

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Sonia Maria Guedes Gondim
Fabiana Queiroga

Introdução.....	376
A história e os processos seletivos: justiça ou condição social?.....	377
Recrutamento e seleção: o descompasso entre a prática e a pesquisa.....	381
Em busca de uma metodologia de trabalho em recrutamento e seleção.....	384
Considerações finais.....	399
Questões para discussão.....	402

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como principal objetivo discorrer sobre uma das práticas mais populares entre psicólogos que se dedicam a organizações, mas ainda muito pouco estudada pelos pesquisadores brasileiros. Reconhecemos que há muita literatura informativa disponível que orienta os procedimentos técnicos de recrutamento e seleção, mas há escassez de textos que promovam reflexões teóricas críticas sobre o assunto. Essa escassez também prejudica a capacidade de o profissional produzir conhecimento que o auxilie a tornar suas práticas mais efetivas e promotoras de bem-estar para o trabalhador e a organização.

Outra agravante é que, em recente pesquisa sobre o trabalho do psicólogo brasileiro (Gondim; Bastos; Peixoto, 2010),

das 14 atividades mais frequentes realizadas pelos 554 psicólogos pesquisados que atuam na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, aquelas relacionadas ao recrutamento e à seleção (aplicação de testes psicológicos, análise de cargos e funções, psicodiagnóstico) ocuparam posições de destaque, seguidas de perto pela avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional, consultoria, supervisão de estágios e funções de gerência. Era de se presumir que a atividade considerada mais comum fosse a mais pesquisada pelos estudiosos, o que permitiria uma atuação mais crítica e efetiva do profissional. Contrariando essa expectativa, após uma revisão cuidadosa da literatura, não é essa a realidade com que nos defrontamos. Além de ser significativamente menos extensa que as publicações internacionais, a produção nacional não se

dedica a avaliar a eficácia de procedimentos adotados em processos seletivos para fins de aperfeiçoamento (Queiroga, 2009). As decisões sobre procedimentos de seleção sugerem estar mais baseadas em experiência pessoal e na orientação de manuais técnicos do que propriamente em pesquisas que visem a testar o valor preditivo dos instrumentos e das técnicas usados nos processos seletivos para o desempenho no trabalho.

Ao tomarmos o cenário recém-descrito como princípio orientador da redação deste capítulo, definimos como seu objetivo principal proporcionar ao estudante de psicologia, psicólogo ou outro leitor interessado, um conjunto de informações teóricas e técnicas sem perder de vista o fato de os procedimentos de recrutamento e seleção estarem inseridos em um sistema econômico capitalista que, com todas as suas contradições e idiossincrasias, influencia a definição dos modelos de gestão de pessoas. Precisamos ter em mente que, ao lado da dimensão técnica da função de gestão e da importância de a seleção ser a principal porta de entrada nas organizações, nenhum processo de gestão de pessoas se insere no vazio social. Ele está circunscrito à história econômica, social, política e moral e ao estado da arte da produção científica, devendo ser todas essas dimensões levadas em consideração na atuação profissional do psicólogo.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: a princípio, mostramos a importância do recrutamento e da seleção, recuperando fragmentos da história da humanidade com o intuito de sensibilizar o leitor de como esses processos estiveram presentes desde sempre. Em seguida, retomamos os conceitos de recrutamento e seleção e discorremos sobre os modelos de seleção mais empregados nos setores públicos e privados e ainda apresentamos resultados de pesquisas nacionais e internacionais que

se dedicaram a investigar a eficácia de instrumentos utilizados nos processos seletivos. Também abordamos os motivos pelos quais a seleção tem sido uma das práticas que menos se dedicam os estudiosos brasileiros e os riscos do despreparo dos psicólogos que atuam em organizações, dois aspectos que contribuem para a adoção acrítica de modismos fartamente disponíveis nos modelos de gestão de pessoas.

Na seção subsequente, ampliamos a discussão sobre os processos de recrutamento e seleção no contexto da gestão de pessoas e ressaltamos a importância de um bom alinhamento estratégico de todos os processos para a eficiência, a eficácia e a efetividade da seleção e o desempenho no trabalho. Nessa mesma seção, apresentamos alguns passos para a tomada de decisão dos profissionais que realizam os processos seletivos e também um quadro com questões norteadoras para auxiliar tais profissionais a desenvolver uma metodologia de trabalho. Finalizamos o capítulo com comentários sobre os principais desafios dos profissionais que se dedicam a essa importante, comum, mas pouco valorizada prática de gestão.

A HISTÓRIA E OS PROCESSOS SELETIVOS: JUSTIÇA OU CONDIÇÃO SOCIAL?

Em 1875, Marx enviou uma carta a Bracke, em que expunha suas duras críticas ao programa de princípios do partido operário alemão.

Na fase superior da sociedade comunista, quando houver desaparecido a subordinação escravizadora dos indivíduos à divisão do trabalho e, com ela, o contraste entre o trabalho intelectual e o trabalho manual; quando o

trabalho não for somente um meio de vida, mas a primeira necessidade vital; quando, com o desenvolvimento dos indivíduos em todos os seus aspectos, crescerem também as forças produtivas e jorrarem em caudais os mananciais da riqueza coletiva, só então será possível ultrapassar-se totalmente o estreito horizonte do direito burguês e a sociedade poderá inscrever em suas bandeiras: De cada qual, segundo sua capacidade; a cada qual, segundo suas necessidades (Marx, 1875).

A despeito da adesão à proposta socialista e de estarmos inseridos em um modo de produção capitalista para o qual essas críticas foram também dirigidas, a frase em negrito, e que se popularizou, leva-nos a indagar por que não conseguimos fazer existir uma sociedade justa na produção e na distribuição de riquezas. Uma sociedade que pudesse organizar o trabalho, respeitando as diferenças não só de atributos e capacidades humanas, mas também as variadas necessidades pessoais de cada trabalhador (solteiros, casados, pessoas com deficiências físicas e mentais, minorias, etc.).

Marcado por inúmeros paradoxos e contradições, o modo de produção capitalista se sustenta em uma lógica de grande descompasso entre a oferta de postos de trabalho e o contingente populacional (população economicamente ativa) que dele depende para garantir sua sobrevivência. Essa injusta lógica do mercado, que atende mais a critérios econômicos que sociais, força a adoção de políticas supostamente meritórias (racionalidade burocrática) para selecionar as pessoas mais capacitadas a ocupar os escassos postos de trabalho disponíveis. Essa disputa se torna ainda mais acirrada quando estão em jogo postos de trabalho de elevada exigência, mais bem remunerados e de vínculo mais duradouro, que seguramente oferecem melhores condições em médio e longo prazos para o trabalhador.

A lógica do mercado também influencia na diversificação dos processos seletivos. Concursos públicos, por exemplo, primam por zelar pela neutralidade nos processos de entrada, para fazer valer o mérito de selecionar pessoas que reúnem as qualidades requeridas para ocupar cargos públicos fortemente disputados por todos aqueles que acreditam que no setor público estão protegidos do inseguro mercado de trabalho do setor privado e do terceiro setor. Nestes dois últimos setores, a opção por indicações é um critério bastante comum de seleção, embora a indicação para cargos de confiança nos postos públicos ainda seja abundante. Nesse caso, os laços sociais e políticos de interdependência, as atitudes e as referências de terceiros sobre a experiência prévia de trabalho são priorizados. O processo seletivo deixa de levar em conta as capacidades e as habilidades que o candidato já apresenta, ou seja, o foco recai no domínio atual do candidato e não no que poderá vir a ter, uma vez atendidas as exigências mínimas requeridas para o cargo.

O maior ou o menor rigor nos processos seletivos também varia conforme a facilidade ou a dificuldade de encontrar candidatos com os requisitos necessários para ocupar o posto de trabalho. A agravante em um país em desenvolvimento como o Brasil é o elevado índice de analfabetismo funcional, decorrente dos baixos níveis educacionais e instrucionais da população economicamente ativa. Esse fato torna obrigatório que os processos seletivos levem em conta o investimento no desenvolvimento da pessoa e não somente em sua atual capacidade, o que compele o profissional da área a adotar uma postura ativa na melhoria contínua do desempenho do trabalhador. Aqueles que são familiarizados com processos seletivos enfrentam, em cargos de nível médio e até mesmo de nível superior, a dificuldade de encontrar pessoas aptas a assumir os postos

de trabalho disponíveis. Muitas vezes isso obriga o prestador de serviço de seleção (no caso de terceirizados) ou o profissional responsável por esse processo na própria organização a diminuir as exigências de perfil profissional para preencher a vaga.

Alinhado ao descompasso entre a oferta e a procura por postos de trabalho, há problemas de natureza técnico-profissional. A tarefa se torna ainda mais difícil, pois não há tanta disponibilidade de ferramentas de diagnóstico confiáveis que permitam avaliar com precisão as habilidades de uma pessoa e projetar o futuro desempenho no trabalho, ideal perseguido pelos pesquisadores da área (Salgado, 2000; Sonnentag; Frese, 2002). Revisões de literatura mais recentes, no entanto, sinalizam a favor do valor preditivo de testes de habilidades cognitivas e de conhecimentos (gerais e específicos) para o desempenho no trabalho, mas ainda não há consenso sobre o assunto (Bertua; Anderson; Salgado 2005; Carretta; Ree, 2000; Kleinmann et al., 2011; Krause et al., 2006; Schimdt; Hunter, 1998).

Reconhecer as dificuldades de se levar a bom termo processos seletivos no sistema capitalista não significa que eles sejam inerentes a ele. Os mais ingênuos podem até considerar que a mudança no sistema econômico torna dispensável todo procedimento desse tipo. Para fazer frente a esse ponto de vista, há o contra-argumento de que os processos seletivos não têm sua origem no sistema capitalista, embora seu formato conhecido hoje tenha se originado a partir desse sistema. De qualquer modo, é fácil perceber que a história dos processos seletivos se confunde com a própria história social.

