

# A IMPORTÂNCIA DOS TESTES PSICOLÓGICOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

**MARIA CAROLINA ARAUJO PEDROSO**  
mariacarolinaap@gmail.com  
MBA UFJF

**DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA**  
debora1@powermail.com.br  
UFJF

**VICTOR CLÁUDIO PARADELA FERREIRA**  
victorclaudio@uol.com.br  
UFJF

**Resumo:** Devido à competitividade existente no mercado de trabalho contemporâneo e à otimização dos processos que visam a excelência dos serviços prestados, as organizações buscam cada vez mais indivíduos que agreguem valor ao seu negócio. Para tanto, é fundamental que os processos seletivos sejam conduzidos de modo eficaz. Uma das ferramentas que têm sido utilizadas nessa direção são testes psicológicos, que podem contribuir para o levantamento mais preciso do perfil dos candidatos. O presente artigo destaca o quanto tais testes têm sido efetivamente considerados pelos gestores na seleção dos candidatos. Tem por base uma pesquisa desenvolvida com clientes de uma consultoria de recursos humanos. Participaram dezoito empresas. Todos os participantes declararam ter considerado o resultado do teste em seu processo decisório. Além disso, a maior parte dos gestores afirmou ter deixado a critério da consultoria a decisão sobre qual teste psicológico deveria ser aplicado. Foi concluído que os resultados dos testes psicológicos foram importantes no processo seletivo, sendo sugeridos novos estudos mais abrangentes a fim de se desenvolver a psicometria brasileira e favorecer sua aplicação em outras organizações do país.

**Palavras Chave:** seleção - teste psicológico - psicometria - -

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização gerou uma série de mudanças expressivas na sociedade contemporânea. Dentre essas mudanças, pode ser destacado o crescimento da concorrência entre as empresas atuantes no mercado que, para se adequarem às novas políticas, passaram a oferecer melhores condições aos consumidores, que por sua vez, tornaram-se mais exigentes.

De acordo com Leme (2012), esse processo de transformação exigiu que as organizações otimizassem seus processos de produção e aprimorassem os resultados alcançados, tudo em menor tempo e com maior desempenho. Para isso, foi necessário que as empresas obtivessem melhor capacitação dos profissionais de todas as áreas e maior atualização em relação às novas tecnologias. Conseqüentemente, o processo seletivo para novos profissionais tornou-se mais complexo e competitivo, demandando maior atenção do profissional de recrutamento e seleção que se viu pressionado a desenvolver novas técnicas para tornar o processo mais eficiente e menos dispendioso.

Com essa finalidade, os testes psicológicos passaram a ser mais utilizados no processo de recrutamento e seleção. Segundo Pereira, Primi e Cobêro (2003), a utilização desse tipo de ferramenta auxilia na avaliação de características da personalidade, conhecimentos e competências dos candidatos que concorrem a uma vaga, predizendo seu desempenho nas atividades típicas do cargo.

Esse tipo de teste, todavia, tem sido alvo de diversas críticas, apresentadas por renomados autores nacionais, que questionam o desenvolvimento da psicometria brasileira. Partem tais críticas do pressuposto de que as características culturais diferenciadas de cada país exigem uma adaptação desses testes à sua realidade. Apesar dessas discussões, os testes continuam sendo solicitados por empresas que necessitam selecionar profissionais capacitados e que agreguem valores à organização.

Com o intuito de explorar um pouco mais sobre o assunto foi realizada uma pesquisa com as empresas clientes de uma consultoria de Recursos Humanos (RH) da cidade de Juiz de Fora – MG, buscando identificar aquelas que solicitaram pelo menos um teste psicológico em seu processo seletivo. Após esse levantamento, foi enviado aos gestores dessas organizações um questionário que preenchido permitirá avaliar a seguinte questão central: de que forma os resultados encontrados nos testes psicológicos e apresentados aos gestores requisitantes têm sido considerados na escolha de qual candidato irá ser selecionado para ocupar a vaga de emprego disponível?

Além disso, procurou-se identificar se os gestores que iniciaram o processo de recrutamento e seleção tiveram papel ativo na escolha do(s) teste(s) psicológico(s) aplicados e conheciam a finalidade dos testes ou se essa decisão foi feita por outra pessoa, seja orientação do RH da própria empresa ou da consultoria.

A próxima seção apresenta o percurso metodológico seguido na pesquisa.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados adotou uma abordagem quantitativa. A análise quantitativa, segundo Breakwell e Rose (2010), permite a definição dos processos, identifica sua ocorrência e suas diferenças de magnitude, que podem ser medidas ao longo do tempo. A mensuração é realizada de acordo com a análise das variáveis envolvidas, sendo representadas numericamente. O método utilizado nessa pesquisa foi o de abordagem indutiva que ainda segundo Breakwell e Rose (2010) está calcado na observação de situações particulares, visando à criação de uma lei geral acerca das constatações levantadas.

O universo foi constituído de todos os clientes da consultoria que optaram pela aplicação de pelo menos um teste psicológico em pelo menos um de seus processos seletivos entre o período de outubro de 2009 e outubro de 2012.

Para levantamento dos dados, foi utilizado um questionário misto, que continha seis questões fechadas e duas questões abertas. As questões fechadas foram de cunho categorial, sendo possível que os entrevistados assinalem mais de uma opção (BREAKWELL et al, 2010). Enquanto as abertas permitiam ao participante expor sua opinião acerca do assunto e atribuir uma nota de 0 a 10 acerca da importância do resultado do teste no ato decisório.

Esses questionários foram enviados por e-mail para todos os participantes da pesquisa e, no corpo da mensagem, foram especificados os objetivos principais da pesquisa e estipulado um prazo de 14 dias para devolução do mesmo preenchido. Os clientes que não retornaram os questionários eletronicamente foram contatados após esse período e tiveram a oportunidade de respondê-lo por telefone.

Os resultados apresentados são baseados no ponto de vista dos gestores que solicitaram a abertura do processo de recrutamento e seleção, não existindo nenhum outro instrumento para verificação dos dados. Estes gestores possuem as mais variadas formações e não necessariamente trabalham no setor de recursos humanos de suas empresas, não possuindo, em algumas vezes, orientação técnica para tomada de decisão. No entanto, esse fator não compromete a pesquisa, justamente por buscar a opinião dos responsáveis pela escolha do candidato, sendo ele especialista na área ou não.

