

Recrutamento e Seleção de Pessoas

Aula 2

Prof.^a Dr.^a Marina Gregghi Sticca

- ❖ Universidade de São Paulo
- ❖ Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
- ❖ Departamento de Psicologia
- ❖ Graduação

Textos recomendados

- ❖ Almeida, F. A. Perspectivas e desafios da avaliação psicológica nas organizações. In: Pereira, D. F., Badeira, D. R. Aspectos Práticos da avaliação psicológica nas organizações. São Paulo: Vetor, 2009, 11-22.]
- ❖ Santos, S. C. G. Entrevista comportamental aliada aos testes psicológicos na avaliação por competências. In: Pereira, D. F., Badeira, D. R. Aspectos Práticos da avaliação psicológica nas organizações. São Paulo: Vetor, 2009, 23-38.
- ❖ Serafini, et al. Avaliando habilidades cognitivas específicas. In: Pereira, D. F., Badeira, D. R. Aspectos Práticos da avaliação psicológica nas organizações. São Paulo: Vetor, 2009, 39-55.

Ética e Testes Psicológicos nas Organizações

- ❖ Testes são essenciais? Mau uso dos testes, utilização de testes sem validade, precisão e existência de normas para a população brasileira.
- ❖ Risco de transformar em ferramenta de exclusão e discriminação; evitar erros na contratação, injustiças com o candidato, rotular e restringir as possibilidades de atuação do candidato e dar feedback de forma que o próprio candidato engesse sua carreira por ser prender ao perfil revelado.
- ❖ Mesmo o teste tendo validade: muitas características reveladas podem não ser relevantes para um bom desempenho na função.
- ❖ Preservar informações a respeito dos traços que não dizem respeito ao cargo ou função a ser exercida (tais como, traços obsessivo-compulsivo, ansiedade, entre outros).
- ❖ Recomendação: testes não devem ser utilizados sozinhos e sim como parte de uma combinação de ferramentas.

Desafios da Avaliação Psicológica nas organizações

Avaliação Psicológica: instrumento- ferramenta de análise que auxilia os profissionais na tomada de decisão, no momento de escolha de um profissional para determinada função.

Resultante da necessidade em compreender os fenômenos internos e externos do comportamento do indivíduo aplicado a sua ação diária (no trabalho, em suas relações interpessoais, familiares, sociais...)

Antes de escolher o Teste Psicológico: <http://satepsi.cfp.org.br/>

Recrutamento e Seleção: dados da literatura

Testes Psicológicos:

- ❖ Uso de testes psicológicos nos processos de seleção de pessoal é prática do início do século XX.
- ❖ Uso por Alfred Binet: uso de escalas de inteligência
- ❖ Uso em recrutas (Army Alfa e Army Beta)
- ❖ Necessário que os testes psicológicos se mostrassem eficientes na discriminação de critérios relevantes para o bom desempenho na função (medidas como, produtividade, número de acidentes de trabalho e avaliação de desempenho começaram a ser utilizadas para validar os processos de seleção de pessoal nas empresas).
- ❖ **Validade:** refere-se aquilo que um teste mede e quão bem ele faz isso. Pode-se avaliar o grau de eficácia de um teste em predizer o desempenho.

Entrevista Comportamental- Ficha de Avaliação de Entrevista- Modelo

- ❖ **Dados Pessoais**
- ❖ Nome:
- ❖ Data Nascimento:
- ❖ Estado Civil:
- ❖ Formação Acadêmica:
- ❖ Especializações:
- ❖ Endereço:
- ❖ Último Salário:
- ❖ Pretensão:
- ❖ Telefones:

Entrevista Comportamental aliada aos Testes Psicológicos

- ❖ Entrevista: é técnica mais utilizada para inquirir e obter informações a respeito do profissional.
- ❖ Entrevista Comportamental: instrumento mais utilizado para avaliar o potencial do candidato em solucionar problemas e situações que se apresentem para o cargo.
- ❖ Melhor preditor do comportamento no futuro é o comportamento no passado.
- ❖ É entrevista estruturada. Baseada no Perfil de Competências do cargo.
- ❖ Objetivo: acessar informações sobre os comportamentos passados no trabalho e verificar se estes compreendem o repertório requisitado no perfil de competências.

