

# AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Isadora Regina Schwab<sup>1</sup>

Álvaro Cielo Mahl<sup>2</sup>

## RESUMO

Neste artigo objetivou-se analisar a significância da avaliação psicológica no contexto de recrutamento e seleção das organizações a partir da discussão sobre a presença do profissional da Psicologia na execução desse processo. Trata-se de uma revisão de literatura com abordagem qualitativa. Os materiais foram encontrados nas mais diversas fontes científicas, como artigos científicos nacionais, livros e monografias, alguns disponíveis on-line. Os conceitos de recrutamento (formas e objetivos), seleção (técnicas, etapas e relevância) e avaliação psicológica (definições) deram contexto ao assunto discutido. Quanto ao processo de avaliação psicológica, constatou-se que pouco se fala nesse instrumento no contexto do recrutamento e seleção, mas que sua importância é indiscutível e que o único profissional autorizado e instruído para seu manuseio é o psicólogo. Concluiu-se que o profissional da Psicologia pode ser o responsável pela precária presença da avaliação psicológica nesse contexto, considerando o fato de poder não estar devidamente preparado para a aplicação dessa ferramenta. Portanto ressalta-se a importância dos critérios a serem exigidos do psicólogo para atuação na avaliação psicológica, bem como a singularidade dessa ferramenta no contexto do recrutamento e seleção.

Palavras-chave: Avaliação psicológica. Recrutamento. Seleção. Psicólogo.

## 1 INTRODUÇÃO

Analisando o cenário atual do mercado de trabalho, percebe-se a dificuldade que as empresas apresentam quando se trata de recrutar e selecionar pessoas. Por suposto, a importância dada a essa tarefa tem aumentado em razão da grande responsabilidade dela em captar e classificar aqueles que desempenharão as mais diversas atividades na empresa.

Porém, quando se fala em recrutamento e seleção ainda não se tem a visão clara do psicólogo nesse contexto. Essa área, tão vinculada à administração, está sendo aprimorada com a introdução da avaliação psicológica. São escassos os estabelecimentos que adotaram esse método. Como será apresentado neste artigo, é possível perceber que a *avaliação psicológica no contexto de recrutamento e seleção* ainda precisa ser aprimorada.

A psicologia no Brasil tem confrontado diversos problemas quanto ao uso de instrumentos psicológicos, geralmente relacionados ao desconhecimento de dados sobre fidedignidade, validade, padronização, por parte do profissional da Psicologia, bem como a dificuldade no estabelecimento de normas e regras para a testagem, já que o Brasil é um país com subculturas diversificadas (PASQUALI; AZEVEDO; GHESTI, 1997).

A literatura em relação ao tema proposto tem precária fonte de informação. As pesquisas não se aprofundam o suficiente para que o tema seja abordado em sua totalidade. Assim, buscou-se averiguar, por meio de revisão de literatura, o que ela nos apresenta sobre o recrutamento e seleção e como a avaliação psicológica é vista e executada, observando, ao longo do processo, como é destacado o psicólogo nesse meio. Serão ressaltados os testes mais utilizados, métodos e técnicas possíveis para escolha do processo. Além disso, serão colocados conceitos explicativos sobre recrutamento e seleção e avaliação psicológica, a fim de contextualizar o leitor.

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de São Miguel do Oeste; isadoraschwab@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia do Desporto e do Exercício pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro; Pós-graduado em Psicologia do Desporto e do Exercício pela Escola Superior de Desporto de Rio Maior; Graduado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina; Coordenador do Curso de Psicologia na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Pinhalzinho; acmahl@gmail.com

## 2 MÉTODO

Para a realização desta pesquisa usou-se como método a revisão de literatura dentro de uma abordagem qualitativa. O levantamento dos artigos realizou-se no banco de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (PORTAL REGIONAL DA BVS, 1998), que congrega as seguintes bases: Ciências da Saúde em Geral: LILACS, IBECs, MEDLINE, Biblioteca Cochrane; Portal de Evidências: Revisões Sistemáticas, Ensaios Clínicos, Sumários de Evidência, Avaliações Econômicas em Saúde, Avaliações de Tecnologias em Saúde, Diretrizes para Prática Clínica; Áreas Especializadas: BIOÉTICA, CidSaúde, DESASTRES, HISA, HOMEINDEX, LEYES, MEDCARIB, REPIDISCA; e Organismos Internacionais: PAHO, WHOLIS.

