

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE MINAS GERAIS - *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Luiz Henrique Medeiros Carvalho

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES DE EMPRESAS:
uma revisão bibliográfica sobre a atuação dos psicólogos**

São João Evangelista

2022

LUIZ HENRIQUE MEDEIROS CARVALHO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES DE EMPRESAS:
uma revisão bibliográfica sobre a atuação dos psicólogos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus* São João Evangelista, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Janice Queiroz Pinho Gonçalves
Coorientador: Sheldon William Silva

São João Evangelista

2022

REDE DE BIBLIOTECAS

FICHA CATALOGRÁFICA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

C331r Carvalho, Luiz Henrique Medeiros.

Recrutamento e seleção de colaboradores de empresas: uma revisão bibliográfica sobre a atuação dos psicólogos. / Luiz Henrique Medeiros Carvalho. – 2022.
37f.: il.

Orientadora: Me. Janice Queiroz de Pinho Gonçalves.
Coorientador: Dr. Sheldon William Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)
– Instituto Federal Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2022.

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Psicologia Organizacional.
4. Gestão de pessoas. I. Carvalho, Luiz Henrique Medeiros. II Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* São João Evangelista. III. Título.

CDD 658.3

Catálogo: Rejane Valéria Santos - CRB-6/2907

Luiz Henrique Medeiros Carvalho

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES DE EMPRESAS:
uma revisão bibliográfica sobre a atuação dos psicólogos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus* São João Evangelista, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 12/12/2022 pela banca examinadora:



Documento assinado digitalmente

JANICE QUEIROZ DE PINHO GONCALVES

Data: 21/12/2022 12:38:57-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Janice Queiroz de Pinho Gonçalves – IFMG (Orientadora)



Documento assinado digitalmente

SHELDON WILLIAM SILVA

Data: 21/12/2022 12:49:57-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Sheldon William Silva – IFMG (Coorientador)



Documento assinado digitalmente

MELISSA DINIZ LOPES

Data: 21/12/2022 14:05:06-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Melissa Diniz Lopes – IFMG



Documento assinado digitalmente

JOSE LEONARDO DE OLIVEIRA RODRIGUES

Data: 21/12/2022 16:01:59-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. José Leonardo de Oliveira Rodrigues – IFMG

A conclusão deste trabalho é baseada em dedicação, perseverança, coragem e muita força. E nada disso teria sido possível se Deus não estivesse ao meu lado em todos os momentos, me guiando, me protegendo, me libertando, me fortalecendo, abrindo portas e fechando-as. Assim sendo, a dedicação deste TCC é antes de tudo a Deus, pois se não fosse por Ele, eu não estaria aqui terminando esta fase. Em segundo lugar, dedico este trabalho aos meus pais, que sempre acreditaram em mim mesmo quando eu não acreditava, que sempre estiveram presentes, que sempre foram minha força e fonte de inspiração, e dedico este trabalho ao meu namorado, que esteve ao meu lado em todos os momentos e tem sido meu apoio diário, e espero poder contribuir para a carreira profissional dele. Por fim, mas não menos importante, ao meu irmão e aos meus amigos que Deus colocou em meu caminho para me ajudar a passar por essa fase. A vocês, eu entro no mais íntimo no meu coração para fazer a dedicatória deste TCC.

AGRADECIMENTOS

Opto por não nomear todos que participaram, pois estou ciente da minha incapacidade e por ser não ser necessário neste momento. Sempre achei que só havia uma maneira de recompensar a todos em nosso grupo: realizando um bom trabalho.

DEUS, a ti encaminho meu primeiro agradecimento por revigorar minha esperança, vencendo todos os obstáculos, mantendo-me inquebrantável e com energia ativa de minha coragem, nos profundos desalentadores e cansaço.

Nesta longa jornada, gostaria de expressar minha gratidão aos meus pais, Wagna Terezinha Maia Medeiros e Adair José de Carvalho, que sempre me inspiraram a perseguir e alcançar todos os meus objetivos de vida, que acreditam em mim e nas minhas escolhas, que celebram minhas conquistas e que são exemplos de dignidade, força, perseverança e amor. Agradeço a eles por fornecerem toda a estrutura necessária para uma boa educação, mesmo diante de várias dificuldades ao longo da minha vida, e por nunca deixarem nenhum detalhe de fora para que eu pudesse entregar hoje este trabalho de conclusão de curso. Sou eternamente grato ao meu irmão Cleiton Medeiros de Carvalho pelo apoio, por acreditar em mim e por estar sempre ao meu lado. Amo vocês!

Agradeço a orientação, acolhida, confiança e compreensão da professora Janice Queiroz de Pinho Gonçalves, com quem tenho compartilhado, além desse TCC, a jornada de estudos, e a quem admiro muito pelo profissionalismo, competência e dedicação. Agradeço pela confiança em mim depositada, pela sua disponibilidade, pela sua forma exigente e crítica de questionar as ideias apresentadas, pela possibilidade de abertura e crescimento nesta caminhada e, principalmente, pela orientação segura e competente que norteou este trabalho, facilitando o alcance dos objetivos propostos, externo meus reconhecidos e irrestritos agradecimentos.

Gostaria de agradecer ao Professor Sheldon William Silva por sua assistência na supervisão da conclusão deste projeto, bem como por sua paciência, dedicação, altruísmo, confiabilidade e harmonia acadêmica. Agradeço pelas pertinentes e importantes sugestões, que ajudam muito ao enriquecimento deste trabalho, e especialmente pela sua prontidão e de seu trabalho, ao aceitar também fazer parte do meu TCC.

Agradecimentos especiais aos professores e funcionários do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais em São João Evangelista pela qualidade do ensino a que tive acesso, bem como, pelos conselhos e conhecimentos acadêmicos que me

foram fornecidos. A gratidão se estende da secretaria, dos professores aos terceirizados do *campus* que trabalharam incansavelmente para proporcionar um ambiente de aprendizado seguro. Não tenho palavras para agradecer a todos os Professores do Bacharelado em Administração pela dedicação à produção de conhecimento, que contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento e aprendizado profissional.

Ao meu namorado, um agradecimento muito especial! Alan Henrique Oliveira de Jesus foi um companheiro inseparável em todo o processo deste trabalho. Quero agradecer por estar na minha vida, por ter tanta paciência nas minhas dificuldades e cuidar de mim com tanto carinho. Por todos os momentos, todos os risos, as lágrimas, tudo faz sentido com a presença inexplicável de Alan ao meu lado, que foi capaz de acreditar no amor. Para citar a música “Those Eyes”: “Cause all of the small things that you do are what remind me why I fell for you”.

Outro aspecto da minha vida pelo qual sou grato são pelos meus amigos e conhecidos mais próximos que também estiveram comigo nos momentos mais difíceis da minha jornada, alguns até antes, e sei que eu não teria chegado aqui se não estivessem lá para me darem muitos sorrisos, abraços e conselhos. Agradeço às amizades que pude formar durante o curso, principalmente o compartilhamento de conhecimentos, alegrias e experiências.

Por fim, e com certeza, talvez o mais importante dos agradecimentos, agradeço a mim mesmo pelo comprometimento e por ter sobrevivido ao percurso com otimismo e confiança (quase) inabaláveis. Agradeço por ter tomado as rédeas da minha vida, por ter aprendido a me valorizar e, principalmente, por ter aprendido a me respeitar durante a graduação. Agradeço a mim por ganhar cada batalha!

Tudo o que temos
de decidir é o que
fazer com o tempo
que nos é dado.

