

Seleção de Pessoal: Identificação e Avaliação das Técnicas Utilizadas

Personnel Selection: Survey and Evaluation of Techniques Used

Alex Andrade Mesquita^{a*}; Lucidalva Pinheiro^a

^aUniversidade Federal do Maranhão (UFMA).

*E-mail: alexmesquita@gmail.com

Resumo

Seleção de pessoal é um processo que busca identificar o candidato mais apto a ocupar um cargo. Existe uma enorme variedade de técnicas para tal finalidade, algumas com eficácia duvidosa, por esta razão a identificação e avaliação destas técnicas se faz importante. Os objetivos do estudo foram: 1) Traçar o perfil social e profissional de uma amostra de selecionadores de pessoal; 2) Identificar quais técnicas utilizam; 3) Descobrir como avaliam tais técnicas e se consideram alguma inovadora. A amostra foi constituída por 20 profissionais formados ou formandos em psicologia atuantes na área de seleção de pessoal. Foi realizada uma entrevista com questões abertas e fechadas. Os resultados mostraram que a maioria dos profissionais é jovem, mulher, sem filhos, apresenta apenas graduação e recebe salários maiores quando atuando em RH próprio da empresa. O tempo gasto com seleção é em média 60% do tempo de trabalho. As técnicas mais utilizadas pelos participantes foram: entrevista (100%), seguida pela aplicação de testes psicológicos (95%) e dinâmica de grupo (80%). Os testes psicológicos mais utilizados foram: o Palográfico (100%) e o AC (95%). Todos os participantes consideram que os métodos de seleção que utilizam são adequados e 95% dos entrevistados não utilizam nenhum método inovador. Conclui-se que a atuação dos selecionadores de pessoal é tradicional e os mesmos pouco questionam a efetividade das técnicas que utilizam.

Palavras-chave: Seleção de Pessoal. Técnicas de Seleção. Avaliação.

Abstract

Personnel selection is a process that seeks to identify the most suitable candidate for a job. There is a huge variety of techniques for this purpose, some with dubious effectiveness. For this reason the identification and evaluation of these techniques become important. The study aims were: 1) to identify a social and professional profile of a personnel selection sample; 2) to identify which techniques the selectors used; 3) to find how the selectors evaluated their techniques and if they identify some innovations. The sample study was 20 personnel selectors professionals graduate or undergraduate in psychology. An interview with open and close questions was performed. The results showed that the most of participants were young, women, childless, had just under graduate degree and received better salaries when working in their own HR company. The time spent with selection was average 60% of working time. The techniques most used were interview (100%), followed by psychological tests (95%) and group dynamics (80%). The psychological tests most used were handwriting (100%) and AC (95%). All the participants thought that the methods that they used were adequate and 95% of the sample did not use any innovative method. We concluded that personnel selectors working are traditional and they rarely question the techniques efficacy.

Keywords: Personnel Selection. Selection Techniques. Evaluation.

1 Introdução

A expansão das organizações e as modificações aceleradas que ocorrem em todo o mundo fazem com que a competitividade entre as empresas aumente cada vez mais e que estas modifiquem a sua estratégia a cada momento no sentido de buscar mais inovação e qualidade dos recursos humanos. Tais mudanças vêm exigindo que os profissionais que nelas atuam sejam práticos, criativos e precisos. Pode-se observar que o mercado de trabalho impõe exigências cada vez mais elevadas aos selecionadores de pessoal quanto à busca de candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seu objetivo (MIGUEL, 2001).

O processo seletivo é de extrema importância na estratégia empresarial e deve estar integrado aos demais subsistemas de recursos humanos (CHIAVENATO, 2008). Consome tempo e

dinheiro, por isso sua correta realização promove economia para a empresa. Okano e Castillo (2007) relatam que a contratação de um enfermeiro em um hospital universitário custou R\$6.359,99 e que apenas o processo seletivo consumiu cerca de 53,72% dos recursos, isto é R\$3.416, 40.

Desta forma, um processo seletivo inadequado pode promover prejuízo às organizações, tanto em relação ao tempo e dinheiro investidos no processo seletivo, quanto na contratação de um profissional que não será capaz de cumprir o que se espera dele. Acrescenta-se ainda, os danos pessoais que um processo mal realizado pode gerar como: sentimentos de injustiça e menos valia nos candidatos não selecionados.