### **3. O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E O PAPEL DOS TESTES PSICOLÓGICOS NO ATO DECISÓRIO**

Atualmente, de acordo com França (2007), a competição e a sustentabilidade estão presentes nas organizações, gerando a necessidade de se encontrar profissionais que agreguem valores as empresas e ocasionem um diferencial na qualidade dos processos. Mas como identificar esses profissionais? É através dos processos de recrutamento e seleção que o contratante atrai, avalia e seleciona os candidatos para ocuparem os cargos na empresa.

É importante frisar que o recrutamento e seleção são atividades complementares que trabalham juntas, mas, segundo Araujo e Garcia (2010), buscam resultados finais distintos. O recrutamento tem como objetivo abastecer o processo de seleção de candidatos que possam posteriormente ocupar a vaga em aberto, enquanto a seleção tem o intuito de escolher dentre os candidatos recrutados o candidato que melhor se adéque ao perfil estipulado.

O recrutamento consiste na utilização de meios de divulgação de vagas com o intuito de atrair candidatos que sejam compatíveis ao perfil da vaga que se pretende preencher. Para isso, é importante, segundo Banov (2012), o planejamento de todo o processo para a atração de profissionais qualificados e que de alguma forma irão agregar valores a organização. Ainda, de acordo com a autora, o recrutamento pode ser dividido em quatro etapas principais, conforme a seguir:

- a. Etapa de coleta de dados: consiste no detalhamento do perfil do cargo, mapeamento das competências e análise dos recursos disponibilizados – tempo e recursos financeiros.
- b. Planejamento: como e quando será feito o recrutamento.
- c. Execução do recrutamento: divulgação da vaga.
- d. Avaliação do recrutamento: consiste no levantamento dos indicadores, como número de candidatos e efetividade do processo.



Após ser feito o levantamento do perfil do candidato, assim como dos recursos disponíveis para a efetividade do processo, deve-se definir o público alvo da divulgação para que se consiga um número satisfatório de candidatos, que pode ser interno ou externo a organização.

A escolha das fontes de recrutamento dependerá do objetivo do recrutador. Deve-se considerar neste momento o público que se pretende alcançar. Segundo Marras (2011), as principais fontes são: banco de dados interno da empresa; indicações; cartazes; entidades como sindicatos, escolas, universidades e outras empresas, agências de emprego; consultorias; headhunters; mídia, como jornais e revistas; consultorias de outplacement ou replacement.

Após definidas as fontes de divulgação e do público alvo, que são essenciais para a realização de um recrutamento satisfatório, faz-se necessário o levantamento dos dados para que se possa mensurar a efetividade do processo. Posteriormente, o processo é avaliado de acordo com o número de currículos recebidos que se encaixem no perfil (BANOV, 2012).

Essa etapa de divulgação da oportunidade que busca a atração dos candidatos dentro do perfil da vaga que se pretende selecionar é essencial para a efetividade de todo o processo seletivo, apesar de não ser uma das atividades mais agradáveis. Quando bem realizado facilita e muito o processo de seleção, sendo vital e estratégico para o recrutamento e seleção de pessoas (LEME, 2012).

O processo de seleção consiste, conforme afirmado por França (2007), na escolha do candidato que melhor se adequa a organização dentre aqueles recrutados. Nessa etapa, o objetivo do profissional de recrutamento e seleção, segundo Leme (2012), é verificar se os valores do futuro colaborador são semelhantes aos valores e a cultura da empresa. Essa análise gera um filtro natural dos candidatos e a adoção de estratégias de seleção tem o intuito de auxiliar no processo de gestão de pessoas.

Marras (2003) define que o processo de seleção é importante porque o próprio desempenho da organização depende da atuação de seus funcionários, se o funcionário não obtiver um bom desempenho, ele prejudica a si e a toda empresa. Além disso, o recrutamento e seleção são custosos e demorados e uma contratação negligente gera implicações legais ao contratante – quando o funcionário utiliza de seus benefícios como colaborador para cometer crimes, seu empregador é indiciado por contratação negligente.

Atualmente uma modalidade específica de entrevista tem sido bastante utilizada nos processos seletivos. É a chamada seleção por competências. De acordo com Rabaglio (2001), competência como um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo possui e lança mão durante a realização de suas atividades. Essas competências podem ser classificadas como competências técnicas ou comportamentais.

As competências técnicas são aquelas relacionadas ao conhecimento - saber que adquirimos nas escolas, faculdades e no dia-dia do trabalho, e habilidades. Enquanto as competências comportamentais estão relacionadas com as atitudes apresentadas pelo profissional - referem-se ao querer fazer, ou seja, é o diferencial competitivo do sujeito e está diretamente correlacionada ao seu resultado (LEME, 2011).

O objetivo da entrevista por competência, segundo Leme (2011), é procurar evidências que comprovem que o candidato tem ou não uma competência específica. Podem-se identificar as competências técnicas através da análise do currículo do candidato e facilmente durante a entrevista com o mesmo, como por exemplo, quando é pedido ao candidato que descreva suas experiências profissionais e ferramentas que possui domínio.

Já as competências comportamentais devem ser investigadas em condutas passadas, ou seja, em situações já vividas pelo sujeito em questões que busquem rastrear o padrão comportamental, como, por exemplo, o indivíduo lidera e é liderado, resolve conflitos e toma decisões. A pessoa tende a apresentar um mesmo comportamento a situações similares, mas não significa que as pessoas não amadureçam ou mesmos modifiquem no decorrer dos anos (BANOV, 2012).

Segundo Rabaglio (2001), ao investigar o comportamento passado do indivíduo, procura-se saber todo o contexto da ação, seus detalhes e resultados alcançados (CAR). Somente após essas informações é que se possui conhecimento acerca das competências dos candidatos.

