

## UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DOS TESTES PSICOLÓGICOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

### AN ANALYSIS OF THE CONTRIBUTION DOS PSYCHOLOGICAL TESTS IN THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONAL

Camila Miles de Oliveira (UNIVAG)<sup>5</sup>

Rose Ângela Vieira Passos Bueno (UNIVAG)<sup>6</sup>

**Resumo:** O presente artigo busca, através de pesquisa bibliográfica, verificar a forma de utilização dos testes psicológicos no processo de seleção de pessoal, a aplicação e correção dos mesmos, bem como compreender o papel do psicólogo organizacional na condução e análise dos testes psicológicos no processo seletivo. O tema foi escolhido devido ao estágio na disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizado em uma empresa em Cuiabá Mato Grosso, que proporcionou vivenciar a utilização dos testes psicológicos no processo de Recrutamento e Seleção. Em seu desenvolvimento está descrito o surgimento da psicologia organizacional, o processo de recrutamento e seleção, os testes psicológicos, o psicólogo organizacional na condução dos testes. No que se refere às considerações finais conclui-se que os testes psicológicos podem contribuir para que o processo seletivo dentro das organizações seja eficaz. Para a realização deste artigo foram utilizados os autores Chiavenatto (2008), Silva e Nunes (2002), Zanelli (2002), Alchieri e Cruz (2003), Erthal (2001), entre outros. Estes autores foram escolhidos para esse trabalho pois os mesmos apresentam bibliografia de qualidade relacionada ao tema, contribuindo para a realização deste.

**Palavras - Chave:** Testes. Recrutamento. Seleção. Psicólogo Organizacional.

**Key Words:** Tests. Recruitment. Selection. Organizational psychologist.

**Abstract:** This article aims, through literature search, how to verify the use of psychological testing in personnel selection process, implementation and correct them, and understand the role of organizational psychologists to conduct psychological testing and analysis of the selection process . The theme was chosen due to the stage in the discipline of Organizational Psychology and Labour, held in a company in Cuiaba Mato Grosso, which provided experience the use of psychological testing in recruitment and selection process. In its development is described the emergence of organizational psychology, the process of recruitment and selection, psychological tests, the organizational psychologist in conducting the tests. With regard to the final considerations it is concluded that psychological tests can contribute to the selection process within organizations to be effective. For the realization of this article were used Chiavenatto authors (2008), Silva and Nunes (2002), Zanelli (2002), Alchieri and Cruz (2003), Erthal (2001), among others. These authors were

---

<sup>5</sup> Graduanda em Psicologia pela UNIVAG – Centro Universitário. e-mail: [camimiles@hotmail.com](mailto:camimiles@hotmail.com)

<sup>6</sup> Docente Especialista e Mestranda em Educação Sociedade e Psicanálise, do GPA de Saúde do UNIVAG - Centro Universitário e-mail: [psicoangel\\_1@hotmail.com](mailto:psicoangel_1@hotmail.com)

chosen for this work because they present literature related to the theme of quality, contributing to achieving this.

## **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem por objetivo verificar a forma de utilização dos testes psicológicos no processo de seleção de pessoal, a de aplicação e correção dos mesmos, bem como compreender o papel do psicólogo organizacional na condução e análise dos testes psicológicos no processo de seleção. Assim para a conclusão deste artigo, será feita uma reflexão se os testes psicológicos podem contribuir para que o processo de seletivo dentro das organizações seja eficaz.

A motivação em escrever este artigo se deve à vivência no estágio de psicologia organizacional e do trabalho dentro de uma empresa, onde pode-se ter a oportunidade de conhecer na prática o processo seletivo com o uso do instrumento dos testes psicológicos. A partir disso levantou-se o questionamento e o interesse em buscar saber se os testes psicológicos têm eficácia no processo de recrutamento e seleção.

Assim, para que tenha um melhor entendimento do processo de seleção de pessoal dentro das organizações, está descrito ao longo do texto, o surgimento da psicologia organizacional, os processos de recursos humanos, as etapas do processo de recrutamento e seleção, o que são testes psicológicos, será feito um levantamento dos testes mais utilizados pelas empresas, buscando saber qual o papel do psicólogo organizacional na condução dos testes mostrando a forma de aplicação, correções e avaliações.

Após a pesquisa bibliográfica, foi realizada uma reflexão sobre a utilização dos testes psicológicos no processo de Recrutamento e Seleção na tentativa de mostrar sua eficácia.

