



AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, PROCESSO SELETIVO E ORGANIZAÇÕES: avaliando a evolução da psicologia nas relações de trabalho

CAVERSAN, Fernanda Brandt¹¹
MESQUITA NETO, Rui²

RESUMO

O papel do psicólogo evoluiu paralelamente ao processo de evolução do papel do trabalhador dentro das organizações, atingindo um ponto chave no século atual, onde a assertividade no processo de recrutamento e seleção é determinante no sucesso das empresas. O presente artigo tem como objetivo avaliar a utilização de testes psicológicos nos processos seletivos pelas empresas, revisitando todo o histórico de atuação do profissional de psicologia dentro das organizações através de uma vasta revisão bibliográfica. A principal conclusão do artigo é de que, se o profissional de psicologia quer manter a ascensão no nível de importância da classe dentro das organizações, é necessário que o profissional de psicologia esteja sempre preparado e atualizado com o teste que aplicará, cercado-se das ferramentas de apoio testadas e validadas pelo mercado.

Palavras-chave: Psicologia organizacional. Recrutamento. Seleção. Testes psicológicos.

ABSTRACT

Psychologists' role evolved alongside with the evolution process of the workers' role in the organizations, reaching a key spot in the present century, where the assertivity of the recruitment and selection processes is a major factor in the companies success. This article has the objective of evaluate the use of psychological tests on selective processes by the companies, revisiting the track record of the psychology professional inside of organizations through a wide bibliographic review. The main conclusion of the paper is that, if the psychology professional wants to keep the importance rising curve of their class inside of the organizations, he needs always to be prepared and updated with the tests that they will apply, surrounding himself by the tools which were previously tested and validated by the market.

Keywords: Organizational psychology. Psychological tests. Recruitment. Selection.

¹ Discente do Curso de Psicologia da Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral – FAEF – fer_caversan@hotmail.com

² Docente do Curso de Psicologia da Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral – FAEF – neto334@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio apresentado quando se conversa com gestores de empresas em ascensão no mercado é a dificuldade no recrutamento, seleção e retenção de talentos. Esse desafio se dá devido ao grande espectro de especificidades às quais os recrutadores e selecionadores precisam observar, passando por competências técnicas, comportamentais e culturais. É neste contexto, então, que se insere o psicólogo, no processo de recrutamento e seleção, e faz-se necessário o levantamento das ferramentas disponíveis para garantia de um maior nível de assertividade nas contratações.

Não é recente a dificuldade do profissional de psicologia quando se trata do uso de instrumentos psicológicos, tendo em vista a dificuldade em testar estatisticamente as ferramentas disponíveis, pela dificuldade de padronização e validação dos testes (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997).

Para Alves, Alchieri e Marques (2002), a avaliação psicológica no processo de recrutamento e seleção é de validade controversa quando se utilizada de testes, principalmente dentro da própria categoria profissional, tendo em vista que muitos profissionais são contrários, considerando-a apenas como uma forma de rotular os indivíduos. Muitos indicam que o uso incorreto e a falta de padronização na aplicação podem trazer consequências prejudiciais às pessoas avaliadas.

Pereira, Primi e Cobêro (2003) entendem como necessária a atualização dos testes psicológicos, além de maior atenção às qualidades psicométricas dos instrumentos que são utilizados, principalmente com relação à validade preditiva. Afirmam, ainda, que esses testes demandam longo investimento de tempo para que seja garantida a rigidez em sua metodologia, com inquestionável fundamentação teórica. A má utilização dos instrumentos por parte dos avaliadores atuais pode comprometer os resultados, colocando o risco todo o processo de recrutamento e seleção.

Em um ambiente corporativo, cada vez mais competitivo e com mais dificuldades na apuração de resultados, Campos (2008) ressalta que a contratação e retenção de funcionários é vital para o resultado das organizações e fator gerador de lucro quando executada de forma adequada.

Neste sentido, o presente artigo tem o intuito de analisar a utilização da avaliação psicológica nos processos seletivos dentro das organizações, avaliando a evolução da psicologia nas relações de trabalho e entendendo a eficiência dos processos de recrutamento e seleção que se apoiam em ferramentas de análise psicológica de perfil.