Pode-se entender seleção de pessoal como um processo que busca identificar o candidato mais apto a ocupar um cargo. Ela visa aumentar a eficiência do desempenho humano e a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2008).

Selecionar trabalhadores não é uma prática historicamente recente no mundo do trabalho, pois, de algum modo, eles sempre foram selecionados, de forma intuitiva ou assistemática, na avaliação de habilidades observáveis necessárias para desempenhar determinada tarefa, como: a força física, habilidade manual e mesmo intelectual (PALHARINI, 2008).

A seleção de pessoal considerada “científica” apresenta pouco mais de 100 anos. Desde a primeira década do sec. XX os profissionais de psicologia estavam interessados em estudar as diferenças individuais por meios estatísticos, criando os primeiros testes psicológicos. Pizzoli na Itália usou testes psicológicos para selecionar aprendizes em 1901. Na França Lahy realizou processo de seleção de pessoal utilizando testes psicológicos para o ministério do trabalho em 1903. Hugo Munstemberg em 1911 escreveu o primeiro livro sobre o tema na Alemanha, onde a seleção de pessoal fazia parte de um programa geral de aplicação da psicologia industrial. O autor conduziu diversas pesquisas com condutores de bonde, oficiais navais e telefonistas, criando um teste de atenção para reduzir acidentes. Entre 1914 e 1918 período da primeira guerra mundial, ocorreu uma forte demanda em diversos países por métodos de seleção e testes para o serviço militar. Neste período, foram desenvolvidos os primeiros testes para seleção de pessoal: o Army-Alpha e o Army-Betha, o primeiro para indivíduos alfabetizados e o segundo para analfabetos ou pessoas que não falavam inglês. Eles foram administrados para mais de 1,5 milhão de recrutas. Em 1918 Walter Dill Scott fundou a primeira consultoria de seleção de pessoal (SCHIMITT, 2012).

Diversos profissionais podem atuar como selecionadores de pessoal: administradores, psicólogos, pedagogos, assistentes sociais, técnicos em recursos humanos, técnicos administrativos, entre outros, além dos próprios gestores ou donos de empresas. Coradini e Murini (2009) realizaram um estudo onde foi investigado o perfil deste profissional em 40 empresas da cidade de Santa Maria. O profissional mais comumente envolvido na seleção de pessoal foi o administrador de empresas, em 37,8% das empresas. A maioria das empresas 89,2% realizava a seleção sem ajuda de consultorias externas. A diversidade de profissionais atuando na área pode fornecer múltiplos pontos de vista, mas também se pode questionar se todos têm conhecimento e preparação adequada.

Segundo Drenth, Thierry e Wolff (1998) um processo seletivo envolve três etapas: 1) análise das atribuições, responsabilidades e requisitos da função; 2) utilização de técnicas com poder preditivo onde a informação obtida deve prever o comportamento futuro do candidato no trabalho; 3) a tomada de decisão, isto é, transformar a informação em ação, selecionando o melhor candidato. Já para Leme (2007) pode-se visualizar um complexo fluxograma envolvido no processo seletivo, começando com a necessidade de contratação, passando pelo levantamento do perfil, o planejamento do

processo, o recrutamento, as técnicas de seleção, o retorno aos participantes, o processo admissional, a integração do funcionário e por fim sua avaliação futura.

O processo de seleção requer a utilização de técnicas seletivas. A aplicação dessas técnicas segundo Chiavenato (2008) faz-se por meio de diversas etapas, conforme o cargo a ser preenchido. Cada etapa funciona como um filtro seletor até chegar a uma fina sintonia em relação aos candidatos, cabendo ao profissional e à empresa buscarem instrumentos e conhecimentos para aperfeiçoamento do processo de seleção. Pode-se listar as mais comuns: triagem de currículos, entrevista, dinâmicas de grupos, aplicação de testes de conhecimento, capacidade, aptidão, inteligência, interesse, personalidade, verificação de referências e mesmo pesquisa em redes sociais. Tais etapas tendem a variar em cada empresa, sendo que há um objetivo final comum, que é chegar à contratação dos candidatos recrutados e avaliados.