## **O SURGIMENTO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Ao longo das últimas décadas, por modificações técnicas, teóricas e culturais observa-se a necessidade de retificações a adaptações urgentes de técnicas organizacionais calcadas nas exigências que as transformações socioculturais impõem. Algumas das características são a velocidade e a necessidade do uso e divulgação de informações, cada vez mais precisas, para assessorar a tomada de decisões técnicas.

A Psicologia Organizacional, em seu processo de desenvolvimento histórico enquanto ciência aplicada, tem se dedicado à adequação dos indivíduos membros das organizações aos fins por elas

definidos. Isso caracteriza uma razão instrumental, identificada pela utilização dos indivíduos (pessoa humana), como meio para se atingirem fins determinados pelas organizações (AGUIAR, 2005).

As diferentes disciplinas criadas ao longo da construção do saber do psicólogo têm buscado permanentemente construir explicações sobre as finalidades e tendências das condutas humanas.

Segundo Zanelli (2002), antes do surgimento da Psicologia Organizacional a psicologia nas organizações era chamada de Psicologia Industrial, que surgiu no ano de 1913, por obra de Hugo Munsterberg. A Psicologia Industrial começou com a formação de psicotécnicos, que era o nome atribuído ao profissional que aplicava o conhecimento da psicologia do trabalho. Os psicólogos nesta época se voltavam apenas para o que acontecia dentro da organização e tinham a finalidade de buscar soluções para os problemas empresariais estudando a organização da prática administrativa e a seleção e o treinamento dos trabalhadores. A psicologia Industrial teve um papel centralizador, no treinamento de psicotécnicos, que dedicavam aos problemas do ajustamento humano ao trabalho.

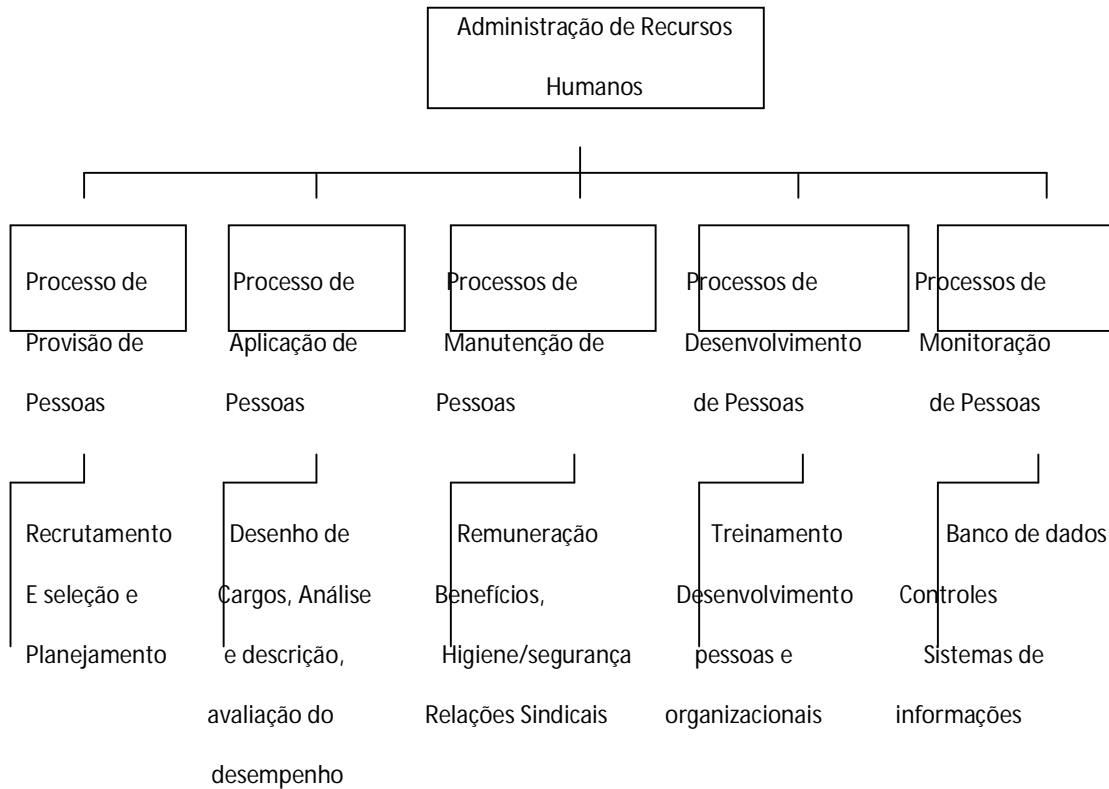
Conforme Zanelli (2002), a Psicologia Industrial passou a ser chamada de Psicologia Organizacional e do Trabalho, com o propósito de prestar atenção nas relações entre o contexto imediato do trabalho, a organização passou então, a se preocupar com o comportamento das pessoas que trabalham nas organizações. Hoje é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e tem estreito vínculo com as atividades administrativas e prioriza o desenvolvimento da pessoa enquanto trabalhador.