Porém, diante da escassez de artigos encontrados nessa plataforma, resolveu-se ampliar a pesquisa acessando o banco de dados do Google Acadêmico, que é um sistema on-line utilizado para pesquisar literatura acadêmica em livros, teses, resumos, artigos revisados, bibliotecas, entidades acadêmicas e universidades (AMARAL, 2007).

Os descritores empregados foram: avaliação psicológica, recrutamento e seleção. Para definir os textos, primeiramente, realizou-se a busca de palavras-chave, com o intuito de identificar se, mesmo sendo a temática pertinente, realmente abordava a questão proposta. Grande parte dos artigos e livros encontrados foram descartados, primeiramente por não serem inovadores, utilizando referências já catalogadas neste artigo, segundo porque foi percebida a questão de não apresentarem a expressão avaliação psicológica. Em vários livros foram encontradas informações pertinentes ao assunto, mas sem a utilização da referida expressão, ainda que se encontravam em seu conteúdo os testes psicológicos.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS

#### 3.1.1 Recrutamento

Recrutamento pode ser definido como o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais, sendo apenas a primeira etapa do processo (LACOMBE, 2005). Constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente às fontes de recrutamento, devendo considerar o tipo de mão de obra que se deseja (PONTES, 2004).

Autores como Bateman e Snell (1998), Pontes (2004), Ribeiro e Biscoli (2004) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) concordam com a existência de dois tipos de recrutamento: recrutamento interno: os candidatos são os colaboradores que já estão trabalhando na organização, ou seja, a vaga está aberta, e a empresa procura preenchê-la mediante o remanejamento de seus colaboradores, por promoção, transferência ou transferência com promoção; recrutamento externo: acontece quando a instituição procura preencher a vaga com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento adotadas pela empresa.

Gil (2001) e Pontes (2004) observam que existem muitos meios de recrutamento e todos apresentam vantagens, desvantagens e limitações. Assim, o recrutador deverá identificar o meio mais viável e apropriado, atentando à vaga em questão, ao público que deseja captar, às capacidades do candidato e às funções exigidas para o cargo. Spector (2002) complementa que alguns meios de realização de recrutamento são por meio de anúncios, referências pessoais, agências de emprego, recrutamento em escolas e candidatos independentes.

#### 3.1.2 Seleção

Para Chiavenato (2009), seleção de pessoal é entendida como um processo de comparação entre o cargo a ser preenchido e o candidato a ser selecionado, o qual visa manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do grupo, bem como a eficácia da organização. Uma seleção bem feita deve considerar dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridos por meio de

treinamento, como habilidade de lidar com pessoas, capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes (LACOMBE, 2005).

Pereira, Primi e Cobêro (2003) dizem que as informações para a identificação de um profissional para a empresa dependem primeiramente da descrição de cargo e das competências exigidas para este, pois estas permitirão que o profissional faça mais adequadamente as exigências do recrutamento, e que a seleção desenvolva a triagem usando alguns recursos, entre eles entrevistas, provas situacionais e testes psicológicos. Os autores dão sequência ao pensamento: “A preparação de um procedimento de seleção deve levar em conta medidas que avaliem todas as características dos candidatos consideradas importantes na análise da função e que, portanto, sejam potenciais preditores do desempenho futuro.” (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2003, p. 85).