A entrevista é a oportunidade de se ter um conhecimento aprofundado a respeito da vida pessoal e profissional de cada candidato. É um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. Pode ser utilizada mais de uma vez durante o processo seletivo. Alguns tipos de entrevista são: 1) quanto à forma: aberta, semiaberta e estruturada; 2) quanto ao modo de aplicação: individual ou coletiva; 3) quanto ao conteúdo: tradicional ou por competências. (CHIAVENATO, 2008). Este último tipo tem ganhado destaque atualmente, pois permite descobrir se o candidato apresenta inícios das competências necessárias que constam no planejamento estratégico da empresa. O método mais utilizado é o “CAR”, as perguntas versam sobre comportamentos passados reais do candidato que funcionam como os indicadores das competências, identificando os antecedentes e os consequentes do mesmo (LEME, 2007). A entrevista possui a vantagem de propiciar informações sobre múltiplas áreas da vida do candidato, mas apresenta limitações como: a dificuldade em comparar os candidatos e estar sujeita a um grau elevado de subjetividade.

As provas ou testes de conhecimento ou capacidade visam avaliar o nível de conhecimento profissional e técnico exigido pelo cargo, assim como a capacidade ou habilidade para determinadas tarefas (FRANÇA, 2013). Estes testes podem fornecer ao selecionador de pessoal importantes subsídios sobre as competências técnicas do candidato.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento do candidato. Buscam prever o comportamento do candidato com base no que foi revelado na situação teste. Os testes podem ser de personalidade como: o PMK, Palográfico, *Rorscharch*, HTP, TAT. De inteligência, onde se busca avaliar o fator geral “G”, como o *Raven*, G36, R1, WAIS. De aptidão onde se busca identificar uma área específica da inteligência como: aptidão

numérica, verbal, espacial, atenção concentrada ou dividida, pode-se citar como exemplo o AC, AD, TADIM, HTM. Com menos frequência podem ser utilizados testes de interesse.

Noronha e Prime (2004) relatam que dos 128 testes psicológicos comercializados no Brasil apenas 28.8% desses instrumentos relatam estudos de precisão, validade e padronização. Este fato coloca em dúvida a validade dos testes utilizados no país, mais grave ainda é a escassez de pesquisas sobre a eficácia destes testes para seleção de pessoal.

Outras técnicas bastante utilizadas em processo seletivo são as de simulação. Para Chiavenato (2008), as técnicas de simulação abrem um campo interessante para o processo seletivo, pois as características humanas reveladas pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar sua confirmação ou não a partir de algum tempo de desempenho no cargo, já através das técnicas de simulação o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização. Entre as formas mais comuns, se tem a dinâmica de grupo, o desempenho de papéis e os jogos empresariais. Uma grande vantagem destas técnicas é a possibilidade de visualização do comportamento real do candidato, as desvantagens são a pouca estruturação, que dificulta comparações, o fato do candidato poder ficar nervoso na hora e a grande subjetividade envolvida em avaliar o comportamento dramatizado.

Outro método que pode compor o processo seletivo é a checagem de referências passadas. Através deste método obtêm-se informações sobre o comportamento real do candidato em empregos passados. Um sério problema é quando o candidato deixa o emprego de maneira “litigiosa”. O mesmo pode ter sofrido assédio moral ou sexual, não ter recebido seus direitos ou ter sido submetido a condições de trabalho danosas ou insalubres, por exemplo. Seu antigo chefe pode fornecer informações negativas sobre o candidato, mesmo sendo este vítima da situação.

Uma novidade é o uso das redes sociais como fonte de informação para ao processo seletivo. Almeri, Martins e Paula (2013) realizaram estudo objetivando verificar as características negativas e positivas observadas pelas agências de emprego nas páginas das redes sociais, além de querer saber como as agências tratam este assunto e sua real importância nos processos de recrutamento e seleção. Foi elaborado um questionário e enviado a vinte 20 agências da região de São José dos Campos, Jacareí e Caçapava. Os resultados mostraram que todas as agências utilizavam as redes sociais como fonte de informação, os sites mais utilizados foram: em primeiro lugar o *LinkedIn*, seguido pelo *Facebook* e o *Twitter*. A maioria das agências fazia a consulta após as entrevistas e dinâmica de grupo. O que as agências consideraram negativo foram: comentários ofensivos, erros de ortografia e exposição excessiva, e de positivo, preservar a imagem, promover o perfil e ter dinamismo. As autoras apresentaram ainda um modelo de perfil profissional para agradar as agências.