A organização segundo Chiavenato (2009, p.8)

[...] é um sistema de atividades, coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando, há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a participar e a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum [...]

Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns, sendo algumas, tendo seus objetivos de proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade; proporcionar aplicação produtiva para todos os fatores de produção; proporcionar um retorno aos fatores de entrada; proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas (CHIAVENATO, 2009).

Para Chiavenato (2009, p. 123), cada organização desenvolve a política de RH mais adequado à sua filosofia e suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos mesmos. Segundo o autor os processos que compõe o RH são:



Contudo, para que uma organização possa atingir um bom nível de qualidade, é necessário que se tenha bons profissionais e é nisso que o processo de provisão de pessoas contribui para a empresa, no sentido de buscar e selecionar os melhores candidatos das vagas propostas pelas organizações.

A provisão de recursos humanos envolve o planejamento de RH, o recrutamento, e a seleção de pessoas relacionam-se com o ambiente organizacional devido ao convívio com o mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

## O PROCESSO SELETIVO

Segundo Silva e Nunes (2002), o recrutamento e seleção se originaram quando os homens das cavernas escolhiam os mais fortes para caçar os animais para sua alimentação, isto já era recrutamento e seleção de pessoal. Contratar bons profissionais é um desafio desde os primórdios. A primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data de 207 a.C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargos para funcionários públicos. Mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias.

Segundo Chiavenato (2008), o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para o processo seletivo. Este funciona como um processo de comunicação na qual a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao candidato. O recrutamento, tal como ocorre com o processo de comunicação, é um processo duplo: sendo assim, comunica e divulga oportunidades de emprego ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

Conforme Silva e Nunes (2002, p.16)

[...] a importância de Recrutamento e Seleção de Pessoal é que este trabalho elimina maiores dificuldades na seleção(...), ou seja, se o empregador já tem um projeto de criar um espírito inovador na nova empresa, selecionarão candidatos mais criativos e audaciosos, porém se a nova empresa exige um estilo mais conservador, selecionará candidatos com características conservadoras e moderadas [...]

Do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno e externo. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. Já o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão em busca de emprego, portanto fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal.

Independente do tamanho da organização, o processo de recrutamento e seleção deve existir. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. De um lado o empregado a procura de um emprego e de outro, a empresa a procura de um empregado, ou seja, funciona como a famosa lei da oferta e da procura.

O processo de recrutamento varia de organização para organização. O início do processo de recrutamento depende da necessidade de um empregador em determinado setor da organização. É a partir daí que o setor de recrutamento de pessoal entra em ação (SILVA e NUNES, 2002).

É importante entender que o processo de recrutamento de pessoal possui papel importante na organização, como qualquer outro. Entende-se que todas as áreas da organização devem estar engajadas no processo de recrutar pessoas, porque o resultado do trabalho do recrutador é selecionar pessoas que posteriormente virão trabalhar na organização.

Para Pontes (2001), o recrutamento não é uma atividade passiva, de ficar esperando candidatos na empresa, mas sim uma atividade muito ativa, de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos a vagas disponíveis, pois o sucesso de uma seleção de pessoal é reflexo de um bom recrutamento.

Assim, o candidato recrutado participará do processo de seleção, sendo o objetivo de atender a demanda da organização, buscando assim os melhores candidatos para que possa integrar a empresa e a sua filosofia (AGUIAR, 2005).

Para Bueno (1999), as etapas de um processo seletivo tende a variar em cada organização mais inicia-se geralmente por uma triagem entre os candidatos recrutados. Esta, normalmente, é realizada por uma entrevista rápida e/ou análise curricular. A triagem tem como finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui requisitos exigidos para o cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. Na segunda fase, são aplicados testes de conhecimentos exigidos pelo cargo.