J.R.R. Tolkien

RESUMO

As organizações, de uma forma bastante ampla, são formadas principalmente pelo capital humano. Os Recursos Humanos orientam o processo de recrutar e selecionar colaboradores qualificados e aptos ao quadro de funcionários da organização. A Psicologia, alinhada ao departamento de Recursos Humanos, busca tanto analisar, captar e contratar profissionais que possuem as características técnicas e comportamentais necessárias para ocupação de cargo, quanto acompanhar o desenvolvimento empresarial e bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, objetivou-se nesse trabalho avaliar a atuação da psicologia nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para o quadro de funcionários da organização. Trata-se de um estudo qualitativo e de natureza descritiva, com uma estratégia de pesquisa bibliográfica. Os resultados da pesquisa demonstram a importância do papel do psicólogo nas organizações. Cabe destacar que o psicólogo traz para a organização um olhar humanizado, já que a psicologia observa e analisa o capital humano e os seus potenciais, a fim de colaborar com a organização de forma construtiva e alinhar os objetivos da empresa e dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento e Seleção. Psicologia Organizacional. Gestão de Pessoas. Psicologia.

ABSTRACT

Organizations, in a very broad way, are consisting mainly by human capital. Human Resources guide the process of recruiting and selecting qualified employees able to fit the organization's staff. Psychology, aligned with the Human Resources department, seeks both to analyze, attract and hire professionals who have the technical and behavioral characteristics necessary for the occupation of a position, and to monitor the business development and well-being of employees. In this context, the objective of this study was to evaluate the acting of psychology in the processes of recruitment and selection of people for the organization's staff. This is a qualitative and descriptive study, with a bibliographical research strategy. The research results demonstrate the importance of the psychologist's role in organizations. It is worth noting that the psychologist brings a humanized look to the organization, since psychology observes and analyzes human capital and its powers, in order to collaborate with the organization constructively and align the objectives of the company and employees.

KEYWORDS: Recruitment and Selection. Organizational Psychology. People Management. Psychology.

RESUMEN

Las organizaciones, de manera muy amplia, están formadas principalmente por el capital humano. Los recursos humanos orientan el proceso de contratación y selección de empleados cualificados aptos para el personal de la organización. La psicología alineada con el departamento de Recursos Humanos busca tanto analizar, capturar y contratar profesionales que tengan las características técnicas y conductuales necesarias para la ocupación de un puesto, como controlar el desarrollo empresarial y el bienestar de los empleados. En ese contexto, el objetivo de este estudio ha sido evaluar la interino de la psicología em los procesos de contratación y selección de personas para el personal de la organización. Así, el material y el método son un estudio cualitativo de carácter descriptivo, con una estrategia de investigación bibliográfica. Se identificó entonces que el papel del psicólogo es importante en las organizaciones. Cabe señalar que el psicólogo aporta una mirada humanizada a la organización, la psicología observa y analiza el capital humano y sus poderes, con intención de colaborar constructivamente con la organización y alinear la empresa y los empleados.

PALABRAS CLAVE: Contratación y Selección. Psicología organizacional. Gestión de personas. Psicología.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Relação dos trabalhos selecionados	26
(Continuação) Quadro 1 - Relação dos trabalhos selecionados.....	27
(Continuação) Quadro 1 - Relação dos trabalhos selecionados.....	28
Tabela 1 – Quantidade de fontes em relação as palavras-chave.....	25
Tabela 2 – Ano de publicação das fontes selecionadas	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Recursos Humanos	16
2.2	Recrutamento e Seleção	18
2.2.1	<i>Recrutamento</i>	18
2.2.2	<i>Seleção</i>	20
2.3	Psicologia organizacional	21
2.4	Processo de recrutamento e seleção realizado por psicólogos	22
3	CAMINHO METODOLÓGICO	24
4	DISCUSSÃO	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1 INTRODUÇÃO

A Psicologia é a ciência e profissão que possibilita a atuação do profissional psicólogo em diversificadas áreas de trabalho, dentre elas, a organizacional, foco do presente estudo. Com a globalização, vive-se mudanças cada vez mais acentuadas e constantes no ambiente de trabalho, que ocorrem sem aviso e desafiam a capacidade de ação das pessoas e organizações (DE SOUZA, 2013). Como resultado, Berton e Fernandes (2017) indicam que há um aumento acentuado da concorrência, obrigando as empresas a implementar a diversificação, o avanço e a contratação dos profissionais mais qualificados do mercado. Com toda a evolução mercadológica e sistêmica dos negócios, torna-se cada vez mais visível o surgimento de psicólogos no setor administrativo de recrutamento e seleção de colaboradores prontos para o mercado, com vistas a identificar a partir de técnicas, aqueles que melhor se adequem ao perfil desejado pela empresa.

Para Limongi-França e Arellano (2002), com a concorrência cada vez mais acirrada, o recrutamento e seleção de candidatos de forma eficaz tornou-se um ponto estratégico para o setor de Recursos Humanos. Como resultado, esses processos estão sendo usados e aprimorados por psicólogos organizacionais e ocupacionais. Sendo um diferencial competitivo das empresas que investem na busca por colaboradores com aplicação de técnicas e metodológicas que justificam a contratação eficaz e a retenção de pessoas com a competência adequada à função ofertada.

Machado *et al.* (2018) apontam que antes mesmo de ser regulamentada no Brasil pela Lei nº 4.119, de 27 de agosto de 1962, a psicologia ganhou espaço além do contexto clínico. A partir do século XX, os psicólogos passaram a contribuir com o ambiente organizacional devido ao seu conhecimento sobre o comportamento humano (SILVA; MERLO, 2007).

Borges (2018) afirma que as organizações, de uma forma bastante ampla, são unidades sociais construídas e reconstruídas intencionalmente, a fim de atingir objetivos específicos. Assim, a busca pelo colaborador ideal passou a ser analisada tanto pelo profissional de recursos humanos (RH), quanto pelo psicólogo. A psicologia organizacional consiste na atuação do psicólogo dentro das organizações (MACHADO *et al.* 2018), exercendo sua função no processo de orientação vocacional, publicidade, motivação dos empregados e trabalhando diretamente com a saúde mental dos colaboradores (SHULTZ; SHULTZ, 2014).

A psicologia atua nos processos de recrutamento e seleção em busca de melhores performances, tanto qualitativamente quanto quantitativamente (VERZOLA, 2009), portanto,

se bem aplicados, os processos de recrutamento e seleção de pessoas auxiliam no desempenho de todas as outras atividades da empresa.

Chiavenato (2014) aponta que o recrutamento tem como finalidade buscar candidatos capacitados e aptos a fazerem parte do quadro de funcionários da organização. Já na seleção, busca-se identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005). Baylão e Rocha (2014) consideram que o objetivo da empresa é o sucesso, e que uma das formas para atingir seus almeçados objetivos consiste em realizar um eficiente processo de recrutamento e seleção.

Nessa perspectiva, o presente estudo, resultante de uma pesquisa bibliográfica tem por objetivo: realizar uma revisão da literatura sobre a atuação dos profissionais de psicologia nos processos de recrutamento e seleção. Para tanto, foram consultados base de dados bibliográficos que constam em artigos científicos, teses, dissertações e capítulos de livros sobre o tema, contendo as principais contribuições para a prática organizacional.