Além disso, Lacombe (2005) coloca que a seleção inicia com a análise dos currículos dos candidatos e que os métodos mais utilizados são: triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, buscando informações confiáveis, testes técnico-profissionais, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevistas pelas chefias futuras, informações de trabalhos anteriores, informações cadastrais e exame médico. As técnicas de seleção variam em razão da estratégia de cada organização, conforme o nível do cargo a ser ocupado na hierarquia organizacional, geralmente preestabelecido na descrição e especificação do cargo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

### 3.1.3 Avaliação Psicológica

A avaliação psicológica é definida como o processo de coleta de dados e interpretações de informações por intermédio de teorias, métodos e instrumentos psicológicos, tendo como finalidade obter maior conhecimento de um indivíduo, auxiliando em processos de tomada de decisões (PADILHA; NORONHA; FAGAN, 2007; PASQUALI, 2001).

Noronha e Alchieri (2004) trazem outro conceito à avaliação psicológica, como sendo um exame de caráter compreensivo que tem como objetivo responder questões específicas do funcionamento psíquico, devendo fornecer informações cientificamente fundamentadas. Dessa forma, a avaliação psicológica, como ressalta Pasquali (1999 apud CAMPOS; LIMA, 2008), tem ocupado um importante papel na vida moderna, seja nas áreas de saúde, educação e orientação vocacional, seja em situações pertinentes à atuação profissional, como seleção e qualificação de pessoas para a assunção de cargos.

Cruz, Alchieri e Sardá (2002) falam que é necessário definir na avaliação psicológica o objeto de estudo, o campo teórico, o objetivo visado e o método que torna possível conhecer as formas de acesso ao que se pretende avaliar. Segundo Parpinelli e Lunardelli (2006), há diferentes técnicas psicológicas que embasam a avaliação psicológica, como testes psicológicos, entrevista psicológica, provas situacionais, dinâmicas de grupo, etc.

A avaliação psicológica objetiva obter informações a respeito de diferentes dimensões psicológicas do indivíduo, como capacidades cognitivas e sensorio-motoras, componentes sociais, emocionais, afetivos e motivacionais da personalidade, atitudes, aptidões e valores (WECHSLER, 1999).

## 3.2 A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho tornou-se, ao longo do tempo, uma ferramenta poderosa de tomada de decisão que, quando implementada de modo apropriado, traz benefícios incontestáveis para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade em geral (FERREIRA; SANTOS, 2010). Costa (2002) ressalta que a não indicação de um determinado candidato à vaga existente incide quando as características do indivíduo não são compatíveis com a função que está sendo exigida. Assim, a avaliação psicológica inserida nesse processo objetiva comparar as características individuais às características funcionais. Os dois autores entram em harmonia com suas ideias, visto que a avaliação psicológica tem a autoridade de definir o candidato mais adequado, e o menos, para tal função.

O processo de avaliação e seleção de pessoal envolve uma série de etapas sequenciais que incluem: a análise detalhada do cargo, a indicação dos atributos psicológicos requeridos para o seu desempenho, elaborada com base na referida análise, a escolha dos métodos e técnicas de seleção consideradas mais apropriadas à avaliação de tais atributos

psicológicos, a aplicação dessas técnicas nos candidatos ao cargo e a tomada de decisão acerca de cada candidato (FERREIRA; SANTOS, 2010).

Comparando a fala dessas autoras com as definições de seleção citadas anteriormente, é perceptível que em literaturas mais antigas a fala “psicológica” não se apresenta. O profissional responsável por executar tais processos não é citado, seja ele administrador, analista, seja psicólogo, porém a ausência de termos relacionados à Psicologia deixa em dúvida se os autores realmente consideravam esse profissional como atuante nessa área tão inserida na administração.

