

O PSICÓLOGO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CANDIDATOS

THE PSYCHOLOGIST IN THE METHOD OF ENROLLMENT AND SELECTION OF APPLICANTS

Mayara Lemos Passos Ferrary *

Daniela Soares Rodrigues **

RESUMO

A presente pesquisa tem como temática o papel do psicólogo no processo de recrutamento e seleção, voltando-se para o contexto empresarial e de forma mais específica, à contratação de colaboradores. A empresa, em muitos aspectos, é o local onde o trabalhador passa a maior parte de seu tempo, sendo seu capital intelectual e podendo constituir o diferencial competitivo no mercado de trabalho. Não obstante, o processo de recrutamento e seleção precisa atender a um perfil determinado pelos gestores das organizações. Desse modo, o objetivo central do estudo foi compreender a importância do psicólogo no processo de recrutamento e seleção de candidatos. Para que os resultados pretendidos fossem obtidos, utilizou-se a pesquisa em repositórios especializados, livros, artigos, monografias, dissertações e teses depositadas em sites de pesquisa científica, tais como o Scielo, Google Scholar e o PubliMed, sendo utilizadas algumas palavras-chave, tais como psicologia, organizações, recrutamento, seleção. Dentre os autores utilizados, menciona-se os estudos de Andrade (2019), Bandeira e Pereira (2019) e Bernal (2007), os quais se direcionam para o recrutamento e os testes psicológicos que podem ser utilizados. Como resultado inicial, observou-se que o papel do psicólogo vai além da aplicação dos testes, colaborando efetivamente para que a empresa possa ter o colaborador bem próximo ao perfil ideal.

Palavras-chave: Colaboradores. Organizações. Psicólogo. Recrutamento. Testes.

ABSTRACT

The present search has the thematic function of the psychologist in the method of selection of

* Graduada em Psicologia pela Faculdade de Iporá, GO.

** Orientadora, Graduada em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira- UNIVERSO, e Pós Graduada em Docência Universitária pela Faculdade de Iporá.

applicants, looking forward in the business context in a specific way, to hire contributors. The company, in some cases, is the place where the employee spends most of the time, being the main intellectual while also being able to show all the ability. The method of enrollment and selection needs to have a profile that fits the categories for the managers of the organizations. The main idea is to understand the importance of the psychologist during the system of enrollment and selection of competitors. To have all the results, it used particular archives, books, and articles, it also used scientific websites, such as Scielo, Google Scholar, and PubliMed, it used a few specific words for the search, such as psychology, organization, enrollment, selection. Andrade (2019), Bandeira and Pereira (2019), and Bernal (2007) were the authors used for the searching, which are led at the enrollment and the psychologist's tasks that can be used. The results show that psychologists go beyond the task of applications, cooperating with the company to have an employee that fits the needed profile.

Keywords: Recruitment. Psychologist. Testings. Organizations. Collaborating.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a psicologia organizacional e se delimita no estudo sobre a relevância do psicólogo no processo de recrutamento e seleção de candidatos nas organizações.

Ressalta-se que a empresa, em muitos aspectos, é o local onde o trabalhador passa a maior parte de seu tempo, sendo seu capital intelectual e podendo constituir o diferencial competitivo no mercado de trabalho. Não obstante, o processo de recrutamento e seleção precisa atender a um perfil determinado pelos gestores das organizações. Destaca-se que as características comportamentais são levadas em consideração, uma vez que se observa que somente o perfil técnico não é o mais importante no processo de contratação. Mediante o exposto, a pesquisa buscou responder ao seguinte problema: qual a relevância do papel exercido pelo Psicólogo no recrutamento e seleção de colaboradores?

O psicólogo, enquanto estudioso da subjetividade e da individualidade das pessoas, demonstra capacidade de constituir um processo seletivo integral, com o uso dos testes psicológicos como diferencial, a partir do manuseio de ferramentas legítimas e validadas para atender as demandas das organizações.

Assim, a pesquisa teve como objetivo geral compreender a importância do papel do psicólogo no recrutamento e seleção dos candidatos. São objetivos

específicos do estudo: descrever o processo de recrutamento e seleção; explicar a importância do psicólogo no processo de recrutamento e seleção e apontar aspectos técnicos e comportamentais no recrutamento e seleção.