Entrevista Comportamental aliada aos Testes Psicológicos

- ❖ Comportamento= Contexto + Ação + Resultado obtido (CAR)
- ❖ Exemplo:

Na situação X	Realizei tal ação	Obtive o seguinte resultado
---------------	-------------------	-----------------------------

- ❖ Para cada competência a ser avaliada é necessário questões que possibilitem levantar o que o candidato já fez em situações passadas. Não interessa saber o que ele faria no futuro, caso algo lhe acontecesse.
- ❖ Evitar perguntas que gerem resposta do tipo SIM ou NÃO
- ❖ Evitar levantar hipóteses: "Como você agiria se fosse o gerente?"
- ❖ Evitar suscitar várias possibilidades: "Você prefere trabalhar sozinho, com pessoas ou tanto faz?"

Entrevista Comportamental aliada aos Testes Psicológicos- Etapas

- a)- **Análise das competências descritas no perfil de competências:** revisar as competências com o requisitante.
- b)- **Organização das questões seguindo as competências do perfil de competências:** Perguntas devem seguir um padrão (Rabaglio, 2005). Devem ser abertas e específicas, e os verbos são de ação no passado.

Exemplo: Cargo: Anestesiologista

Competências: Atenção ao paciente nas situações X

Questão: Descreva uma situação em que você explicou um procedimento para um paciente. Como foi?

c)- **Elaboração do Roteiro de Entrevista**

d)- **Criação do sistema de pontuação das questões:**

Propriedades Psicométricas da Entrevista Comportamental

- ❖ **Propriedades Psicométricas envolvem:** a fundamentação teórica; a padronização- uniformidade dos procedimentos de aplicação do instrumento; da especificação e qualidade do material utilizado; treinamento do aplicador; ambiente físico; direitos do examinando e do examinador; normatização- uniformidade da interpretação; demonstração de evidências empíricas de fidedignidade; a validade.
- ❖ Pesquisa realizada por Moscoso e Salgado (2001): índices de consistência interna das questões foram altos. Como a correlação com os resultados das baterias de testes típicos de seleção. Resultados da entrevista podem ser úteis para a seleção.
- ❖ Quando utilizada com base nos critérios acima: tem demonstrado validade similar a testes de habilidades cognitivas e inventários de personalidade.

Entrevista Comportamental

Competências	Indicadores (o que podemos observar sobre a competência)	Perguntas Comportamentais com foco em competências
1. Criatividade	<ul style="list-style-type: none">• Novas ideias para solucionar problemas• Ideias criativas para lidar com falta de recursos• Boas ideias para administrar situações imprevistas	<ul style="list-style-type: none">• Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como se saiu.• Conte-me sobre uma situação em que você teve falta de recursos para solucionar um problema e como conseguiu.• Fale-me sobre algumas sugestões significativas dadas por você que mudaram os rumos de um projeto.
2. Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Resistência à mudança• Aceitar ideias e opiniões de outras pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu e que não foi aceito pela chefia.• Fale-me sobre uma situação em que você coordenou um projeto de mudanças que não era bem aceito pela equipe.

Entrevista Comportamental

3. Negociação/Persuasão	<ul style="list-style-type: none">• Hábito de se organizar e planejar antes da negociação• Capacidade de persuasão	<ul style="list-style-type: none">• Conte-me sobre uma situação na qual você teve que convencer seu líder a mudar de ideia e obteve sucesso.• Conte-me sobre uma negociação difícil em que você não obteve êxito.• Conte-me sobre a negociação mais importante e com melhor resultado que você obteve.
4. Foco em resultados	<ul style="list-style-type: none">• Administra bem o tempo• Administra padrão de qualidade• Tem foco na satisfação do cliente• Conduz o projeto ou trabalho para o resultado esperado	<ul style="list-style-type: none">• Conte-me sobre algum projeto de que você participou ou coordenou e precisou ter prazo prorrogado.• Conte-me sobre algum resultado inesperado, que tenha ultrapassado as expectativas.• Conte-me sobre algum depoimento espontâneo de cliente interno com resultados do seu trabalho ou da sua equipe.• Relate-me uma situação em que maior que tenha sido o empenho, não atendeu as expectativas do cliente.