Para alcançar essas informações as perguntas direcionadas aos candidatos devem ser abertas, focadas no passado recente e no comportamento, não na competência, e focadas no candidato que está sendo entrevistado (LEME, 2011). Além disso, o uso de indicadores é essencial para que se consiga especificar o que se pretende saber acerca da competência comportamental, conforme exemplificado no quadro 1:

**Quadro 1:** Indicadores de seleção

<b>Indicador</b>	<b>Pergunta Comportamental</b>
Criar estratégias que conquistem o cliente	Em seu último emprego, quais estratégias você criou para conquistar os clientes?
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	Conte uma situação em que você trouxe soluções criativas para alguns problemas que eram difíceis de serem resolvidos
Buscar alternativas de procedimentos para as limitações técnicas do produto	Relate alternativas de procedimentos que você criou ou sugeriu para resolver algum problema de limitação técnica de alguns produtos da empresa em que você trabalhou anteriormente
Trazer soluções quando faltam recursos para um projeto	Cite um projeto em que você estava participando e faltaram recursos para dar continuidade a esse projeto. Quais foram as alternativas e soluções que você apresentou?

**Fonte:** Leme, 2011, p.82

Em relação às etapas seletivas a serem adotadas, existem diversas opções que podem ser utilizadas para que o processo seja eficiente e eficaz. A adoção de uma ou outra técnica dependerá do tipo de perfil buscado pelo selecionador, assim como do cargo. Já a ordem de aplicação das mesmas, segundo Leme (2012), deverá ser planejada a fim de que o processo funcione como um filtro, permitindo que apenas aqueles candidatos aprovados anteriores possam participar da próxima etapa. É também preciso que o selecionador tenha a informação da quantidade de indivíduos que irão participar do processo para que ele planeje a ordem das etapas, economizando tempo, recursos e dinheiro.

Dentre outras, podem ser citadas como mais conhecidas e aplicadas: as entrevistas de triagem, as técnicas vivenciais (provas situacionais e dinâmicas de grupo), as entrevistas individuais ou coletivas e os testes de conhecimento e/ou psicológicos.

As entrevistas de triagem têm como objetivo selecionar àqueles candidatos que possuem requisitos e qualificações conforme anunciado no processo de recrutamento e que não foram ou podem ser identificados na triagem de currículos. Já as técnicas vivenciais são aplicadas a fim de criar situações semelhantes a uma situação profissional ou social, França (2007) expõe que nesse tipo de técnica faz-se necessário a interação e a participação ativa do candidato. Os comportamentos geralmente adotados pelos candidatos diante da situação problema se tornam mais visíveis e espontâneos, permitindo o avaliador a obter respostas mais próximas àquelas que o mesmo indivíduo emitiria em situações reais. As técnicas vivenciais podem ser aplicadas por meio das provas situacionais, em que as tarefas estão relacionadas aos do cargo - como, por exemplo, provas de digitação, redações e direção, ou por meio das dinâmicas de grupo, onde as situações são estruturadas visando à integração dos participantes (podendo ser ou não relativas ao cargo) e que permitem a avaliação de várias competências em uma mesma etapa.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a técnica de entrevista é uma das mais utilizadas e imprescindíveis no processo seletivo. A entrevista possibilita ao avaliador analisar as características pessoais, atitudes e rigor físico do candidato, assim como sua aparência, postura, vocabulário, capacidade de argumentação, expressão verbal e reações a perguntas inesperadas. Além disso, esclarece possíveis dúvidas do candidato quanto à vaga em aberto e dúvidas do entrevistador quanto às informações obtidas até então sobre o candidato, oferecendo maior confiança a ambos acerca do processo seletivo.

A entrevista pode ser realizada de forma estruturada, onde existe um roteiro com questões direcionadas, ou menos estruturadas, deixando o candidato mais a vontade no curso da entrevista (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

A quantidade de entrevistas realizadas em um mesmo processo dependerá do cargo, conforme exposto por Banov (2012), da quantidade de vagas, da qualificação necessária do profissional para preenchimento da mesma e do tempo programado para a seleção. Além disso, as entrevistas podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou pela internet.

Já os testes de avaliação, de acordo com Marras (2003), são aplicados durante o processo seletivo porque permitem ao selecionador mensurar os atributos dos candidatos, como habilidades cognitivas motoras e físicas, personalidade, aprendizagem e interesses. Esses testes podem ser usados para avaliar conhecimentos específicos do candidato, habilidades para certas tarefas exigidas para o cargo, ou podem ser de cunho psicológico.

Os testes de conhecimento são aqueles que têm a finalidade de testar algum conhecimento teórico específico exigido para a execução das tarefas relacionadas ao cargo. Como por exemplo, teste de português ou redação para um jornalista ou de cálculo para um matemático. Enquanto os testes de habilidades relacionam-se a identificação de competências específicas para atuação do profissional, como teste de direção para um concorrente ao cargo de motorista.

Banov (2012) afirma que os testes psicológicos ajudam na identificação de comportamentos mais frequentes apresentados pelos candidatos. Geralmente os mais utilizados nos processos seletivos são os testes de inteligência, interesse, personalidade e integridade que nos permitem complementar a avaliação realizada.

Devidos às divergências de opiniões acerca da utilização destes testes em processos seletivos e sua expressiva utilização na etapa seletiva, vinculados ao número insuficiente de estudos e esclarecimentos sobre sua adoção, esse estudo irá focar nessa etapa do processo seletivo a fim de trazer esclarecimentos sobre sua real contribuição para o recrutamento e seleção.

### 3.1. OS TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos são de uso exclusivo dos psicólogos. O Conselho Federal de Psicologia (CFP), de acordo com a resolução 02/2003, é responsável por definir e regulamentar seu uso, elaborando-os e comercializando-os em todo território nacional. Esse controle é feito com o intuito de aprimorar os procedimentos de avaliação por meio da aferição da qualidade dos já existentes, impedindo o uso dos testes de má qualidade.

Tais testes remetem aos estudos desenvolvidos por vários pesquisadores renomados ao longo dos anos, dentre eles: Fechner, Weber e Galton. Esses estudos, que tem como objetivo explicar as respostas oferecidas pelos sujeitos a tarefas, propondo técnicas de medidas dos processos mentais é denominado, segundo Pasquali (2009), de psicometria.

A psicometria moderna é integrada por duas vertentes, a Teoria Clássica dos Testes (TCT) e Teoria de Resposta ao Item (TRI). Em ambas a série de respostas dadas pelos sujeitos a determinadas tarefas são denominadas itens. Pasquali (2009) afirma que na TCT busca-se encontrar o escore total que é composto pela soma das respostas apresentadas para uma série de itens, enquanto na TRI, cada item é estudado a fim de definir a probabilidade individual do mesmo ser acertado ou errado, testes de aptidão, ou mesmo aceito ou rejeitado, testes de personalidade, por exemplo.