A outra etapa do processo de seleção refere-se as entrevistas, geralmente realizadas pelo psicólogo que visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Com base nos dados obtidos na entrevista e nos testes, são selecionados alguns candidatos que serão encaminhados para a entrevista com o requisitante da vaga. Escolhido o candidato, ele é encaminhado para o exame médico que tem por finalidade principal averiguar a adequação do funcionário ao cargo do ponto de vista médico. A última etapa do processo de seleção é a busca de referências sobre o candidato.

Chiavenato (2008) lembra que a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são qualificados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias. O processo seletivo visa ainda manter ou aumentar a eficácia da organização.

Segundo Chiavenato (2009), o processo seletivo, funciona como um processo composto de várias etapas ou fases seqüenciais pelas quais passam os candidatos. Nas etapas iniciais estão as técnicas mais simples (triagem de currículos, escolha dos candidatos, aplicação de provas e questionários, entre outros.) e econômicas, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final (testes psicológicos).

De acordo com Bueno (1999) são várias as etapas que compõem este processo sendo: o levantamento da necessidade e objetivo da contratação; levantamento dos elementos da cultura organizacional; levantamento das atividades inerentes ao espaço funcional (descrição e especificação de cargo: requisitos, responsabilidades e inconvenientes etc.); elaboração do perfil profissiográfico (com base nos dados levantados e na entrevista com o requisitante); apresentação do perfil ao requisitante, para consenso; planejamento do processo seletivo a ser aplicado e consenso com o requisitante a respeito, (fases, técnicas a serem aplicadas, forma de avaliação, critérios e prognosticadores, participação do requisitante em determinadas etapas, etc.).

Ainda compõe as etapas do processo seletivo, o levantamento de fontes externas de recrutamento, iniciando pela triagem de candidatos, (normalmente se faz duas triagens, a primeira baseada nos pré-requisitos e uma segunda, baseada nas demais exigências do perfil); entrevista inicial de triagem, entre os candidatos e o selecionador; aplicação de provas específicas (testes, dinâmicas, provas situacionais etc.); entrevista final entre o candidato e o selecionador, em que este faz uma avaliação constatando a desempenho do candidato nas provas; elaboração de relatório a respeito da adequação de candidato ao cargo, com base nos prodiagnosticadores definidos com o requisitante na fase de planejamento.

Conforme Chiavenato (2008), o processo seletivo traz importantes resultados de eficiência e eficácia para a organização, como:

- Adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho.
- Estabilidade e permanência das pessoas e redução da rotatividade.
- Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas.
- Melhor nível das relações humanas pela elevação moral.

Uma organização pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode também não ser eficiente nem eficaz, mas o ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz.

De acordo com Chiavenato (1999), o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos, etc.

As organizações, na tentativa de serem igualmente eficientes e eficazes, incluíram no processo seletivo dentro das organizações, a aplicação de testes psicológicos. Pontes (2001) afirma que os testes psicológicos são importantes para o recrutamento e seleção porque estabelece parâmetros para a colocação de pessoal de acordo com a necessidade da empresa e o perfil do candidato. Uma vez tomada a decisão de usar testes na seleção, essa aplicação deve ser a mais humana possível e não deve ser utilizada como ferramenta única.

Conforme Silva e Nunes (2002, p. 88), os testes devem ter eficácia:

[...] a eficácia dos testes psicológicos nas etapas de recrutamento e seleção, devem acontecer, visto que os testes de seleção devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, certificando seus conhecimentos, habilidades e aptidões [...]

## **OS TESTES PSICOLÓGICOS**

De acordo com Erthal (1995), teste é uma palavra de origem inglesa que significa prova. Conforme Pasqualli (2001), os testes surgiram no início do século XX e o autor define teste psicológico como um conjunto de tarefas ou comportamento para prever ou representar outro conjunto de comportamentos futuros do sujeito.

Os testes psicológicos são utilizados para mensurar as diferenças entre os indivíduos e/ou verificar as reações individuais frente a situações específicas. Ao longo dos anos, seu formato foi mudando para adequar-se às necessidades sociais, servindo de diagnóstico em usos clínicos, educacionais e empresariais (ANASTASI, 2000).