O uso da pesquisa nas redes sociais pode gerar

informações adicionais e às vezes distintas das fornecidas pessoalmente. Porém, duas limitações podem ser observadas: primeiramente, o perfil pode ser editado para que o candidato tenha apenas qualidades, gerando informação não fidedigna, mas um imbróglio. A segunda seria o limite ético do selecionador ao “bisbilhotar” a vida do candidato, até onde vai o profissionalismo e onde começa a invasão de privacidade ou apenas a simples curiosidade.

Todos estes instrumentos descritos devem possuir validade, fidedignidade e poder preditivo para o desempenho futuro requerido. Schmidt e Hunter (1998) realizaram uma meta-análise de 17 pesquisas sobre o tema, como critério de validade a medida utilizada nos estudos foi uma avaliação do desempenho do funcionário fornecida pelos superiores. Os resultados mostraram que os testes de habilidade cognitiva e inteligência geral (fator “G”) combinados ($r=0,65$), a entrevista estruturada combinada com os testes de habilidade cognitiva ($r=0,63$), seguido pela combinação testes de habilidade cognitiva e técnicas de simulação ($r=0,60$) foram os instrumentos com maior poder preditivo. A entrevista estruturada ($r=0,51$), os testes de conhecimento ($r=0,48$), os testes de personalidade ($r=0,40$), a entrevista não-estruturada ($r=0,35$) e a checagem de referência ($r=0,26$) foram preditores medianos. Os piores preditores foram os anos de experiência ($r=0,18$), anos de educação ($r=0,1$), interesses ($r=0,1$), a grafologia ($r=0,02$) e por último a idade ($r=-0,01$).

Segundo Robertson e Smith (2001) alguns cuidados devem ser tomados ao interpretar resultados sobre eficiência do processo seletivo. Qual medida utilizar? Desempenho, alcance de metas, competências, retorno do investimento feito em seleção, relacionamento interpessoal? Os autores destacam que apenas na década de 80 os pesquisadores da área chegaram a um consenso sobre que medidas usar, e sugerem uma divisão: medidas de produção, medidas sobre dados pessoais e medidas de julgamento do desempenho por outras pessoas. Todas são importantes e complementares, porém de difícil mensuração, o que dificulta comparações.

De Soete *et al.* (2012) destacam outra dificuldade enfrentada no uso dos instrumentos de seleção, segundo os autores com o aumento da globalização os mercados de trabalho tornam-se substancialmente mais diversificados. Pesquisadores e profissionais encontram-se confrontados com o dilema diversidade-validade, alguns dos instrumentos de seleção mais válidos apresentam consideráveis diferenças quando aplicados a subgrupos étnicos ou sociais. Considerável parte dos testes psicológicos e tipos de entrevista podem induzir a erro o selecionador, pois, por exemplo, pessoas de classe social mais baixa, imigrantes, indígenas, podem se sair mal, pois seu universo cultural é distinto dos profissionais que constroem os testes e entrevistas e dos que aplicam os mesmos.

Os estudos nacionais empíricos sobre seleção de pessoal são escassos e tendem a apresentar poucos resultados práticos. Andrade (2009) realizou uma revisão de literatura envolvendo

sete estudos empíricos realizados no Brasil sobre métodos de seleção de pessoal. Pela ordem de utilização, a entrevista foi o método mais citado, seguido pela indicação interna, análise de currículo e avaliação psicológica.

Uma pesquisa realizada na cidade de Campinas objetivou verificar quais são os instrumentos mais utilizados em seleção profissional e identificar as técnicas mais empregadas nos processos seletivos. Participaram do estudo 15 estagiários do curso de Psicologia de uma instituição de ensino superior particular e 15 psicólogos formados recrutadores e selecionadores. Das técnicas mais utilizadas foi verificado que a entrevista individual e dinâmica de grupo eram realizadas por todos os participantes, em seguida 80% utilizavam testes psicológicos, 53% entrevistas coletivas e 33% técnicas projetivas e de personalidade. Foram citados 26 testes, os mais utilizados foram pela ordem: *Wartegg*, Atenção Concentrada (AC), Teste de Inteligência Não Verbal G36, Bateria CEPA e Palográfico (GODOY; NORONHA, 2005).