Desde o início da vida humana, a sobrevivência da espécie dependeu da habilidade de extrair riquezas da natureza (inicialmente, a caça e, mais tarde, a agricultura, até que a industrialização preponderasse), e

nem todos se apresentavam aptos para isso. A divisão do trabalho e de papéis de gênero era justificada pela crença de homens e mulheres terem habilidades naturalmente distintas. A fixação dos humanos em territórios modificou as habilidades requeridas de trabalho e repercutiu nos critérios de seleção para tarefas sociais que garantissem a manutenção e a extensão de riquezas. A escolha com base em habilidades não impediu, todavia, que grupos humanos usassem a coerção física para fazer com que seus semelhantes trabalhassem como escravos na construção de grandes obras, tanto para o benefício público quanto para satisfazer vaidades pessoais dos que detinham poder econômico, social, político e religioso. E as contradições são tão marcantes que ainda se presencia no interior do Brasil o trabalho escravo e o trabalho infantil, alvos de inúmeras ações políticas dos governos e da sociedade civil para romper com esse ciclo de exploração que requer mais controle no território nacional.

A preocupação com operações de guerra, defesas e conquistas de território também demandaram a seleção de pessoas com extrema habilidade física e estratégica para enfrentar campos de batalha e proteger a prole dos invasores. Os processos de recrutamento e seleção, portanto, confundem-se com a história social humana, sem que isso signifique ignorar que o início do processo de industrialização no século XVIII introduziu outros critérios e parâmetros de escolha para o trabalho (Carvalho; Passos; Saraiva, 2008), que foram aprimorados conforme as ciências psicológicas galgavam seu *status* científico, no século XIX, e ofereciam fundamentos para a medida de traços psicológicos (Salgado, 2000).

Uma breve referência histórica do surgimento dessa subárea de conhecimento e aplicação ajuda a circunscrevê-la melhor. Muitos psicólogos organizacionais credi-

tam que Hugo Munstemberg foi o pai da seleção científica de pessoas. Após seus experimentos na Europa sobre o tema, publicou em 1912, em Leipzig (Alemanha), o livro intitulado *Psychologie und Wirtschaftsleben: Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie*, que foi traduzido para o inglês com o título de *Psychology and Industrial Efficiency* e publicado em Boston em 1913.

Como domínio aplicado da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a prática de seleção de pessoas tem pouco mais de cem anos de história (Salgado, 2001). Durante a primeira metade do século XX, duas tradições científicas de seleção de pessoas coexistiram. A primeira delas foi desenvolvida na Europa por pesquisadores com orientação psicotécnica; a segunda, na América do Norte e esteve mais voltada para a testagem e a psicometria. Nos últimos 50 anos do século XX, e em especial nas três últimas décadas, entretanto, a pesquisa americana foi dominante e passou a orientar os procedimentos de recrutamento e seleção (Queiroga, 2009).

A prática científica de recrutamento e seleção, todavia, não veio acompanhada da profissionalização completa dos processos de inserção no mundo do trabalho. Em outras palavras, apesar de encontrarmos nos princípios de Taylor (1980) e, mais especificamente, nos de Fayol (1970), referências claras à urgência de se profissionalizar os processos seletivos de mão de obra para obter a tão sonhada eficiência, os avanços não foram tão significativos. A tarefa de eleger os principais fatores preditivos (p. ex., habilidades cognitivas, competências, traços psicológicos, etc.) dos comportamentos futuros no trabalho ainda é uma das mais desafiadoras.

É fato também que a Escola de Relações Humanas e os estudos do comportamento grupal contribuíram para a inclusão

de variáveis psicossociais no recrutamento e na seleção de pessoas para o trabalho, mas o fator marcante na formatação dos padrões adotados a partir de então foi o uso de medidas psicológicas. As possibilidades de se medir habilidades psicológicas, supondo serem elas importantes para prever o desempenho futuro no trabalho, foram responsáveis pela adoção de testes de inteligência geral nos processos seletivos, bem como os de aptidões específicas: numéricas, espaciais, verbais, motoras, lógicas, de memorização, atenção, linguagem, comunicação, entre outras. Associadas aos testes de medidas psicológicas, outras técnicas foram também introduzidas. A entrevista permitiu avaliar dimensões não facilmente medidas por testes, como autoconfiança do candidato em seu desempenho, postura, etc.; as dinâmicas de grupo favoreceram a avaliação de comportamentos sociais e interativos; e os testes situacionais incluíram fragmentos do cenário de trabalho para observar o comportamento do candidato em condições de simulação.

Novos desafios, todavia, impõem-se aos processos seletivos. A nova ordem econômica mundial, que rompe fronteiras geográficas e tende a tornar mais homogêneos os padrões de produção, compele a inclusão de outros aspectos nos processos seletivos. Essa nova ordem torna possível que uma empresa detenha tecnologia e mantenha-se fixa em seu país de origem, ainda que sua produção e seu principal mercado consumidor estejam alocados, cada um, em outro país. Processos de produção similares padronizam as exigências de mão de obra e facilitam a migração de empresas para países e regiões onde as vantagens fiscais minimizam seus custos de investimento. Mas, sem dúvida, as empresas seguem procurando por pessoas capacitadas para atuarem em posições estratégicas e nos demais

postos de trabalho e buscam ainda formas de desenvolvê-las cada vez mais. Isso justifica a transição mais recente de um modelo de recrutamento e seleção com base em um conjunto de habilidades e capacidades fixas, ou seja, já disponíveis no repertório do trabalhador, para um modelo que privilegia habilidades e capacidades a desenvolver (modelo de seleção por competências), que parece oferecer maiores possibilidades de sucesso no ajustamento do trabalhador às mudanças que porventura venham a ocorrer nas demandas organizacionais e no mundo do trabalho.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O DESCOMPASSO ENTRE A PRÁTICA E A PESQUISA

Do ponto de vista técnico, o recrutamento diz respeito ao processo de atração de pessoas para a ocupação de determinado cargo, função ou posto de trabalho. É o momento em que vagas são colocadas à disposição para serem preenchidas por pessoas que apresentam características potenciais do perfil profissional requerido. Uma vez tendo atraído os candidatos à vaga, o processo seletivo inicia para avaliar quais deles possuem as características ideais para aquele posto de trabalho.

Entendemos por cargo um conjunto de tarefas, atividades e funções exercidas por um indivíduo dentro de uma estrutura de postos de trabalho de uma organização. A função é definida como um conjunto de atividades que pode ou não ser adicionado a um cargo e que possui caráter temporário. Por exemplo, o cargo pode ser de engenheiro químico, em que se exige nível de escolaridade, titulação, habilidades e capacidades físicas, emocionais, psicossociais e cogniti-

vas para desempenhar um conjunto específico de tarefas e atividades. No entanto, esse mesmo engenheiro químico pode vir a assumir uma função de gestão de um setor da empresa. Sendo assim, um conjunto de atividades relacionadas à coordenação e à liderança de grupos e equipes de trabalho passará a ser exigido dele.

São muitos os métodos hoje empregados na seleção de pessoas. Eles variam desde os testes de papel e lápis, tradicionalmente usados nos concursos públicos, até as dinâmicas de grupo, mais utilizadas no setor privado. É comum os concursos serem planejados com etapas diferentes, sendo a primeira delas a que avalia os conhecimentos gerais e específicos dos candidatos por meio de questões sobre os conteúdos que constam em editais. Alguns processos seletivos incluem também a etapa de avaliação psicológica e, dependendo do cargo, avaliação física. No setor privado, além das dinâmicas de grupo, é também recorrente o uso de cartas de recomendação e entrevistas.

Em qualquer dessas modalidades, uma pergunta está sempre presente: haveria uma forma ideal de realizar o processo seletivo? Esta não é uma resposta simples de ser dada, visto que os objetivos da organização, ao definirem as características da vaga e do contexto de trabalho, impulsionam uma reflexão cuidadosa da melhor forma de conduzir o processo. Basear a escolha dos critérios de seleção em pesquisas que estudam as relações entre os instrumentos utilizados para avaliar as características dos candidatos e as exigências do cargo e os valores da organização é um caminho recomendável. Avaliar o candidato de modo que possa anteciper seu desempenho futuro no trabalho também é um grande desafio para a seleção de pessoas. É justamente por isso que estudos que focalizam o poder de predição do desempenho são valorizados.

Em uma revisão de literatura internacional* e nacional** sobre seleção de pessoas publicada a partir da década de 1990, Queiroga (2009) concluiu a favor da forte influência americana (publicações nos periódicos *International Journal of Selection and Assessment*, *Personnel Psychology* e *Journal of Applied Psychology*) e do crescimento de estudos de metanálise sobre o valor preditivo dos instrumentos utilizados em seleção de pessoas, especialmente os testes de personalidade. Entre esses testes destacamos a teoria dos cinco grandes fatores de personalidade. Essa teoria representa um avanço conceitual e empírico no campo dos estudos da personalidade, descrevendo dimensões humanas básicas, fruto de generalizações empíricas de diversas medidas de traços psicológicos. Os cinco fatores são: introversão-extroversão, nível de sociabilidade (amabilidade-hostilidade), escurpulosidade (ou vontade de realização), neuroticismo-estabilidade emocional e, por último, abertura para a experiência (ou intelecto) (Hultz et al., 1998).

Nenhuma das revisões de literatura, todavia, conclui de modo inequívoco a favor da validade dos diversos testes psicológicos (Morgeson et al., 2007; Sackett; Lievens, 2008; Tett; Christiansen, 2007), da eficácia da entrevista (Krajewski et al., 2006; Reeve; Vickers; Horton, 1993) ou das cartas de recomendação (Mccarthy; Goffin, 2001; Puplampu; Lewis; Hogan, 2003). A exceção é a da revisão de Schmidt e Hunter (1998), que cobriu 85 anos de achados de pesquisa na área, cuja conclusão é que os testes de inteligência geral são os preditores mais fortes de desempenho futuro no trabalho. Da

* CSA Illumina, ISI Web of Knowledge (incluindo Web of Science), Psycinfo, e Scopus, disponíveis no portal da Capes e ainda a base de acesso livre da SAGE Journals Online.

** Scopus, Scielo e no Google Acadêmico.

literatura geral, uma importante conclusão que pode orientar os profissionais da área é a de que a similaridade entre o que se mede nos instrumentos de seleção e o que se espera do comportamento no trabalho aumenta a validade do processo seletivo. Retomaremos essa discussão um pouco mais adiante.

A literatura nacional, por sua vez, discute a seleção no âmbito da gestão de pessoas e tem um foco direcionado para os processos seletivos orientados para a gestão de competências (Bruno-Faria; Brandão, 2003; Carvalho; Passos; Saraiva, 2008; Caetano, 2007; Rabaglio, 2001; Souza et al., 2009). Foram encontrados também muitos relatos de estudos exploratórios sobre práticas de recrutamento e seleção em diversos setores, como o hoteleiro (Vieira; Lima; Pereira, 2007), o de comércio de bebidas e transportes (Nicoletti; Nazario, 2008), o de hospital psiquiátrico (Mazon; Trevizan, 2000), o de agroindústrias (Araújo; Dias, 2008) e o de estagiários para empresas juniores (Santos, 2007).