Hammond (2010) afirma que existem quatro tipos de testes psicométricos: testes projetivos, inventário de autodescrição, medidas idiográficas e testes objetivos. Para esse estudo iremos nos concentrar nos testes psicológicos objetivos devido ao rigor científico para elaboração dos mesmos. Estes são definidos como:

Um teste psicológico objetivo é um instrumento de avaliação psicológica que presumivelmente possibilita uma medição quantitativa de um determinado comportamento, traço de personalidade, função cognitiva e/ou intelectual. Recebe essa designação, “objetivo”, em decorrência de seu resultado ser obtido de modo independente do julgamento subjetivo do avaliador. Justamente por compreender, em tese, medida científica, deve ser calcado nos parâmetros padronizados da psicometria. Dentre esses testes objetivos se destacam testes de inteligência, testes de aptidão, testes de interesse e testes de personalidade. (CASTRO et al, 2006, p. 265)

Algumas distinções devem ser feitas, segundo Hammond (2010), quanto à tipologia do teste objetivo. As principais classificações seriam:

- **Conhecimento:** quando é necessário que o candidato possua alguma informação previamente adquirida, como informações sobre a história do Brasil, por exemplo;
- **Desempenho:** quando o indivíduo precisa raciocinar para resolver a questão, como problemas de aritmética ou geometria.
- **Capacidade:** consiste na resolução dos problemas um a um, sem limitação de tempo;
- **Rapidez:** consiste na resposta de questões em um tempo pré-determinado.

No tocante à utilização dessa ferramenta, Banov (2012) aponta que, em geral, os testes psicológicos mais utilizados pelos profissionais durante a seleção são os de personalidade, os de interesse, os de inteligência e os de integridade.

Os testes de personalidade enfocam os aspectos afetivos do indivíduo, geralmente são apresentados como inventários ou provas expressivas (CASTRO et al, 2006). São exemplos desses testes, segundo o Conselho Federal de Psicologia: a Bateria Fatorial de Personalidade, o Inventário Fatorial de Personalidade, o Palográfico e o Quati. Em contrapartida, os traços de integridade são aqueles constituintes da personalidade que apresentam maior correlação com a predição de desempenho relacionada à honestidade e a confiança e são comumente considerados no estudo do comportamento organizacional (BAUMGARTL et al, 2009).

Segundo Castro et al (2006), os testes de interesse são aqueles relacionados à preferência do indivíduo em diferentes campos de trabalho e estudos e tiveram grande destaque na área de avaliação educacional e vocacional. O BBT (testes de foto de profissão) e SDS (questionário de busca auto-dirigida) são exemplos destes testes (NORONHA; AMBIEL, 2006)

Os de inteligência foram desenvolvidos paralelamente por importantes autores no século XX, mas tiveram sua primeira escala elaborada por Binet e Simon. Tinham como objetivo mensurar o coeficiente de inteligência dos indivíduos e ainda hoje são utilizados na avaliação psicológica (ANASTASI; URBINA, 2000). São representados por exemplos por: RI, R2, G36, G38, Wisc e Waiss. Segundo Pereira, Primi e Côbero, os mais utilizados em processos seletivos, de acordo com as pesquisas dos mesmos, são: G36, D70, G38 e Teste Equicultural de Inteligência.

Para que a utilização de um teste psicológico em uma etapa do processo seletivo traga resultados satisfatórios e relevantes, faz-se necessário que estes sejam escolhidos de acordo com as exigências do cargo que se pretende preencher, buscando sempre considerar seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

A fim de se verificar se a escolha e a utilização do teste em um processo seletivo foi adequada e satisfatória, trazendo informações importantes e colaborativas sobre o candidato para o processo de seleção, é relevante que seja considerada a validade preditiva da ferramenta.

A validação do instrumento é essencial e deve ser verificada perante estudos realizados, inclusive a sua adaptação para o nosso país, e pesquisada na lista dos testes recomendados pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP). A validade é importante, pois tem como intuito verificar se de fato o instrumento mede aquilo que se pretende a medir (PASQUALI, 2008).

O uso dos testes psicológicos em processos seletivos foi alvo de alguns estudos. Schmidt e Hunter (1998) realizaram uma pesquisa acerca dos instrumentos mais colaborativos para um processo de seleção e apontaram que a relação entre testes de capacidade cognitiva geral e teste de integridade, utilizados como preditores de desempenho do candidato, alcançou a correlação de 0,65 - a mais alta. Já a correlação entre testes de capacidade cognitiva e entrevista estruturada foi de 0,63 e entre teste cognitivo e simulação de trabalho foi de 0,63. Foram consideradas também outras variáveis e os pesquisadores identificaram que a grafologia, por exemplo, demonstrou baixa relação com o desempenho do candidato. Por isso, apesar de amplamente utilizada, essa ferramenta não demonstrou validade satisfatória.

Já o estudo realizado por Pereira, Primi e Côbero (2003) em 33 empresas nacionais e multinacionais no Estado de São Paulo, concluíram que as técnicas mais utilizadas no processo de recrutamento e seleção são: o Teste de Wartegg (não recomendado pelo CFP), dinâmica de grupo, entrevista estruturada, entrevista não-estruturada teste de atenção concentrada (AC), grafologia, palográfico, G-36 e bateria fatorial CEPA, respectivamente.

Apesar da utilização dos testes psicológicos no processo seletivo serem defendidos por muitos profissionais, existem divergências (PEREIRA, PRIMI; CÔBERO, 2003). Isso porque, segundo Pasquali (1999), quase não existem testes construídos para esta ou aquela profissão, como nos Estados Unidos da América, por exemplo. Por isso, não se sabe se os que estão sendo utilizados são válidos para a seleção do cargo que se pretende preencher.

Uma pesquisa realizada por Godoy e Noronha (2005) aponta que aproximadamente metade dos testes utilizados em território brasileiro não possuem estudos de validade. Além



disso, um número expressivo dos testes não sofreram adaptações para a população brasileira, o que coloca em dúvida os resultados apresentados.