Segundo Chiavenato (2008), os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados do teste de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentual. Por isso, os testes psicológicos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não têm:



- **Preditor:** Conceitua a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como diagnóstico para o desenvolvimento do cargo.
- **Validade:** Significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Esta representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.
- **Precisão:** Define a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em varias aplicações na mesma pessoa. Precisão representa a consistência da mensuração e ausência de discrepâncias na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

Silva e Nunes (2002, p.94) afirmam

[...] os testes psicológicos avaliam a individualidade do candidato em relação aos requisitos do cargo e da empresa. Os testes psicológicos são utilizados para medir, potencias intelectuais (inteligência), aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica, burocrática, personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedades), aprendizagem [...]

O teste é uma medida de desenvolvimento ou execução, seja através de operações mentais ou manuais. O teste é utilizado para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, orientação profissional, avaliação de personalidade e sua função é analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas (SILVA e NUNES, 2002).

Para Chiavenato (2009) não basta à pessoa ser qualificada em termos de formação, este tem que possuir o perfil da função pretendida. Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras de comportamento humano, sendo utilizado para melhor conhecê-las nas decisões de empregos.

Os testes psicológicos podem ser quantitativos e qualitativos, afirma Erthal (2001), que os testes psicológicos se dividem em dois: denomina-se método psicométrico ao procedimento estatístico sobre o qual se baseia a construção dos testes, assim como a elaboração dos dados da investigação. Testes psicométricos são aqueles cujas normas gerais utilizadas são quantitativos, o que quer dizer que o resultado é um número ou medida.

Os testes cuja metodologia é projetiva são aqueles que as normas são qualitativas, ou seja, são testes menos objetivos e o resultado se expressa através de uma tipologia<sup>7</sup>. Existem ressalvas

---

<sup>3</sup> Tipologia: busca identificar de modo geral o que algumas pessoas tem em comum com outras e também suas diferenças.

entre ambos os testes, essas diferenças não são absolutas, pois existem aspectos qualitativos nos testes psicométricos e aspectos quantitativos nos testes projetivos.

Existem centenas de testes psicológicos e para os mais diversos fins. A partir da vivência de estágio na disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho, pode-se conhecer melhor os testes mais aplicados e utilizados nas organizações, segundo relato dos estagiários em geral, entre os quais mais se destacam, o AC e o QUATI.

Segundo Combraia (2003) e Alchieri (2003), o teste de Atenção concentrada - AC foi criado pelo psicólogo Suzy Combraia e publicado pela primeira vez em 1967 com o objetivo de ter uma prova para retestar os candidatos que já haviam passado por outros testes na época disponível no Brasil.

O objetivo do instrumento é avaliar a capacidade que o sujeito tem de manter sua atenção concentrada no trabalho por um certo período de tempo. Há indicações no manual de que o teste pode ser aplicado em todos os níveis de escolaridade, do analfabeto ao curso superior e não há indicação de limites de idade. A aplicação pode ser individual ou coletiva e em média leva cinco minutos. O material é composto por manual, crivo de correção e folha de resposta e deve ser aplicado somente por um psicólogo (COMBRAIA, 2003).

De acordo com Zacarias (2003), o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), também muito aplicado em seleções, foi desenvolvido no Brasil, no Instituto de Psicologia de São Paulo, desde 1989, com tipologia que busca identificar de modo geral o que algumas pessoas têm em comum com as outras e também suas diferenças, resultou na construção de um questionário dirigido à população brasileira e a sua cultura. Este questionário pode ser utilizado com sujeito a partir da oitava série do primeiro grau e pretende avaliar a personalidade através das escolhas situacionais que cada sujeito faz.

O material do teste de personalidade QUATI é constituído por um caderno de aplicação, chave de correção das respostas e folha de respostas. A aplicação pode ser individual ou coletiva sem tempo limitado, sendo que, em média leva-se 45 minutos para completar o teste (ZACARIAS, 2003).

## **O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL DIANTE DOS TESTES PSICOLÓGICOS NO PROCESSO DE SELEÇÃO**

O trabalho do psicólogo organizacional não pode ser individualizado e descontextualizado do ambiente onde a organização está inserida. Ele deve atuar como um profissional de Recursos Humanos e desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações e as auxiliem a

tornarem-se competitivas e a sobreviverem nesse mercado globalizado. Nesse sentido, o papel do psicólogo organizacional é fundamental para alcançar níveis excelentes de Qualidade por toda a organização (PASQUALLI 2001).