Dada a relevância do tema, a pesquisa se justifica a partir da importância de discutir o papel do psicólogo nesse campo de atuação. Do mesmo modo, julga-se relevante a busca por informações, não apenas para as grandes e pequenas organizações, a fim de considerar a implantação deste profissional no quadro de colaboradores, evidenciar a minimização de custos relacionados a demissões bem como maximização de produção e satisfação dos colaboradores.

Além de atender ao contexto organizacional, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de avaliar a produção científica, a fim de instituir um referencial teórico capaz de sustentar novas pesquisas, assim como direcionar o trabalho dos profissionais que desejem atuar no contexto da Psicologia das Organizações e Trabalho.

Conforme mencionam Ferreira e Santos (2013), a pesquisa acerca da atuação do psicólogo no que se refere ao recrutamento e seleção é salutar, uma vez que visa a identificação das contribuições desse profissional, bem como o uso de técnicas e instrumentos, os quais conferem lisura ao processo e do mesmo modo, contribui de forma efetiva para ampliar os resultados positivos das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto Histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)

É inegável que ao longo do tempo o mercado de trabalho passou por diversas e relevantes transformações. Tais mudanças acompanharam, não apenas os fatores econômicos, mas as próprias oscilações sociais que terminaram se refletindo também nas relações de trabalho. Nesse sentido, compreende-se o quanto a atuação do psicólogo no contexto laboral se tornou relevante.

Peiró (2011) discorre que vários estudiosos deixaram suas contribuições para que o mundo do trabalho pudesse ser mais bem compreendido. Dentre esses, cita-se as pesquisas de Patrizi, responsável pela criação de um laboratório em Modena, com o objetivo de avaliar os efeitos da fadiga em trabalhadores. Além desse, Kraepelin na Alemanha e Mosso, na Itália, analisaram a carga de trabalho e seus

reflexos psicofisiológicos em obreiros. Na França, é possível citar as pesquisas de Lahy, sendo esse um dos notáveis utilizadores de testes para a seleção de empregados (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2014).

Tratando-se do histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) observa-se que essa buscou descrever o homem e compreendê-lo de forma integral. Assim, justifica-se sua inclusão nas organizações, bem como nas relações instituídas nesse espaço.

O surgimento da POT, segundo Zanelli, Bastos e Borges-Andrade (2014), advém da crescente industrialização ocorrida no século XX. Com a expansão das vagas nas frentes de trabalho, foi necessário organizar o setor de recrutamento e seleção e as pesquisas realizadas pelos psicólogos experimentais Walter Dill Scott (1903) o qual publicou a obra *The theory of Advertising* e Hugo Münsterberg (1913) demonstraram que a seleção de pessoas a partir de testes psicológicos seriam essenciais para enquadrá-las nas vagas disponíveis.

A obra de Münsterberg, intitulada *Psychology and Industrial Efficiency*, datada de 1913 é considerada como o marco mais reconhecido, pois destaca a gênese da psicologia industrial, voltada para a seleção de obreiros, além dos estudos sobre o que poderia afetar a produtividade do empregado. Além desses aspectos, esse ramo do conhecimento passou a avaliar as técnicas publicitárias, de venda e marketing concebidas para atender ao tripé: sujeito-trabalho, trabalho-sujeito e mercado-sujeito-trabalho (MÜNSTERBERG, 1913).

Por sua vez, Mayo (1933) apresentou os resultados das pesquisas realizadas em 1920 na *Western Electric Company*, as quais comprovaram a relevância dos fatores sociais envolvidos nas situações de trabalho. A partir de sua divulgação na revista *The Human Problem of Industrial Civilization*, o estudo ficou conhecido pelo nome de Hawthorne, por ter sido realizado no bairro de mesmo nome em Chicago. Não obstante, marcou também os demais estudos sobre as relações humanas (MAYO, 1933).

Segundo Dalboe Strein (1998) *apud* Dalbosco, Rosa e Pisoni (2016), com a ocorrência das Grandes Guerras, bem como os períodos de crise econômica fizeram com que os testes psicológicos fossem amplamente utilizados para a seleção de pessoas, além do investimento em equipamentos voltados para o uso humano. Destarte, em 1945, tanto as abordagens quanto os métodos emergiram como novidade na psicologia industrial, incluindo-se a psicometria, os processos seletivos,

formação de pequenos grupos nos quais seriam feitas as análises e intervenções e por fim, os meios utilizados para treinamento (DALBOSCO; ROSA; PISONI, 2016).