A falta de capacitação profissional necessária para manuseio dos testes também é presente. De acordo com o estudo realizado por Padilha, Noronha e Fagan (2007), com 85 psicólogos organizacionais que atuavam no interior do estado de Santa Catarina na data da pesquisa e eram inscrito no CRP da 12ª região, 50% afirmaram não utilizar os testes psicológicos em sua atuação. A justificativa foi à falta de domínio e conhecimento da ferramenta, principalmente devido a falhas no processo de formação destes profissionais.

Todas as considerações levantadas são importantes para se refletir acerca da condução dos processos que são realizados. É essencial que o profissional atue com objetividade e clareza, a fim de que se reduza a possibilidade de exclusão do candidato ou discriminação deste de acordo com os resultados dos testes. As próximas seções explicitam o que foi levantado na pesquisa e são constituídas por análises dos resultados obtidos.

#### **4. FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS**

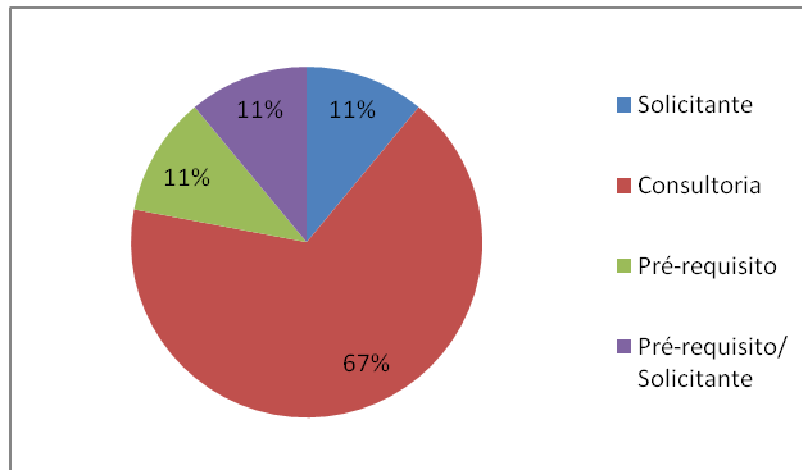
Conforme já destacado, a pesquisa foi empreendida na filial de Juiz de Fora de uma consultoria de recursos humanos, cuja matriz fica no Rio de Janeiro. Considerada de médio porte, a empresa possui outras filiais nas capitais da região sudeste do Brasil, além de escritórios nas sedes de seus principais clientes. A organização presta serviços na área de recursos humanos, especificamente em: recrutamento e seleção, administração de mão-de-obra temporária, terceirização de serviços, busca de novos talentos e treinamentos. Em Juiz de Fora, até a data do levantamento de dados – outubro de 2012, contava com 51 clientes.

Dentre esses clientes, 24 optaram ao menos uma vez pela aplicação de no mínimo um teste psicológico em seu processo seletivo, ou seja, 47,06% dos clientes. Essa porcentagem se assemelha a encontrada por Padilha, Noronha e Fagan (2007) em uma pesquisa realizada no sul do Brasil, onde 50% dos psicólogos organizacionais participantes declararam utilizar o teste psicológico como ferramenta do processo de recrutamento e seleção. Essa porcentagem pode ser explicada devido à controvérsia de opiniões dos profissionais da área, visto que alguns consideram os testes como instrumento de rotulação ao indivíduo. Por outro lado, os demais já o veem como mais um artifício na avaliação psicológica (GODOY; NORONHA, 2005)

É importante ressaltar que a consultoria não cobra nenhum valor adicional para aplicação dos testes psicológicos e fica a critério do gestor utilizar ou não essa ferramenta. Todos os 24 clientes que solicitaram a aplicação de testes foram considerados para o universo da pesquisa e 18 responderam de fato o questionário enviado, assim, 75% dos clientes retornaram os questionários preenchidos por e-mail ou passaram as informações através do contato telefônico.

A primeira foi inserida no questionário a fim de confirmar a escolha do gestor pela aplicação de pelo menos um teste psicológico. Todos os participantes declararam ter solicitado o teste psicológico como etapa seletiva em pelo menos um de seus processos na consultoria.

A questão posterior buscou explorar quem foi o responsável pela escolha do(s) teste(s) psicológico(s) a ser(em) utilizado(s) no processo seletivo, trazendo como alternativas o próprio solicitante da vaga, a consultoria ou teste definido como pré-requisito pela própria empresa para admissão.



**Gráfico 1:** Responsáveis pela escolha dos testes psicológicos a serem aplicados

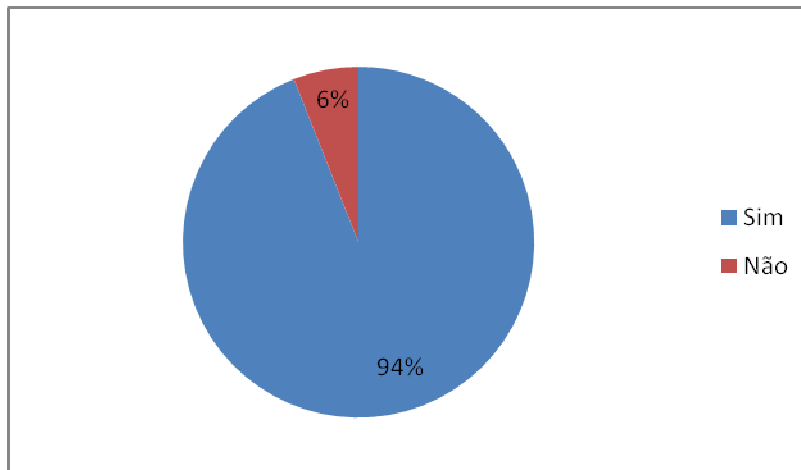
**Fonte:** Elaborado pelos autores

Uma possível explicação para a alta porcentagem de gestores que deixaram a cargo da consultoria a indicação do teste à necessidade de conhecimento técnico e exclusivo da ferramenta, visto que parte destes não era psicólogo. O desconhecimento acerca do assunto, porém, não se refere somente aos profissionais de áreas distintas a psicologia. Conforme relatado por Pereira, Primi e Cobêro (2003) existe um déficit de ensino dos próprios profissionais da área acerca da avaliação psicológica.