Um aspecto bastante positivo na revisão de literatura nacional são os diversos artigos que relacionam processos seletivos com outros fenômenos sociais mais amplos, o que sugere a preocupação de autores brasileiros em incluir o contexto nos quais tais processos estão inseridos. Alguns exemplos são os estudos de desemprego (Ventura; Lechner, 2006), desenvolvimento do capital humano (Silva; Silva, 2006), cultura organizacional (Silva; Galindo; Vilas Boas, 2007) e ideologia da gestão capitalista (Targa, 2006). As discussões sobre o processo de seleção e a avaliação psicológica à luz de uma abordagem teórica específica também encontram espaço na produção brasileira, como o texto de Santos, Franco e Miguel (2003), que os analisa sob a perspectiva do behaviorismo radical, e o de Parpinelli e Lunardelli (2006), que explora a abordagem sistêmica. O artigo de Thomaz (2006), por exemplo, propõe um modelo para dar

suporte às decisões de contratação. A novidade é que emergem de modo mais visível artigos que discutem o gerenciamento de impressões (Araújo; Pilati, 2008; Carvalho; Grisci, 2002; Mendonça; Andrade, 2003; Passuello; Ostermann, 2007; Silveira, 2002), uma temática que cresce em importância e ajuda o profissional a compreender a entrevista como um fenômeno social de interação em que o candidato esforça-se para influenciar as impressões do entrevistador, na tentativa de induzir a percebê-lo como alguém com características ideais para ocupar o cargo.

Direcionados para a validade preditiva de instrumentos de medida, encontramos poucos textos. Um deles, o de Pereira, Primi e Cobêro (2003), faz uma análise da validade preditiva de testes utilizados em seleção em 34 empresas multinacionais e nacionais do estado de São Paulo e menciona a ausência de consenso dos recrutadores sobre o conceito de validade dos testes. Outro artigo, o de Baumgartl e Primi (2006), versa sobre o poder preditivo de provas de raciocínio (BPR-5) para o desempenho no trabalho, medido pelo número de acidentes de trabalho. O terceiro texto – de Cobêro, Primi e Muniz (2006) – discorre sobre a relação entre inteligência emocional (MSCEIT), inteligência mensurada pelo BPR-5, personalidade (16-PF) e desempenho profissional. Nesse estudo, os autores concluem que há correlações altas entre inteligência emocional e desempenho profissional.

Os leitores podem estar se indagando qual seria a importância de listar tantas referências bibliográficas sobre o valor preditivo de instrumentos psicológicos em processos seletivos. A resposta é que esse conhecimento serve de base para as tomadas de decisão de instrumentos e procedimentos a serem adotados. Portanto, os estudos científicos fundamentam a escolha de mé-

todos e técnicas de seleção e os legitimam. Um exemplo da literatura internacional e que já é considerado um importante preditor da avaliação de desempenho no trabalho é a habilidade de o candidato identificar o critério de avaliação usado no processo de seleção (Kleinmann et al., 2011). A premissa é a de que, ao perceber o que está sendo avaliado, o candidato mobiliza os recursos cognitivos pertinentes à situação para ter bom desempenho. Embora os resultados apontem que essa relação não é completamente linear, ou seja, que a clareza de critérios ajuda até certo ponto (nível ótimo) o desempenho do candidato, o reconhecimento dessa importante variável no processo de avaliação do candidato tem impactos no planejamento do processo seletivo, ao constatar-se que deixar claro ao candidato o que está sendo avaliado pode contribuir para que ele revele sua capacidade de modo mais objetivo.

Apesar de esperada, essa não tem sido uma prática recorrente entre os profissionais da área. Três razões justificam esse estado de coisas. A primeira é que muitos psicólogos, quer pertençam a organizações terceirizadas especializadas em processos seletivos, quer sejam os responsáveis pela seleção em suas organizações de origem, adotam procedimentos rotineiros sem incluir mecanismos de controle e aperfeiçoamento de processos em prol da melhoria da qualidade do serviço prestado. A segunda justificativa é a de que a pressão temporal das organizações-cliente, aliada a uma concorrência predatória existente no ramo, força as consultorias especializadas a adotar procedimentos de seleção muito simplificados que prejudicam a qualidade do processo de avaliação e geram graves problemas éticos na elaboração de pareceres psicológicos sobre o perfil do candidato. A terceira razão é o número reduzido de publicações sobre a validade preditiva no cenário brasileiro.

Algumas iniciativas, ainda que escassas, tentam suprir a lacuna de estudos de validade preditiva de instrumentos usados em processos de avaliação para fins de contratação. Com foco no setor público, Queiroga (2009) conduziu um estudo para investigar a validade preditiva dos testes de conhecimentos utilizados em concursos. Ao comparar dados de concursos realizados em duas organizações de abrangência de atuação nacional, os resultados do estudo corroboraram o que foi encontrado em pesquisas estrangeiras (Sackett; Lievens, 2008) e revelaram que a prova de conhecimentos específicos (conteúdo referente à área da vaga do concurso) tem maior valor preditivo para o desempenho do candidato que a prova de conhecimentos básicos (português, matemática, conhecimentos gerais, etc.). Em outras palavras, quanto mais a prova inclui questões afins às competências esperadas no trabalho, maior é seu poder de predição. Por isso, as provas de conhecimentos básicos tiveram pouca ou nenhuma relação com a avaliação de desempenho dos funcionários que haviam passado nos dois concursos estudados.

Em virtude da importância desses estudos para a tomada de decisão em processos seletivos, apresentamos um quadro que resume os principais achados nas revisões de literatura nacionais e internacionais. A título de reflexão, foi incluída uma coluna com possíveis implicações de tais resultados para as decisões profissionais.

O Quadro 13.1 permite, de modo resumido, destacar que as principais contribuições dos estudos na área de recrutamento e seleção estão relacionadas às entrevistas de seleção, ao uso de testes psicológicos, incluindo os de habilidades específicas e os de personalidade, e também às fontes de recrutamento. Nossa preocupação em citar a referência completa no próprio quadro tem a finalidade de estimular os leitores a bus-

carem as fontes originárias de consulta bibliográfica que permitirão maior aprofundamento e, em consequência, a utilização do conhecimento produzido para melhorar os processos seletivos sob sua responsabilidade. Na próxima seção, temos o objetivo de oferecer orientações sobre os passos necessários para a tomada de decisão na realização de processos seletivos.

EM BUSCA DE UMA METODOLOGIA DE TRABALHO EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Um dos principais desafios dos profissionais que se dedicam ao recrutamento e à seleção é planejar as etapas de seu trabalho levando em conta os principais atores envolvidos no processo: candidatos, organização, cliente e profissional de recrutamento e seleção. Ademais, não se pode planejar um processo dessa natureza desconsiderando o que já se encontra produzido até então e que dá suporte para a tomada de decisão de instrumentos e procedimentos a serem usados.

O processo de recrutamento e seleção tem seu início quando há a oferta de um cargo ou função. A análise das necessidades faz com que se desenhe um perfil do que se espera do candidato e, a partir daí, decide-se pela vaga a ser ocupada, a qual pode previamente existir na organização ou vir a ser criada. Consideramos fundamental que haja convergência entre o perfil traçado e as atividades e tarefas a serem exercidas pelo futuro ocupante, que podem ser definidas por alguém que já as execute, pela chefia imediata e também por aqueles que de modo direto ou indireto dependem do ocupante desse cargo para realizar a contento o seu próprio trabalho. Uma vez que tenham sido descritas, é preciso definir as competências necessárias para realizá-las.

QUADRO 13.1

Estudos encontrados nas bases de dados nacionais e internacionais sobre os preditores do desempenho no trabalho utilizados em seleção de pessoas

Tema	Referência do artigo	Objetivo e conclusões da pesquisa	Implicações para a prática profissional
ENTREVISTAS	<p>MARCHESE, M. C.; MUCHINSKY, P. M. The validity of the employment interview: a meta-analysis. <i>International Journal of Selection and Assessment</i>, v. 1, n. 1, p. 18-26, 1993.</p>	<p>Investigar a validade preditiva das entrevistas utilizadas em seleção de pessoas. Ao realizarem uma metanálise, os autores encontraram confiabilidade e validade baixas das entrevistas quando comparadas a outros métodos de seleção.</p>	<p>Os estudos levam os profissionais responsáveis por seleção de pessoas a refletirem sobre a prática das entrevistas que são amplamente utilizadas nesse processo.</p>
	<p>SCHMIDT, F. L.; RADER, M. Exploring the boundary conditions for interview validity: meta-analytic validity findings for a new interview type. <i>Personnel Psychology</i>, v. 52, n. 2, p. 445-465, 1999.</p>	<p>Comparar o grau de predição das entrevistas realizadas por telefone e as realizadas presencialmente. Os resultados encontrados por meio de uma metanálise indicaram que as entrevistas realizadas pelo telefone têm grau de validade preditiva semelhante ao daquelas efetuadas de forma presencial.</p>	<p>Há dados que mostram que o uso da entrevista no processo seletivo pode ser bastante útil, desde que o conteúdo nela abordado seja estruturado e esteja relacionado ao desempenho esperado no trabalho. Estudos adicionais sinalizam para o uso de entrevistas que estejam baseadas em comportamentos esperados e em competências previamente mapeadas.</p>
	<p>HUFFCUTT, A. I. et al. Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. <i>Journal of Applied Psychology</i>, v. 86, n. 5, p. 897-913, 2001.</p>	<p>Analisar os construtos avaliados na entrevista de seleção – proposta de uma taxonomia de conteúdos. Resultados promissores para seu valor preditivo quando o conteúdo da entrevista é voltado para o desempenho no trabalho.</p>	<p>As entrevistas telefônicas podem ser utilizadas quando houver dificuldade de realizar entrevistas presenciais sem prejuízo para a qualidade da entrevista. Há relatos de pesquisa que alertam para a importância de um uso criterioso da prática das entrevistas como procedimento de seleção, uma vez que ela tende a fazer com que os candidatos comportem-se de acordo com o que é socialmente desejável. Os vieses subjetivos do entrevistador também podem ser amenizados com a presença de mais de um avaliador, exercendo o papel de juiz.</p>

(continua)