Entre os anos de 1945 e 1960, no período compreendido pela expansão e fortalecimento pós-guerra. Sobre esse contexto, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) discorrem que foi marcado pela restauração da economia e do mesmo modo, das sociedades destruídas pela 2ª Guerra Mundial. Otimista com os horizontes que se descortinavam, o mercado de trabalho também se expandiu e na Europa e Estados Unidos as entidades reguladoras das relações de trabalho começam a vigorar. Mediante esse cenário, a psicologia se voltou para as organizações e seus conflitos. Para resolver todas as demandas, foram inseridos os métodos de treinamento, desenvolvimento, uso de tecnologias, motivação e qualificação profissional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Dentre as demandas apresentadas, esteve o embate entre a Teoria X, reconhecidamente tradicional e a Teoria Y, considerada emergente, originada nos estudos de McGregor e divulgadas em 1960 por intermédio da obra *The Human Side of Enterprise*. Ressalta-se que as duas correntes são antagônicas ao constituir visões divergentes sobre o obreiro. Desse modo, conforme mencionam Dalbosco, Rosa e Pisoni (2016):

Na Teoria X, a ênfase é dirigida às metas da organização, administrando seus recursos humanos de modo autoritário. Por outro lado, na Teoria Y a atenção é dirigida à valorização do empregado, estimulando-o a alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades. (DALBOSCO; ROSA, PISONI, 2016, p. 55).

Salienta-se que a Guerra Fria trouxe conflitos ao mundo todo. O temor da ocorrência de novo conflito mundial que poderia desencadear nova guerra, principalmente entre as décadas de 1960 e 1970, fez com que novas relações de trabalho fossem estabelecidas, pautadas, principalmente na competitividade. Desse modo, observa-se que o salto tecnológico verificado no período, a valorização do lucro passou a alimentar as exigências sobre o trabalhador, ainda que os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) já se fizessem conhecidos (BERNAL, 2007).

Em relação à psicologia, várias críticas emergiram em relação aos testes psicológicos aplicados, uma vez que se considerava que a individualidade era limitada nos métodos utilizados. Por outro lado, os programas de QVT passaram a

ser utilizados com maior frequência, a partir da mudança dos modelos de gestão focados no controle, para os de compromisso e envolvimento. Inserem-se também nas organizações a necessidade do debate sobre a ética no contexto laboral (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Mediante o exposto, ressalta-se que fenômenos característicos do ambiente laboral, tais como aumento das situações de estresse, assédio moral e violência psicológica chamaram ainda mais a atenção. Assim, as pesquisas de Bernal (2007) e Zanelli et al. (2010) despontaram, tendo como objetivo desvendar tais fenômenos. De acordo com Silva (2007, p. 14) “com o aumento do desejo de equilibrar a vida profissional e familiar, embasado sob ética, transparência, justiça e refletindo a aposentadoria, houve um acentuado interesse de inúmeros profissionais por questões referentes à saúde do trabalhador.”

No Brasil, a psicologia organizacional e do trabalho seguiu as mudanças verificadas internacionalmente, iniciando em um nível mais genérico, na psicologia geral. Da mesma forma que no cenário mundial, as transformações se originaram a partir do processo de industrialização. Ademais, conforme descreve Borges (2010), na década de 1960 a psicologia foi regulamentada enquanto profissão e a partir daí os estudos passaram a incluir a POT.

Ainda que a psicologia organizacional tenha sido inserida nas pesquisas de psicologia, a crítica impôs que seu objeto de estudo estava ligado aos conceitos conservadores da área. No entanto, o avanço da industrialização no país fez com que o objeto de estudo da POT, ou seja, as relações de trabalho, novamente fosse retomado. Conforme descreveu Well (2015), foi no contexto acadêmico, principalmente no eixo Rio-São Paulo e em Pernambuco que as primeiras experiências voltadas para a psicometria foram realizadas. Com o índice de sucesso dos experimentos, as organizações passaram a contar com testes psicotécnicos, voltados para a seleção profissional.

Ressalta-se que o avanço tecnológico, principalmente no final do século XX e início do XXI, assim como as grandes mudanças nos contextos socioculturais, fizeram com que as pesquisas no âmbito da psicologia se ampliassem. O mesmo ocorreu em relação ao trabalho, sobretudo ao se tratar do desenvolvimento corporativo. Agregar capital humano capaz de alavancar e manter resultados positivos frente ao mercado competitivo foi e ainda é um dos grandes desafios interpostos à psicologia organizacional (WELL, 2015).

