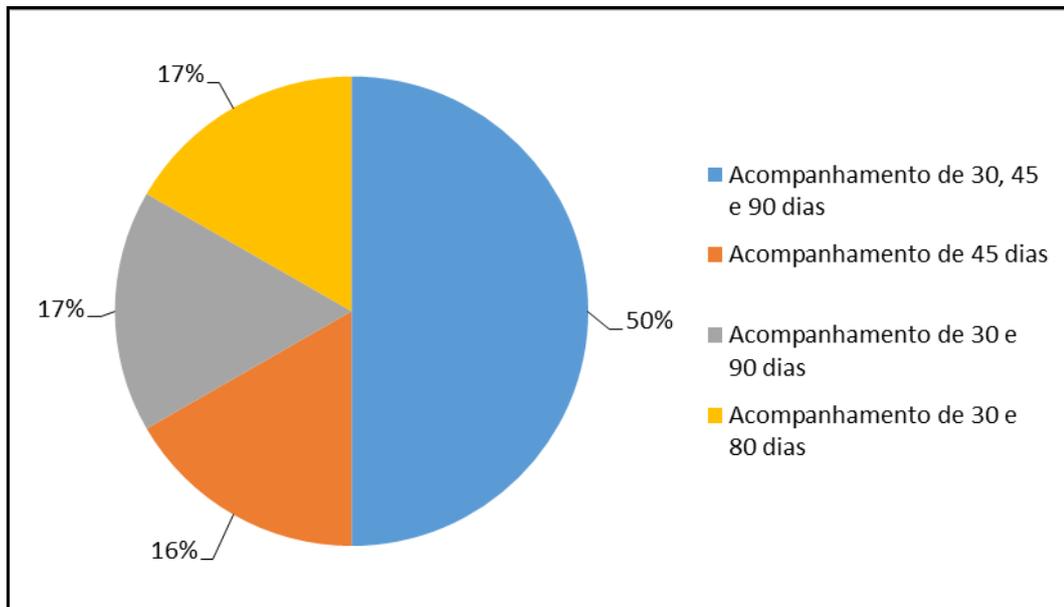
O levantamento de dados realizado deixa evidente que a maioria dos psicólogos utiliza a dinâmica como mais uma ferramenta a ser utilizada durante o processo de seleção.

Os entrevistados que disseram utilizar a dinâmica como instrumento durante o processo seletivo, pontuaram que esta ação ajuda observar comportamentos em grupo.

Os seis psicólogos entrevistados afirmaram que utilizam como técnicas de seleção as seguintes ferramentas: Análise de currículo; Entrevistas: com roteiro ou sem roteiro; Provas de conhecimentos ou capacidade: geral (cultura geral, idiomas) e específico (conhecimento técnico e cultura profissional) e a Avaliação psicométrica: personalidade, inteligência, habilidades e atenção.

A seguir, o gráfico abaixo apresenta os dados coletados referente ao acompanhamento realizado durante o período de experiência dos funcionários.

GRÁFICO 3 - Acompanhamento durante o período de experiência.



Fonte: Dados da própria pesquisa.

Todos os entrevistados esclareceram que o funcionário pré-admitido na empresa recebe acompanhamento durante o seu período de experiência, o que de fato diferencia é apenas o período do acompanhamento, que varia entre trinta a noventa dias.

É de suma importância que o acompanhamento exista com o intuito de se

estabelecer a eficiência do processo de recrutamento e seleção, bem como averiguar o seu processo de adaptação à empresa e em relação a sua equipe.

A última tabulação, afirma se o indicador da rotatividade de cada empresa está ou não satisfatório. De acordo com os resultados da pesquisa, todos os Psicólogos disseram que de uma forma geral o indicador de rotatividade é baixo nas empresas. Não nos foi fornecido nenhuma informação precisa deste indicador. Um dos entrevistados destacou que há uma grande rotatividade fora do período de experiência, devido às dificuldades financeiras que a empresa se encontra atualmente.

Após ser constatado o baixo índice de rotatividade no município, vê-se a relevância do processo de recrutamento e seleção ser realizado por um profissional de Psicologia capacitado.