Quando a consultoria foi solicitada a auxiliar o cliente na escolha do teste a ser utilizado, as analistas responsáveis pela aplicação dos mesmos conversaram com esses gestores sobre o leque de ferramentas disponíveis para avaliação dos candidatos e após entenderem a demanda dos clientes indicaram os testes psicológicos que supririam a necessidade do processo seletivo. Dentre as possibilidades oferecidas aos clientes estavam testes psicológicos classificados como de inteligência e/ou personalidade.

Por outro lado, 11% dos gestores indicaram que eles mesmos foram os responsáveis pela escolha de qual teste deveria ser aplicado, demonstrando um mínimo de conhecimento acerca da finalidade da ferramenta utilizada. Outros 11% declararam ter recebido uma orientação do RH, que em muitas vezes possuem os processos de seleção mapeados para manutenção da qualidade dos mesmos. Os demais 11% declararam ter escolhido os testes que eram indicados pelo RH de sua empresa, porém, exerceram também influencia na escolha do teste a ser aplicado. Geralmente, os gestores que sinalizaram essa questão atuavam diretamente no RH da empresa, ajudando em muitas vezes na escolha dos testes a serem aplicados em todos os processos seletivos e no mapeamento dos processos.

A terceira questão teve como objetivo mensurar a expectativa do gestor quanto ao resultado esperado e o que foi de fato apresentado através dos laudos que continham a avaliação do candidato.

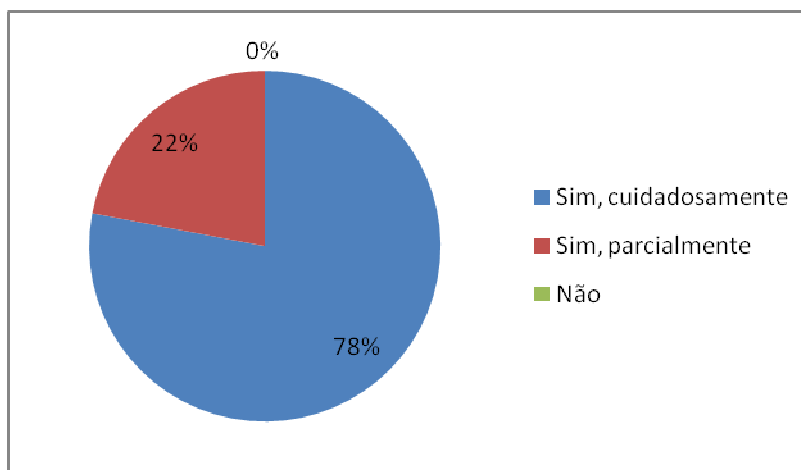


**Gráfico 2:** Satisfação do gestor  
**Fonte:** Elaborado pelos autores

O teste prediz o comportamento na maioria das ocasiões, porém, não descreve o mesmo com toda exatidão. Esse fator pode explicar o por quê 6% dos participantes declararam não terem suas expectativas atendidas, enquanto os demais 94% ficaram satisfeitos. Apesar da consultoria utilizar somente testes validados pelo Conselho Regional de Psicologia (CRP), nenhum teste possui totalidade na descrição da personalidade do candidato ou mesmo na mensuração da inteligência.

É importante ressaltar que as analistas de RH dessa empresa foram instruídas a orientar os clientes sobre os testes psicológicos disponíveis para escolha. Assim, quando o cliente possui alguma dúvida quanto à aplicação e/ou mesmo finalidade do teste, estas tendem a ser sanadas pelos colaboradores da própria consultoria.

A quarta questão buscou averiguar se os resultados dos testes psicológicos apresentados foram de fato considerados no momento da escolha pelo candidato. Existiam nesse item três opções que se seguem: sim, os resultados foram cuidadosamente considerados; sim, os resultados foram parcialmente considerados e não.



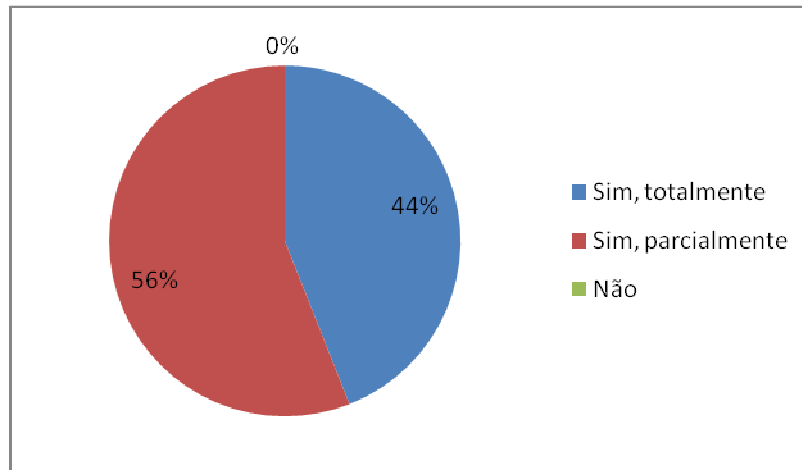
**Gráfico 3:** Resultado dos testes foi considerado na análise dos candidatos encaminhados  
**Fonte:** Elaborado pelos autores

Como o gestor requisitante escolhe as etapas que constituem os seus processos é passível de se afirmar que aqueles que escolheram a etapa do teste psicológico reconhecem a importância dessa ferramenta para a análise do candidato ou foram instruídos a considerá-la pela empresa em que atuam, podendo ter recebido um suporte do Rh, por exemplo. Esse fator

corroborar com o resultado, onde a maioria dos gestores afirmou ter considerado o resultado da ferramenta.

Em contrapartida, aqueles gestores que não acreditam na eficiência da mesma, dificilmente solicitarão a utilização desta em seu processo seletivo.

A quinta questão buscou complementar a informação trazida no questionamento anterior e avaliar se os resultados dos testes psicológicos foram relevantes para escolha final do candidato. Contava com as seguintes opções: não; sim, parcialmente; sim, totalmente.