QUADRO 13.1

Estudos encontrados nas bases de dados nacionais e internacionais sobre os preditores do desempenho no trabalho utilizados em seleção de pessoas (continuação)

Tema	Referência do artigo	Objetivo e conclusões da pesquisa	Implicações para a prática profissional
ENTREVISTAS	<p>CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. <i>RAE-Eletrônica</i>. v. 2, n. 2, p.1-22, Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000200009>. Acesso em: 18 set. 2011.</p>	<p>Verificar as relações entre o gerenciamento de impressão e os comportamentos de candidatos a cargos de gerência intermediária em entrevista de seleção. Os resultados da pesquisa indicam uma homogeneização das orientações oferecidas aos candidatos, bem como de seu comportamento durante a entrevista de seleção.</p>	
TESTES PSICOLÓGICOS	<p>HAKSTIAN, R. A. et al. Selection of telemarketing employees by standardized assessment procedures. <i>Psychology & Marketing</i>, v. 14, n. 7, p. 703-726, 1997.</p>	<p>Testar a eficácia de um conjunto de técnicas para selecionar trabalhadores de telemarketing. O uso de testes cognitivos e medidas perceptuais de velocidade, de precisão, de capacidade de pensamento divergente e de personalidade apontam para o emprego de diversos instrumentos.</p>	<p>A definição clara dos comportamentos esperados no desempenho no trabalho é fundamental para a escolha dos instrumentos a serem utilizados nos processos seletivos.</p>
	<p>ANDERSON, N. et al. Future perspectives on employee selection: key directions for future research and practice. <i>Applied Psychology: an International Review</i>, v. 53, n. 4, p. 487-501, 2004.</p>	<p>Discutir os fatores que têm emergido na literatura como preditores de desempenho no trabalho, tais como potencial para inovação, flexibilidade, adaptabilidade, abertura à mudança e potencial para desenvolvimento de habilidades futuras. Tanto em metanálises americanas quanto europeias, os testes cognitivos aparecem como importantes preditores de desempenho no trabalho.</p>	<p>O uso de vários instrumentos no processo de seleção é uma prática recomendável por permitir confrontar diferentes resultados e aumentar as chances de levar em conta mais de um critério na avaliação dos candidatos.</p> <p>O uso de testes cognitivos surge nas pesquisas como um elemento de relevância a ser inserido na seleção de pessoas.</p> <p>Tanto as habilidades gerais quanto as específicas são capazes de relacionar-se significativamente com</p>

(continua)

QUADRO 13.1

Estudos encontrados nas bases de dados nacionais e internacionais sobre os preditores do desempenho no trabalho utilizados em seleção de pessoas (continuação)

Tema	Referência do artigo	Objetivo e conclusões da pesquisa	Implicações para a prática profissional
TESTES PSICOLÓGICOS	BERTUA, C.; ANDERSON, N.; SALGADO, J. F. The predictive validity of cognitive ability tests: a UK meta-analysis. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , v. 78, n. 3, p.387-409, 2005.	Realizar uma metanálise sobre a validade preditiva de testes de habilidades cognitivas gerais e específicas. Ambos apresentaram resultados promissores, mas há que se levar em conta o tipo de desempenho esperado no trabalho.	o desempenho no trabalho. No Brasil, há estudos que indicam o uso do BPR-5 como uma medida de raciocínio válida para emprego em contexto organizacional.
	BAUMGARTL, V. O.; PRIMI, R. Evidências de validade da bateria de provas de raciocínio (BPR-5) para seleção de pessoal. <i>Psicologia: Reflexão e Crítica</i> , v. 19, n. 2, p. 246-251, 2006.	Identificar a validade preditiva do BPR-5 em contexto organizacional. Como avaliação de desempenho, foi utilizado o número de acidentes de trabalho dos funcionários. O número de acidentes correlacionou-se inversamente com a inteligência sobretudo para funcionários com menor tempo na função.	
	COBÉRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. <i>Paidéia</i> , v. 16, n. 35, p. 337-348, 2006.	Verificar a relação entre inteligência emocional (mensurada pelo MSCEIT), inteligência (mensurada pelo BPR-5), personalidade (mensurada pelo 16-PF) e desempenho profissional (avaliação respondida por um supervisor e um colega). Os resultados apontam correlação baixa entre inteligência emocional e personalidade, bem como com inteligência. Indicam também que a faceta regulação das emoções correlaciona-se com o desempenho profissional e apresenta validade incremental em relação à inteligência.	

(continua)

QUADRO 13.1

Estudos encontrados nas bases de dados nacionais e internacionais sobre os preditores do desempenho no trabalho utilizados em seleção de pessoas (continuação)

Tema	Referência do artigo	Objetivo e conclusões da pesquisa	Implicações para a prática profissional
PERSONALIDADE	VARELA, J. G. et al. Personality testing in law enforcement employment settings: a meta-analytic review. <i>Criminal Justice and Behavior</i> , v. 31, n. 6, p. 649-675, 2004.	Avaliar a validade preditiva de testes de personalidade em relação ao desempenho do trabalho de oficiais que aplicam a lei. Resultados revelaram uma relação modesta, porém significativa entre os testes de personalidade e desempenho no trabalho. O preditor mais forte foi o California Psychological Inventory e os mais fracos foram o Minnesota Multiphasic Personality Inventory e o Inwald Personality Inventory.	Os testes de personalidade têm validade, embora haja ressalvas quanto ao uso do MMPI, que é uma bateria bastante utilizada no Brasil. Na literatura, há diversos estudos relatando os benefícios do uso de medidas de personalidade em processos seletivos, em especial para alguns fatores de personalidade, como é o caso das dimensões de agradabilidade e conscienciosidade.
	DUDLEY, N. M. et al. A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. <i>Journal of Applied Psychology</i> , v. 91, n. 1, p. 40-57, 2006.	Investigar em que medida o fator de personalidade "conscienciosidade" é capaz de prever o desempenho no trabalho. Entre os fatores de personalidade avaliados pelo Big Five (abertura, conscienciosidade, agradabilidade, neuroticismo e extroversão), o de conscienciosidade é um dos que mais apresentam resultados positivos em relação ao desempenho no trabalho.	Os estilos de personalidade variam conforme o contexto no qual o desempenho é requerido. Consideramos oportuno definir que aspectos da personalidade são apropriados para assegurar o bom desempenho em um contexto específico de trabalho.
	HOGAN, R.; HOGAN, J.; ROBERTS, B. W. Personality measurement and employment decisions: questions and answers. <i>American Psychologist</i> , v. 51, n. 5, p. 469-477, 1996.	Resumir as perguntas mais frequentes sobre o uso de instrumentos de personalidade em contextos diferentes de trabalho. De maneira geral, os instrumentos de personalidade bem construídos podem ser bons preditores em uma variedade de ocupações.	

(continua)

QUADRO 13.1

Estudos encontrados nas bases de dados nacionais e internacionais sobre os preditores do desempenho no trabalho utilizados em seleção de pessoas (continuação)

Tema	Referência do artigo	Objetivo e conclusões da pesquisa	Implicações para a prática profissional
	<p>FREI, R. L.; MCDANIEL, M. A. Validity of customer service measures in personnel selection: a review of criterion and construct evidence. <i>Human Performance</i>, v. 11, n. 1, p. 1-27, 1998.</p>	<p>Investigar as validades de critério e de construto das medidas de serviço ao cliente. Os autores relataram que instrumentos que contêm as facetas do Big Five, tais como agradabilidade e neuroticismo, têm validade satisfatória para prever o desempenho avaliado em prestação de serviço.</p>	
<p>FONTES RECRUTAMENTO</p>	<p>PUPLAMPU, B. B.; LEWIS, C.; HOGAN, D. Reference taking in employee selection: predication or verification. <i>IFE Psychologia: an International Journal</i>, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2003.</p>	<p>Verificar o valor preditivo das informações de referências dos empregados utilizadas em processos seletivos. Não foram encontrados valores significativos para tais informações.</p>	<p>Os resultados apresentados pelos autores alertam para o uso das informações de referências dos candidatos para subsidiar escolhas no processo de seleção, uma vez que não há comprovação de que elas ajudam a prever o desempenho no trabalho.</p> <p>Como único critério, as indicações devem ser vistas com reservas.</p> <p>Recomendamos cuidados adicionais na escolha dos procedimentos de recrutamento e seleção, avaliando sua pertinência às características do cargo ou da função e o êxito nas fontes de recrutamento e nas técnicas de seleção já usadas.</p> <p>A análise de currículos em processos seletivos pode deixar de fora bons candidatos, a quem falta apenas experiência.</p> <p>Indicações podem ser úteis no sentido de criar compromisso moral dos recém-ingressos.</p> <p>Os estágios constituem oportunidades importantes de conhecer o desempenho do empregado antes de contratá-lo.</p>
	<p>VIEIRA, A.; PEREIRA, G. B.; LIMA, C. H. P. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. <i>Gestão e Planejamento</i>, v. 18, n. 2, p. 78-95, 2007.</p>	<p>Estudar as práticas de recrutamento e seleção de pessoas no setor de hospedagem em Belo Horizonte. Como resultados obtidos, os autores identificaram que as fontes de recrutamento (e seleção) nos hotéis três estrelas ainda são, prioritariamente, recomendação por funcionário e consulta ao banco de currículos. Nos hotéis quatro e cinco estrelas e apart-hotéis, as técnicas são um pouco mais diversificadas por meio do uso de estágios em convênios com escolas além do recrutamento interno.</p>	

(continua)

QUADRO 13.1

Estudos encontrados nas bases de dados nacionais e internacionais sobre os preditores do desempenho no trabalho utilizados em seleção de pessoas (continuação)

Tema	Referência do artigo	Objetivo e conclusões da pesquisa	Implicações para a prática profissional
CRITÉRIO	KLEINMANN, M. et al. A different look at why selection procedures work: the role of candidates' ability to identify criteria. <i>Organizational Psychology Review</i> , v. 1, n. 2, p. 128-146., 2011.	Investigar se a habilidade do candidato para identificar o critério utilizado na avaliação de seu desempenho no processo de seleção prediz seu desempenho nesse processo e o desempenho futuro no trabalho. Os resultados corroboram essas relações.	A habilidade de o candidato "interpretar" as dicas de contexto no processo seletivo permite inferir sua competência social, sendo uma variável importante a ser considerada na avaliação. Os resultados permitem sugerir que os processos seletivos sejam planejados de modo que ofereçam dicas de contexto para que o candidato possa ter claro o que está sendo avaliado e, então, mobilize seus recursos cognitivos e comportamentais para exibir um bom desempenho. (Alertamos, no entanto, que haveria um ponto ótimo em que a transparência do processo seria contributiva. Há necessidade de mais estudos.)