Ademais, compreende-se que a necessidade de inovar em relação às atividades laborais, assim como atender às exigências de um mercado cada vez mais competitivo, é que a POT se tornou uma ferramenta para o melhor aproveitamento da capacidade laboral quando o obreiro se interessa por uma vaga oferecida pela organização.

2.2 Recrutamento e seleção: o papel do psicólogo nos processos seletivos

Nos processos seletivos, o psicólogo tem a função de torná-los diferenciados, uma vez que esse profissional é treinado para observar as variáveis pessoais e subjetivas dos candidatos, bem como avaliar sua potencialidade, de acordo com a demanda organizacional. Ao utilizar as ferramentas disponíveis para o recrutamento e seleção, torna-se possível ter em mãos o conhecimento adequado, tanto sobre o candidato, quanto na tomada de decisões sobre o melhor perfil de colaboradores para a organização (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2018).

De acordo com os autores mencionados, o processo de escolha de um colaborador é composto pelas etapas de seleção e recrutamento, sendo essas consideradas prestação de serviço por parte do psicólogo. Nesse sentido, o profissional responsável por estas etapas tem como clientela as organizações. Conforme a demanda é comum que um psicólogo participe dos processos de recrutamento e seleção em mais de uma organização.

Mediante o exposto, é necessário reforçar que cabe ao psicólogo conhecer e mapear as necessidades da organização, para que assim seja possível conduzir o recrutamento e a seleção conforme o que é solicitado. Nesse sentido, no ato de seleção, há que se levar em consideração de que o melhor candidato é aquele que agrega as competências funcionais mais adequadas para a função a ser exercida na organização (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2018).

No que se refere às etapas de um processo seletivo, Carvalho, Passos e Saraiva (2018) reforçam que esse ocorre por meio do recrutamento externo, interno ou ambos. O tipo de recrutamento a ser adotado dependerá da vaga disponibilizada. Destaca-se que alguns domínios são considerados essenciais, a saber:

[...] o alinhamento do perfil da vaga, divulgação, análise dos currículos recebidos, agendamento de entrevistas e das demais técnicas que serão utilizadas, realização das técnicas, confecção de pareceres acerca dos

candidatos, alinhamento dos resultados com a área solicitante e retorno aos candidatos. (ANDRADE, 2019, p.89).

Para Schossler, Grassi e Jaques (2015), a demanda de mercado é um fenômeno dinâmico, uma vez que corresponde a um processo que não para, mesmo nos momentos de crise. Não obstante, para atender às organizações é preciso selecionar profissionais que sejam qualificados, capazes de competir de forma significativa, formando o capital intelectual da empresa, sendo seu diferencial competitivo.

No entanto, conforme os autores citados, quando se trata de atividades de recrutamento e seleção feitas por um psicólogo, esse trabalho é desvalorizado, pois são consideradas atividades que podem ser realizadas por um profissional de recursos humanos. Isso decorre do pensamento errôneo de que o psicólogo desconhece quais as melhores decisões a serem tomadas para o benefício da empresa e que o RH está direcionado para atender a isso mais de forma mais eficiente.

Destarte, segundo Pereira, Primi e Cobêro (2013), o processo de recrutamento e seleção tem ligação direta com a lucratividade da organização. Nesse sentido, a presença de um psicólogo pode ser fundamental, principalmente ao se traçar o perfil do interessado e compará-lo com a cultura da empresa, assim como suas ideologias. Quanto mais próximo o perfil do candidato é em relação à organização, mais será sua capacidade de atender ao que essa necessita.

Profissionais bem selecionados contribuem de maneira decisiva para que a empresa não gaste tanto dinheiro e tempo em processos seletivos. Nesse processo devem conter medidas que avaliem todas as características consideradas importantes para o desempenho do cargo, ou seja, deve ser um processo capaz de antecipar o potencial do desempenho futuro desses candidatos (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2013, p. 88).

Cumpram reforçar que os psicólogos organizacionais são considerados profissionais essenciais para que os processos seletivos sejam realizados com uma margem de efetividade. Isso decorre do fato de que na atualidade, as organizações se interessam não somente pela formação do colaborador, mas pelas possibilidades de crescimento e atendimento às demandas corporativas. Por exemplo, uma empresa de comunicação irá privilegiar o colaborador que domina a tecnologia, mas valorizará também aquele que se encontra disposto a aprender com a evolução

socioeconômica da sociedade, pois isso também direciona o mercado e mantém a competitividade (GODOY; NORONHA, 2015).