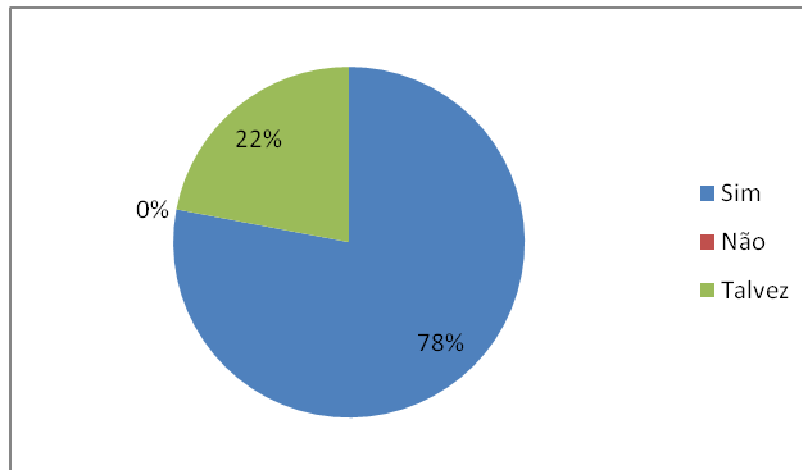
**Gráfico 4:** Resultado dos testes foi relevante para escolha do candidato

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Novamente, deve ser ressaltado que aqueles que optaram pela aplicação do teste, exatamente nosso universo, reconhece a importância da ferramenta ou foram orientados a considerá-la, mesmo que não tenha tido peso total na decisão pelo candidato. O que explica o fato de todos os participantes terem considerado o resultado apresentado pelos testes psicológicos mesmo que não em sua totalidade.

A maioria dos candidatos afirmou que considera parcialmente o resultado do teste, 55%, pois foram utilizadas outras etapas além do teste psicológico no processo seletivo. Quando a consultoria elabora o laudo para encaminhamento dos candidatos aprovados na primeira etapa, são encaminhados também os resultados das demais etapas que complementam a etapa do teste. Por isso, é apresentada ao requisitante uma análise global dos candidatos, o que induz o mesmo a considerar outras etapas do processo em sua análise.

A questão posterior teve o objetivo de investigar se em um futuro processo seletivo o gestor optaria novamente pela aplicação de algum teste psicológico, podendo marcar dentre as opções: sim, não ou talvez.

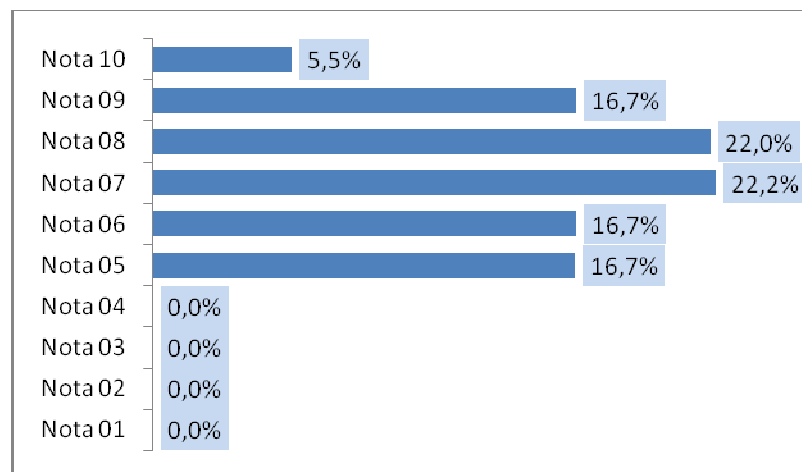


**Gráfico 5:** Em um futuro processo seletivo o teste psicológico será aplicado?

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Mais uma vez, essa questão confirma que os gestores de fato consideraram os resultados dos testes apresentados, visto que a maioria optaria por utilizar essa ferramenta em outros processos. E nenhum gestor afirmou que não reutilizaria a ferramenta, apesar de 5,5% dos clientes não terem ficado satisfeitos com os resultados apresentados.

Já na sétima questão permitiu ao participante atribuir uma nota de 0 a 10 que melhor represente a importância dada ao resultado do teste para a escolha do candidato. Apenas 1 pessoa atribuiu a nota máxima (nota 10 – 5,5%), declarando ter considerado totalmente o resultado do testes, enquanto 3 atribuíram nota 9 (16,6%), 4 atribuíram nota 8 (22,2%) e 4 a nota 7 (22,2%). Por fim, houve 3 notas 6 (16,6%) e 3 notas 5 (16,6%).



**Gráfico 6:** Nota atribuída acerca da importância do teste para a escolha do candidato

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Todas as notas atribuídas são maior ou igual a 5. Ou seja, pode-se perceber que o(s) resultado(s) do(s) teste(s) apresentado(s) tiveram peso na análise do gestor em relação aos candidatos e auxiliaram o mesmo de alguma forma no processo decisório. No entanto, faz-se importante definir que nenhum dos processos trabalhados teve apenas essa ferramenta como instrumento avaliativo, todos contaram com pelo menos mais uma etapa para avaliação do perfil do candidato.

A oitava questão foi um espaço disponibilizado aos participantes para que os mesmos pudessem colocar as suas observações sobre a pesquisa ou mesmo considerações sobre o assunto. Dentre os gestores, 55,5% inseriram algum tipo de consideração. Destes 44,4

declararam que o(s) resultado(s) do(s) teste(s) foi(ram) importante(s) no processo de decisão e que os mesmos conjugados a outras técnicas auxiliaram na seleção dos candidatos. Em contrapartida, 5,5% declararam que a avaliação psicológica apresentada não foi eficaz ao descrever o perfil psicológico dos candidatos e 5,5% declararam que para sua empresa a aplicação do teste psicológico é essencial para admissão.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo analisar a adoção de testes psicológicos em processos de recrutamento e seleção de pessoas, verificando de que forma os resultados encontrados nos testes psicológicos e apresentados aos gestores requisitantes são considerados na escolha de qual candidato irá ser selecionado para ocupar a vaga de emprego disponível.

Depois de aplicado um questionário que contava com oito questões fechadas, foi possível concluir que todos os requisitantes dos processos seletivos para a consultoria de RH consideraram os resultados dos testes psicológicos para a escolha do candidato.

As perguntas quatro e cinco do questionário foram direcionadas para sanar a questão central e identificaram que nenhum dos 18 clientes participantes deixou de considerar, mesmo que parcialmente, os resultados do teste na análise de todo o processo seletivo.

Além disso, é curioso ressaltar que dentre os 94,5% dos clientes satisfeitos com o trabalho realizado, 11,11% retornaram a consultoria depois de findado todo o processo de recrutamento e seleção e solicitaram somente a avaliação psicológica para seleções internas. Esse fato confirma que o cliente além de considerar o resultado do teste no processo seletivo e na avaliação do candidato ficou satisfeito com o resultado apresentado e adquiriu confiabilidade nessa etapa do processo seletivo.