A relevância do estudo para a sociedade está exatamente em entender o estágio atual da psicologia para as organizações, investigando a literatura atual acerca do tema para entender os resultados efetivos nos processos de recrutamento e seleção.

2. O TRABALHO E SUA POSIÇÃO NA SOCIEDADE

O trabalho, nas organizações sociais, se tornou ao longo dos anos um lugar de extremo destaque, com seu ápice na atualidade, onde as formas e posições de trabalho refletem na formação das castas sociais. Ao longo da história, o trabalho e sua forma de execução foram sendo modificados, o que moldou parte das alterações no comportamento humano, para melhor acompanharem o desenvolvimento das organizações.

Wickert (1999) define a evolução do trabalho de forma muito objetiva, colocando uma linha do tempo que parte da pré-história, onde o trabalho tinha como objetivo único a manutenção da reprodução da espécie, tendo na caça e pesca suas atividades principais. Já na Idade Média, não existia ainda nenhum tipo de preocupação com produtividade, mas sim com a subsistência dos senhores feudais e a manutenção de seu patrimônio.

Com a decadência do sistema feudal, o mesmo autor explica que surgiram as relações comerciais, onde os trabalhadores passaram a ser livres. Foi nesse contexto que se iniciou a doutrina capitalista, onde, pela primeira vez, o trabalho de fato passou a ser importante para fazer parte da sociedade, onde o reconhecimento pela primeira vez foi ligado ao seu desempenho produtivo. Manssour (2001) infere que, nesse momento, com o advento da revolução industrial, os processos de recrutamento e seleção surgiram de forma mais estruturada, assim como a análise de desempenho, estudos para aumento de produtividade e análises comportamentais, culminando nos

conhecidos sistemas Fordista, Taylorista e Toyotista. É nesse contexto de Revolução Industrial que se fala, pela primeira vez, em avaliação psicológica e o papel da psicologia dentro das organizações (MICHEL, 2007).

2.1 Psicologia nas Organizações

Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011) dividem a psicologia nas organizações no Brasil em três momentos, sendo o primeiro deles a Psicologia Industrial, na terceira década do Século XX, quando o papel do psicólogo se limitava a seleção e colocação da força laboral dentro das empresas. Com a atividade totalmente voltada para o setor industrial, os primeiros testes psicológicos surgiram, que foram os testes psicotécnicos, voltado para o cenário econômico do momento, totalmente focado no âmbito individual em detrimento do coletivo e social, surgindo então a figura dos Psicotécnicos nas organizações, que nada mais eram que os psicólogos das organizações (SILVA; MERLO, 2007). Antunes (1999) complementa que nessa primeira fase, em um momento seguinte, com o crescimento dos sindicatos, o psicólogo passou a atuar de forma ampliada, também se posicionando em questões organizacionais e grupais.

A partir de 1960, Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011) entendem o início da segunda fase, convencionada como fase da Psicologia Organizacional, onde as organizações passaram a dar importância para a compreensão do comportamento humano e sua conexão com o ambiente corporativo, iniciando-se um cenário onde os trabalhadores deixaram de ser visto apenas como mão-de-obra braçal e passaram a ser valorizados. Nessa fase, o status do sujeito/trabalhador mudou, pois ele deixou de ser uma peça da empresa para tornar-se parte dela como um todo. Entretanto, o foco principal permanecia o mesmo das décadas anteriores, a produtividade.

A fase três, conhecida como Psicologia do Trabalho, indica atuação acerca de entender o trabalho humano, abordando a atividade laboral como um fator psicossocial, extrapolando as fronteiras organizacionais, com a adoção, por parte do profissional de psicologia, de olhar crítico da psicologia em si, entendendo-a como um atenuante das diferenças na divisão de trabalho que

seguiram ao processo de industrialização e o que se chamou de empobrecimento das tarefas (GONDIM; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2010). Os autores indicam que esse momento foi um marco do pensamento psicológico no que se refere a avaliação de desempenho e produtividade. A postura, assim, deixou de ser puramente descritiva sobre quem seria o melhor trabalhador para cada trabalho e os resultados imaginados para cada situação, passando a versar sobre o sentido e significado do trabalho, com o contexto das organizações como ferramenta de inserção social.