Habilidades Cognitivas Específicas

- ❖ Habilidades Cognitivas: capacidades que fazem o indivíduo competente e que lhe permitem a interação com o ambiente.
- ❖ Tais habilidades possibilitam: discriminação entre objetos, fatos ou estímulos, a identificação e classificação de conceitos, a construção de problemas, aplicação de regras e a resolução destes.
- ❖ **Cuidado na interpretação!** Os indivíduos podem adotar estratégias diferentes diante de um mesmo problema, podem mudar as estratégias em função da tarefa ou situação, adaptando-se à medida que vão aprendendo a lidar com os problemas.

Habilidades Cognitivas Específicas: Atenção

Testes Aprovados CFP:

a)- Teste de Atenção Concentrada- AC (CAMBRAIA, 2003): avalia atenção concentrada (pode ser definida como a capacidade de selecionar uma fonte de informação, estímulo do meio ambiente ou do mundo interior, dentre todas as que estão disponíveis em um determinado momento e conseguir dirigir sua atenção (manter o foco) para este estímulo ou tarefa a ser realizada no decorrer do tempo. Portanto, em qualquer tarefa que precise ser realizada ou atividade em que esteja envolvido, é necessário que o indivíduo focalize sua atenção concentrada por um maior intervalo de tempo, a fim de facilitar o processo de aprendizagem, promovendo o bom aproveitamento e a qualidade de seu trabalho.

Habilidades Cognitivas Específicas: Atenção

Testes Aprovados CFP:

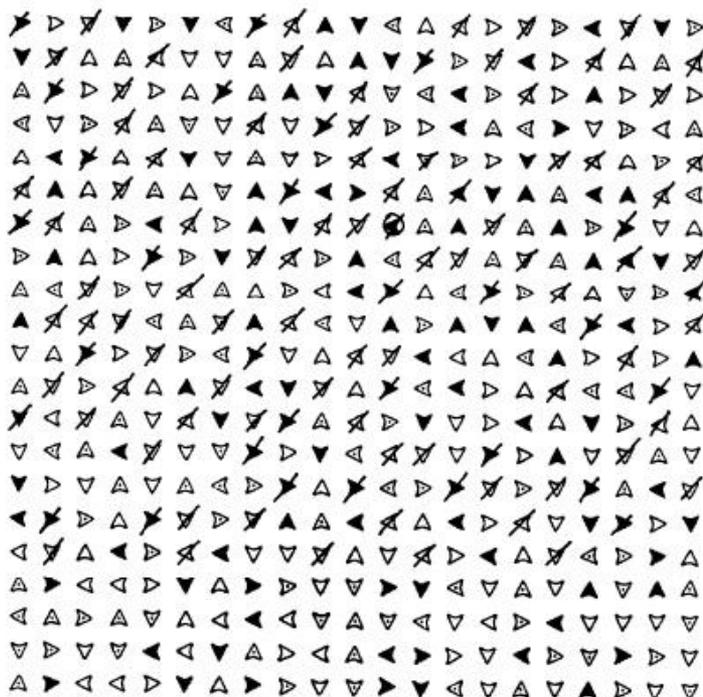
b)- Teste de Concentração Concentrada- AC-15 (BOCCALANDRO, 2003a): AC-15 foi desenvolvido para medir velocidade perceptiva. Pode ser aplicado em população com ensino médio incompleto até nível superior. Manual apresenta normas por escolaridade e sexo.

c)- D2: Tem por objetivo avaliar a atenção concentrada visual.

d)- Bateria Geral de Funções Mentais- BGFM: avalia diferentes tipos de atenção.

Habilidades Cognitivas Específicas: Atenção

Acertos:	106
Erros:	4
Omissões:	12
Pontos:	$106 - (4 + 12) = 90$
Percentil:	60 · MÉDIO



Teste de Atenção Concentrada

Exemplo:

AC Folha de
resposta

IDADE: 26 anos

SEXO: Masculino

ESCOLARIDADE:

Superior

Acertos: 106

Omissões: 12

Erros: 4

Pontos: 90

Percentil: 60

Classificação: Médio

Habilidades Cognitivas Específicas: Atenção

Percentil em função da escolaridade candidatos à CNH de São José dos Campos (SP)