## 5 CONCLUSÃO

Atualmente, o processo de recrutamento e seleção de pessoas se tornou uma das tarefas mais importantes da gestão empresarial, em um mundo globalizado e com um mercado de trabalho altamente competitivo e tecnológico, escolher bem seus colaboradores pode ser a diferença entre o sucesso da organização.

O estudo apresentado buscou elaborar uma análise sobre a importância do papel do psicólogo organizacional no processo decisório de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa.

O estudo foi corroborado por entrevistas realizadas em empresas na cidade de Teófilo Otoni-MG, onde psicólogos organizacionais são os responsáveis pela captação dos recursos humanos dessas empresas. São eles que efetuam todo o processo de recrutamento e seleção fazendo uso das ferramentas adequadas para que todo o processo seja realizado com eficiência e qualidade.

Durante a análise dos dados colhidos foi possível verificar que os processos de recrutamento e seleção realizados nas empresas, estão de acordo com os métodos convencionais de captação de pessoal. Acredita-se que a falta de ousadia e de criatividade neste trabalho seja consequência da própria cultura organizacional na cidade de Teófilo Otoni. Não foi constatado nenhum desafio que estimulasse os profissionais de Psicologia a criarem novos processos de recrutamento e seleção.

Durante todo o processo de elaboração do estudo, foi possível verificar a relevância do processo de recrutamento e seleção dentro das organizações, porque são seus colaboradores que são os responsáveis pelo sucesso de suas organizações no mercado atual.

Portanto, o profissional a gerir todo esse processo deve ser capacitado e ter formação acadêmica capaz de usar de maneira eficaz as ferramentas disponíveis, uma boa experiência no mercado de trabalho, e farto contato com seus colegas de trabalho de outras organizações.



## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. Prefácio. In M. M. M. Siqueira, (Org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed. 2008.

ALBORNOZ, S.O *que é trabalho*. Coleção primeiros passos. São Paulo: Brasiliense. 2002.

ALMEIDA, W. *Captação e Seleção de Talento: com foco em competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 7. ed., 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVEDO, Beatriz Marcondes de; CRUZ, Roberto Moraes. O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. *Caderno psicologia social e do trabalho*. v. 9, n. 2, p. 89-98, 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25968>>. Acesso em: 18 de out. 2016.

BOHLANDER, George; SNEEL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. Avaliação da profissão segundo os psicólogos da área organizacional. *Psicologia: Ciência e Profissão*. Brasília, v. 10, n. 1, p. 19-23, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98931990000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931990000100006)>. Acesso em: 15 de out. 2016.

CAMPOS, D. *Atuando em Psicologia do trabalho, Psicologia organizacional e recursos humanos*. São Paulo: LCT. 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Treinamento: princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira, 2000.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de recursos humanos*. 2. ed., rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CFP. *Acerca do CFP – Conselho Federal de Psicologia*. Disponível em: <<http://site.cfp.org.br/>>. Acesso em: 05 de nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000 apud SANTOS, Eunice Sabino et al. *O papel do psicólogo na captação e no desenvolvimento das pessoas no setor de vendas*. 2009. 54 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Vale do Rio Doce, Governador Valadares, 2009. Disponível em: <<http://www.pergamum.univale.br/pergamum/tcc/Opapeldopsicologonacaptacaoenodesenvolvimentodaspessoasdosetordevendas.pdf>>. Acesso em: 02 de nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CIDADE, Elívia Camurça. *A atuação do Psicólogo (a) no sistema único de assistência social (SUAS): Um estudo nos centros de referências de assistência social (CRAS) de Fortaleza (CE)*. 2009. 104 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3036438-Universidade-federal-do-ceara-centro-de-humanidades-departamento-de-psicologia-elivia-camurca-cidade.html>>. Acesso em: 04 de nov. 2016.

CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2007 apud LEÃO, Luis Henrique da Costa. *Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. Ecos estudos contemporâneos da subjetividade*. v. 2, n. 2, p. 292-305, out. 2012. Disponível em: <[https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/1850911/mod\\_resource/content/1/Psicologia\\_trabalho\\_aspectos\\_historicos.pdf](https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/1850911/mod_resource/content/1/Psicologia_trabalho_aspectos_historicos.pdf)>. Acesso em: 25 de set. 2016.