BPR-5 – Battery of Reasoning Tests-5.

16PF – Sixteen Personality Factor Questionnaire.

MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory.

MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test.

Fonte: As autoras.

Entendemos por competências o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que articulados permitem que a pessoa seja capaz de apresentar os comportamentos esperados para o exercício funcional (Cap. 16). Um exemplo poderá ajudar a ilustrar. Imagine que o cargo seja de coordenador de equipes de projetos (ver Quadro 13.2).

Uma vez que a necessidade esteja traduzida em um perfil claramente definido, é imperativo decidir que tipo de recrutamento será mais apropriado. Há dois tipos de recrutamento: interno e externo. O interno é uma modalidade pela qual se busca atrair pessoas da própria organização que sejam percebidas como possuidoras das competências necessárias para ocupar a vaga. No caso do recrutamento externo, o alvo, para identificar potenciais candidatos que estejam trabalhando no momento ou se encontrem disponíveis para contratação, que se mostrem dotados dos atributos requeridos pela vaga, é o mercado de trabalho. Esse é um ponto que merece ser considerado criticamente. Não há regras para privilegiar o recrutamento interno ou externo, pois, a rigor, isso depende da política de gestão de pessoas da organização contratante. O recrutamento interno é preferencial quando a política de gestão de pessoas opta por aproveitar o capital intelectual disponível na organização e possui um plano de ascensão ocupacional e de carreira definidos (para obter mais informações sobre carreiras, ver Cap. 15). O recrutamento externo se torna preferencial na ausência de tais planos e também na necessidade de a organização incorporar a diversidade necessária para incrementar seu capital intelectual ou ainda quando a organização não reconhece em seu quadro de empregados pessoas com as competências demandadas pela vaga. Em ambos, no entanto, percebemos uma falha na decisão de procedimentos, sobretudo quando se opta pelo banco de currí-

culos ou pelas recomendações como fontes confiáveis de recrutamento. A suposição é que o currículo é capaz de capturar as competências e as habilidades individuais, e que as referências pessoais são sempre verdadeiras. Todavia, não há estudos que afirmem a validade dessa suposição (Quadro 13.1), e, apesar da ausência de um indicador claro, a prática segue firme, seja porque é mais econômica, seja porque é considerada uma etapa menos valiosa do processo seletivo, com baixa exigência de investimentos em inovação.

Consideramos uma falácia crer que o currículo seja uma base confiável para a tomada de decisão de pessoas, pois, na maioria das vezes, ele informa sobre a experiência prévia e nem sempre sobre as competências do candidato. Uma pessoa pode ter experiência de dois anos no exercício de um cargo ou uma função, mas isso não é suficiente para qualificar a experiência, que pode ter sido boa ou ruim. No caso da recomendação, é preciso levar em conta que alguns ex-empregadores podem sentir-se constrangidos de revelar atributos de ex-colegas de trabalho com receio de serem injustos ou de virem a enfrentar futuros conflitos com eles. Mas isso se aplica mais quando se trata de desconhecidos. Um estudo recente desenvolvido por D'Ávila, Régis e Oliveira (2010), que focalizaram as redes sociais na indicação de nomes para preenchimento de vagas, concluiu que os amigos e as mulheres são os que mais recomendam. Esse resultado fortalece a tese de que há afetos envolvidos nos processos de indicação de pessoas para o preenchimento de cargos. Ainda que se reconheça haver compromisso moral do indicado para com a organização e também com a pessoa que o indicou em reciprocidade à confiança depositada, tal critério não pode ser considerado confiável quando está em jogo a competência no exercício profissional.

Por que as organizações não investem na composição de um banco de candidatos potenciais para ocuparem cargos vagos? É fato que isso seria mais indicado para organizações cujos índices de rotatividade são elevados ou, em especial, para aquelas que estão em fase de expansão, não havendo pessoas qualificadas para serem contratadas. Para as organizações hospitalares, por exemplo, que enfrentam problemas sérios de rotatividade nos cargos de técnico ou auxiliar de enfermagem, tal alternativa seria bastante viável. Um curso de curta duração, contemplando parte teórica e prática, poderia ser gratuitamente oferecido aos interessados, e o desempenho do candidato seria considerado para fins de cadastro. Essa alternativa ajudaria a manter o fluxo contínuo de recrutamento e tornaria o processo seletivo mais simples. De fato, o curso permitiria avaliar com mais propriedade os conhecimentos e as habilidades técnicas, mas seria pouco útil para analisar atitudes e valores, que também são importantes no desempenho profissional. Para contornar essa dificuldade, seria bem-vindo um acompanhamento do período experimental que avaliasse mais atentamente as atitudes e os valores a partir de inferências dos comportamentos observados no exercício do cargo ou da função.

Uma vez feito o recrutamento, é preciso iniciar o processo seletivo. A escolha do número e da complexidade das etapas varia bastante. A facilidade com que se encontram candidatos que atendam ao nível de exigências iniciais para reduzir o número deles que seguirá adiante no processo seletivo é um fator que pesa na decisão dessas etapas. Prova de conhecimentos gerais com respostas de múltipla escolha, exigências de tempo de experiência e tipo de capacitação podem ou não fazer parte do processo seletivo. É comum também a utilização de testes de medidas psicológicas que avaliam di-

versas dimensões. Os mais utilizados são os de traços de personalidade e de habilidades cognitivas (atenção concentrada, memória, discriminação perceptiva, raciocínio lógico, relações espaciais, domínio verbal, etc.). O Quadro 13.1 oferece informações bem elucidativas de que os testes cognitivos conseguem ser bons preditores do desempenho no trabalho, mas é preciso estar atento ao comportamento esperado para que a escolha da medida seja apropriada.

Apesar da disponibilidade de testes que medem, por exemplo, habilidades sociais, relacionamento interpessoal (Bandeira; Del Prette; Del Prette, 2006) e criatividade (Alencar; Bruno-Faria; Fleith, 2010), dinâmicas e entrevistas grupais também podem ser úteis para avaliar a maioria dessas dimensões, desde que se criem parâmetros de avaliação. Tais parâmetros poderiam ser pensados como comportamentos esperados de alguém que tenha determinada competência desenvolvida. Assim, na dinâmica de grupo, poderia ser medida a competência de comunicação verbal. Nesse caso, seria necessário definir o que seria tal competência para determinado cargo que se quer avaliar (como foi mostrado no exemplo do Quadro 13.2). Em sequência, seriam descritos os conhecimentos, habilidades e atitudes e, finalmente, os comportamentos esperados (visíveis) de uma pessoa competente na comunicação verbal. A atividade introduzida na dinâmica de grupo deveria permitir avaliar com base em um repertório comportamental as evidências de observação no desempenho dos candidatos durante a referida atividade.

Sobre a avaliação da personalidade, consideramos oportuno abordar que os testes que medem tal construto são bastante utilizados em processos seletivos, quer sejam projetivos (identificar e interpretar figuras e desenhos, contar histórias, etc.) e de grafismo (realizar uma atividade gráfica

QUADRO 13.2

Descrição das competências necessárias para a ocupação do cargo de coordenador de equipes de projetos**Principal atividade desenvolvida: coordenar equipes de trabalho**

Competência: capacidade de planejamento e coordenação de equipes de trabalho. É a capacidade de estabelecer metas e prioridades de atividades, áreas ou projetos, definindo ações (o que, como, onde, por que e quando) e coordenando equipes de trabalho em prol da realização de metas.

Conhecimentos referem-se à informação qualificada sobre tecnologia, políticas, procedimentos, bases de dados e documentos, bem como ao conjunto de experiências e ao domínio de conteúdo da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela organização.

Conhecimentos requeridos para o cargo de coordenador:

1. Estabelecimento de metas
2. Planejamento de ações
3. Processos grupais
4. Processos de trabalho envolvidos na execução das atividades

Habilidades referem-se a capacidades ou atributos relacionados com a coordenação motora, a destreza manual (habilidades motoras), a cognição (raciocínio, imaginação, atenção, memorização, percepção, criatividade, etc.) e as interações humanas (sociabilidade, trabalhar em grupo, etc.).

Habilidades necessárias para o cargo de coordenador:

Habilidades cognitivas

1. Resolução de problemas: identificar e resolver problemas.
2. Clareza de comunicação: transmitir informações precisas para outros operadores e empregados implicados no processo de trabalho.

Habilidades relacionais

1. Relacionamento intra e intergrupar: capacidade de interagir em harmonia com os colaboradores e colegas de seu grupo de trabalho ou de outros grupos, sendo colaborativo e evitando conflitos desnecessários.
2. Coordenação: capacidade de orientar um grupo de pessoas em situações de trabalho, conciliando de modo harmonioso a objetividade de propósitos e as diferenças psicológicas individuais entre os colaboradores sob sua liderança.

Atitudes: postura em relação a um objeto, que predispõe a pessoa a agir, essencialmente, conforme seu afeto em relação a esse objeto. Assim, uma pessoa que goste da organização onde trabalha desenvolve uma atitude de lealdade para com ela. Uma pessoa que valoriza o trabalho tende a ser responsável e pontual em relação a compromissos profissionais, entre outros.