Segundo Zanelli (2002), é possível encontrar psicólogos organizacionais trabalhando em empresas de produções de bens, em empresas de prestações de serviços, em órgãos governamentais, em instituições escolares, em universidades ou atuando como consultores entre outros, mas as atribuições do psicólogo organizacional mais comuns são:

- Selecionar
- Recrutar;
- Aplicação de Testes;
- Acompanhamento de pessoal;
- Treinamento;
- Avaliação de Desempenho;
- Análise de função/Ocupação;
- Planejamento/Execução de projetos;
- Desenvolvimento Organizacional;
- Triagem;
- Cargo Administrativo/ Análise de cargos e Salários;
- Aconselhamento Psicológico;
- Diagnóstico Situacional;
- Supervisões de estágios acadêmicos;

Ainda conforme o autor os psicólogos organizacionais, participam de processos de demissões, entrevistas de desligamento, preparação para aposentadorias, com o objetivo de auxiliar o funcionário na elaboração de novos projetos de vida.

Conforme Pasqualli (2001), o profissional de psicologia deve manter um cuidado e zelo sob as informações adquiridas perante o processo.

- Atender com o devido respeito e educação aos candidatos.
- Fazer com que os candidatos fiquem a vontade nas entrevistas.
- Nunca adotar uma postura arrogante.
- Não querer se beneficiar do conhecimento de vagas, futuras ou atuais.
- Atender bem aos seus clientes internos ou externos.
- Não divulgar de maneira nenhuma informações confidenciais.

- Colocar em pé de igualdade seus amigos e/ou parentes na concorrência com os demais candidatos.
- Garantir que todos os trabalhos sejam feitos em tempo hábil e com qualidade. Trabalhar de acordo com a legislação trabalhista.
- Dar retorno aos que responderem ao seu chamado.

Como visto acima o Psicólogo Organizacional e do Trabalho tem várias áreas de atuação dentro de uma organização, porém, é no recrutamento e seleção que tem conseguido delimitar seu espaço no setor de Recursos Humanos das Organizações. Os testes psicológicos e a observação são os instrumentos principais dos psicólogos, no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal e que legitimam seu papel no Recursos Humanos das Organizações.

Afirma Pasqualli (2001, p.51) diante dos testes psicológicos

Os testes psicológicos devem ser aplicados por psicólogos, e na apresentação dos instrumentos os seguintes cuidados devem ser tomados: os procedimentos de padronização (instrução, forma de apresentação do material), descritos nos manuais dos testes, precisam ser seguidos; o ambiente físico deve ser confortável ao examinador e isento de variáveis externas que atrapalhem a testagem (tais como, ruídos e interrupções); o testado deve estar em condições normais de saúde.

Conforme citado acima, dentre as várias atribuições que os psicólogos têm, destaca-se neste artigo a **aplicação de testes psicológicos** que será descrito a seguir.

Existem os mais diversos tipos de testes, com os mais diferentes propósitos, que podem ser aplicados durante o processo de seleção, no entanto, para a escolha, aplicação e análise, alguns cuidados devem ser tomados, além, é claro, de assegurar que são válidos e adequados.

Segundo Cronbach (1996) a partir do momento que há aplicação de testes psicológicos, estes devem ser adequados ao propósito para a qual estão sendo empregados, sendo que o aplicador de teste deve:

- Definir o propósito da testagem e a população a ser testada.
- Investigar fontes de informação potencialmente úteis, além dos resultados de teste, e corroborar as informações fornecidas pelos testes.
- Ler os manuais fornecidos pelos testes e evitar usar testes sobre os quais existem apenas informações confusas ou incompletas.
- Saber quando o teste foi desenvolvido e experimentado.

- Selecionar e utilizar apenas testes disponíveis as habilidades para aplicar e interpretar corretamente os resultados.

Afirma Fiorelli (2009) que os conteúdos inconscientes podem influenciar na interpretação dos testes, beneficiando resultados condizentes. Esse fenômeno pode ser conseqüente, por exemplo, ao comprometimento do profissional com determinada escola ou linha de pensamento.

No que concorda Pasqualli (2001) os procedimentos de aplicação de testes têm como objetivo garantir a validade de testagem, porque um teste, mesmo sendo técnica e cientificamente válido, pode produzir resultados inválidos se for mal aplicado.

Conforme Erthal (2001, p.69)

[...] a aplicação de um teste deve obedecer rigorosamente às instruções contidas no manual, o tempo estabelecido para a sua execução. Além disso, o aplicador precisa estar preparado de modo a evitar imprevistos durante a aplicação [...]