Vale ressaltar a importância da presente pesquisa que consiste em relacionar o estudo da psicologia frente aos processos de recrutamento e seleção de pessoas para as empresas, identificando as contribuições que o profissional de psicologia, por meio de seus conhecimentos e de suas técnicas que podem favorecer nos processos de contratação e crescimento organizacional (FERREIRA; SANTOS, 2013; MACHADO *et al.*, 2018). Ainda se torna relevante a realização desta pesquisa, visto a escassez de trabalhos publicados sobre Psicologia Organizacional diante da evolução competitiva da sociedade e da atuação do profissional de psicologia nos setores de recursos humanos.

O presente estudo está dividido em cinco tópicos. O primeiro, compreende a introdução, que apresenta a contextualização, objetivo e justificativa da pesquisa, e breve apresentação da metodologia aplicada. O segundo trata da revisão bibliográfica, conceitos e explicações sobre recursos humanos, psicologia organizacional e recrutamento e seleção. Já no terceiro, estão descritos os procedimentos metodológicos que visam descrever como o estudo foi realizado. O quarto diz respeito à análise e discussão dos dados, levando em consideração a fundamentação teórica discorrida. Por fim, no último tópico são apresentadas as considerações finais, enfatizando pontos relevantes para a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar uma pesquisa e, conseqüentemente, para obter resultados alinhados ao objetivo do trabalho, é preciso estabelecer uma base teórica sobre aquilo que já foi

estudado e publicado. Nesse sentido, discorre-se sobre os temas a serem abordados nessa pesquisa, assim delimitados: recursos humanos, recrutamento, seleção e psicologia organizacional e processo de recrutamento e seleção realizados por psicólogos e cenário atual dos processos seletivos.

2.1 Recursos Humanos

Revisando a literatura sobre processos e funções de Recursos Humanos, Gutierrez (1995) conclui que essas funções são de natureza gerencial, pois sua principal preocupação é a funcionalidade do sistema ou da organização. Levando em conta a gestão de RH, Fidelis (2006) modela as cinco etapas, observando que a primeira ocorreu antes de 1930 e ficou conhecida como fase contábil, na base industrial, pois o papel do gestor era inexistente, focando apenas em frequência, carências, pagamentos, admissão e demissão. A segunda fase, conforme descrita pelo autor, ficou conhecida como fase legal, abrangendo os anos de 1930 a 1950, com a instituição do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e do Departamento Nacional de Trabalho pelo então Presidente Getúlio Vargas. Em 1953, com a criação da CLT e a reformulação da carteira profissional (MARTINHO, 2016), houve a inserção da burocracia e a gestão legalista das pessoas nas organizações.

Segundo Fidelis (2006), a terceira fase é a conhecida fase técnica, de 1950 a 1965, quando foi criado o Departamento de Relações Industriais. Marras (2004) exemplifica essa fase como uma operação de serviços, treinamento, recrutamento e seleção, empregos e salários, higiene e segurança. Como resultado dessas ocorrências, Fidelis (2006) identifica a verdadeira emergência do administrador de recursos humanos nas organizações. Ainda, segundo o autor, a quarta fase é definida como a fase administrativa, abrangendo os anos de 1965 a 1985, quando houve uma reversão da fase legalista e, ao mesmo tempo, uma aceleração das mudanças tecnológicas, modelando a forma como as pessoas são gerenciadas por meio de processos participativos, planejamento estratégico dentre outras que fortalecem às relações entre os atores participantes das organizações.

Por fim, Fidelis (2006) define a quinta fase como estratégica, de meados da década de 1980 até os dias atuais, em que a ideia principal versa sobre a relação positiva entre empregador e empregado trazendo resultados para a organização, persuadindo uma administração menos rígida e estruturas organizacionais mais flexíveis, em que o gestor tem uma visão generalista, trabalhando em equipe, possuindo uma preocupação com o desenvolvimento pessoal e motivacional. Assim, o papel do gestor de RH nessa fase é

primordialmente promovido em termos de qualidade de vida, com o objetivo de gerar benefícios que aumentem a produtividade e o lucro da empresa, tendo a psicologia organizacional o objetivo de estudar o comportamento humano dentro das organizações e integrar-se completamente na gestão de RH, conforme preconiza Goulart (1998).

A necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores com ênfase nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos, foi o motivo do início do departamento de recursos humanos (MARRAS, 2017). Chiavenato (2008) aponta que a administração de recursos humanos é uma junção de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas com o objetivo de administrar os comportamentos internos dos trabalhadores.

De acordo com Lacombe (2017), o RH é responsável por obter e distribuir os resultados de sua área e os de seus colaboradores, planejando e controlando os resultados, motivando e avaliando os subordinados, assim decidindo quem deve ser admitido, promovido e demitido. Cabe ao órgão de recursos humanos formar pessoas (LACOMBE, 2017). Portanto, é inevitável dizer que a administração de recursos humanos é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e o desenvolvimento do capital humano, ou seja, a composição humana (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Recursos Humanos, portanto, têm como objetivo gerenciar de maneira mais eficiente os colaboradores dentro da organização, aplicando técnicas como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (LAMCOBE, 2017). O autor destaca que os Recursos Humanos promovem melhores resultados para as organizações, satisfazendo necessidades empresariais.

A atividade de Recursos Humanos tem o objetivo de colocar as pessoas certas nos lugares certos, similar ao ditado “*the right man in the right place*”, que em português significa “o homem certo no lugar certo” (LAMCOBE, 2017). Conforme Serrano (2010), é na concepção da gestão de recursos humanos que formalmente são criadas às direções dos colaboradores e quais profissionais irão adquirir o *status* de gestores e colaboradores adequados ao quadro funcional da empresa.

Como já citado, os processos de recrutamento e seleção fazem parte da área de Recursos Humanos. Portanto, o próximo tópico descreve tais processos em uma organização.

2.2 Recrutamento e Seleção

Nos processos de recrutamento e seleção, buscam-se os melhores candidatos para o quadro de funcionários de uma organização. Por meio desses processos, o profissional avalia as competências técnicas e comportamentais de um potencial colaborador, o que permite identificar dentre aqueles que participam de um processo seletivo, o que melhor atende às expectativas da empresa.

Segundo a pesquisa de Coradini e Murini (2009), o recrutamento e seleção de profissionais tem papel fundamental na formação dos profissionais organizacionais, empregando métodos para avaliar o comportamento humano e identificar características desejáveis dos candidatos em relação aos objetivos da empresa. Semelhantemente, Milkovich e Boudreau (2000) apontam que os processos de recrutamento e seleção são procedimentos que mobilizam os colaboradores não só dentro da organização, mas também fora das suas fronteiras, de forma a determinar uma força de trabalho com a dimensão e abrangência desejadas.

Lodi (1976) salienta que quanto maior o número de candidatos, maior a possibilidade de selecionar um bom funcionário. Nesse sentido, os processos de recrutamento e seleção correspondem àqueles que fazem parte do costume de preenchimento de vagas, ou, mais precisamente, de contratação de pessoas.

Atualmente, quando o termo “recrutamento e seleção” é utilizado, refere-se a uma das mais poderosas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. Por meio desse processo, as organizações estão percebendo a importância das pessoas que trabalham para elas, não apenas como funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

2.2.1 Recrutamento

“Recrutar” é chamar, atrair e conhecer as pessoas de menor qualidade que podem atender às necessidades da empresa (FERREIRA, 1999). Indubitavelmente, para Ribeiro (2005), o recrutamento consiste em um trabalho de pesquisa capaz de levar ao mercado possíveis e plausíveis vagas em uma organização para a captação de colaboradores. Todo processo de recrutamento de recursos humanos começa com uma necessidade organizacional interna que leva à contratação de novos funcionários (CORADINI; MURICI, 2009).