Atitudes esperadas para o cargo de coordenador:

1. Comprometimento com sua equipe de trabalho e a organização
2. Disposição para liderar
3. Responsabilidade profissional
4. Sinceridade

Comportamentos esperados (ações observáveis a serem apresentadas pelo ocupante do cargo) para a atividade de coordenação de equipes de trabalho na competência definida:

1. Elaborar planos de metas e ações, especificando prazos, recursos envolvidos e distribuição de responsabilidades.
2. Distribuir o trabalho entre os membros da equipe levando em conta o conhecimento de competências e habilidades de cada um.
3. Utilizar ferramentas e instrumentos de planejamento, como cronogramas, arquivos e gráficos, para organizar o trabalho e dar-lhe seguimento.
4. Ter domínio das metas de sua área e seu cargo, transmitindo-as de modo claro para os membros de sua equipe de trabalho.
5. Desenvolver dispositivos para acompanhar as atividades de sua equipe de trabalho, intervindo de modo efetivo na presença de possíveis conflitos ou problemas que prejudicam o bem-estar do grupo e o alcance das metas previamente estabelecidas.

ou de desenho a partir de uma solicitação verbal ou de complementação de traços de figuras incompletas), quer sejam inventários (concordância ou discordância com proposições sobre características e traços pessoais). A rigor, a grande expectativa em relação aos testes de personalidade é que eles ofereçam explicações para o comportamento do indivíduo no trabalho, os humores cotidianos e também os estilos interpessoais desenvolvidos para lidar com as outras pessoas e encontrar um modo de ser no mundo (Hogan; Hogan; Roberts, 1996). O Quadro 13.1 inclui estudos empíricos que avaliaram o valor preditivo de testes de personalidade, com destaque para os inventários, sinalizando que eles podem ser úteis na previsão do comportamento futuro. No entanto, é preciso considerar que, apesar de a teoria da personalidade dos cinco fatores ser reconhecida como um bom preditor do desempenho futuro no trabalho (Judge et al., 2008), nem sempre ela se ajusta a todos os cargos ou funções (Hogan; Hogan; Roberts, 1996). Altos escores de traços pessoais de abertura para a experiência e a extroversão seriam relevantes para cargos ou funções que demandem inovação e riscos, mas provavelmente a conscienciosidade (escrupulosidade) seria mais importante para os cargos ou as funções que a conformidade e a obediência à autoridade sejam fundamentais para o bom desempenho no trabalho.

É necessário fazer uma ressalva quanto ao uso de testes de grafismos para medir traços de personalidade. Ainda que tenham validade psicométrica, seu uso deve ser parcimonioso, em virtude, principalmente, do fato de grande parte dos processos seletivos que fazem uso dessas medidas ser direcionada para cargos de nível de escolaridade fundamental e médio e usada como única medida. Além disso, não se pode ignorar que as características do traço gráfico (p. ex., força, extensão, etc.) também estão re-

lacionadas a fatores genéticos e ao processo de socialização escolar. Ao lidarmos com uma população pouco escolarizada (no sentido de que frequentou poucos anos de ensino formal), cuja qualidade de ensino está longe de ser a ideal, é bem provável que esse fato repercuta no desempenho do teste. Ademais, as dificuldades de estabelecer relações entre o desempenho no teste, os traços de personalidade inferidos e os comportamentos esperados no trabalho tornam ainda mais arriscado construir pareceres psicológicos fortemente centrados em tais medidas. Se o uso de testes de personalidade é uma exigência – o que pode ocorrer por pressões de organizações que impõem às consultorias um rol de testes a serem usados em seus processos seletivos –, os inventários, que se apoiam em proposições claramente formuladas para que o respondente marque seu nível de concordância, seriam, em nosso ponto de vista, menos arriscados.

A experiência com processos seletivos e também com a supervisão de estágio na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho* permite não apenas fazer esses comentários críticos arrolados anteriormente, mas também analisar de modo crítico a qualidade dos pareceres psicológicos. Salvo raras exceções, esses documentos são de baixa qualidade, pois, em vez de se pautarem em informações objetivas sobre comportamentos esperados e medidas de avaliação com parâmetros facilmente identificáveis, respaldam-se em impressões gerais sobre as características de personalidade do candidato que deixariam estupefato até o leitor mais desatento. Uma breve comparação dos pareceres psicológicos enviados por consultorias especializadas em seleção

* A primeira autora deste capítulo, além de trabalhar com diversos processos seletivos, tem muitos anos de experiências na supervisão de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho na UFBA e na UFJF.

de pessoas às organizações contratantes permite constatar que eles assemelham-se muito entre si, quer na linguagem usada, quer no diagnóstico realizado, revelando a fragilidade do sistema de avaliação, que em vez de diferenciar, tende a homogeneizar todo o grupo de pessoas.

Para quaisquer medidas usadas e etapas previstas no processo seletivo, é preciso que sejam considerados os comportamentos esperados. Essa parece ser a tendência atual. No Brasil, por exemplo, tem crescido o número de publicações que tratam sobre a utilidade de contribuições teóricas para os processos seletivos, entre as quais a análise experimental do comportamento (Santos; Franco; Miguel, 2003) e do behaviorismo (Tadaiesky, 2008). Isso se aplica também à entrevista de seleção (Salgado; Gorriti; Moscoso, 2007). Amplamente utilizada, a entrevista está assumindo uma configuração cada vez mais objetiva. Entrevistas comportamentais, entrevistas estruturadas, entrevistas baseadas em competências, entre outras, adotam essa perspectiva: a de tentar objetivar um pouco mais os parâmetros de avaliação, tornando-os mais pertinentes ao que se espera do candidato no exercício de seu trabalho. Isso não significa que a subjetividade será eliminada do processo. Pelo contrário, tornar o processo mais objetivo em todas as suas etapas, inclusive na entrevista, uma das técnicas mais usadas na seleção, é um indicador de respeito a subjetividade e individualidade do candidato.

Não se pode esquecer que há uma nítida assimetria de poder nos processos seletivos em que o candidato consente em ser avaliado por não ter opção. O uso de medidas invasivas, que tentam capturar dimensões subjetivas, sobretudo a entrevista, deve ser fortemente orientado por princípios éticos. Indagar sobre a vida familiar do candidato, com base na suposição de haver

relações diretas entre a qualidade de tais relações e o desempenho no trabalho, seguramente faz parte de muitos roteiros de entrevista, mas é um preditor frágil (ver Schmidt; Hunter, 1998). Ainda que se reconheça que o contexto de trabalho repercute na família, do mesmo modo que a família interfere no contexto de trabalho, seria ilusório acreditar que em 10 ou 15 minutos de entrevista sejamos capazes de identificar problemas futuros no desempenho profissional. Talvez esses argumentos fossem suficientes para desestimular esse tipo de indagação no momento da entrevista, privilegiando perguntas que poderiam oferecer informações úteis para a tomada de decisão em aspectos mais relacionados concretamente ao desempenho futuro. Não acreditamos, contudo, que haja significativa adesão dos entrevistadores a estes comentários críticos.

O leitor pode estar se indagando a respeito de que tipo de perguntas atenderia a esse critério? Um exemplo seria de grande valia! Suponha que a seleção seja feita para uma pessoa que ocupará o cargo de atendente de secretaria de uma escola e tratará de problemas financeiros de matrícula. Um roteiro poderia contemplar uma situação próxima a que será vivenciada pelo atendente (situação validada previamente por um profissional que atua no cargo e seu supervisor) e, com base em um repertório de possíveis aspectos a se contemplar na resposta, servir de parâmetro para avaliar a capacidade de ele vir a lidar a contento com a situação apresentada no Quadro 13.3. Em virtude da importância de cada questão, poderiam ser estipulados pesos diferenciados. A pontuação final seria decorrente do número de aspectos contemplados pelo candidato. Por exemplo, quem contemplasse cinco ou mais aspectos na resposta receberia pontuação máxima. A pontuação poderia variar conforme o nível de instrução dos candidatos e de exigência do processo seletivo.

QUADRO 13.3

Exemplo de roteiro de entrevista e respostas esperadas para a seleção de atendente de secretaria escolar**Atendente de matrícula financeira**

1. Um aluno chega irritado para fazer a matrícula, pois o valor de seu débito está diferente do que ele imaginava e diz que prefere ser atendido por um supervisor, que já é da faculdade. Como a situação deve ser conduzida? Como o atendimento deve ser feito? (Peso 3)
 - (A) Ser cortês.
 - (B) Ser prestativo e solícito.
 - (C) Tentar acalmar.
 - (D) Conversar (ouvir).
 - (E) Passar confiança de que o problema será resolvido.
 - (F) Colher informações que possam ajudar a resolver a questão.
 - (G) Tentar resolver sem passar para o supervisor (esfera de autonomia).
 - (H) Passar todas as informações necessárias.
 - (I) Encaminhar para o supervisor (conformidade a normas e regras institucionais).
2. Muitas pessoas estão aguardando atendimento quando o sistema sai do ar sem previsão de retorno. Como todos devem ser informados sobre a situação? Como o problema pode ser resolvido? (Peso 2)
 - (A) Manter a calma.
 - (B) Tranquilizar os alunos.
 - (C) Ser franco (passar a informação real).
 - (D) Buscar fazer as transações manualmente.
 - (E) Negociar com os alunos possibilidade de retorno em outro momento.
 - (F) Acionar a assistência técnica.
 - (G) Discutir com a supervisão sobre medidas a serem adotadas.
 - (H) Renegociar as datas de matrícula.
 - (I) Propor uma solução inovadora (pontuar duas vezes) – fora do que seria previsto na rotina.

É fato que, na entrevista, o que está sendo avaliado é a capacidade de o candidato raciocinar sobre um problema, nada podendo ser dito se assim realmente procederia em uma situação concreta, mas, de qualquer modo, permite captar indícios de como a pessoa pensa sobre o problema. Ela poderia basear-se tanto na experiência pessoal quanto em sua capacidade geral de resolver problemas, o que possibilitaria capturar mais a habilidade (o modo como pensa fazer) que a experiência anterior (o modo como já fez no passado).

Outro aspecto a ser observado na etapa de entrevista é a presença de mais de um avaliador. Os manuais de psicologia social alertam sobre os vieses a que todos

estamos sujeitos quando formamos impressões ou julgamos o comportamento alheio. Estereótipos ocupacionais nos levam a crer que há postos de trabalhos mais pertinentes a homens e outros a mulheres, e alguns postos seriam contraindicados para algumas pessoas com necessidades especiais. Razões atribuídas a ações de outras pessoas influenciam de modo significativo o julgamento que fazemos delas. Características pessoais ou fatores externos que levam o indivíduo a agir de determinada maneira interferem nas impressões gerais que formamos da pessoa. Em entrevista de seleção, em que não se dispõe de muitas informações adicionais sobre a pessoa-alvo de julgamento, estamos bem mais suscetíveis aos

erros atribucionais e à injustiça (London, 2001; Michener; Delamater; Myers, 2005). A literatura especializada também alerta para estados de humor interferindo no julgamento que fazemos. Daí a importância de se ter mais de um juiz. Alguns, contudo, poderiam argumentar que ter mais de um juiz é recomendável, mas não é prático, visto a urgência de se planejarem processos seletivos ágeis e econômicos.

É preciso ter em mente, entretanto, que, sem os devidos cuidados, os profissionais de recrutamento e seleção correm sérios riscos de desenvolver uma prática irresponsável e não ética, aumentando as chances de erros de avaliação, quer por justificativas pouco defensáveis do ponto de vista técnico e ético, quer apoiados apenas em critérios econômicos e de pressão do mercado.