Conselho Federal de Psicologia. *Resolução CFP Nº 014/00*. 2000. Disponível em: <[www.psicologia-online.org.br](http://www.psicologia-online.org.br)>. Acesso em: 08 de out. 2016.

\_\_\_\_\_. *Resolução CFP Nº 02/01*. 2001. Disponível em: <[www.psicologia-online.org.br](http://www.psicologia-online.org.br)>. Acesso em: 08 de out. 2016.

DEMO, P. *Pesquisa: Princípio Científico e educativo*. São Paulo: Cortez, 2003.  
DIAS, Reinaldo e TRALDI Maria Cristina. *Monografia passo a passo*. Campinas: Alínea, 2004.

FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. 170 p.

FRANÇA, A. C. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2009.

GHIRALDELLI JR., P. *As teorias educacionais na modernidade e no mundo contemporâneo: humanismo e sociedade do trabalho*. São Paulo: DP&A, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Ibpex, 2006.

KRUMM, D. *Psicologia do Trabalho: Uma introdução à Psicologia Industrial/Organizacional*. Tradução Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LACOMBE, F. J. M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEÃO, Luis Henrique da Costa. *Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais*. *Ecos estudos contemporâneos da subjetividade*. v. 2, n. 2, p. 292-305, out. 2012. Disponível em: <[https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/1850911/mod\\_resource/content/1/Psicologia\\_trabalho\\_aspectos\\_historicos.pdf](https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/1850911/mod_resource/content/1/Psicologia_trabalho_aspectos_historicos.pdf)>. Acesso em: 25 de set. 2016.

LIMA, Susi M, Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista CCEI* -

URCAMP. v. 6, n. 10, p. 33-40, 2002. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/QVT/clima%20e%20cultura%20organizacional.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/QVT/clima%20e%20cultura%20organizacional.pdf)>. Acesso em: 22 de out. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, G. T. *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria C.S. *O desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 3. ed. São Paulo-Rio de Janeiro: Ed. Hucitec-Abrasco, 2006.

MUCHINSKY, P. M. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Thomson, 2004 apud VIEIRA, Ivna Ariane Santos. *Inserção do Psicólogo em Organizações no trabalho: uma análise da formação do Psicólogo organizacional e do trabalho no Estado de Sergipe*. 2006. 101 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão. 2006. Disponível em: <<http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/62.pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2016.

NORONHA, A. P. P. et al. Em defesa da avaliação psicológica. *Avaliação Psicológica*. Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 173-174, nov. 2002. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712002000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712002000200010)>. Acesso em: 11 de nov. 2016.

NORONHA, A. P. P.; FERNANDES, D. C. Estresse laboral: análise da produção científica brasileira na Scielo e BVS-Psi. *Fractal: Revista de Psicologia*. Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 491-502, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-02922008000200014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922008000200014)>. Acesso em: 19 de out. 2016.

ORLANDINI, C. C. R. A importância da psicologia organizacional e do trabalho. 2008. *Coluna de Psicologia Virtual online*. Disponível em: <[http://www.psicologiavirtual.com.br/psicologia/principal/noticia\\_view.a?p?id=25281](http://www.psicologiavirtual.com.br/psicologia/principal/noticia_view.a?p?id=25281)>. Acesso em: 12 de jun. 2015.

PASQUALI, L. *Técnicas de Exame Psicológico – TEP*: Manual. São Paulo: Casa do Psicólogo/Conselho Federal de Psicologia, 2001 apud CIDADE, Elívia Camurça. *A atuação do Psicólogo (a) no sistema único de assistência social (SUAS): Um estudo nos centros de referências de assistência social (CRAS) de Fortaleza (CE)*. 2009. 104 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3036438-Universidade-federal-do-ceara-centro-de-humanidades-departamento-de-psicologia-elivia-camurca-cidade.html>>. Acesso em: 04 de nov. 2016.

PAULA, Patrícia de et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão e Regionalidade*. v. 27, n. 81, set./dez. 2011. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1279/1048](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279/1048)>. Acesso em 22 de out. 2016.