Os psicólogos conseguem analisar melhor as características pessoais dos candidatos, observando como se adaptam às mais variadas situações, a forma que absorvem desafios e novidades, além de suas motivações e capacidade de tomar decisões em grupo e trabalhar coletivamente. Ademais, de acordo com Godoy e Noronha (2015), o psicólogo com formação em POT tem a seu dispor as ferramentas adequadas para recrutar e selecionar com base nas avaliações psicológicas, materializadas nos testes.

Dentre as diversas técnicas de recrutamento e seleção, as entrevistas individuais despontam como as mais utilizadas, seguidas das dinâmicas de grupo e por fim, os testes psicológicos. Esses, por sua vez, contribuem efetivamente com o índice de proximidade com o perfil exigido pelas organizações, uma vez que fornecem informações complementares aos demais instrumentos de seleção (GODOY; NORONHA, 2015).

Salienta-se que os testes são instrumentos capazes de analisar o comportamento humano e por meio desses, é possível descrever as características psicológicas delineadas através das respostas dadas pelo candidato. É importante reforçar que os testes aplicados precisam ser validados por órgãos competentes, ou seja, não são meras escolhas do avaliador e por isso, precisam seguir uma rigorosa normatização, principalmente as advindas da POT (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2013).

Bandeira e Pereira (2019), reforçam que a avaliação psicológica é considerada como instrumento auxiliar. Isso significa que é uma instrumentalização do processo de recrutamento e seleção, capaz de fazer com que seja possível analisar se o candidato é o adequado para a função oferecida.

Embora seja uma estratégia a mais no âmbito do recrutamento e mesmo o uso dos testes psicológicos sendo validados pelos órgãos competentes, a crítica se volta para a falta de estudos relativos aos testes aplicados, os colaboradores e a efetividade dos instrumentos depois que são contratados, ou seja, não há um acompanhamento sistemático no pós-recrutamento (SILVA FILHO; BELO; GOUVEIA, 2016).

Ainda segundo Silva Filho, Belo e Gouveia (2016), os testes psicológicos são usados para que as diferenças entre os sujeitos possam ser mensuradas. Do

mesmo modo, são utilizadas para avaliar as reações que um mesmo indivíduo pode ter em diferenciados momentos. Não obstante, devido à funcionalidade das testagens, as contribuições da psicologia são ampliadas, uma vez que suas evidências vão além do simples empirismo.

Os testes psicológicos são relevantes no sentido de auxiliar na compreensão da subjetividade das pessoas. No entanto, há que se reforçar que seu uso precisa ser baseado nas reais necessidades da organização, sem banalizar o processo delicado que representa o recrutamento e a seleção. Vale destacar que os testes não podem ser considerados recursos infalíveis, mas precisam ser realizados mediante toda a correção e consciência, a fim de não causarem problemas na subjetividade dos candidatos (MANFREDINI; ARGIMON, 2018).

No que se refere ao que pode ser avaliado no recrutamento, bem como nos processos seletivos, se encontram os traços de personalidade. Nesse sentido, o psicólogo organizacional se utiliza dos testes projetivos, além dos inventários. No entanto, há uma crítica recorrente no que se refere aos testes projetivos, pois não são considerados como claros para o candidato. Porém, os inventários de personalidade fazem com que o interessado consiga instituir uma ligação entre o que está sendo avaliado, tornando o processo mais legítimo para o candidato (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2013).

Os testes projetivos são considerados uma técnica na qual é possível que o candidato seja observado e que mesmo mediante sua efetividade e funcionalidade, não pode ser o único meio de seleção, mas deve estar em consonância com outras estratégias.

2.3 Testes utilizados por psicólogos no processo de recrutamento e seleção

De modo geral, a avaliação psicológica é definida como um processo no qual ocorre a coleta de dados. Para que isso ocorra, são utilizados métodos e técnicas de investigação, sendo os testes os instrumentos amplamente utilizados pelos psicólogos. De acordo com Brandão (2012), os testes psicológicos são comuns quando se trata do recrutamento e seleção de colaboradores, de modo que seja possível ter um empregado que mais se aproxime do perfil necessário às atividades organizacionais.

Além disso, os testes são considerados ferramentas importantes quando se trata de dimensionar de que forma os conflitos surgem e impactam negativamente as atividades da organização, podendo prever o desalinhamento entre o que o colaborador executa em relação ao que a empresa necessita (ANDRADE, 2019).