Se a questão é econômica, as entrevistas grupais podem ser uma alternativa, mas não se pode ignorar que a complexidade do processo de avaliação aumenta, visto que, nesse caso, é preciso estar atento a mais de um candidato ao mesmo tempo. Os parâmetros de avaliação necessitam de mais precisão e cuidado em sua elaboração. A presença de outro avaliador torna-se imperativa, dada as concretas restrições cognitivas a que se vê imposto um único entrevistador. Uma simples atividade de apresentação, por exemplo, pode constituir um item de avaliação da comunicação. Para criar parâmetros de avaliação seria necessário definir o que é competência de comunicação e como ela se manifestaria em uma simples atividade de apresentação pessoal em uma entrevista grupal. Suponhamos que ela seja definida como a capacidade de uma pessoa apresentar suas características pessoais no tempo estabelecido para cumprir a tarefa (dois minutos) de modo claro e objetivo. Como a comunicação envolve também a capacidade de ouvir o outro e compreender o que diz, estabelecendo a in-

terlocução necessária entre dois atores, em um segundo momento, poderia ser solicitado a cada candidato, após a apresentação de todos, que fizesse um resumo das principais características dos demais colegas (gerando insumos para a comparação entre os candidatos). A comparação das respostas ofereceria informações bastante relevantes sobre a atenção dispensada aos demais, a clareza da comunicação, o poder de síntese de informações e o nível de controle emocional na situação, visto que se a intensidade da ansiedade do candidato for elevada, é certo que terá dificuldades de prestar atenção aos demais candidatos com nítidas repercussões em sua capacidade de memorização e articulação de ideias. Não desconsideramos que situações de entrevista e processos seletivos são sempre tensas, mas é possível fazer comparações quando todos estão supostamente no mesmo nível de ansiedade e motivados para ocupar uma vaga. As diferenças individuais acabam por se fazer notar se dispomos de parâmetros.

Se todas as etapas do processo seletivo forem cuidadosamente planejadas e cada uma delas tiver parâmetros claros de avaliação com pertinência nítida ao que se espera que a pessoa desenvolva futuramente no exercício de sua atividade profissional, o parecer psicológico será elaborado sem dificuldade e dará segurança tanto ao avaliado quanto ao avaliador. Um exemplo ajudaria a elucidar esse ponto fundamental. Suponha que seja feita uma entrevista grupal para avaliar habilidades em um processo seletivo para consultores técnicos de diversas áreas de conhecimento. Os grupos poderiam ser organizados por área de especialização, com a participação de 5 a 10 candidatos e seriam levados a termo por um coordenador e dois assistentes de observação (ver quadro "Exemplo de roteiro de entrevista", a seguir).

A folha de avaliação deve conter os parâmetros de avaliação com base nos ob-

Exemplo de roteiro de entrevista grupal

- Dar boas vindas e apresentar a equipe.
- Esclarecer os papéis (coordenador e assistentes de observação).
- Dizer o tempo do grupo (aproximadamente 1 hora e 30 minutos).
- Instrução aos candidatos: Será apresentado um pequeno vídeo a respeito de uma situação que discute relações interpessoais em contextos de trabalho.
- A tarefa de cada um é apresentar um diagnóstico dessa situação e propor uma intervenção, justificando-a em uma folha de registro que será fornecida a você e recolhida ao final da entrevista para fins de avaliação.
- Procurem aproveitar ao máximo sua experiência pessoal como especialista para dar suporte a essa intervenção.
- Vocês terão de apresentar uma proposta de consultoria para solucionar o problema.
- Vocês terão 10 minutos para registrar em um papel sua proposta, que depois deverá ser apresentada oralmente para o grupo. Cada um terá cinco minutos para essa apresentação.
- Após as apresentações individuais, daremos 15 minutos para o grupo discutir e sintetizar as contribuições individuais para o problema diagnosticado.

jetivos da atividade e nos comportamentos esperados. Um exemplo é apresentado no Quadro 13.4.

O parecer psicológico, então, deve ser elaborado com base na ficha de avaliação, o que respalda os argumentos mediante recursos e solicitações de justificativas de

indicação ou contraindicação do candidato para ocupar o cargo. Para ilustrar, reproduzimos a seguir a resposta dada a um candidato sobre sua avaliação, após ter recorrido da decisão de não indicação (ver quadro “Justificativa de um parecer de uma seleção com base na folha de avaliação”, a seguir).

QUADRO 13.4

Exemplo de uma folha de avaliação de entrevista

Flexibilidade situacional. É a capacidade de modificar a conduta pessoal para alcançar determinados objetivos quando surgem dificuldades, novos dados ou mudanças de percurso. Está associada à versatilidade do comportamento para adaptar-se a contextos distintos, situações, meios e pessoas de forma rápida e adequada e também à versatilidade cognitiva, à capacidade de mudar convicções e formas de interpretar a realidade (modelos mentais) e à revisão crítica.

Peso 2,5 (varia conforme o número de fatores a ser avaliado)

Critérios	Sinais de evidência			Observações pontuais
	Fraco (1)	Regular (2,5)	Claro (5)	
<ul style="list-style-type: none"> • Versatilidade cognitiva expressa na capacidade de ajustar a situação proposta a seu conhecimento especializado. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Originalidade no modo como as ideias são apresentadas revelando aproveitamento da experiência pessoal para enriquecer a situação. 				

Observações gerais:

Fonte: Os autores.

Justificativa de um parecer de uma seleção com base na folha de avaliação

FLEXIBILIDADE SITUACIONAL (pontuação do candidato: 5; pontuação máxima: 25). A proposta apresentada oralmente pelo candidato não estava relacionada à situação apresentada no vídeo, o que está em consonância com o diagnóstico escrito (folha de registro de resposta do candidato), permitindo inferir que o candidato não obteve êxito no ajustamento da situação do vídeo a seu domínio de conhecimento, aspecto central dessa habilidade.

É fato que um processo seletivo vai além de uma avaliação de suas competências traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho do cargo que pretende ocupar. É comum a inclusão de provas práticas conforme a especialidade requerida e também exames médicos. Aqui nos restringimos às etapas do processo de seleção mais atinentes ao papel e à esfera de responsabilidade de psicólogos.

Uma vez tendo feito essa descrição incluindo exemplos que permitem ao leitor visualizar de modo mais claro como isso repercute na prática profissional, apresentaremos uma síntese (Quadro 13.5) com perguntas que permitem orientar o trabalho do psicólogo ou do selecionador no planejamento do processo de seleção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos seletivos cumprem um papel fundamental dentro das organizações, uma vez que são responsáveis por encontrar os candidatos que melhor possam atender às expectativas organizacionais. Consideramos, portanto, que é uma tarefa complexa e de alto risco, pois requer certa dose de previsibilidade. Ao demandar o preenchimento de vagas em uma organização, esperamos encontrar candidatos que atendam a certos requisitos e que apresentem bom desempenho ao iniciarem suas atividades laborais. Assim, reter um candidato que demande da organização ou dele próprio um grande esforço para se ajustar às expectati-

vas de trabalho é um grande equívoco do processo seletivo que pode ser evitado com o uso de procedimentos de seleção adequados.

Levar adiante um processo de seleção buscando que ele cumpra seu papel não é uma tarefa puramente técnica. Trata-se, antes de tudo, de um compromisso ético que pode gerar um alto custo para a organização e o candidato ou talvez uma enorme fonte de satisfação para ambos. A opção a ser seguida pela seleção vai depender do grau de afinidade que o processo seletivo estabelece com o setor demandante. Quanto mais bem avaliado for o candidato e mais claras as tarefas e as atividades a desempenhar, maiores são as chances de se realizar uma seleção justa e bem-sucedida. É importante ter em mente que o candidato a um processo seletivo cria uma expectativa de que algo será informado a ele sobre seu desempenho. Estamos cientes de que, em muitos casos, é difícil oferecer *feedback* individual do desempenho a todos os candidatos, mas a pertinência de parâmetros e critérios usados na avaliação contribuem de modo significativo para aumentar a confiabilidade do processo e oferecer insumos para respostas a possíveis recursos ou questionamentos.

Para finalizar, cabe afirmar que neste capítulo procuramos incentivar os estudantes, profissionais e demais interessados a refletirem sobre as práticas de recrutamento e seleção, chamando a atenção para a importância de articular esses procedimentos com o sistema de gestão de pessoas. Ao fazer uso de resultados de pesquisas, exemplos e ques-

QUADRO 13.5

Questões norteadoras da prática profissional em recrutamento e seleção de pessoas

Fase	Questões a serem respondidas	O que justifica a pergunta
1. Definição da vaga	<p>O cargo possui uma descrição clara? Que tarefas ou atividades a pessoa irá desempenhar? Que conhecimentos, habilidades e atitudes exigem o cargo? Que comportamentos prejudicam o desempenho no trabalho e devem ser evitados?</p>	<p>Dar subsídios para definir as fontes de recrutamento e planejar os procedimentos seletivos. Identificar os processos de trabalho relacionados. Orientar a definição dos comportamentos esperados. Dar celeridade ao processo seletivo centrando-o sobre aspectos críticos do desempenho.</p>
2. Recrutamento	<p>Há uma política de gestão de pessoas claramente direcionada para o desenvolvimento de pessoas? Há um plano de carreira definido na organização que permita visualizar crescimento de nível de exigência profissional com remuneração e atividades mais desafiadoras? Há disponibilidade de fontes de recrutamento externo para atrair candidatos para a vaga? A vaga seria facilmente preenchida por pessoal interno ou o perfil é mais exigente e teria de ser buscado fora da organização? Que tipo de investimento tem sido feito na organização para sistematizar e inovar na prática de recrutamento e construção de banco de cadastro de potenciais candidatos?</p>	<p>Opção por recrutamento interno ou externo.</p>
3. Processo seletivo	<p>Há muitos candidatos potenciais, o que exigiria a criação de etapas eliminatórias para reduzir o número de candidatos? Qual a pertinência de provas de conhecimentos gerais, específicos, testes de medidas psicológicas, entrevistas individuais e grupais e dinâmica de grupo para a seleção do cargo vago? Os procedimentos rotineiros adotados seriam recomendáveis para o preenchimento do cargo vago, conforme os comportamentos esperados previamente traçados? Qual o tempo necessário para a realização do processo?</p>	<p>Definir tempo de duração, quantidade e qualidade das etapas do processo seletivo. Definir grau de exigência de cada uma das etapas. Definir etapas eliminatórias e classificatórias. Definir critérios e parâmetros de avaliação para cada etapa e medida utilizada.</p>