Pereira, Primi e Cobêro (2003) realizou um levantamento em 43 empresas multinacionais com objetivo de identificar os testes e métodos utilizados na seleção de pessoal e se estes testes eram validados. Os métodos mais utilizados foram: a dinâmica de grupo (15,2%), a entrevista estruturada (11,4%), seguida pela não-estruturada (7,6%). Os testes mais utilizados foram: o de *Wartegg* (15,2%), seguido pelo Teste de Atenção Concentrada (AC) (9,2%), Grafologia (6,9%) e o Palográfico (6,1%). Os autores descrevem que os profissionais relatam a escolha do método por sua validade, mas não sabem realmente se o instrumento que utilizam é mesmo validado.

Pode-se verificar que existe carência de estudos empíricos sobre seleção de pessoal no Brasil. Sabe-se pouco sobre o perfil destes profissionais. Muitos dos métodos utilizados e supracitados com a passagem do tempo tornam-se obsoletos e perdem a validade. É o caso do teste de *Wartegg* apontado por Pereira, Primi e Cobêro (2003) e Godoy e Noronha (2005).

Desta forma, os objetivos do estudo foram verificar quais são os métodos de seleção utilizados atualmente por selecionadores de pessoal, identificar o perfil deste profissional e como os participantes avaliam seus métodos e se consideram algum inovador.

2 Material e Métodos

Participaram da pesquisa 20 profissionais selecionadores de pessoal, sendo 18 formados em psicologia e dois estagiários de psicologia. Destes, 18 são mulheres e dois são homens. Provenientes de empresas privadas, públicas e consultorias de recursos humanos da cidade de São Luís, atuando na área a pelo menos dois anos.

O método de amostragem foi o não-probabilístico intencional, os pesquisadores entraram em contato com empresas e consultorias de RH de maior visibilidade na cidade e convidaram os profissionais a participarem do estudo.

Para a coleta das informações foi utilizado celular com gravador de voz.

2.1 Roteiro de entrevista

Foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas com questões sobre o perfil social: estado civil, escolaridade, idade e filhos. Perfil profissional: renda, horário de trabalho, tempo de atuação na área e tempo gasto com o processo seletivo. Métodos de seleção de pessoal: as técnicas utilizadas, os testes psicológicos, se os métodos de seleção são considerados adequados e se há algum inovador.

As entrevistas foram realizadas entre outubro e dezembro de 2013. O agendamento das mesmas se deu primeiramente por contato telefônico, onde o pesquisador, se apresentava, explanava quais eram os objetivos da pesquisa e o que buscava avaliar. Após este momento foi definido qual o local em que a entrevista seria realizada: no local de trabalho do participante ou outro a sua escolha.

Primeiramente foram realizadas duas entrevistas como piloto, uma gravada e outra onde o pesquisador escreveu manualmente as respostas faladas. O objetivo foi verificar o entendimento dos participantes sobre as perguntas do roteiro e a melhor forma de codificar os dados.

Foi escolhido transcrever na hora as repostas fornecidas. As demais entrevistas realizadas, portanto foram transcritas pelo pesquisador.

Antes das entrevistas todos os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE, no qual foi fornecida anuência para entrevista, confirmado o entendimento da pesquisa e garantida à confidencialidade dos dados.

2.2 Procedimento de análise de dados

O procedimento para a análise das informações envolveu a leitura das entrevistas e transcrição dos resultados obtidos, sem quaisquer alterações nas falas dos participantes da pesquisa. Após a análise das entrevistas foram criadas categorias com núcleos temáticos comuns para cada pergunta e apresentadas sob a forma absoluta (frequência) e relativa (porcentagem). Para a pergunta 10 a resposta do participante foi adicionada, pois era importante para complementar o dado quantitativo.

3 Resultados e Discussão

A média de idade dos participantes foi de 25,95 anos (dp=2,9 anos). O tempo médio de atuação foi de quatro anos e meio, com variação entre dois e oito anos. Quanto ao estado civil, 16 entrevistados se declararam solteiros e quatro casados, destes, somente um possui filhos. A respeito do local de trabalho 15 participantes atuam no setor de recursos humanos de empresas privadas, quatro em consultorias e um em empresa pública.