O profissional da Psicologia possui um olhar diferenciado para as situações e ações das pessoas. Utilizando o conceito de avaliação psicológica de Noronha e Freitas (2005), que diz ser o domínio de teorias e o uso adequado de instrumentos (testes e técnicas psicológicas) de coleta de dados, é importante acrescentar que a mesma situação presenciada por um outro profissional da área de recursos humanos e por um psicólogo apresentam disparidades colossais. O psicólogo, com seu olhar treinado, consegue absorver aspectos comportamentais e características da personalidade do candidato que poderiam passar despercebidos por qualquer outro técnico.

Wechsler (1999) ressalta que todo o processo de avaliação deve ser minuciosamente planejado, que o profissional necessita conhecer a organização para a qual está prestando serviços ou da qual faz parte, inteirar-se do subsistema dentro do qual o indivíduo a ser selecionado atuará na organização e, ainda, conhecer as características do cargo (dentro daquela organização específica) e as relações que ele estabelece com outros cargos. Spector (2002) contribui dizendo que para a seleção se tornar efetiva é necessário avaliar os aspectos psíquicos e cognitivos dos sujeitos, utilizando recursos representados pelas entrevistas, testes psicológicos e dinâmicas de grupo.

### 3.2.1 Entrevista

No contexto de seleção de pessoal, as entrevistas vêm sendo usadas há longo tempo como mais um instrumento útil à tomada de decisão implícita a tal procedimento. Logo, seu principal objetivo é obter informações adicionais sobre as competências dos candidatos a determinado cargo que possam auxiliar na escolha dos mais aptos a ele (FERREIRA; SANTOS, 2010). A entrevista pode ser caracterizada também como uma interação em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. No caso da entrevista psicológica, esses dados se referem a diferentes dimensões psicológicas do indivíduo (GOULART JÚNIOR, 2003).

Parpinelli e Lunardelli (2006) apresentam uma forma mais abrangente de entrevista, em que o psicólogo faz a entrevista coletiva para encontrar técnicas que facilitem o diálogo e a expressão do avaliado e que, em suas visões, favorecem a experiência ordenada, na qual os participantes relatam suas vivências relacionadas a determinadas questões propostas pelo entrevistador sobre um determinado cargo. Nesse caso, há circularidade de ação, retroalimentação (feedback) e aproximação do futuro candidato à realidade do trabalho que desempenhará (PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006). Entretanto, é apropriado colocar as falhas que podem ocorrer com esse formato de entrevista, por exemplo, quando contamos com candidatos inibidos e retraídos ou que se expressam demais e se apoderam do espaço do grupo, impedindo outros de se manifestarem.

### 3.2.2 Testes psicológicos

Segundo Anastasi e Urbina (2000), os testes psicológicos são ferramentas que fornecem uma medida objetiva e padronizada de uma amostra do comportamento.

Há inúmeros tipos de testes psicológicos, Pasquali (2001) os distingue, quanto à objetividade e à padronização, em testes psicométricos e testes projetivos; os primeiros seriam maximamente padronizados em suas tarefas e na interpretação, podendo qualquer examinador treinado chegar aos mesmos resultados; já os segundos seriam constituídos por tarefas não estruturadas, de tal sorte que a decodificação e a interpretação dos resultados dependeriam em grande parte do aplicador. Entretanto, a variância do resultado entre um aplicador e outro, mesmo em testes subjetivos, não pode ser excessiva, é preciso haver o mesmo norte, dadas as mesmas condições de aplicação.

Spector (2002) relata que os testes podem ser usados para avaliar aptidão, interesse, conhecimento, concentração, personalidade, atitudes e habilidade. Prossegue relatando que quando associamos a avaliação psicológica ao processo de seleção de pessoal, com a aplicação do teste, pode ser aplicada uma técnica que busca identificar características individuais que se combinam com as exigências de uma determinada função; portanto os testes psicológicos são formados por uma padronização de problemas ou questões que tendem a avaliar essas características individuais.