(continua)

QUADRO 13.5

Questões norteadoras da prática profissional em recrutamento e seleção de pessoas (continuação)

Fase	Questões a serem respondidas	O que justifica a pergunta
4. Treinamento da equipe responsável pelo processo seletivo	<p>Os avaliadores estão preparados para conduzir o processo seletivo?</p> <p>Há clareza dos avaliadores sobre a pertinência das etapas do processo, as competências, as habilidades e as atitudes requeridas pelo cargo, os comportamentos esperados e os parâmetros a serem observados na avaliação dos candidatos?</p> <p>Os avaliadores estão preparados para conduzir a entrevista estruturada respaldada em parâmetros claros de avaliação?</p> <p>Os avaliadores estão preparados para responder a recursos que questionem os procedimentos adotados na seleção?</p>	<p>Assegurar domínio conceitual, teórico e prático dos responsáveis por conduzir processos seletivos em todas as suas etapas.</p>
5. Elaboração de pareceres psicológicos	<p>Que parâmetros comportamentais devem ser incluídos na apresentação dos pareceres psicológicos?</p> <p>Que termos e linguagem devem ser usados no parecer para torná-lo o mais objetivo possível e fiel aos parâmetros de avaliação utilizados?</p>	<p>Assegurar a qualidade de um parecer psicológico que servirá de base para a tomada de decisão de contratação do candidato.</p>
6. Sistema de controle	<p>Que etapas devem ser previstas para assegurar um controle da qualidade do processo seletivo?</p> <p>Que critérios de avaliação de eficácia, eficiência e efetividade devem ser levados em consideração para planejar um sistema de controle de qualidade do processo seletivo?</p> <p>Foram planejadas formas de dar <i>feedback</i> aos candidatos sobre o seu desempenho, quando possível?</p>	<p>Definir parâmetros para avaliar o ajustamento no trabalho em três momentos: após um ou dois meses de contratação, após seis meses e após um ano. Poderia ser feita entrevista pessoalmente ou por telefone com o supervisor, o candidato admitido e outro colega que trabalhe de modo direto com ele.</p> <p>Planejar parâmetros a serem avaliados em entrevistas de desligamento.</p>

tões norteadoras, a nossa expectativa foi a de oferecer insumos que ajudem no aprimoramento dos procedimentos de recrutamento e seleção adotados pelos profissionais. Além disso, buscamos dar o destaque merecido a uma prática de gestão que, apesar de rotineira, ainda é negligenciada pelos pesquisadores no contexto brasileiro. Por

mais que reconheçamos que esse estado de coisas vem sendo recentemente modificado, o conhecimento produzido em âmbito internacional sobre o tema é pouco explorado por profissionais e estudiosos brasileiros, e, no Brasil, são necessários mais estudos para aumentar o escopo de sustentação científica dessa prática de gestão de pessoas.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que aspectos críticos devem ser levados em consideração na elaboração de processos de recrutamento e seleção?
2. Com base na revisão de literatura apresentada no capítulo, quais conclusões podemos extrair do valor preditivo dos testes de medidas psicológicas em relação ao desempenho futuro no trabalho?
3. Que aspectos devem ser levados em consideração no planejamento e na condução de entrevistas em processos seletivos?
4. Que aspectos devem ser levados em consideração na elaboração de pareceres psicológicos em processos seletivos?

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. de; BRUNO-FARIA, M. de F.; FLEITH, D. de S. (Org.). *Medidas de criatividade: teoria e prática*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ARAÚJO, G. C.; DIAS, E. M. Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. *Anais...* Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008. p. 1-18.
- ARAÚJO, M. E. B. de O.; PILATI, R. Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa. *Revista psicologia: organizações e trabalho*, v. 8, n. 2, p. 121-138, 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10162>>. Acesso em: 20 nov. 2010.
- BANDEIRA, M.; DEL PRETTE, Z.A. P.; DEL PRETTE, A. (Org.). *Estudos sobre habilidades sociais e relacionamento interpessoal*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- BAUMGARTL, V. de O.; PRIMI, R. Evidências de validade da bateria de provas de raciocínio (BPR-5) para seleção de pessoal. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 19, n. 2, p. 246-251, 2006.
- BERTUA, C.; ANDERSON, N.; SALGADO, J. F. The predictive validity of cognitive ability tests: a UK meta-analysis. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 78, n. 3, p. 387-409, 2005.
- BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de administração contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.
- CAETANO, P. F. *Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho – ICPT*. 2007. 231 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- CARRETTA, T. R.; REE, M. J. General and specific cognitive and psychomotor abilities in personnel selection: the prediction of training and job performance. *International journal of selection and assessment*, v. 8, n. 4, p. 227-236, 2000.

- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, edição 28, v. 8, n. 4, p. 1-23, 2002. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_93.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2010.
- COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, v. 16, n. 35, p. 337-348, 2006.
- D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. de. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 1, p. 65-80, 2010.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (Org.). *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 174-199.
- HOGAN, R.; HOGAN, J.; ROBERTS, B. W. Personality measurement and employment decisions: questions and answers. *American Psychologist*, v. 51, n. 5, p. 469-477, 1996.
- HUTZ, C. S. et al. O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 11, n. 2, p. 395-411, 1998.
- JUDGE, T. A. et al. The contributions of personality to organizational behavior and psychology: findings, criticisms, and future research directions. *Social and personality psychology compass*, v. 2, n. 5, p. 1982-2000, 2008.
- KLEINMANN, M. et al. A different look at why selection procedures work: the role of candidates ability to identify criteria. *Organizational psychology review*, v. 1, n. 2, p. 128-146, 2011.
- KRAJEWSKI, H. T. et al. Comparing the validity of structured interviews for managerial – level employees: should we look to the past or focus on the future? *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 79, n. 3, p. 411-432, 2006.
- KRAUSE, D. E. et al. Incremental validity of assessment center ratings over cognitive ability tests: a study at the executive management level. *International journal of selection and assessment*, v. 14, n. 4, p. 360-371, 2006.
- LONDON, M. (Ed.). *How people evaluate others in organizations*. London: Lawrence Erlbaum, 2001.
- MARX, K. *Crítica ao programa de Gotha*. London; [s.n.], 1875. Disponível em: <<http://www.cultura-brasil.pro.br/gotha.htm>>. Acesso em: 12 fev. 2010. Carta com observações anexas enviada a W. Bracke.
- MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000.
- MCCARTHY, J. M.; GOFFIN, R. D. Improving the validity of letters of recommendation: an investigation of three standardized reference forms. *Military psychology*, v. 13, n. 4, p. 199-222, 2001.
- MENDONÇA, J. R. C. de; ANDRADE, J. A. de. Gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 36-48, 2003.
- MICHENER, H. A.; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. J. *Psicologia social*. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- MORGESON, F. P. et al. Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel psychology*, v. 60, n. 3, p. 683-729, 2007.
- NICOLETI, G. G.; NAZARIO, G. Recrutamento e seleção na Com. de Bebidas e Transportes Hammes Ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 2, n. 2, p. 1-18, 2008.
- PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. *Estudos de psicologia*, v. 23, n. 4, p. 463-471, 2006.
- PASSUELLO, C. B.; OSTERMANN, A. C. Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. *Estudos de psicologia*, v. 12, n. 3, p. 243-251, 2007.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: teoria e prática*, v. 5, n. 2, p. 83-98, 2003.

- PUPLAMPU, B. B.; LEWIS, C.; HOGAN, D. Reference taking in employee selection: predication or verification. *IFE Psychology: an international journal*, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2003.
- QUEIROGA, F. *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. 2009. 223 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- REEVE, P. E.; VICKERS, M. D.; HORTON, J. N. Selecting anaesthetists: the use of psychological tests and structured interviews. *Journal of the royal society of medicine*, v. 86, n. 7, p. 400-403, 1993.
- SACKETT, P. R.; LIEVENS, F. Personnel selection. *Annual review of psychology*, v. 59, p. 419-450, 2008.
- SALGADO, J. F. Personnel selection at the beginning of the new millennium. *International journal of selection and assessment*, v. 8, n. 4, p. 191-193, 2000.
- SALGADO, J. F. Some landmarks of 100 years of the scientific personnel at the beginning of the new century. *International journal of selection and assessment*, v. 9, n. 1-2, p. 3-8, 2001.
- SALGADO, J. F.; GORRITI, M.; MOSCOSO, S. La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la administración pública española: propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 23, n. 1, p. 39-55, 2007.
- SANTOS, A. P. X. dos. *Análise do recrutamento e seleção dos estagiários da empresa Junior A/C. Gurupi*, 2007. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade UNIRG, Gurupi, 2007.
- SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A.; MIGUEL, C. F. Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 16, n. 2, p. 235-243, 2003.
- SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, v. 124, n. 2, p. 262-274, 1998.
- SILVA, F. C. e; SILVA, M. S. V. Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. *Revista administração: revista científica do curso de administração da UniEvangélica*, v. 3, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/view/31/28>>. Acesso em: 21 out. 2009.
- SILVA, G. L. de S.; GALINDO, F.; VILAS BOAS, A. A. Cultura organizacional e processo seletivo em empresas do Sul Fluminense. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende, RJ. *Anais...* Resende: AEDB, 2007. p. 1-12.
- SILVEIRA, S. B. Entrevistas de emprego: gerenciamento de tópico e de face. *Revista palavra*, n. 8, p. 209-235, 2002.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Ed.). *Psychological management of individual performance*. London: John Wiley & Sons, 2002. p. 3-25.
- SOUZA, D. A. et al. Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas. In: SEMEAD: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO, 12., 2009. São Paulo. *Anais...* São Paulo: EAD/FEA/USP, 2009. p. 1-16.
- TADAIESKY, L. T. Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 28, n. 1, p. 122-137, 2008.
- TARGA, T. A. *A ideologia da gestão capitalista no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico*. 2006. 112 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Departamento de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.
- TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1980.
- TETT, R. P.; CHRISTIANSEN, N. D. Personality tests at the crossroads: a response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, v. 60, n. 4, p. 967-993, 2007.
- THOMAZ, H. J. R. *Seleção de empregados em indústria de petróleo: uma análise pelo método AHP*. 2006. 158 f. Dissertação (Mestrado profissionali-