Com esse panorama, a psicologia do trabalho passou a ser definida como "área da prática e do estudo científico que trata de princípios e conceitos psicológicos no mercado de trabalho" (MUCHINSKY, 2004, p. 3). Concomitantemente, a regulamentação da profissão de psicólogo solidificou a estrutura da psicologia organizacional. Entre outros, o estatuto diz que é papel do psicólogo "Utilizar métodos e técnicas psicológicas com o objetivo de: a) diagnóstico psicológico; b) orientação e seleção profissional; c) orientação psicopedagógica; d) solução de problemas de ajustamento" (Lei nº 4.119, regulamentada pelo Decreto nº 53.464, 21 de janeiro de 1964). Com isso, o reconhecimento da profissão coincidiu com a evolução da indústria nacional (SILVA; MERLO, 2007).

Esse conjunto de acontecimentos fez com que a procura por profissionais de seleção de recursos humanos aumentasse e, nesse contexto, o psicólogo organizacional passou a desempenhar funções estritamente ligadas aos processos de recrutamento e seleção, e naturalmente surgiram os testes de avaliação de perfil, ou avaliações psicodiagnósticas. Inicialmente, o objetivo dos testes era a padronização do ser humano, adaptando-os às normas das organizações, uniformizando sua operação. A partir do século XX, de acordo com Zanelli e Bastos (2007), o psicólogo organizacional deixou de ter sua atuação voltada apenas à inserção do ser humano nas organizações e no trabalho, passando também a atuar na atenção à saúde mental e outras situações enfrentadas pelos trabalhadores. Assim, o psicólogo passa a não só avaliar o ser humano, mas também o ambiente de trabalho no qual ele está inserido.

Definido o contexto da inserção do psicólogo nas organizações e da evolução de suas atividades, é necessário. Após uma avaliação do contexto histórico sobre o trabalho do psicólogo organizacional e da psicologia organizacional como campo, é importante definir como ocorrem os processos de recrutamento e seleção. Também é preciso considerar quais as dificuldades o psicólogo enfrenta ao fazê-los atualmente.

2.1.1 Recrutamento

Mesmo tendo sido recrutamento e seleção as principais atividades dos psicólogos desde sua inserção dentro das organizações, elas continuam tendo posição de destaque na psicologia organizacional, porém, se faz necessário separá-los para compreensão.

Lacombe (2005) define recrutamento como a união de práticas e processos utilizados para encontrar candidatos com potencial de entrada na organização, existindo a vaga ou apenas sendo uma prospecção futura de candidato. Chiavenato (1999) entende recrutamento como o processo de busca de candidatos com qualificação para assunção de uma função dentro da organização, acrescentando a necessidade de definição por parte da empresa sobre a abertura das vagas e atributos necessários para o candidato. Ainda sobre a abertura de vagas, Ribeiro (2006) coloca que é fundamental o estabelecimento prévio das atividades, descrevendo com detalhes as atividades a serem exercidas, gerando informações suficientes para apoiar a assertividade do processo de recrutamento e posterior seleção.

Araújo (1996) aponta que o recrutamento é uma etapa do processo seletivo onde os candidatos são captados para as vagas dentro de uma organização, e que o recrutamento pode ser realizado de duas formas distintas, interna ou externamente. O recrutamento interno acontece quando a organização oportuniza a seus colaboradores assumirem uma nova função, podendo ser transferido, promovido ou até mesmo realizado o processo interno com entrevistas e testes. É considerada uma forma de recrutamento com baixo custo. Marras (2000) reforça que o recrutamento interno, aumenta a motivação

dos colaboradores de uma organização, criando oportunidades de crescimento a eles, afirmando que essa deveria ser uma prática comum e constante pelas organizações, antes de buscar recrutar externamente os candidatos.

Sobre o recrutamento externo, Chiavenato (1999) entende que deve acontecer sempre que a organização enxerga como necessário o preenchimento de uma vaga buscando candidatos no mercado, principalmente quando a empresa possui a necessidade de mudanças e de trazer novidades que não possui em seu contexto, criando novos modelos e inserindo diferentes perspectivas, entendendo que seus colaboradores atuais não possuem as características necessárias para promover os avanços desejados. Em contrapartida, trata-se de um processo mais custoso e que pode gerar insatisfação interna pela falta de oportunidades. O recrutamento externo pode ser executado por meio de diversas fontes, sendo as principais a indicação e o anúncio em revistas e jornais, além da internet.