Em pesquisa, Pereira, Primi e Cobêro (2003, p. 89) investigaram quais testes são mais utilizados por profissionais da Psicologia em suas atividades na seleção de pessoal. Os três testes com maior prevalência são: Teste de Wartegg (15,2%) – presentemente com parecer desfavorável pelo Conselho Federal de Psicologia –, Teste de atenção concentrada (AC) (6,8%) e Teste palográfico (6,1%).

Contudo, a utilização desses e dos demais instrumentos no processo de avaliação psicológica no contexto organizacional ainda é contestada, conforme apontado por Pereira, Primi e Cobêro (2003). O profissional de Psicologia tem sua função regulamentada pelo § 1º do art. 13 da Lei brasileira n. 4.119/62, o qual formaliza a prática de utilização de métodos e técnicas psicológicas com o objetivo de orientação e seleção profissional (BRASIL, 1962), e, ainda, há a Resolução n. 003/2007, do Conselho Federal de Psicologia, que coloca a seleção profissional como um processo que faz diagnóstico e prognóstico das condições de ajustamento e desempenho da pessoa a um cargo ou atividade profissional, visando a alcançar eficácia organizacional e procurando atender às necessidades comunitárias e sociais (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2007).

### 3.2.3 Dinâmicas de grupo

As dinâmicas de grupo nesse contexto caracterizam-se pelas técnicas grupais que podem ser utilizadas nos processos seletivos, as quais podem possibilitar o levantamento de hipóteses de como determinado candidato pode se comportar dentro de um grupo semelhante àquele do qual está participando (CAMPOS; LIMA, 2008). Catarino (2009) complementa afirmando que a dinâmica de grupo tem como finalidade colocar os candidatos em situações tais que seja possível observar suas atitudes e reações diante de problemas e situações diversas, contribuindo com informações complementares.

### 3.2.4 Elementos adicionais

As mesmas considerações quanto aos cuidados imprescindíveis na aplicação da entrevista valem também em relação aos testes: o profissional tem papel ativo nesse processo, pois o observador nunca é alheio (princípio da intersubjetividade), e, assim, é oportuno que busque estabelecer com o examinando uma relação cordial e de confiança (*rappor*) (PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006). Conforme Anastasi e Urbina (2000 apud PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006), o *rappor* favorecerá a cooperação do candidato e o encorajará a responder de maneira adequada aos objetivos dos testes. Não obstante, é importante considerar o estado emocional e físico do candidato. Acontecimentos recentes com alto impacto psicológico ou fisiológico podem alterar a performance do candidato em todas as etapas da seleção.

Pasquali (2001) vai ao encontro desse raciocínio chamando a atenção para ser considerado o próprio ambiente físico em todas as suas condições gerais (iluminação, temperatura, ventilação e higiene), físicas (conforto dos móveis e espaço suficiente) e psicológicas (ausência de interrupções, apresentação pessoal do examinador com roupas adequadas e posicionamento e vocabulário adequados). O desempenho de um candidato em um teste, por exemplo, pode não depender apenas de suas habilidades prévias, mas de toda a condição presente (PASQUALI, 2001).

Goulart Júnior (2003) salienta que a entrevista devolutiva com o candidato avaliado se caracteriza como etapa legítima do processo de avaliação psicológica, pois reafirma o cuidado com os indivíduos e confere seriedade e credibilidade ao trabalho do psicólogo, pois é o momento em que este expõe ao avaliando suas análises e interpretações. A entrevista devolutiva é direito do candidato. Quando bem conduzida, uma entrevista devolutiva pode trazer importantes contribuições ao candidato que tem a oportunidade de aprimorar seu autoconhecimento e autopercepção, favorecendo seu autodesenvolvimento (GOULART JÚNIOR, 2003). Se necessário for, encaminhamentos podem ser realizados.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recrutamento e seleção mostrou-se como parte imprescindível a ser considerada pelas organizações. O candidato à vaga precisa estar devidamente qualificado, entretanto, mais importante que isso, o entrevistador precisa ser adequadamente treinado para saber captar do candidato seus pontos relevantes. O futuro da organização tem grande parte de sua base nos colaboradores que a sustentam. Uma seleção mal elaborada pode comprometer tanto a função em si quanto o clima organizacional.