Segundo Weinten (2002) apenas a utilização dos testes psicológicos a uma determinada amostra do comportamento pode não ser representativa do comportamento característico da pessoas, os resultados sevem ser interpretados com cautela.

De acordo com Zanelli (2002), sabe-se que o uso de instrumentos e técnicas de avaliação psicológica é uma função privativa do psicólogo. Assim os testes psicológicos vêm sendo utilizados como instrumentos de avaliação dentro das organizações.

Assim o processo de **correção e avaliação dos testes**, faz parte do processo seletivo, a observação, avaliação psicológica e parecer psicológico dos participantes da seleção de pessoal.

Segundo Alchieri e Cruz (2003), ao corrigir e avaliar um teste, o profissional deve seguir rigorosamente as normatizações apresentados no manual. Deve procurar se manter atualizado em relações a publicações e novas pesquisas, pois será através delas que novas padronizações estarão disponibilizadas. Os resultados dos testes psicológicos são interpretados através de normas, ou seja, pelo conjunto de resultados obtidos em amostras de padronização.

A padronização diz a respeito à uniformidade do processo de aplicação, avaliação e interpretação do teste. Segundo Erthal (2001), padronizar significa unificar segundo um padrão, de

modo que a única variável seja o indivíduo testado. Assim, a padronização estabelece regras fixas para sua aplicação, podendo ser utilizado por qualquer um de maneira idêntica.

Erthal (2001) diz ainda, que a avaliação dos resultados pode ser feita durante ou depois da aplicação dos testes e aconselha uma revisão da correção por outra pessoa para que se tenha certeza absoluta quanto a avaliação. Enfim, independente do tipo do teste, a avaliação psicológica dos resultados deve ser feita de forma precisa.

Na avaliação psicológica, os testes são instrumentos objetivos e padronizados de investigação do comportamento, que informam sobre a organização normal dos comportamentos exigidos na execução dos testes (por figuras, sons e formas espaciais), ou de suas perturbações em condições patológicas. Visam, assim, avaliar e qualificar comportamentos observáveis por meio de técnicas e metodologias específicas, embasadas cientificamente em construtos teóricos que norteiam a análise de seus resultados. Para que estes testes possam ser utilizados, devem ter a qualidade de sua ação verificada em procedimentos metodológicos, que assegurem sua eficácia e eficiência para que assim possam ter melhores resultados dentro das organizações (ZANELLI, 2002).

Conforme Alchieri e Cruz (2003) um processo de avaliação psicológica depende, particularmente, da habilidade do avaliador em escolher estratégias e procedimentos. O mais importante para os psicólogos é reconhecer os eventos comportamentais. A maioria dos instrumentos atualmente utilizados são escalas para medir ou descrever fenômenos psicológicos, fazendo suposições de que os traços medidos são dimensões que possuem diferentes magnitudes ou grandezas.

Alchieri e Cruz (2003) afirma que existem procedimentos na avaliação com regras e situações bem definidas que, seguidos fielmente, permitem a qualquer psicólogo obter o mesmo resultado que outro profissional.

Dentre várias formas de avaliação dos testes psicológicos, também são utilizados pelos psicólogos como instrumento de avaliação os laudos psicológicos. O laudo psicológico é um importante instrumento de trabalho para o profissional de psicologia. Em todas as situações em que atua, o psicólogo se utiliza do laudo como uma conclusão sobre uma avaliação realizada, a partir da qual importantes conseqüências podem estar contribuindo para o planejamento de uma intervenção de qualidade ou, ao contrário, sem resultados efetivos, apenas constatando o que parecia obvio (PASQUALLI, 2001).

Contudo diante da pesquisa observou-se uma desvantagem na utilização de testes psicológicos, pois eles não obtêm uma totalidade do comportamento do candidato, além de avaliar apenas a situação que o indivíduo encontra-se no momento da avaliação, não obtendo informações futuras de melhoras ou piores de comportamentos.