Entre as dificuldades em recrutar pessoas, Rangel (2007) versa sobre a necessidade de comunicação e participação dos gestores na definição das funções e no processo seletivo como um todo, dividindo a responsabilidade com o recrutador a todo momento, ressaltando porém que muitas vezes o corpo de gestor não está preparado para esse tipo de participação, enfrentando dificuldades para participar de entrevistas ou muitas vezes ele mesmo não estar alinhado à cultura organizacional da empresa em questão. O recrutamento é, inclusive, uma oportunidade de a organização identificar gaps² em seus gestores, gerando a necessidade de desenvolvimento e capacitação dos mesmos para sanar problemas internos, sendo este o ponto principal de complexidade do processo de recrutamento dentro das organizações.

2.1.2 Seleção

Carvalho e Nascimento (2003) comparam seleção a um processo eleitoral. Enquanto o recrutamento indica os candidatos para o cargo, a eleição ou seleção é o momento da escolha entre vários sujeitos com características

² GAPS é um termo inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo.

definidas pela empresa, porém com particularidades diferentes. O processo de seleção tem o papel de ajustar a melhor pessoa ao cargo. Chiavenato (2000) entende que ao final do processo de recrutamento, o passo seguinte é a realização da seleção, voltando os esforços do selecionador a um número menor de candidatos. Com as informações sobre o cargo, faz-se necessária a definição das técnicas a serem utilizadas no processo de seleção, sendo comumente utilizados os testes psicológicos, entrevistas e técnicas de simulação.

Umas das principais técnicas adotadas no processo de seleção de pessoas é a entrevista de seleção, que é a comunicação e interação entre uma ou mais pessoas com o candidato. É uma técnica bastante subjetiva, porém de grande influência na decisão final do processo de seleção. É o momento em que se percebe o comportamento do candidato e se faz a relação de causa e efeito das suas atitudes. É importante que haja uma preparação para o momento da entrevista, já que os objetivos devem estar claros, podendo-se pensar em um modelo de entrevista a ser seguido (estruturada, semiestruturada ou livre). Preparar-se para uma entrevista é vital para que o responsável pelo processo possa adequar as necessidades exigidas para o cargo e os aspectos pessoais do candidato com eficácia e precisão (CHIAVENATO, 2000).

Limongi-França e Arellano (2002) lista como aspectos fundamentais durante o processo de entrevista experiências profissionais, estrutura familiar, enquadramento socioeconômico, além das aspirações futuras do candidato. Também reforça que podem ser utilizados os três tipos de entrevista, sendo a estruturada com questionamentos fixos, a semiestruturada, mais comum, com algumas perguntas fixas e uma parcela de liberdade ao selecionador para se aprofundar em questões que pareçam relevantes, ou a livre, onde acontece uma conversa entre o candidato e o selecionador, e durante a conversa o selecionador identifica as características necessárias à função. Para uma boa entrevista livre, é imprescindível que o entrevistador faça as perguntas adequadas nos momentos exatos durante a entrevista. Almeida (2009) reforça a necessidade de análise prévia do curriculum do candidato, além de sempre

elucidar ao candidato as informações sobre a empresa e a oportunidade, para também entender o real interesse do candidato.

Outra técnica adotada no processo de seleção, são os testes psicológicos, já que entender o comportamento do indivíduo em relação às habilidades do mesmo é muito importante para maior assertividade do processo seletivo, os testes são ótimas ferramentas nesse processo de avaliação psicológica. Pontes (2004) afirma que é papel do psicólogo organizacional a definição do teste a ser utilizado, observando durante a sua escolha aspectos, particularidades e qualidades que devem ser analisadas, lembrando que o teste deve ser sempre atualizado para o panorama brasileiro, além de ter validade e precisão comprovada estatisticamente.