Dentre os testes psicológicos utilizados no processo de recrutamento e seleção, a literatura cita quatro, sendo esses classificados como os mais efetivos no que se relaciona aos resultados esperados. De acordo com Andrade (2019), os testes com maior aplicação são o Teste AC (Atenção Concentrada); Teste Quati (Questionário de Avaliação Tipológica); Teste Não Verbal de Inteligência (G38) e o Teste BFP (Bateria Fatorial de Personalidade).

O denominado Teste AC é utilizado para que seja possível mensurar a capacidade de concentração, bem como o foco dos candidatos. É normalmente indicado para as funções nas quais a necessidade de concentração é amplamente exigida. Segundo mencionam Silva Filho; Belo e Gouveia (2016), esse tipo de teste pode ser utilizado, tanto de forma individual quanto em grupo. Em sua aplicação, o candidato recebe uma folha com triângulos dispostos e que devem ser localizados na folha de respostas. Seu objetivo é fazer com que o candidato demonstre seu nível de atenção e concentração.

Por sua vez, o Teste Quati é utilizado para que seja possível mapear o perfil do candidato considerando sua personalidade e comportamento. O psicólogo faz a avaliação a partir das respostas do candidato mediante determinadas situações. De acordo com Andrade (2019), o teste Quati é baseado nas teorias junguianas, sendo possível separar os candidatos de acordo com seu perfil psicológico, levando-se em consideração a introversão e extroversão, sensação e intuição, pensamento e sentimento.

No Teste Não Verbal de Inteligência (G38) o objetivo se encontra na análise da capacidade intelectual dos participantes, no entanto, é descrito como sendo apenas comparativo, avaliando-se o raciocínio lógico, raciocínio por analogia e o senso geométrico espacial. Por fim, o Teste BFP é conceituado como sendo uma avaliação psicológica que se baseia no Big Five, avaliando-se os cinco traços principais da personalidade dos candidatos. O BFP leva em consideração a extroversão, neuroticismo, abertura para novas experiências, socialização e realização (ANDRADE, 2019).

2.4 Importância do Feedback para candidatos não selecionados

Ao passar pelo processo de recrutamento e seleção de uma organização, o candidato traz consigo uma série de expectativas, sendo que a principal está justamente em corresponder às exigências da vaga pleiteada. É comum em vários processos seletivos que o sujeito não seja selecionado e nem receba uma devolutiva sobre o porquê de isso não ter ocorrido.

Segundo a Global Talents Trends – GTT (2021), ainda que seja um retorno negativo, o feedback de um processo seletivo é essencial na tranquilização do candidato e preparo para concorrer a uma nova vaga. De acordo com uma pesquisa realizada pela GTT, os candidatos recusados descreveram que dentre as principais frustrações, além de não ser selecionado, está no fato de as empresas ou os recrutadores não apresentarem uma devolutiva. Além de demonstrar uma falta de cuidado com quem se submeteu ao processo de recrutamento, isso deixa os candidatos sem saberem em que precisam melhorar ou se aprimorar.

Segundo descrevem Souza e Tadeucci (2018), o *feedback* é uma devolutiva destinada aos candidatos não aprovados nos processos seletivos que possuem como prerrogativa fazer com que esses possam identificar e compreender, não apenas suas inadequações para a vaga pretendida, mas principalmente suas potencialidades. Não obstante, a prática de *feedback* corresponde no cuidado com as pessoas que passam pelo processo seletivo, de modo que essas saibam mais sobre seus procedimentos em relação à vaga pretendida. Isso contribui efetivamente para que, ao não ser selecionado, o candidato saiba em quais aspectos poderá melhorar. Ressalta-se que no contexto organizacional o *feedback* é muito utilizado para que os resultados profissionais sejam maximizados, não levando em consideração a hierarquia na empresa (SOUZA; TADEUCCI, 2018).

De acordo com Vieira e Vargas (2014) o *feedback* também denominada retroalimentação, faz com que o sujeito seja capaz de visualizar, compreender e redimensionar as potencialidades, bem como os pontos a serem melhorados. Do mesmo modo, esse retorno motiva o profissional a não desistir de uma colocação profissional, uma vez que não cria o sentimento de inadequação que acompanha as negativas em processos de recrutamento e seleção.