O recrutamento pode ser entendido como um conjunto de processos e práticas empregadas em uma organização em busca de candidatos para as vagas existentes ou em

potencial (LACOMBE, 2005). Conforme Chiavenato (2014), recrutar é um processo que tem como finalidade buscar candidatos capacitados e que se mostrem aptos a assumir cargos em uma organização. Antes da etapa de recrutamento a empresa deve tomar a decisão de abertura de uma vaga e estabelecer quais as qualificações necessárias para a sua ocupação. Portanto, ao analisar um cargo e suas demandas, os comportamentos, características de personalidade e habilidades técnicas do novo colaborador também serão definidas pela empresa (LIMA; TOLEDO, 2011). Chiavenato (2014) classifica o recrutamento como um meio de atração de candidatos pela organização e também um meio de comunicação, em que a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho.

Recrutamento para Marras (2004) e Ferreira e Vargas (2015), consiste em uma atividade da competência da administração de RH, com o objetivo de captar recursos humanos tanto interna como externamente para proporcionar um sistema de seleção de pessoal para a empresa. Chiavenato (2002) ressalta que o recrutamento detona procedimentos e técnicas que aproximem candidatos qualificados e aptos a exercerem cargos dentro de uma organização. Sob o mesmo ponto de vista Milkovich e Boudreau (2000), demonstram que o recrutamento é um método para identificar e atrair um grupo de candidatos, alguns dos quais serão escolhidos para vagas em aberto.

O recrutamento pode ser classificado de três maneiras: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto (MEHLECKE; GOCTHEL, 2017). No recrutamento interno, a vaga é ofertada para colaboradores da própria empresa, promovendo uma promoção, transferência de função, plano de carreira ou por meio dos métodos de entrevista e testes (PONTES, 2001; CHIAVENATO, 2014). Souza e Roberto (2017) apontam que esse tipo de recrutamento pode ser entendido como uma estratégia para aumentar a motivação dos funcionários e diminuir a rotatividade de pessoal na empresa.

Já o recrutamento externo ocorre quando as vagas são disponibilizadas apenas aos profissionais externos à organização (CHIAVENATO, 2015). Algumas desvantagens desse tipo de recrutamento incluem, segundo Chiavenato (2009; 2014) e Da Mota Andrade (2009), a negatividade da motivação dos atuais funcionários não atendidos seria mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno. Por outro lado, oferece a vantagem de proporcionar novas experiências à organização, proporcionando assim uma renovação e enriquecimento nos recursos humanos (SOARES, 2016).

Por fim, o recrutamento misto, segundo Chiavenato (2015), pode ser entendido como a junção dos dois tipos anteriormente citados, no qual ambos se complementam.

2.2.2 Seleção

Após a finalização do recrutamento, inicia-se o processo de seleção (ANTUNES *et al.*, 2016). De Souza (2013) discorre que a função da seleção é analisar as características do candidato e do local de trabalho e identificar aqueles que apresentam melhor capacidade para desenvolver as atividades propostas, buscando aumentar e/ou melhorar a qualidade dos serviços prestados. A seleção é o processo de escolha do profissional mais adequado para a empresa dentre todos os profissionais recrutados (PONTES, 2001; CHIAVENATO, 2014).

Para Coradini e Murici (2009, p. 65),

Seleção é um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

A seleção consiste na atividade obstativa, ou seja, de escolha, opção e decisão, tendo caráter de classificação (CHIAVENATO, 2006; FERREIRA; VARGAS, 2015). A fase de seleção de pessoas tem dois objetivos fundamentais. Por analogia, Pereira, Primi e Cobêro (2003) indicam que a fase da seleção é o momento que é escolhido um grupo de candidatos com as melhores qualificações para um determinado cargo, e outra tentativa é feita para prever o comportamento futuro em relação à vaga a ser preenchida da melhor forma possível.

Coradini e Murici (2009) ressaltam que o processo de seleção busca chegar a uma conclusão por meio de uma análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e também outros fatores relacionados à adaptação organizacional, como sexo, porte físico, idade, estado civil (ORLICKAS, 2001).

Chiavenato (2014) cita que a seleção se inicia pela realização de uma triagem de candidatos. De acordo com De Souza (2013), essa triagem consiste em uma pré-seleção para reduzir o número de candidatos e garantir a permanência daqueles que possuem as qualificações definidas para o cargo.

Existem diversas maneiras de selecionar adequadamente os candidatos. Para Chiavenato (2014), as principais técnicas de seleção são: entrevistas, testes psicométricos e de personalidade, e técnicas de simulação. Tais técnicas permitem um levantamento das características pessoais dos candidatos pelo conhecimento de seu comportamento. Segundo Gil (2001, p. 101), “a entrevista (...) é reconhecida como um dos mais úteis instrumentos que

atualmente se dispõe, pois propicia uma interação maior entre o entrevistador e o entrevistado, visando a comunicação, os gestos, tom de voz, comportamentos e expressões faciais”. Rabaglio (2001) aponta que além da entrevista, a dinâmica de grupo é outra ferramenta bastante utilizada, pois permite identificar e avaliar o comportamento do candidato, podendo assim selecionar com mais confiança o que melhor se adequa ao cargo disponível.

2.3 Psicologia organizacional

Sampaio (1998) afirma que desde o início do século XX a psicologia organizacional e do trabalho tem se alavancado, sendo dividida em três fases. A primeira fase, denominada Psicologia da Indústria, teve seu desenvolvimento com algumas presunções da época do Taylorismo (SAMPAIO, 1998; VERZOLA, 2009). Nesse primeiro momento, a preocupação era de aperfeiçoamento das condições de trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produção. A segunda fase, conforme Verzola (2009) e Sampaio (1998), foi criada com o projeto de Relações Humanas de Elton Mayo. Assim, a psicologia buscava verificar nas organizações e no ambiente de trabalho, o que poderia aumentar a produtividade. Esses autores abordam que a terceira fase, chamada de Psicologia Organizacional e do Trabalho, consiste na etapa voltada para a preocupação com o sujeito e com o trabalho que ele desenvolve.

A partir desse retrospecto histórico da atuação da psicologia aplicada ao trabalho, observa-se que a psicologia organizacional e do trabalho surgiu da necessidade de estudar não somente do local de trabalho, mas também a estrutura que integra esse local, que com suas características e costumes, consegue modificar o ambiente (CHAVES; NUNES, 2010). A psicologia organizacional e do trabalho consiste numa área de conhecimento que possibilita a atuação do psicólogo dentro de uma organização (VERZOLA, 2009).

Em conformidade com Schultz e Schultz, (2014, p. 200), é possível dizer que a psicologia contribui nos processos de recrutamento e seleção como “orientação vocacional, publicidade, administração de pessoal, testes mentais, motivação dos empregados, os efeitos da fadiga e a monotonia no desempenho da função”. A psicologia no processo de recrutamento e seleção tende a aumentar a eficiência e manter a harmonia no local de trabalho, uma vez que promove a ação que consiste em selecionar e contratar colaboradores adequados às suas capacidades mentais e emocionais (SCHULTZ; SCHULTZ, 2014).

Rothmann (2017) afirma que a psicologia organizacional e do trabalho está diretamente ligada ao comportamento pessoal, de grupos e de organizações diante de suas

funções no trabalho, que se divide em gerenciar as diferenças individuais e da diversidade, identificando a personalidade e diferenciação de uma pessoa das demais. Marras (2017) defende o uso da psicologia no processo de recrutamento e seleção por permitir selecionar e mensurar os atributos dos candidatos, como habilidades cognitivas motoras e físicas, personalidade, aprendizagem e interesses. Pedroso, Costa e Ferreira (2013) citam que o uso da psicologia permeia por avaliar conhecimentos específicos do candidato, habilidade para tarefas pertencentes ao cargo, além disso, contribui com o cunho psicológico.