Almeida (2009) explica que o objetivo do teste psicológico é verificar competências do indivíduo atributos da sua personalidade, verificando assim o desempenho potencial do candidato dentro da organização. Eles podem também medir determinada aptidão da pessoa e seus interesses profissionais e pessoais, e até mesmo possíveis desvios de conduta e desvios psicológicos. Almeida (2009) também afirma que não existe apenas um teste que sozinho tenha o potencial de avaliar todos os itens necessários para ocupar um cargo de uma empresa, mas que é necessária a combinação de mais de um teste para trazer uma avaliação suficientemente adequada, levando todos os aspectos em consideração. Com os testes aplicados, o psicólogo organizacional deve desenvolver um parecer técnico sobre o candidato.

Almeida (2009) entende que alguns aspectos remetem ao caráter humano e são claramente destacados pelo código de ética profissional do psicólogo e que, independente de qual seja o tipo de entrevista ou teste, ao final do processo seletivo, é muito relevante oferecer um feedback a todos os candidatos que não foram aprovados, em toda e qualquer etapa do processo, para evitar expectativas e frustrações desnecessárias, que podem afetar o comportamento futuro do indivíduo. É importante que não seja só uma negativa, mas esclarecer os aspectos que levaram a tal decisão, contribuindo com a construção social do indivíduo, e permitindo que o candidato evolua e cresça pessoal e profissionalmente.

3 DESAFIOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Diante de todo o conteúdo, enquanto em um primeiro momento participava discretamente do processo, com o decorrer do tempo o estudo do comportamento humano ganhou mais espaço dentro das organizações, sendo hoje fundamental para o desenvolvimento e crescimento das empresas. Neste contexto, o psicólogo organizacional ocupa uma posição de destaque nos departamentos de recursos humanos e gestão de pessoas, sendo presença indispensável no processo de recrutamento e seleção das empresas.

Esse crescimento gradativo da função do psicólogo dentro das organizações veio da evolução das intervenções de sua prática profissional, mostrando a importância de unir comportamento humano ao desempenho laboral, enfrentando a questão dogmática que ditava que qualidade de vida no trabalho era incompatível com lucratividade. Neste contexto, o presente estudo pode reunir a visão de diversos autores, identificando pontos relevantes de convergência em seu pensamento, tanto no conhecimento da realidade no qual o psicólogo se insere quanto nos resultados que vem gerando resultados para as empresas.

A literatura mostra como as empresas estão engajadas em se adequar com as constantes mudanças socioculturais, seja reduzindo sua burocracia hierárquica, estrutura de cargos e salários, sempre buscando novas formas de organização, inclusive terceirizando os serviços que consideram não aptas a executar com excelência. Todo esse movimento abre uma janela de oportunidade ao psicólogo organizacional como função estratégica dentro das empresas. O movimento é tão forte que surge como desafio selecionar pessoas, ao passo que os selecionados de hoje lidarão com uma estrutura diferente em um curto espaço de tempo. O profissional de psicologia precisa estar atento às mudanças nas organizações, antevendo-as ao máximo para maior assertividade no processo. Isso faz com que o recrutamento e seleção estejam diretamente relacionados com o sucesso empresarial e, segundo Michel (2007), com o aumento da importância do capital humano dentro das organizações faz com que a velocidade e assertividade nas contratações seja

fundamental para a lucratividade do negócio. A contratação de um colaborador alinhado com a cultura empresarial influencia no ambiente da organização positivamente, auxiliando o atingimento dos objetivos.

Sendo assim, percebe-se que o grande desafio da profissão do psicólogo organizacional é executar seu trabalho com assertividade conflitando com a escassez de tempo e recursos financeiros para tanto. É importante a percepção, por parte dos profissionais, do preparo e atenção na execução do processo de recrutamento e seleção, de forma dobrada, já além de gerar resultados satisfatórios para seu contratante, deve assumir um compromisso de honestidade para com o candidato.

O cenário atual de alterações destaca uma necessidade de aumento da qualificação dos trabalhadores e o psicólogo organizacional deve ser a figura promotora deste processo de requalificação. Sendo o processo de recrutamento e seleção um subtema do departamento de Recursos Humanos, o psicólogo contribuiu para a quebra do paradigma de contratação baseada apenas em experiências passadas e conhecimentos técnicos, buscando trabalhadores alinhados aos objetivos das organizações, com perfil comportamental e psicológico condizente com a realidade da organização. É necessário o abandono por parte do psicólogo organizacional do usual campo de atuação limitado, dirigindo-se sempre em busca de ferramentas inovadoras gerando novas formas de agir dentro das empresas.