A média salarial dos participantes foi de R\$ 2.393,70, com desvio padrão de R\$ 1.289,62, sendo o menor valor encontrado R\$ 700,00 e o maior R\$ 6.000,00. Dois participantes apresentaram salários abaixo de R\$ 1.000,00,

oito participantes salários entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00, seis participantes salários entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00, dois participantes salários entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.000,00 e por fim dois participantes apresentaram salários acima de R\$ 4.000,00. Os estudantes se encontram na primeira faixa, todos os que atuam em consultoria se encontram na segunda faixa salarial, já os participantes de empresas privadas com Recursos Humanos interno estão divididos entre a segunda, terceira, quarta e quinta faixa salarial e o participante que atua em empresa pública se encontra na terceira faixa salarial (Quadro 1).

Quadro 1: Perfil social e profissional dos participantes.

Variável	Categorias	N	%
Idade	Até 25 anos	11	55
	Entre 26 a 29 anos	6	30
	Acima de 30 anos	3	15
Gênero	Masculino	2	10
	Feminino	18	90
Estado Civil	Solteiro	16	80
	Casado	4	20
Empresa	Privada (RH interno)	15	75
	Consultoria	4	20
	Pública	1	5
Tempo de Experiência	0 a 2 anos	5	25
	3 a 4 anos	5	25
	5 a 6 anos	7	35
	7 a 8 anos	3	15
Escolaridade	Graduandos	2	10
	Graduados	11	55
	Pós-graduandos	3	15
	Pós-graduados	4	20
Renda Mensal	Menos de R\$1.000,00	2	10
	Entre R\$1.000,00 e R\$2.000,00	8	40
	Entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00	6	30
	Entre R\$3.000,00 e R\$4.000,00	2	10
	Acima de R\$4.000,00	2	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os participantes entrevistados tinham carga horária diária de trabalho de oito horas, de segunda a sexta-feira. Os profissionais gastavam em média 60% da sua carga horária de trabalho com seleção de pessoal. Sendo que o menor percentual de tempo gasto com seleção foi de 20% e o maior foi de 90% (Quadro 2).

Quadro 2: Tempo gasto com processo seletivo

Participantes (N)	%
4	Até 25%
4	26% a 50%
5	51% a 75%
7	76% a 100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os métodos de seleção utilizados pelos participantes foram: entrevista, 100% (n=20), testes psicológicos, 95% (n=19), dinâmicas de grupo, 80% (n=16), testes de conhecimento específico (redação, matemática, informática,

rotinas administrativas, português), 50% (n=10), pesquisa em rede social, 5% (n=1) e checagem de referência, 5% (n=1). A tabela 3 apresenta os resultados, lembrando que mais de uma opção poderia ser escolhida pelo entrevistado.

Quadro 3: Métodos de seleção pelos participantes

Variáveis	Categorias	N	%
Métodos de Seleção	Entrevista	20	100
	Testes Psicológicos	19	95
	Dinâmicas de Grupo	16	80
	Testes Específicos	10	50
	Pesquisa Social	1	5
	Checagem de Referencia	1	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram citados 34 tipos de testes psicológicos, o mais utilizado pelos participantes foi o Palográfico, 100% (n=20), seguido pelo AC, 95% (n=19), o R-1 utilizado por 75% (n=15), o G-36, 50% (n=10), o Quati, 45% (n=9), o G-38, 25% (n=5) e o CPS, 15% (n=3). Os demais testes eram utilizados por um ou dois selecionadores apenas (Quadro 4).

Quadro 4: Testes psicológicos utilizados pelos participantes.

Testes Psicológicos	N	%
Palografico	20	100
AC (Atenção Concentrada)	19	95
R-1	15	75
G-36	10	50
QUATI	09	45
G-38	05	25
CPS	03	15
TEACOFF	02	10
ZULLIGER	02	10
BFM	02	10
AD (Atenção Dividida)	02	10
TACOM B	02	10
TEADI	02	10
VECA	01	5
MACHOVER	01	5
D-2	01	5
TLS	01	5
ADT	01	5
QUANTUM	01	5
DISC	01	5
BFP	01	5
TEALT	01	5
TEDIF 1/2/3	01	5
BETA III	01	5
D38	01	5
MRV	01	5
ISSL	01	5
EVENT	01	5
TADIM	01	5
TADIS	01	5
TEMPLAM	01	5
HTP	01	5
TSP	01	5
Escalas Beck	01	5

Fonte: Os autores, 2013

Foi questionado aos participantes se consideravam os métodos de seleção que utilizavam adequados para o tipo de trabalho que realizavam e as respostas afirmativas foram unânimes. Questionou-se ainda, se dentre os métodos utilizados para seleção de pessoal existia algum inovador, 95% (n=19) disseram não e somente um disse sim, conforme descrito a seguir: “O método de entrevista por competência, pois investiga comportamentos que poderão ser observados futuramente na organização” (Célia).