2.4 Processo de recrutamento e seleção realizado por psicólogos

A atuação do psicólogo no processo seletivo se destaca por sua capacidade de reconhecer as diferenças psicológicas entre os candidatos, além de sua adaptabilidade àquela empresa e suas funções (MACHADO, 2016). Marques (2018) e Jankoski e Giroto (2019) ressaltam que os psicólogos que trabalham na seleção usarão técnicas existentes, como entrevistas, testes de conhecimento ou habilidades, testes de personalidade e personalidade, testes simulados e dinâmicas de grupo. Esse profissional possui uma perspectiva e visão únicas sobre os aspectos considerados, trazendo sensibilidade para a empresa e fazendo escolhas de forma segura e eficaz.

A utilização de testes no processo seletivo é utilizada como ferramenta para atingir dois objetivos principais: medir o nível de conhecimento técnico e estimar os comportamentos que os candidatos podem apresentar diante de contingências e estímulos no ambiente de trabalho. A diversidade de ferramentas utilizadas no processo de seleção vem aumentando por meio da contribuição dos profissionais de diferentes formações, um alto crescimento é na área psicológica (MACHADO; PORTO-MARTINS; NEGRELLI; ALMEIDA, 2018; BOHLANDER, 2003).

Segundo o Dicionário Aurélio (2010), entre as definições da palavra “teste” pode-se descrever que a palavra é anglófona “*test*” adaptada à língua portuguesa, esse conceito refere-se a provas usadas para avaliar conhecimentos, aptidões ou competências.

Para Godoy e Noronha (2005), os testes psicológicos são utilizados na tentativa de prever e medir o comportamento e as características psicológicas dos candidatos devido ao seu reconhecimento e legitimidade. Em conformidade com os autores anteriormente citados, Noronha e Vendramini (2003) ressaltam que os testes psicológicos são instrumentos utilizados na prática psicológica e podem fornecer contribuições significativas para o desenvolvimento de

um diagnóstico durante um processo de avaliação psicológica. Para garantir que os testes sejam úteis e eficientes, eles devem passar por estudos que validem suas qualidades psicométricas, bem como, atender às especificações precisas que proporcionem reconhecimento e credibilidade junto à comunidade científica e leitores.

Manfredini e Argimon (2010), em seu estudo, dissertam que dentro da categoria "testes psicológicos", há uma infinidade de instrumentos, cada um pertencente a uma subcategoria diferente, como testes psicométricos e testes projetivos. Diante disso, considera-se a importância do desenvolvimento profissional para a credibilidade dos resultados da avaliação psicológica (VILLEMOR-AMARAL, 2008). De conformidade Godoy e Noronha (2005) indagam que a avaliação psicológica é um processo de coleta de dados que se manifesta em métodos e técnicas de pesquisa, incluindo testes psicológicos, que por sua vez, são uma ferramenta própria ao psicólogo. Além disso, esses instrumentos são úteis porque, quando utilizados de forma adequada, podem fornecer informações importantes sobre o que está sendo medido.

Testes psicológicos, em conjunto com outras informações obtidas e organizadas pelo psicólogo têm sido utilizados como ferramentas para a compreensão da situação e como auxílio à tomada de decisão (MANFREDINI; ARGIMON, 2010). Assemelhando os conceitos, Van Kolck (1974) indica que um teste psicológico é uma ferramenta de medição, um procedimento que busca medir fenômenos psicológicos, resumindo uma amostra de comportamentos relacionados a variáveis psicológicas. Estes testes psicológicos como medidas padronizadas e objetivas de amostras comportamentais. Isso significa, por exemplo, que os testes projetados para medir a ansiedade devem conter questões que abranjam todo o *continuum* dos conceitos de ansiedade. Em geral, os testes psicológicos ajudam a medir as diferenças entre os indivíduos ou como o mesmo sujeito responde em momentos diferentes (ANASTASI; URBINA, 2000)

Os psicólogos desempenham um papel essencial no processo de seleção, uma vez que as empresas procuram características pessoais como a adaptabilidade, a capacidade de exprimir a motivação para vencer, a capacidade de enfrentar os obstáculos como desafios e a capacidade de vencer perante eles (MACHADO, 2006; GODOY; NORONHA, 2005). Goulart (2002) ressalta que o psicólogo que souber utilizar corretamente as ferramentas de seleção se destacará no mercado de trabalho, pois a reputação dos psicólogos organizacionais tem sido questionada devido ao mau uso dos instrumentos.

3 CAMINHO METODOLÓGICO

Este estudo é caracterizado como pesquisa básica ou fundamental, cujo objetivo é adquirir conhecimentos novos que contribuam para o avanço da ciência (FONTELLES *et al.*, 2009). Nesse tipo de pesquisa, o investigador acumula conhecimentos e informações que, eventualmente, levam a resultados acadêmicos. Conhecida também como pesquisa pura, a pesquisa básica aplica o conhecimento pelo conhecimento. A aplicação desse tipo de pesquisa é feita para aumentar a sabedoria de um determinado assunto (RODRIGUES, 2007).

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, uma vez que é constituída pelo estudo de materiais que serão reexaminados com vista a uma interpretação nova e complementar (NEVES, 1996), o que não pode ser correspondido por números, e que possui o intuito de interpretação dos fatos (SILVA; MENEZES, 2001).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, ou seja, descreve um fenômeno ou objeto de estudo e estabelece relações entre as suas variáveis (GIL, 2008). Segundo Campos (2004), a pesquisa descritiva visa a descrição de um conteúdo de maneira objetiva e sistemática. No presente trabalho são exploradas e descritas questões relativas à atuação da psicologia nos processos de recrutamento e seleção.

Quanto à estratégia de pesquisa, trata-se de uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2002), uma revisão bibliográfica é uma pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado. Para identificar, localizar e selecionar as publicações de interesse, foram consultadas bases de dados como Google Acadêmico, SciELO (Scientific Electronic Library Online), PEPSIC (Periódicos Eletrônicos de Psicologia), além de livros selecionados pela temática do presente estudo. Justifica-se a utilização desses bancos de dados pela sua abrangência de conteúdo, facilidade de acesso e confiabilidade.

Como critério de busca, foram utilizadas as palavras-chave: “Psicologia Organizacional nos processos de Recrutamento e Seleção”, “Psicólogo e RH”, “Psicólogo e Recrutamento Seleção”, “Análise de Comportamento nos processos de Recrutamento e seleção” e “Importância do Psicólogo no Contexto Organizacional”. Foram descartados trabalhos cuja temática não se enquadra no contexto exigido pelo tema do presente trabalho, ou que fugisse do tema a atuação do psicólogo nos processos de recrutamento e seleção.

A pesquisa teve início em fevereiro de 2022 e término em junho de 2022 resultando em um somatório de 11.933 fontes, a tabela 1 fragmenta esses trabalhos em relação as palavras-chave.

Tabela 1 – Quantidade de fontes em relação as palavras-chave

Palavras-chave	Quantidade de fontes
Importância do psicólogo no contexto organizacional	5.460
Psicologia e RH	3.710
Análise do comportamento ao processo de recrutamento e seleção	1.510
Psicólogo e recrutamento e seleção	885
Psicologia organizacional no processo de recrutamento e seleção	368
Total de trabalho	11.933

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Foram triadas obras de 1990 a 2022 e em língua portuguesa, resultando em um total de 65 fontes, incluindo artigos, livros, teses e monografias que foram revisadas por análise de título, critério de assunto e leitura de resumo, resultando em um total de 25 fontes para uma leitura completa e cuidadosa.