A literatura descreve 4 tipos de *feedback* e de acordo com Vieira e Vargas (2014), esses podem ser:

(1) Feedback positivo ou construtivo: reforça os comportamentos que devem ser mantidos, gera bem-estar e costuma ser motivador; **(2) Feedback corretivo:** visa à mudança no comportamento do indivíduo, redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. Exige cuidados ao praticar, visto que pode ser confundido com o feedback ofensivo quando não é aplicado corretamente; **(3) Feedback ofensivo:** esse tipo de feedback desqualifica e humilha quem o recebe e, por isso, causa efeitos negativos, por se tratar de algo destrutivo; **(4) Feedback insignificante:** trata-se de um feedback sem valor, pois não causa efeito, uma vez que o seu receptor não consegue entender seu propósito. (VIEIRA; VARGAS, 2014, p.55. grifos da autora.)

Destaca-se que alguns princípios precisam ser observados no *feedback*, pois não é somente dizer ao candidato os motivos de sua não aprovação. Nesse sentido, esse procedimento precisa ser positivo para o receptor; ser dado com cordialidade, de forma a priorizar a autoestima da pessoa. O *feedback* deve ser um retorno de informações objetivas, claras e úteis e essas não devem ser transformadas em conselhos, pois isso não é o que o candidato precisa. É necessário que seja específico, de modo que promova aprendizados, deve se voltar para as questões comportamentais e não da personalidade do indivíduo. Do mesmo modo, é uma ação imediata e como tal, não pode ser adiada e por fim, o *feedback* precisa ser real e permitir que o candidato possa demonstrar seu ponto de vista (VIEIRA; VARGAS, 2014).

De acordo com Abreu-Lima e Alves (2011), as empresas que se recusam a dar o feedback sobre o processo seletivo incorrem numa espécie de “castigo” psicológico. Em alguns casos, evidencia-se que a falta de comunicação entre a organização e o candidato pareça uma forma de castigo por esse não ter atendido ao exigido. Não obstante, uma cultura organizacional ainda pautada nos métodos tradicionais de recrutamento e seleção, dificilmente adota o princípio do *feedback*.

Ressalta-se que mediante o processo de recrutamento e seleção algumas etapas são consideradas, tais como a análise do currículo, entrevistas, testagens e entrevista final (CHIAVENATO, 2018). No entanto, como são muitos profissionais envolvidos nesse processo, o *feedback* acaba sendo postergado ou não realizado.

Compreende-se os momentos de tensão originados pelo processo de seleção, em muitos casos os interessados estão desempregados a muito tempo, o que gera uma tensão e ansiedade difíceis de mensurar. Quando a empresa tem o cuidado de chamar o candidato e explicar por que naquele momento seu perfil não está de acordo com o exigido e demonstrar como isso pode ser melhorado, o

indivíduo se sente renovado em relação à autoestima e motivação (NEVES; TESSMANN, 2013).

Ademais, ressalta-se que as organizações nas quais o feedback seja uma ferramenta constante, não apenas os candidatos são motivados, mas os empregados que já exercem suas funções também buscam melhorias no desempenho, alavancando os resultados positivos esperados.

3 METODOLOGIA

O estudo baseou-se na revisão de literatura, efetivada através da pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa, segundo Luna (2017), é materializado a partir de uma revisão na qual se busca, na literatura especializada, remontar aos materiais já publicados, as narrativas de outros estudos e pesquisas realizadas.

Nesse sentido, para que os resultados pretendidos fossem obtidos, utilizou-se a pesquisa em repositórios especializados, livros, artigos, monografias, dissertações e teses depositadas em sites de pesquisa científica, tais como o Scielo, Google Scholar e o PubliMed, sendo utilizadas algumas palavras-chave, tais como psicologia, organizações, recrutamento, seleção. Do mesmo modo, foram utilizados alguns termos, a saber: psicologia organizacional, recrutamento e seleção, testes psicológicos. Os critérios de seleção desconsideraram as pesquisas desatualizadas e como critério de inclusão, além das palavras-chave e termos, considerou-se textos publicados em língua portuguesa e estudos em língua inglesa. Os resultados compuseram o artigo final, resultante da pesquisa realizada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a relevância do psicólogo no processo de recrutamento e seleção trouxe para o contexto das organizações a relevância desse profissional, uma vez que as pesquisas apontam que um psicólogo tem em mãos as ferramentas necessárias para selecionar os sujeitos de acordo com o perfil da empresa.

Mediante o estudo, observou-se a necessidade de uma aproximação entre as organizações e o psicólogo, não porque este deseje substituir as funções da área de recursos humanos, mas pela necessidade de agregar os estudos sobre a pessoa e o ambiente de trabalho. Também não se trata da simples aplicação de teste

psicológica, mas de avaliar a dimensão das contribuições que as pesquisas nesse campo podem trazer para as organizações.