Classificação	Percentil	Escolaridade				
		1ª a 4ª séries	5ª a 8ª séries	Médio	Superior	Geral
Inferior	1	16	38	50	56	21
	5	26	46	60	68	44
Médio Inferior	10	32	53	65	73	53
	20	45	60	71	79	63
	25	49	64	72	80	67
Médio	30	52	66	74	84	70
	40	57	70	77	89	75
	50	60	73	82	92	80
	60	69	82	87	100	86
	70	76	87	93	108	92
Médio Superior	75	80	91	97	112	95
	80	85	93	103	119	101
	90	92	110	114	133	116
Superior	95	100	121	125	139	127
Muito Superior	99	137	130	136	142	139
N		315	315	343	345	1318
Média		64	78	86	97	82
DP		24,3	20,9	19,4	21,7	24,8

Percentil em função da escolaridade – amostra de Seleção de Pessoal de São Paulo

Classificação	Percentil	Fundamental	Médio	Superior	Geral
Inferior	1	38	32	30	30
	5	46	49	47	48
Médio Inferior	10	53	54	56	54
	20	60	64	71	64
	25	62	71	73	69
Médio	30	65	74	79	72
	40	72	81	84	80
	50	79	86	88	85
	60	86	91	91	91
	70	93	97	100	97
Médio Superior	75	98	105	104	104
	80	105	110	109	109
	90	112	120	116	117
Superior	95	118	128	129	125
Muito Superior	99	133	141	139	141
N		104	193	116	413
Média		80,8	86,4	88,0	85,4
DP		23,6	25,8	23,8	24,8

Teste de Atenção Concentrada

Percentil para análise dos resultados

Habilidades Cognitivas Específicas: Memória

Tem importância central para os seres humanos para as funções cognitivas e para as demais, como aprendizagem. Permite que os indivíduos possuam independência e senso de continuidade. Geralmente avalia-se atenção, e em seguida memória.

Testes Aprovados CFP:

a)- Teste de Memória de Placas para Motorista- BFM-2. Mede memória de curto prazo e longo prazo.

Habilidades Cognitivas Específicas: Raciocínio/Inteligência

- ❖ Englobam habilidade cognitivas, tais como, aprendizagem por meio da experiência, compreensão de ideias complexas, adaptação funcional ao ambiente, mobilização de modos variados de raciocínio e de superação de obstáculos pela cognição.
- ❖ Utilizar outras técnicas. Utilizados para funções que requerem aprendizado e processamento de informação.

Testes Aprovados CFP:

- a)- Teste dos Relógios: fundamenta-se na teoria do fator g.
- b)-BPR-5 – Bateria de Provas de Raciocínio- Raciocínio Abstrato (RA); Raciocínio Numérico (RN), Raciocínio Verbal (RV), Raciocínio Espacial (RE); Raciocínio Mecânico (RM).

Habilidades Cognitivas Específicas: Raciocínio/Inteligência

Testes Aprovados CFP e utilizados em seleção:

- a)-G-36 – Teste Não Verbal de Inteligência
- b)- G-38- Teste Não Verbal de Inteligência
- c)- Teste Não Verbal de Inteligência- R1- desenvolvido para psicotécnico e pessoas com baixa escolaridade.
- d)- Teste Verbal de Inteligência- V-47

Testes Psicológicos: medidas de habilidades cognitivas

- ❖ Uso de Testes que se propõem a mensurar habilidade cognitivas gerais tem maior valor preditivo para aquisição de conhecimento para o trabalho, desempenho em treinamentos e no trabalho.
- ❖ **Fator g (Fator Geral de Inteligência)** apresenta maior poder preditivo para o desempenho dos funcionários no trabalho (inteligência ligada a aprendizagem da tarefa e habilidade de raciocínio em situações novas).
- ❖ Brasil: **BPR-5 (Battery of Reasoning Tests-5/Bateria de Provas de Raciocínio: instrumento de avaliação de habilidades cognitivas)** poder preditivo de provas de raciocínio para o desempenho no trabalho, medido pelo número de acidentes de trabalho.

Testes Psicológicos: Medidas de traços de personalidade

- ❖ Aumento do número de empresas brasileiras que utilizam Testes de Personalidade.
- ❖ Mudança de perfil: conhecimento técnico x traços de personalidade (equilíbrio emocional; gerenciar momentos de crise).

Teste mais utilizado: Palográfico

- ❖ Teste Projetivo de Avaliação da Personalidade
- ❖ Fácil aplicação, baixo custo, curto tempo de aplicação, não exige escolaridade mínima. Correção necessita treinamento.
- ❖ Avaliação da personalidade com base na expressão gráfica.