Os testes psicológicos estão entre as formas de seleção mais utilizadas pela organização, e é sempre necessária sua validação e garantia de qualidade, além de fiscalização contínua dos profissionais que os aplicam, evitando assim vieses na análise de perfil. Percebe-se no meio de Recursos Humanos que o psicólogo organizacional utiliza frequentemente as ferramentas, mas não em todas ocasiões se atualiza para o uso das mesmas, além das questões éticas de liberação para uso.

Outra questão relevante é a mudança do perfil dos profissionais. A antiga tradição de emprego único por toda a vida vem caindo, com um novo perfil de talentos que passaram por diversas empresas, mudando de trabalho em pouquíssimo tempo, indicando uma diminuição do comprometimento na

relação funcionário-empresa. Os psicólogos organizacionais precisam estar atentos a esse movimento e agir estrategicamente para suportar seus contratantes. Por fim, o a função do psicólogo nas organizações deve ir cada vez mais além do processo de recrutamento e seleção, mas também levar seu foco para o desenvolvimento dos indivíduos, preparando-os para as mudanças constantes do mercado de trabalho, fazendo com que adquiram mais controle em suas carreiras.

4 CONCLUSÃO

Historicamente, o profissional de psicologia ganhou espaço dentro das organizações junto com a evolução do papel humano dentro delas. Na medida em que o ser humano teve sua relevância destacada, o estudo dele passou a ser importante para aumentar a assertividade nos processos de trabalho, sejam eles recrutamento, seleção, ou até a alocação de um trabalhador dentro de uma determinada função. Desde o início do século atual, é impensável não considerar como chave o departamento de recursos humanos, mais especificamente os processos de recrutamento e seleção, diretamente ligados ao sucesso da empresa.

A principal conclusão do presente artigo é a de que a continuidade da evolução da relevância do papel do psicólogo organizacional está diretamente conectada à capacidade da classe de psicologia se adaptar às rápidas mudanças do mercado de trabalho, utilizando-se sempre das melhores e mais atualizadas ferramentas disponíveis no mercado, e sempre atentando-se com a validação das ferramentas utilizadas. O profissional de psicologia precisa estar teoricamente e empiricamente preparado para a aplicação do teste. A literatura destaca em diversos momentos o despreparo dos profissionais no momento da aplicação dos testes, o que em diversos momentos tira a confiança dos executivos nos resultados obtidos.

Como ponto de atenção, o surgimento dos testes psicológicos tende, em alguns momentos, a rotular indivíduos e criar muitas vezes perfis generalistas que nem sempre conseguem detalhar o comportamento humano, muito singular para cada indivíduo. O profissional de psicologia tem o papel

fundamental de avaliar o resultado dos testes psicológicos e combinar as demais técnicas estudadas ao longo de sua formação para aumentar o nível de detalhamento, revelando ao máximo a personalidade única de cada ser humano.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talento**: com foco em competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVES, I. C. B.; ALCHIERI, J. C.; MARQUES, K. C. As técnicas de exame psicológico ensinadas nos cursos de graduação de acordo com os professores. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 7, n. 1, p. 77-88, 2002.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAMPOS, D. C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. São Paulo: LCT, 2008.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos. São Paulo: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- COELHO-LIMA, F.; COSTA, A. L. F.; YAMAMOTO, O. H. O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 21-35, dez. 2011.
- GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção Científica e Desafios Metodológicos. **Psicol. pesq.**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 84-99, dez. 2010.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MANSSOUR, A. B. N. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MICHEL, M. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n.13, dez. 2007.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.
PASQUALI, L.; AZEVEDO, M. M.; GHESTI, I. **Inventário fatorial de personalidade – IFP**: manual técnico de aplicação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBERO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, dez. 2003.

RANGEL, J. V. **Recrutamento e Seleção**: uma abordagem sistêmica nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação "Lato Sensu" em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2007.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
SILVA, P. C.; MERLO, Á. R. C. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicol. cienc. prof.** Brasília, v. 27, n. 1, p. 132-147, mar. 2007.

WICKERT, L. F. O adoecer psíquico do desempregado. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 66-75, 1999.