Devido ao caráter exploratório deste estudo, considerou-se importante analisar apenas a literatura abordando questões relacionadas às características do papel dos psicólogos no processo de recrutamento e seleção, e textos publicados na faixa temporal de um período de 3 décadas, uma vez que é pequeno o acervo de material conforme já relatado. Como critério de exclusão, foram eliminados os trabalhos em língua estrangeira, pois o foco era debater as realidades do recrutamento e seleção em um espírito de análise comportamental relacionado à realidade brasileira. A literatura sobre o tema com base na experiência de outros países foi excluída pela necessidade de estabelecer uma abordagem exploratória no estudo realizado no Brasil.

O número de trabalhos pode ser considerado razoável devido à carência de estudos que abordem especificamente a relação entre a psicologia no processo de recrutamento e seleção. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa sobre o tema do estudo, seguido de uma análise de linguagem, recorte temporal e uma análise dos resumos das fontes. Os trabalhos selecionados com base nos critérios de inclusão e exclusão foram submetidos a uma leitura compreensiva e integral.

Dos 25 trabalhos selecionados que continham as informações necessárias para atingir o objetivo deste estudo, que é avaliar a importância da psicologia no processo de recrutamento e seleção de colaboradores organizacionais, 14 são artigos, 8 são livros, 2 são dissertações e 1 é trabalho de conclusão de curso, a tabela 2 descreve a relação de publicação dessas fontes.

Tabela 2 – Ano de publicação das fontes selecionadas

Ano de publicação	Quantidade de trabalho
1994	1
1998	1
2001	1
2003	2
2005	2
2007	2
2008	1
2009	2
2010	1
2013	4
2014	2
2015	1
2016	1
2017	1
2018	2
2022	1
Total de trabalho	25

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

É importante destacar um crescente interesse pela temática de estudo e também a importância da base de dados SciELO, dando ênfase no encontro de 15 das fontes a serem analisadas.

4 DISCUSSÃO

Dada a seleção de 25 trabalhos, inicialmente é necessário e viável mostrar sua relação, em que possam ser visualizadas as razões da origem que constituem a conclusão deste trabalho. O quadro abaixo descreve a relação dos 25 estudos selecionados.

Quadro 1 - Relação dos trabalhos selecionados

Autor (es)	Tipo de Trabalho	Objetivo do estudo
Antunes, Nascimento, Toledo e Cunico (2016)	Artigo	Identificar a função do RH no processo de contratação.
Arieira e Guimarães (2005)	Artigo	Identificar a relevância de uma boa seleção e um bom planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

(Continuação) Quadro 2 - Relação dos trabalhos selecionados

Baylão e Rocha (2014)	Livro	Despertar o interesse pelos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal.
Borges (2018)	Dissertação	Expressar a importância do papel do Psicólogo na área de RH.
Chaves e Nunes (2010)	Artigo	Analisar a função do Psicólogo organizacional na empresa e sua prática.
Coradini e Murini (2009)	Livro	Identificar as finalidades dos processos de recrutamento e seleção.
De Azevedo, Haber e Martins (2022)	Artigo	Descrever as diferenças entre o departamento de RH e o departamento pessoal.
Franco, Santos e Miguel (2003)	Artigo	Criticar o uso de testes psicológicos processo de seleção.
Ferreira e Santos (2013)	Artigo	Demonstrar a relevância do recrutamento e seleção de pessoas no processo produtivo.
Ferreira e Vargas (2015)	Artigo	Expressar a importância do recrutamento e seleção para estratégias de uma organização.
Godoy e Noronha (2005)	Artigo	Identificar os instrumentos psicológicos mais utilizados em seleção de pessoal.
Lacombe e Heiborn (2003)	Livro	Identificar os princípios e tendências da administração.
Machado, Porto-Martins, Negrelli e Almeida (2018)	Artigo	Descrever a atuação do Psicólogo frente ao processo de recrutamento e seleção.
Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira (2017)	Artigo	Analisar a influência das políticas e práticas de RH na satisfação com o trabalho.
Pedroso, Costa e Ferreira (2013)	Artigo	Identificar quais testes têm sido utilizados pelos gestores na seleção dos candidatos.
Rabaglio (2001)	Livro	Descrever o mérito em selecionar pessoas com fundamento na definição das competências.
Rothman (2007)	Livro	Identificar quais são os fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho
Sampaio (1998)	Livro	Identificar a relação entre a psicologia do trabalho e gestão de recursos
Silva e Merlo (2007)	Artigo	Problematizar as vivências de psicólogos que trabalham em empresas privadas.
Silva e Silva (2013)	Artigo	Identificar os processos de recrutamento e seleção e suas etapas dentro da empresa.
De Souza (2013)	Dissertação	Investigar as principais dificuldades encontradas pelos psicólogos organizacionais ao realizarem recrutamento e seleção.
Tadaiesky (2008)	Artigo	Discutir os métodos utilizados na seleção à luz dos pressupostos conceituais do behaviorismo radical.
Verzola (2009)	Trabalho de Conclusão de curso	Verificar quais os procedimentos utilizados por psicólogos de consultorias de gestão de pessoas.

(Continuação) Quadro 3 - Relação dos trabalhos selecionados

Zanelli (1994)	Livro	Identificar a atuação do psicólogo nas organizações de trabalho
Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014)	Livro	Apontar como o psicólogo empenha seu papel dentro das organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Um dos papéis do RH é determinar quais procedimentos serão utilizados nos processos de recrutamento e seleção, e esses devem ser relevantes para os objetivos da empresa. Ferreira e Santos (2013) apontam que as empresas se aperfeiçoam continuamente para suprirem as exigências crescentes do mercado, tornando-se necessária a profissionalização na busca pelo melhor capital humano disponível para contratação. Logo, os objetivos organizacionais somente são atingidos com o envolvimento das pessoas que a compõem. Os autores Machado *et al.* (2018) e Paiva *et al.* (2017) consideram que o RH vem trabalhando de forma estratégica ao gerir os seus processos, atuando desde a atração dos candidatos até o desenvolvimento e manutenção, em busca daqueles que apresentem a melhor performance.

Os processos de recrutamento e seleção recebem a atuação do psicólogo com vista à construção do desenvolvimento da organização (ARIEIRA; GUIMARÃES, 2005). Machado *et al.* (2018) completam a ideia desses autores, ao afirmarem que o psicólogo recebe fundamentação necessária sobre as características da empresa, tipo de gestão, as condições organizacionais, bem como, os serviços e os produtos, para que o profissional selecionado promova o desenvolvimento e crescimento da empresa. Portanto, o conhecimento do psicólogo em relação à organização em que está inserido influencia diretamente em sua atuação (CHAVES; NUNES, 2010).

A atuação do psicólogo nos processos de recrutamento e seleção depende, segundo Ferreira e Santos (2013) e Machado *et al.* (2018), do investimento motivacional e financeiro para a execução dos processos e para o desenvolvimento empresarial. Esses processos recebem a atenção do psicólogo organizacional para a redução de custos, investimento em ferramentas que podem auxiliar no êxito do trabalho, na motivação dos candidatos, no bem-estar e desenvolvimento tanto dos candidatos quanto dos funcionários de uma empresa (FERREIRA; SANTOS, 2013). Para Borges (2018), o psicólogo atua nos processos de recrutar e selecionar, possibilitando assim atingir temas como comunicação, motivação e liderança.