Verificou-se que o perfil do selecionador é composto em sua maioria por mulheres jovens, solteiras, sem filhos e com graduação. O salário dos participantes variou conforme o tamanho da empresa, as empresas que tem um RH próprio, são de médio e grande porte, remunerando melhor os profissionais do que as pequenas consultorias.

Coradini e Murini (2009) realizaram um levantamento com 40 empresas de Santa Maria (RS) e verificaram que a maioria dos profissionais envolvidos em seleção de pessoal era formada em administração de empresas, contudo as empresas pesquisadas eram em sua maioria pequenas onde os profissionais desenvolvem múltiplas funções, em empresas maiores e consultorias de Recursos Humanos pode-se verificar a presença de muitos psicólogos, conforme foi identificado.

O presente estudo corroborou uma pesquisa realizada em 1988 pelo Conselho Federal de Psicologia onde a atividade mais realizada pelos psicólogos organizacionais e do trabalho foi a seleção de pessoal (ZANELLI; BASTOS, 2004). Os participantes entrevistados gastam mais da metade de seu tempo nesta atividade.

Como encontrado na revisão feita por Andrade (2009) a entrevista semiestruturada é o método mais utilizado para seleção de pessoal, todos os participantes relataram que a realizam, resultado idêntico ao de Godoy e Noronha (2005). Resultado semelhante, também pode ser verificado em relação ao uso da dinâmica de grupo, 100% dos participantes da pesquisa dos autores supracitados a utilizavam, já no presente estudo o percentual foi de 80%. Resultado bem diverso e incomum foi encontrado por Pereira, Primi e Cobêro (2003) onde apenas 7,6% relataram uso de entrevista não-estruturada, 11,6% da estruturada e 15% de dinâmica de grupo.

Mesmo com a escassez de estudos que confirmem o poder preditivo dos testes psicológicos utilizados no Brasil para seleção de pessoal, 90% dos entrevistados utilizavam este método, resultado semelhante ao de Godoy e Noronha (2005), onde 80% dos participantes utilizavam os testes. Em parte este resultado se justifica em razão das próprias empresas que muitas vezes exigem a aplicação dos testes psicológicos.

Os testes psicológicos mais utilizados pelos profissionais foram: o Palográfico (100%) e o AC (95%). Resultado semelhante pode ser visto em Pereira, Primi e Cobêro (2003) e Godoy e Noronha (2005) onde o AC foi o segundo teste mais citado e o Palográfico estava entre os mais utilizados. Nestes estudos o teste de *Wartegg* era o mais utilizado pelos selecionadores, porém este teste foi descredenciado pelo

Conselho Federal de Psicologia (CRP) a alguns anos, por não apresentar validade adequada. Talvez um dos motivos para o uso unânime do teste Palográfico foi o descredenciamento do *Wartegg* e mais recentemente do PMK. Os testes psicológicos podem mudar com passar do tempo, novos testes podem ser criados e outros perderem validade.

Diferentemente da pesquisa de Almeri, Martins e Paula (2013) na qual de 20 agências de emprego entrevistadas, todas utilizavam a pesquisa em redes sociais como fonte de informação para o processo seletivo, apenas um participante relatou que mantinha esta prática no presente estudo.

Sobre a adequação das técnicas seletivas todos os participantes relataram sua adequação. Schmidt e Hunter (1998) verificaram o pouco poder preditivo de vários métodos seletivos, como a entrevista aberta, o uso de certos testes como o Grafológico e o tempo de experiência. Pode-se observar o caráter pouco crítico e o tecnicismo da maior parte dos profissionais da amostra, existe pouco questionamento sobre a eficácia de seu trabalho, aliado a um pragmatismo exagerado e imediatismo por resultado por parte das empresas.