São várias as formas de recrutamento, algumas com mais efetividade que outras, porém em sua maioria válidas. Vale ressaltar que, nos dias de hoje, as redes sociais são importantes meios de divulgação. Além de serem meios de publicação de vagas, são fontes de informações sobre os candidatos.

A seleção, como os autores colocaram, dispõe de várias alternativas de execução. Quanto mais elaborada for, mais precisos serão os resultados obtidos. Infelizmente, grande parte das organizações não dispõe de tempo para o processo ser realizado em sua plenitude. Outro ponto sobre a seleção é que ainda, em algumas empresas, o processo de seleção é realizado por outro colaborador, pelo gerente ou pelo próprio diretor. Grande parte desses profissionais não tem a formação adequada para o desempenho da função, transformando a seleção em uma simples entrevista. Como visto nas falas dos autores, é importante realizar um conjunto de procedimentos na seleção em decorrência da falta de amplitude de uma abordagem apenas. Cada processo da seleção engloba uma série de quesitos diferentes do outro. A entrevista, os testes, as dinâmicas e, até mesmo, o ambiente de concretização destes precisam ser cuidadosamente preparados e executados. Dessa forma, é necessário que a seleção seja realizada em etapas que avaliem ao máximo as características do candidato.

Quanto à avaliação psicológica, constata-se que esta tem caráter único. Não há outro recurso que avalie os quesitos que se pode conseguir com esse instrumento. Quando se trata de comportamento, personalidade e emoções, a avaliação psicológica é o meio mais adequado de julgar tais itens.

Entretanto, como mencionado anteriormente, o psicólogo, profissional único autorizado a realizar a avaliação psicológica, não aparece em boa parte do material encontrado. É justo afirmar que para a realização do processo de recrutamento, quando a avaliação psicológica não se faz presente, não há obstruções se ele for realizado por outro profissional qualificado da área de recursos humanos. Entretanto, quando abordamos a etapa de seleção de pessoal, é indubitável que a avaliação psicológica seja de grande importância, pois as funções de cada cargo podem ser aprendidas por meio da prática e de treinamentos, porém estabilidade, equilíbrio emocional, empatia, habilidade para lidar com pessoas e resiliência, que são alguns dos quesitos importantes para execução de funções em organizações, são características complexas de se desenvolver.

Todavia, discorrendo sobre a fala de alguns autores que mencionam o despreparo de psicólogos para a realização da avaliação psicológica, entende-se porque esse instrumento não tem o devido reconhecimento. Quanto ao manuseio de testes psicológicos, o psicólogo precisa estar capacitado teórica e empiricamente para a aplicação destes.

Portanto, concluiu-se expondo que a escassez de material aprofundado quanto ao assunto proposto faz perceber que é preciso mais pesquisas na área, que aprofundem especificidades sobre o tema, pois todas as literaturas abordam o tema de maneira generalizada. Também incute a reflexão quanto à exigência em relação à preparação do profissional que executa a avaliação psicológica, a fim de obter credibilidade no trabalho proposto.