Testes Psicológicos: Medidas de traços de personalidade

Teste mais utilizado: Palográfico

APLICAÇÃO

A seguir devem ser lidas as seguintes instruções:

- "Vocês vão riscar nesta folha traços iguais ao modelo impresso. Vocês vão procurar fazer os traços verticais sempre do mesmo tamanho, de cima para baixo, do lado esquerdo para o lado direito da folha e mantendo a mesma distância entre eles, de acordo com o modelo. Ao chegar ao final (não destacar se é o final da linha, da margem ou da folha), reiniciem o movimento de riscar na linha de baixo, seguindo a distância entre as linhas do modelo. Vocês devem riscar o mais rápido e o mais bem feito possível. De tempo em tempo, quando eu disser a palavra "Sinal" vocês devem fazer um pequeno traço horizontal (mostrar um exemplo na lousa "-") e continuar normalmente, sem interrupção até que eu peça para vocês pararem. Alguma dúvida? Lembrem que vocês devem riscar o mais depressa e o mais bem feito possível. Podem começar."

Testes Psicológicos: Medidas de traços de personalidade

Teste mais utilizado: Palográfico

Aspectos a serem avaliados e dados fornecidos:

- ❖ Inclinação dos palos: sociabilidade, afetividade x aversão, repulsa.
- ❖ Margens: esquerda: adequação na forma de lidar com situações do passado, iniciativa, tomada de decisão, obediência a normas e regras, introversão x extroversão. direita: adaptação ao meio, enfrentamento de situações e desafios, tomada de decisão, extroversão, potencial realizador, prudência, riscos. Superior: adaptação social, relacionamento com figuras de autoridade, comportamento diplomático, vulgaridade, viscosidade no relacionamento.
- ❖ Distância entre as linhas: relacionamento interpessoal, respeito aos limites no convívio com os outros, formalidade, informalidade.
- ❖ Direção das Linhas: flutuações de ânimo, do humor e da vontade. Estabilidade, rigidez, iniciativa, espírito empreendedor, contato com a realidade.

Testes Psicológicos: Medidas de traços de personalidade

Teste mais utilizado: Palográfico

Aspectos a serem avaliados e dados fornecidos:

- ❖ Tamanho dos palos: autoconceito, autoestima, segurança, confiança, exibicionismo, timidez, inibição, sentimento de inferioridade, impulsividade.
- ❖ Distância entre os palos: capacidade de organização e método, preocupação em atingir objetivos, expansividade, excitabilidade, impulsividade.
- ❖ Pressão e qualidade: vitalidade, segurança, dinamismo, força realizadora.
- ❖ Organização: estrutura geral da personalidade, capacidade de organização no trabalho, controle da emotividade, maturidade psicológica.
- ❖ Velocidade: vivacidade dos processos motores, psíquicos e mentais. Atividade, compreensão, assimilação, decisão, produtividade, rendimento no trabalho.
- ❖ Ritmo: flutuações de produtividade no desenvolvimento das tarefas, constância, emotividade.
- ❖ Arpões ou ganchos: indicadores de agressividade, intransigência, autoritarismo, crítica e autocrítica.

Testes Psicológicos: Medidas de traços de personalidade

IFP- Inventário Fatorial de Personalidade

Tem por objetivo traçar o perfil de personalidade do indivíduo, com base em 13 necessidades ou motivos psicológicos: Assistência, Intracepção, Afago, Autonomia, Deferência, Afiliação, Dominância, Desempenho, Exibição, Agressão, Ordem, Persistência e Mudança.

Através do agrupamento dos fatores, criou-se uma estrutura fatorial de segunda ordem, denominada: Necessidades Afetivas, Necessidades de organização e Necessidades de controle e oposição.

Testes Psicológicos: Medidas de traços de personalidade

- ❖ **LABEL (Lista de Adjetivos Bipolares e em Escala de Likert):** instrumento de avaliação psicológica que, a partir de um questionário com 174 itens, mede traços “normais” a partir de uma análise de autodescrição de adjetivos.
- ❖ **Fidedignidade das escalas é elevada.**
- ❖ Itens de controle permitem identificar itens respondidos ao acaso, questionários preenchidos rapidamente.

Testes Não Psicológicos: DISC

- ❖ **DISC D (Dominante), I (Influente), S (Seguro), e C (Cauteloso)**: muito utilizado em processos seletivos de cargos da área comercial e liderança.