REFERÊNCIAS

ABREU-E-LIMA, D.M.; ALVES, M. N. O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância. *Pro-Posições*, Campinas, v. 22, n. 2 (65), p. 189-205, maio/ago. 2011.

ANDRADE, K. M. *Práticas de recrutamento e seleção nas empresas*. Psicologia IESB (pp. 1-10), 2019.

BANDEIRA, D.R., PEREIRA, D.F. *Aspectos Práticos da Avaliação Psicológica nas Organizações*. São Paulo: Vetor Editora, 2019.

BERNAL, A. O. *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BORGES, Livia de Oliveira. A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce?. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 15, n. 3, p. 277-279, dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413294X2010000300007&script=sci_arttext>. Acesso em 20 de abril de 2021.

CARVALHO, I. M. V, PASSOS, A. E. V. M., SARAIVA, B. C. S. *Recrutamento e Seleção por Competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DALBOSCO, Thayla; ROSA, Amanda Martinello da; PISONI, Kelly Zanon De Bortoli. Evolução histórica da psicologia organizacional e do trabalho. In: Mostra de Iniciação Científica e Extensão Comunitária, 2015. Impacto científico e social na pesquisa. Passo Fundo: Imed, 2016. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/livros/registrados/pdfs/978-85-99924-83-9.pdf>. Acesso em: 25/04/2021.

FERREIRA, S. F., SANTOS, F, S. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, 4(1), 46-56, 2013.

GODOY, S. L.; NORONHA, A. P. P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Revista do Departamento de Psicologia – UFF*, 17(1), 139-159, 2015.

Luna, I. N., & Silva, Boehs, S. T. M., Medina, P. F., Bardagi, M. P., , N. (2017). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 54-61

MANFREDINI, V., ARGIMON, I.I.L. O uso de testes psicológicos: a importância da formação profissional. *Revista Grifos*. 19(28). 2018. Disponível em:

<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/grifos/article/view/868>. Acesso em 21 de abril de 2021.

MAYO, E. *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: MacMillan, 1933.

MÜNSTERBERG, H. *Psychology and industrial efficiency*. New York: The Riverside Press Cambridge, 1913.

NEVES, C. D. S.; TESSMANN, M. S. A importância do feedback no processo seletivo. *VIII CONEPI Congresso Norte e Nordeste de Pesquisa e Inovação*. Salvador, Bahia, 2013.

PEIRÓ, J. M. del. Psicología del Trabajo y de las organizaciones y sus conexiones con las diversas áreas de la psicología. In: GONDIM, S. M. G.; CHAVES, A. M.; (org.). *Práticas e saberes psicológicos e suas conexões*. Salvador: EDUFBA. 2011. p. 93-118.

PEREIRA, F.M., PRIMI, R., COBÊRO, C. Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 5(2). 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v5n2/v5n2a08.pdf> Acesso em 21 de abril de 2021.

SCHOSSLER, T., GRASSI, V., JACQUES, M. G.(2015). Experiências e Vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal. *Revista Psicologia: Organizações e trabalho*. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7784/7161> Acesso em 20 de abril de 2021.

SILVA, M. M. C. da. *Vida profissional e familiar: padrões de conflito e facilitação na gestão de múltiplos papéis*. 228 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Portugal, 2007.

SILVA FILHO, M. L., BELO, R, GOUVEIA, V.V. Testes Psicológicos: Análise da produção científica brasileira no período 2000 – 2004. In: *Psicologia Ciência e Profissão*. 26(3). 2016. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v26n3/v26n3a11.pdf> Acesso em 21 de abril de 2021.

SOUZA, R. A. R.; TADEUCCI, M. S. R. A importância do feedback pela percepção de líderes e liderados. XI Encontro de Iniciação Científica. *XVI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação*. Universidade do Vale do Paraíba, p. 2551-2554, 2018.

VIEIRA, F.; VARGAS, E. C. O uso inteligente do feedback: se é tão bom, por que não se pratica? Fatecie. *Semana Acadêmica Inovação e Sustentabilidade*, 2014.

WELL, P. Evolução da psicologia industrial e organizacional no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 7-13, set. 2015.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/view/16877>>. Acesso em 20 de abril de 2021.

ZANELLI, J. C. et al. *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C., BASTOS, A. V. B., BORGES-ANDRADE, J. E. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.