Como já destacado no referencial teórico, os processos de recrutamento e seleção têm início em uma análise da descrição do cargo a ser trabalhado. Ao analisar a descrição do cargo, o psicólogo pode identificar as possíveis competências técnicas e comportamentais a ele

associados, podendo aumentar a probabilidade de sucesso na escolha do candidato, levando em conta variáveis ambientais que, segundo Tadaiesky (2008), incluem o ambiente organizacional, estrutura da empresa, divisão do setor e tipo de gestão.

Após a descrição do cargo, o psicólogo atua no processo de recrutamento, sendo seu papel fundamental para o recrutamento de profissionais alinhados às exigências do cargo. O profissional da área de psicologia definirá questões relativamente importantes a serem tomadas nessa etapa do processo, tais como definir se o recrutamento será interno, externo ou misto, definir os locais de divulgação da oportunidade de trabalho e os custos (ZANELLI, 1994; CORADINI; MURINI, 2009; MACHADO *et al.*, 2018). Vale ressaltar que todos os tipos de recrutamento podem possuir prejuízos e benefícios (FRANCO *et al.*, 2003). Ou seja, pode ter menor ou maior custo, tempo, adaptação à nova função ou ao clima da empresa.

O recrutamento bem planejado resulta na otimização da etapa de seleção. Conforme Silva e Silva (2013) e Machado *et al.* (2018), a junção de uma boa descrição da vaga com a divulgação em locais e meios de comunicação adequados aumenta a probabilidade de atrair profissionais alinhados ao perfil exigido para o cargo. O psicólogo organizacional atua ainda no processo de recrutamento quando o assunto é análise dos currículos, o que contribui para que o profissional convoque para o processo seletivo apenas os candidatos que se enquadrem às especificações do cargo.

Realizada a atração dos candidatos e a seleção dos currículos, inicia-se o processo de seleção com o intuito de conhecer pessoalmente o candidato, possibilitando observá-lo de forma aproximada. O psicólogo organizacional tem seu papel na estruturação das etapas de seleção, podendo atrelar seus conhecimentos referentes ao ambiente organizacional e do comportamento humano, além de utilizar instrumentos que possam contribuir para a investigação do repertório comportamental dos candidatos (LACOMBE, HEIBORN, 2003; TADAIESKY, 2008; D'ÁVILA *et al.*, 2010; MACHADO *et al.*, 2018).

As técnicas mais utilizadas para selecionar candidatos são: (i) entrevista, já que possui maior credibilidade para a tomada de decisão; (ii) testes psicológicos, que servem como ferramenta de verificação dos aspectos observados pelo psicólogo; e (iii) dinâmica em grupo, momento em que o psicólogo pode observar e avaliar a ação direta dos candidatos, sendo possível identificar a existência de comportamentos específicos (TADAIESKY, 2008; CORADINI; MURINI, 2009; RABAGLIO, 2013; MACHADO *et al.*, 2018).

Vale destacar que o roteiro de uma entrevista elaborado por um psicólogo é de suma importância, pois direciona o candidato a mostrar comportamentos relevantes para a ocupação

da vaga. Machado *et al.* (2018) destacam que a entrevista realizada pelo psicólogo, conduz o entrevistado a demonstrar quais comportamentos assumirá frente às diversas situações em seu novo ambiente de trabalho, além de analisar como atingir objetivos dentro da empresa.

Arieira e Guimarães (2005) e Machado *et al.* (2018) destacam que no processo de seleção deve-se analisar o uso das técnicas, bem como sua ordem de execução e utilização, serão determinadas por fatores como demanda organizacional, meios disponíveis e como o psicólogo pondera, tanto como a estrutura, quanto o processo.

Atualmente, muitas organizações possuem uma visão ampliada quanto aos requisitos para a contratação de um novo colaborador (MACHADO *et al.*, 2018). Assim, a análise de perfil comportamental é primordial para a contratação. A psicologia, além de enxergar o ser humano como um ser dotado de potencialidades e especialidades, o compreende como um ser social, que se desenvolve a partir das relações que estabelece (BORGES, 2018). Paiva *et al.* (2017) e Machado *et al.* (2018, p. 26) destacam que o diferencial do psicólogo está em contribuir com a organização por meio de seus conhecimentos técnicos, sobre “os princípios do comportamento, individual e grupal, os fundamentos da aprendizagem de comportamentos, o seu reforço, a motivação e satisfação laboral”.

O papel do psicólogo dentro das organizações é entender e facilitar as políticas dos grupos que compõem a empresa, levando em consideração a subjetividade e a saúde do sujeito, bem como a objetividade e eficiência da empresa (DE AZEVEDO; HABER; MARTINS, 2015). Para Borges (2018), com o olhar treinado, o psicólogo consegue detectar no candidato traços comportamentais e de personalidade que passariam despercebidos por qualquer outro profissional que não seja psicólogo.

De Azevedo, Haber e Martins (2015) argumentam que o envolvimento de um psicólogo nos processos de recrutamento e seleção traz uma série de benefícios aos processos, incluindo a capacidade de confirmar ou refutar hipóteses sobre as características dos candidatos, além de aumentar a confiança no processo seletivo, reduzindo efeitos negativos como a rotatividade, candidatos incompetentes e sua incapacidade de realizar tarefas apropriadas para seus cargos e melhorar a satisfação do estagiário.

Cabe destacar que o psicólogo traz para a organização um olhar humanizado. Os autores Zanelli (1994), Godoy e Noronha (2005), Chaves e Nunes (2010) e Machado *et al.* (2018) reforçam que a psicologia observa e analisa o capital humano e os seus potenciais, a fim de colaborar com a organização de forma construtiva e alinhada aos objetivos da empresa e dos colaboradores. O psicólogo organizacional concentra-se na inserção do trabalhador no mercado de trabalho, mas também na saúde mental, situações de desemprego e subemprego, invalidez no

trabalho e outras questões que o trabalhador enfrenta (ZANELLI; BORGES-ANDRANDE; BASTOS, 2014; ANTUNES *et al.*, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão da atuação do psicólogo no processo de recrutamento e seleção de pessoas pode contribuir para a ampliação do conhecimento de uma relevante área da administração, mas também para profissionais da área de psicologia. Esse entendimento pode ainda colaborar para a adaptação e a boa performance dos profissionais que desejam atuar no RH de uma empresa

Com a realização deste trabalho verificou-se a importância do psicólogo para um processo seletivo qualificado, capaz de auxiliar no desenvolvimento das organizações. Salienta-se também a relevância profissional para minimizar custos relativos ao recrutamento, bem como decisões sobre qual tipo de seleção deve ser aplicada (interna, externa ou mista) e como deve ser realizada.

Ao utilizar conhecimentos e técnicas específicas, os psicólogos podem oferecer uma contribuição maior para o processo, identificando candidatos com comportamentos que possam reforçar mudanças ideais no ambiente organizacional. Portanto, o papel do psicólogo organizacional deve ir além do processo de recrutamento e seleção, promovendo o desenvolvimento humano como meta para possíveis mudanças pessoais, sob as quais os indivíduos ganham mais controle e confiança em suas carreiras (DE SOUZA, 2013).

Ter um psicólogo atuando na área de recrutamento e seleção é uma vantagem para as empresas, permitindo maximizar sua produção e produtividade por meio da criatividade, envolvimento e adequação. O psicólogo satisfaz o conjunto de conhecimentos e informações que agregam valor aos produtos e serviços, clientes e quadro de funcionários de uma organização, pois é por meio dele que as empresas atribuem e identificam competências que lhes proporcionam vantagem competitiva.