Buscou-se responder também com a aplicação do questionário se os gestores que iniciaram o processo de recrutamento e seleção tiveram papel ativo na escolha do(s) teste(s) psicológico(s) aplicados(s) e conheciam a finalidade destes ou se essa decisão foi feita por outra pessoa, seja orientação do RH da própria empresa ou da consultoria.

Ao serem questionados sobre qual sujeito foi responsável pela escolha do(s) teste(s) a ser (em) aplicado(s), 66,7% dos gestores afirmaram ter deixado a critério da consultoria, 11,11% disseram que solicitaram o(s) teste(s) considerado(s) pré-requisito(s) para admissão na empresa e 22,22% declararam ter papel ativo na escolha do(s) mesmo(s). Conclui-se, portanto, que os gestores em sua maioria não tiveram papel ativo na escolha do teste a ser utilizado como etapa seletiva e pediram orientação junto à consultoria para uso da ferramenta. Esse percentual pode ser explicado devido ao fato de parte dos gestores não possuírem formação em psicologia ou não terem conhecimento técnico específico acerca da ferramenta.

Pode-se considerar, porém, que apesar dos requisitantes não possuírem conhecimento dos testes psicológicos, eles já consideravam o mesmo uma importante etapa para um processo seletivo, do contrário não o teriam solicitado. Como complemento para essa afirmação é possível se embasar novamente na questão quatro, onde todos afirmaram terem considerado os resultados dos testes no processo decisório por um candidato.

Uma análise realizada que permite concluir outro dado importante é que dentre os 51 clientes da consultoria, 47% optaram pela utilização do teste psicológico em uma das etapas de seu processo e 94,5% dos gestores afirmaram terem ficado satisfeitos com o(s) resultado(s) apresentado(s). Apenas de 5,5% desses clientes não terem ficado satisfeitos com os resultados apresentados, não excluíram a possibilidade de utilização dos testes psicológicos em um futuro processo seletivo. O que nos permite questionar a adequação do teste utilizado às expectativas do gestor, que pode não ter sido bem compreendida pelas analistas de Rh ou



mesmo não claramente expressadas pelo gestor. Além disso, devemos considerar a não seriedade do candidato ao realizar o(s) teste(s) psicológico(s).

Dessa forma, pode-se concluir que os percentuais encontrados por essa pesquisa e o retorno dos gestores em relação ao uso da ferramenta no processo de recrutamento e seleção foram positivos. Mas um questionamento deve ser feito: por que, então, os testes psicológicos não são amplamente utilizados nas organizações e principalmente 100% utilizados nos processos de recrutamento e seleção? Existe um déficit de ensino dos profissionais de psicologia na área de avaliação psicológica. Além disso, o número insuficiente de estudos realizados no Brasil dificulta a propagação da importância e utilização dessa ferramenta tão vital em vários campos da psicologia, existindo vários testes que são até mesmo utilizados e não possuem estudo de validade.

Faz-se necessária, portanto, uma melhor capacitação e qualificação de ensino aos profissionais de psicologia para que os mesmos consigam utilizar de seu arcabouço teórico a fim de trazer novas ferramentas para suprir a necessidade da sociedade em que vivemos. Estimulando, assim, novas pesquisas sobre a testagem psicométrica e a validade destes testes em território nacional.

Como limitação do estudo, pode ser apontado o fato de que a pesquisa foi realizada somente na cidade de Juiz de Fora com os clientes de uma consultoria específica e com gestores que já utilizavam os testes psicológicos como ferramenta. Os resultados não podem, assim, ser generalizados para outras realidades. Para maiores constatações e generalizações, seria necessário que a mesma fosse estendida a um maior número de gestores, tanto aos adeptos e não adeptos dos testes psicológicos, em diversas regiões do país a fim de diminuirmos as diferenças regionais e sazonais.

## 6. REFERÊNCIAS

**ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A.** Gestão de Pessoas: edição compacta. São Paulo: Atlas S.A. 2010. 366 p.

**BANOV, M.R.** Recrutamento, seleção e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 104 p.

**BAUMGARTL, V. O.** Integridade e externalização: estudo exploratório em uma amostra de estudante de psicologia. PSICO-USF, Itatiba, v. 14, n.3, p. 299-308.

**BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A.** Planejamento e recrutamento de recursos humanos. In: BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. (org). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 59-99.

**BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A.** Seleção. In: BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. (org). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 101-128.

**BREAKWELL, G. M. et al.** Métodos de pesquisa em psicologia. São Paulo: Artmed, 2010. 503 p.

**CARVALHO, I.M.V; PASSOS, A.E.V. M; SARAIVA, A. B.** Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 128 p.

**CASTRO, A.C. et al.** Medir, classificar e diferenciar. In: JACÓ-VILELA, A. M; FERREIRA, A. A. L., PORTUGAL, F. T. História da Psicologia: Rumos e percursos. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2005. p. 265-290.

**FRANÇA, A.C. L.** Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011. 288 p.

**GODOY, S. L.** Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. Revista do departamento de psicologia – UFF, Rio de Janeiro, v.17, n.1, p. 139 -159, Jan/Jun. 2005.

**GOODWIN, C. J.** Aplicando a nova psicologia. In: GOODWIN, C. J. (org). História da psicologia moderna. São Paulo: Cultrix, 2010. p. 257-296.

**LEME, R.** Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia da seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 160 p.



**MARRAS, J. P.** Recrutamento e seleção. In: MARRAS, J.P. (org.). Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 63-136.

**NORONHA, A. P. P.; AMBIEL, R. A. M.** Orientação Profissional e Vocacional: Análise de produção científica. PSICO-USF, Itatiba, v. 11, n.1, p. 75- 84.

**PASQUALI, L.** Psicometria. Revista da Escola de Enfermagem USP, São Paulo, v.43, p. 992-999, 2009.

**PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C.** Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: Teoria e Prática, São Paulo, v.5, n. 2, p. 83-98, 2003.

**RABAGLIO, M. O.** Seleção por competências. São Paulo. Editora: Educator, 2001. 176 p.

**URBINA, S.** Testagem psicológica. Porto Alegre: Artes Médicas. (2000). 320 p.