PEREIRA, A; GOMES, M. *Práxis da Psicologia Organizacional: Atuação do Psicólogo Organizacional na Cidade de Teresina*. PI. In: XV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, 2009, Alagoas. Anais do XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social. Alagoas, 2009.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Eunice Sabino et al. *O papel do psicólogo na captação e no desenvolvimento das pessoas no setor de vendas*. 2009. 54 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Vale do Rio Doce, Governador Valadares, 2009. Disponível em: <<http://www.pergamum.univale.br/pergamum/tcc/Opapeldo-psicologonacaptacaoenodesenvolvimentodaspessoasdosetordevendas.pdf>>. Acesso em: 02 de nov. de 2016.

SCHETTE, Fátima Rosely. *O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais segundo psicólogos e líderes*. 2005. 183 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Centro de Ciências e Vida – PUC, Campinas. 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde\\_arquivos/6/TDE-2006-08-23T130621Z-1188/Publico/Fatima%20Schette.pdf](http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/TDE-2006-08-23T130621Z-1188/Publico/Fatima%20Schette.pdf)>. Acesso em: 10 de out. 2016.

SILVA, E. B. *Recrutamento e Seleção*. 2002. 46 f. Monografia (Pós-Graduação em Marketing Globalizado) - Universidade Cândido Mendes, Tijuca, 2002.

SILVA, P; MERLO, Á. Prazer e Sofrimento de Psicólogos no Trabalho em Empresas Privadas. *Psicologia: Ciência e Profissão*. Brasília, v. 7, n. 1, mar. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932007000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007000100011)>. Acesso em: 17 de out. 2016.

SILVA, S, B, F. *O psicólogo e o pedagogo nas organizações: Papéis e Atuações no RH*. 2009. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-psicologo-e-o-pedagogo-nas-organizaes-papis-e-atuaes-no-rh/>>. Acesso em: 04 de nov. 2016.

SKINNER, Wickham. *Gestão de recursos humanos*. In: Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000100011)>. Acesso em 04 de nov. 2016.

VIEIRA, Ivna Ariane Santos. *Inserção do Psicólogo em Organizações no trabalho: uma análise da formação do Psicólogo organizacional e do trabalho no Estado de Sergipe*. 2006. 101 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão. 2006. Disponível em: <<http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/62.pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2016.

WAGNER III, John. A.; HOLLENBECK, John. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003 apud PAULA, Patrícia de et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão e Regionalidade*. v. 27, n. 81, set./dez. 2011. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1279/1048](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279/1048)>. Acesso em 22 de out. 2016.

ZANELLI, J.C. Movimentos emergentes na prática dos psicólogos. In R. Achcar, (Coord.), *Psicólogo brasileiro: práticas emergentes e desafios para a formação* (p. 102-194). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

\_\_\_\_\_. *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

1. Qual cargo que você ocupa atualmente na empresa?  
Analista ( ) Gerente de RH ( ) Auxiliar de RH ( ) Outros ( )
2. Quais as fontes de captação de currículo que a empresa utiliza?  
Site ( ) Banco de dados próprio ( ) Recomendação de gestores ( )  
Talentos Téo ( ) Outros ( )
3. É realizado qual tipo de recrutamento na empresa?  
( ) Recrutamento Interno  
( ) Recrutamento Externo  
( ) Recrutamento Misto (Interno e Externo)
4. Qual a importância do processo de recrutamento e seleção ser realizado por um psicólogo organizacional?
5. Quais as ferramentas utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção?  
Testes ( ) Entrevistas ( ) Redação ( ) Prova específica ( ) Outros ( )
6. Os testes psicológicos são eficazes?
7. O que você acha mais importante ser avaliado numa entrevista?
8. Na empresa em que você trabalha essas entrevistas são padronizadas?  
Sim ( ) Não ( )
9. Quais critérios para a não contratação?
10. Quais das seguintes técnicas de seleção são utilizadas no processo seletivo realizado na empresa:  
( ) Análise de currículo  
( ) Entrevistas: com roteiro ou sem roteiro  
( ) Testes de personalidades: expressivos, projetivos e inventários  
( ) Técnicas de simulação: psicodrama, dinâmica de grupo e dramatização  
( ) Provas de conhecimentos ou capacidade: geral (cultura geral, idiomas) e específico (conhecimento técnico e cultura profissional)  
( ) Testes psicométricos: de aptidões e expressivos
11. É realizado algum tipo de acompanhamento dos funcionários na empresa?
12. As contratações vêm sendo satisfatórias ou há um alto índice de *turnover*?