Um psicólogo pode agregar princípios e ética ao seu trabalho ao atuar em processos de recrutamento e seleção. Um psicólogo que atua nessa área age como agente de mudança, participando do planejamento das políticas de Recursos Humanos e também realizando avaliações com o objetivo de alinhar as necessidades organizacionais e individuais.

Cabe destacar as limitações do presente artigo, especialmente no que se refere à literatura encontrada que, em sua maioria era de administração de recursos humanos. Foram

encontradas, entretanto, pesquisas sobre a atuação do psicólogo nos processos de recrutamento e seleção do campo de recursos humanos, o qual se estruturou essa pesquisa, atingindo o objetivo almejado, seja pela avaliação e descrição da importância do psicólogo nos processos de captação e seleção de profissionais que estejam alinhados às exigências do cargo.

Enquanto pesquisa descritiva, buscou-se entender a importância do trabalho do psicólogo no contexto organizacional, bem como nos processos de recrutamento e seleção. Sugere-se que novos estudos sejam realizados com foco na atuação do psicólogo no ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, G.; NASCIMENTO, C.; TOLEDO, M.; CUNICO, E. Recrutamento e seleção. **Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista. Encitec**, v. 1, p. 1-9, 2016.
- ANASTASI, A.; URBINA, S. **Validade: conceitos básicos**. Testagem Psicológica, p. 107-127, 2000.
- ARIEIRA, J. O.; GUIMARÃES, M. F. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, p. 203-214. 2005.
- AURÉLIO: **O dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. São Paulo: Positivo, 2010.
- BAYLÃO, A. L. da S.; ROCHA, A. P. de S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *In*: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Seget, 2014.
- BERTON, L. H.; FERNANDES, B. H. R. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.
- BORGES, A. C. **O psicólogo e o processo de recrutamento e seleção**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Centro Universitário do Cerrado Patrocínio, Patrocínio, 2018.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, p. 611-614, 2004.
- CHAVES, N. A.; NUNES, R. V. O papel do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia**, v. 14, p. 1-7, 2010.
- CHIAVENATO I. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 10. ed., São Paulo: Campus. 2015.
- CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus. 2009.
- CHIAVENATO I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed., São Paulo: Manole. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Elsevier Brasil, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Ciências Sociais Aplicadas, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

DA MOTA ANDRADE, Kenia. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. **Psicologia IESB**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2009.

DE AZEVEDO, K. C. da F.; HABER, D. D.; MARTINS, S. As Diferenças Entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento Pessoal. **Inesul-Faculdade Integrado Inesul**, 2014. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf. Acesso em: 14 agosto 2022.

D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes sociais 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.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2015.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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**, v. 4, n. 1, p. 46-56, 2013.

FIDELIS, G. J. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. Saraiva Educação SA, 2006.

FONTELLES, M. J.; *et al.* Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FRANCO, R. N. A.; *et. al.* Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva Behaviorista Radical. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.16, n. 2, p. 235-243, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, S. L.; NORONHA, A. P. P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia – UFF**, v. 17, n. 1, p. 139-159, 2005.

GOULART, I. B. Gerenciamento de Pessoas: conceito, evolução e perspectiva atuais. In: **Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 3. ed. 1998.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo**, v. 6, n. 2, p. 1-12, 2005.

GUTIERREZ, L. H. S. Recursos Humanos: uma releitura contextualizada. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 72-82, 1995.

JANKOSKI, J. N.; GIROTTO, A. M. O psicólogo no recrutamento e seleção: um processo evolutivo. **Univel Centro Universitário**, 2019. Não paginado.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M., & HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, A. C.; TOLEDO, C. E. A. **Uma abordagem ao recrutamento externo**. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores. 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br>. Acesso em: 07 set. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Os processos de recrutamento e seleção**. 2. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; NEGRELLI, T. B. de M.; ALMEIDA, L. de. Atuação do Psicólogo no recrutamento e na seleção de pessoas sob a ótica da Análise do Comportamento. **Psicologia Argumento**, v. 36, n. 91, p. 16-30, 2018.

MANFREDINI, V.; DE LIMA ARGIMON, I. I. O uso de testes psicológicos: a importância da formação profissional. **Revista Grifos**, v. 19, n. 28/29, p. 133-146, 2010.

MARQUES, M. A. **Recrutamento e seleção: evolução no tempo**. São Paulo: Psicologado, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

MARRAS, L. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MARTINHO, F. C. P. Elites políticas e intelectuais e o Ministério do Trabalho – 1931/1945. **Estudos Ibero-Americanos**, v. 42, n. 2, p. 454-470, 2016.

MEHLECKE, Q.; GOCTHEL, M. C. Recrutamento: um estudo em empresas de Gravataí, cachoeirinha e região metropolitana de porto alegre/rs. **Revista Eletrônica em Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, 2017.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NORONHA, A. P. P.; VENDRAMINI, C. M. M. Parâmetros psicométricos: estudo comparativo entre testes de inteligência e de personalidade. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 16, p. 177-182, 2003.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.

PAIVA, L. E. B.; *et al.* Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.

PEDROSO, M. C. A.; COSTA, D. V. F.; FERRRERIA, V. C. P. A importância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA: GESTÃO E TECNOLOGIA PARA A COMPETITIVIDADE, 2013, Rio de Janeiro. XVI SEGeT [...]. Rio de Janeiro: UFJF, 2013. Sem paginação.

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.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 9. ed. São Paulo: São LTr. 2001.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: 2. ed. Saraiva, 2005.

RODRIGUES, W. C.; *et al.* Metodologia científica. **Faetec/IST**. Paracambi, p. 2-20, 2007.

ROTHMANN, I. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2017.

SAMPAIO, J. dos R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 19-40, 1998.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. São Paulo: Cengage, 2014.

SERRANO, F. Juros, câmbio e o sistema de metas de inflação no Brasil. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 1, p. 63-72, 2010.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, P. C. da; MERLO, Á. R. C. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 27, n. 1, p. 132-147, 2007.

SILVA, R. P.; SILVA, S. C. Recrutamento e Seleção de pessoas. **Revista InterAtividade**, v. 1, n. 1, p. 02-10, 2013.

SOARES, V. A. G. **Recrutamento e seleção**: estudo de casos de empresas dos setores de alimentos, químicos e rações em três municípios do centro-oeste de Minas Gerais. 2016. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, Luz, 2016.

SOUZA FILHO, M. L. de; BELO, R.; GOUVEIA, V. V. Testes psicológicos: análise da produção científica brasileira no período 2000-2004. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 26, p. 478-489, 2006.

DE SOUZA, B. **Recrutamento e seleção**: um desafio ao psicólogo organizacional. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SOUZA, J. M.; ROBERTO, R. F. O recrutamento interno como estratégia de gestão de pessoas. **ANAIS SIMPAC**, v. 7, n. 1, 2017.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TADAIESKY, L. T. Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, v. 28, n. 1, p. 122-137, 2008.

VAN KOLCK, O. L. 1974. **Técnicas de exame psicológico e suas aplicações no Brasil**. Petrópolis: Vozes. 1974.

VERZOLA, V. **Procedimentos utilizados por psicólogos que atuam em consultorias de gestão de pessoas para realização do processo de recrutamento e seleção**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2009.

VILLEMOR-AMARAL, Anna Elisa de. A validade teórica em avaliação psicológica. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 28, p. 98-109, 2008.

ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas organizações de trabalho**: formação e atividades profissionais. Florianópolis, 1994.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. São Paulo: AMGH Editora, 2014.