Apenas um participante relatou que utilizava método inovador, que seria a entrevista por competências, apesar de existir desde a década de 70, no Brasil o interesse pelo estudo das competências é mais recente, autores como Leme (2008), Chiavenato (2008) e Rabaglio (2013) tratam o tema como uma novidade.

4 Conclusão

Foi observado que os profissionais que atuam como selecionadores de pessoal são majoritariamente jovens, com pouca qualificação e recebem remuneração baixa. Percebe-se uso predominante de técnicas seletivas tradicionais como a entrevista semiestruturada, a aplicação de testes psicológicos e o uso de técnicas de simulação. Apenas um profissional utiliza internet como fonte de informação. Os profissionais acreditam que seus métodos seletivos são eficazes, apesar de desconhecer a validade dos mesmos.

No Brasil existe abundância de literatura sobre seleção de pessoal, a maioria estudos teóricos e revisões bibliográficas, porém com pouco esclarecimento sobre quais técnicas são utilizadas. Existe uma gama de alternativas, como: diferentes tipos de entrevistas, de testes psicológicos, de provas de conhecimento, de provas práticas, de dinâmicas de grupo. O que realmente é feito pelos profissionais? Que tipo de perguntas fazem? Quais dinâmicas de grupo utilizam? Pouca evidência empírica existe sobre a efetividade dos métodos utilizados na condução dos processos seletivos. Muitas vezes os profissionais realizam seu trabalho sem um espírito crítico sobre sua prática.

O selecionador de pessoal tem grande responsabilidade, a conquista de um emprego pode mudar a vida de uma pessoa, sonhos e expectativas dependem de sua avaliação. Cabe a este profissional se qualificar mais e manter um espírito crítico sobre seu trabalho, a fim de lidar adequadamente com sua missão.

Referências

- ALMERI, T.M.; MARTINS, K.R.; PAULA, D.S.P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *ECCOM*, v.4, n.8, p.1-18, 2013.
- ANDRADE, K.M. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. *Psicologia IESB*, v.1, n.1, p.1-10, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORADINI, J.R.; MURINI, L.T. Recrutamento e seleção: como agregar talentos a empresa. *Disciplinarum Scie.*, v.5, n.1, p.55-78, 2009.
- DE SOETE, B.; LIEVENS, F.; DRUART, C. An update on the diversity: validity dilemma in personnel selection: a review. *Psychol. Topics*, v.21, n.3, p.399-424, 2012.
- DRENTH, P.J.D.; THIERRY H.; WOLFF, C.J. *Handbook of work and organizational psychology: personnel psychology*. Hove: Psychology, 1998.
- FRANÇA, A.C.L. *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2013.
- GODOY, S.L.; NORONHA, A.P.P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Rev. Depart. Psicol. UFF*, v.17, n.1, 2005.
- LEME, R. *Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- LEME, R. *Aplicação prática da gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M.T.L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.121-148.
- NORONHA, A.P.P.; PRIME, R. Parâmetros psicométricos: uma análise de testes psicológicos comercializados no Brasil. *Psicol. Ciênc. Profissão*, v.24, n.4, p.88-99, 2004.
- MIGUEL, C.F. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. In: DELITTI, M. (Org.). *Sobre comportamento e cognição*. São Paulo: ESETC, 2001. p.265-274.
- OKANO, H.I. H.; CASTILHO, V. Levantamento do custo do processo admissional de técnico de enfermagem de um hospital de ensino. *Rev. Esc. Enferm. USP*, v.41, n.3, p.492-499, 2007.
- PALHARINI, F.A. *Recrutamento e seleção de pessoas: fundamentos e tendências*. Niterói: Cadernos do ICHF, 2008.
- PEREIRA, F.M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C.. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicol. Teoria e Prática*, v.5, n.2, 2003.
- RABAGLIO, M.O. *Competências: a grande virada na cultura de uma empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- ROBERTSON, I.T.; SMITH, M. Personal selection. *J. Occup. Organizat. Psychol.*, v.74, n.4, p.441-472, 2001.
- SCHMITT, N. *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. New York: Oxford Library of Psychology, 2012.
- SCHMIDT, F.L.; HUNTER, J.E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychol. Bull.*, v. 124, n. 2, p.262-274, 1998.
- ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V.B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE; J.E.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2000. p.466-491.