### ***Psychological assessment in the recruitment and selection context***

#### *Abstract*

*This article aims to analyze the significance of psychological assessment in the context of recruitment and selection of organizations, from the discussion about the presence of psychology professional in implementing this process. This is a literature review with a qualitative approach. The materials were found in several scientific sources as national scientific papers, books and monographs, some of them available online. The concepts of recruitment (forms and objectives), selection (technical, steps and relevance) and psychological assessment (definitions) gave context to the discussed subject. As for the psychological assessment process, it was found that little is said about this instrument in the context of recruitment and selection, but its importance is indisputable and that the only authorized and well-educated*

*professional to handling this is the psychologist. It was concluded that the professional psychology can be responsible for the precarious presence of psychological assessment in this context, considering the fact can not be properly prepared for the application of this tool. Therefore emphasizes the importance of the criteria to be required of the psychologist to act in psychological assessment as well as the uniqueness of this tool in the context of recruitment and selection.*

*Keywords: Psychological assessment. Recruitment. Selection. Psychologist.*

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, J. J. F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. **Ciência da Saúde**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2007. Disponível em: <[https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo\\_C5\\_Como\\_fazer\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo_C5_Como_fazer_pesquisa_bibliografica.pdf)>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem psicológica**. 7. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. **Lei n. 4.119**, de 27 de agosto de 1962. Dispõe sobre os cursos de formação em psicologia e regulamenta a profissão de psicólogo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L4119.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4119.htm)>. Acesso em: 01 jul. 2016.
- CAMPOS, D. C.; LIMA, O. M. P. Atuando no subsistema seleção de pessoal. In: CAMPOS, D. C. (Org.). **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- CATARINO, A. R. V. **Avaliação psicológica no processo de recrutamento e seleção**. 2009. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia)–Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2009.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução n. 003**, de 12 de fevereiro de 2007. Institui a Consolidação das Resoluções do Conselho Federal de Psicologia. Disponível em: <[http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2007/02/resolucao2007\\_3.pdf](http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2007/02/resolucao2007_3.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2016.
- COSTA, F. R. As implicações jurídicas da avaliação psicológica em seleção de pessoal. In: CRUZ, R. M. et al. (Org.). **Avaliação e medidas psicológicas: produção do conhecimento e da intervenção profissional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- CRUZ, R. M.; ALCHIERI, J. C.; SARDÁ JÚNIOR, J. J. O processo de conhecer em avaliação psicológica. In: CRUZ, R. M. et al. (Org.). **Avaliação e medidas psicológicas: produção do conhecimento e da intervenção profissional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- FERREIRA, M. C.; SANTOS, A. A. A. dos. A avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho. In: SANTOS, A. A. A. dos et al. (Org.). **Avaliação Psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão**. Brasília, DF: CFP, 2010. p. 149-171.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
- GOULART JÚNIOR, E. **Avaliação psicológica em processos seletivos: uma análise da atuação do psicólogo em consultorias de recursos humanos da cidade de Bauru**. 2003. Texto mimeografado.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- NORONHA, A. P. P.; ALCHIERI, J. C. Conhecimento em avaliação psicológica. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 43-52, 2004.

- NORONHA, A. P. P.; FREITAS, A. F. Testes psicológicos: usos e conhecimento. **Psico**, v. 36, n. 1, p. 21-28, jan./abr. 2005.
- PADILHA, S.; NORONHA, A. P. P.; FAGAN, C. Z. Instrumentos de avaliação psicológica: uso e parecer de psicólogos. **Avaliação Psicológica**, v. 6, n. 1, p. 69-76, 2007.
- PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estudos de Psicologia**, Campinas, out./dez. 2006.
- PASQUALI, L.; AZEVEDO, M. M.; GHESTI, I. **Inventário fatorial de personalidade – IFP**: manual técnico de aplicação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- PASQUALI, L. **Técnicas de exame psicológico – TEP**: manual. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 5, n. 2, p. 83-98, dez. 2003.
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.
- PORTAL REGIONAL DA BVS. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://bvsalud.org/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.
- RIBEIRO, D. G. V.; BISCOLI, F. R. V. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. **Revista Expectativa**, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/746/631>>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.
- WECHSLER, S. M. (1999). Guia de procedimentos éticos para a avaliação psicológica. In: WECHSLER, S. M.; GUZZO R. L. (Org.). **Avaliação psicológica**: perspectiva internacional. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 133-141.