A aplicação dos testes psicológicos no processo de seleção de pessoal, ainda que proporcione uma boa descrição de comportamentos atuais de pessoas, não contribui para explicar os motivos pelos quais eles apresentam. Nada conta a respeito de quais permanecerão e por quanto tempo ou que transformação cada característica poderá sofrer com mudanças no ambiente de trabalho.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O papel do psicólogo nas organizações vem sendo redesenhado a cada dia, a Psicologia Organizacional compreende e atua nos processos relativos ao mundo do trabalho, explorando, analisando e oferecendo ferramentas para lidar com as múltiplas dimensões que caracterizam as pessoas, grupos e organizações. Hoje a psicologia vem ganhando forças em todas as áreas de atuação e a psicologia organizacional, vem sendo cada vez mais solicitada e explorada pelas empresas e organizações, uma vez que as relações humanas passaram a ser mais valorizadas.

Ao longo da pesquisa, pôde-se perceber a importância do profissional de psicologia dentro das organizações, os chamados psicólogos organizacionais, atuando no setor de Recursos Humanos, suas atribuições são diversas, mencionadas ao longo do trabalho (forma de utilização, aplicação, correção e condução dos testes psicológicos).

A partir da pesquisa realizada, verificou-se que existem varias ferramentas usadas no processo de seleção. Mais busca-se com a pesquisa, a tentativa de verificar se a utilização dos testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção de pessoal é eficaz.

Os testes psicológicos, que, por sua vez, são instrumentos exclusivos do psicólogo esses instrumentos são úteis à medida que, quando utilizados adequadamente, podem oferecer informações importantes sobre os testandos.

Se utilizado da maneira correta os testes podem ser uma ferramenta muito importante e necessária no processo de seleção, pois ajudam o selecionador a traçar um perfil mais preciso do candidato.

Conforme citado ao longo do texto, os testes fornecem aos selecionadores informações dificilmente detectadas em uma entrevista individual ou em uma dinâmica de grupo. O conjunto de

informações colhidas durante o processo, mostra se o candidato atinge o perfil necessário à vaga oferecida a empresa, se possui potencial ou não para desempenhar as atividades propostas.

Assim, acredita-se que para esta utilização de testes no processo seletivo possa vir a ser eficaz e eficiente, sua aplicação não deve ser uma ferramenta única de avaliação, e sim como um complemento de sua avaliação final em relação ao candidato.

Entretanto, deve-se levar em conta, além dos testes aplicados, a entrevistas individual e a dinâmicas de grupo. A aplicação dos testes deve fazer parte de um conjunto de informações acerca dos candidatos, pois a função dos testes não é rotular as pessoas e nem impedir contratações. Devem ser utilizados para proporcionar ao selecionador informações que dificilmente poderiam obter de alguma outra forma.

A aplicação de instrumentos psicológicos deve ser utilizada para que possam nos fornecer mais dados a respeito do perfil de personalidade do candidato e que possam proporcionar mais fidedignidade à entrevista realizada.

Pode-se dizer então, a partir do estudo bibliográfico, afirmar que os testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção de pessoal pode ser eficaz se utilizado da forma correta, como abordado. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos, saber trazer melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. Assim devem ser utilizados e manuseados com ética profissional.

## **REFERÊNCIAS**

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALCHIERI, João Carlos. NORONHA, Ana Paula Porto, PRIMI, Rivardo. **Guia de referências: testes psicológicos comercializados no Brasil**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2003.

ALCHIERI, João Carlos. CRUZ, Roberto Moraes. **Avaliação Psicológica: Conceitos Métodos e Instrumentos**. São Paulo: casa do psicólogo, 2003.

ANASTASI, Anne. URBINA, Susana. **Testagem psicológica**. Trad. Maria Adriana Verissimo Veronese. 7.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

CRONBACH, Lee J. **Fundamentos da testagem psicológica**. Trad. Carlos Alberto Silveira Neto e Maria Adriana Verissimo Veronese. 5.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

BUENO, Hamilton. **Manual do Selecionador de Pessoal: do planejamento a ação**. 3.ed. São Paulo: LTr, 1999.



COMBRAIA, Suzy Vijande. **Teste Atenção Concentrada**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Vetor, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ERTHAL, Tereza Cristina. **Manual de Psicometria**. 6.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

FIGLIOLI, Jose Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PASQUALI, Luiz. **Técnicas de Exames Psicológicos – TEP Manual**. São Paulo: casa do psicólogo, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3.ed. São Paulo: LTR, 2001.

SILVA, Marilene Luiza. NUNES, Gibrian da Silva. **Recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

WEITEN, Wayne. **Psicologia: temas e variações**. 4.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ZACARIAS, José Jorge de Moraes. **QUATI - Questionário de Avaliação Tipológica Manual**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Vetor, 2003.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.