

O PAPEL DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
THE ROLE OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN THE CONTEXT OF RECRUITMENT AND  
SELECTION

Laís Rocha da SILVA<sup>1</sup>; Alice Andrade SILVA<sup>2</sup>

1. *Graduanda em Psicologia. UNIMOGI.*

*E-mail: laissilva96@yahoo.com.br*

2. *Doutorado em Saúde Coletiva (UNICAMP), Mestre em Psicologia Institucional (UFES), Psicóloga e Psicanalista. Docente UNIMOGI.*

*E-mail: profaliceandrade@unimogi.edu.br*

#### RESUMO

No contexto corporativo, o psicólogo desempenha suas funções com ênfase no processo de recrutamento e seleção. Trata do clima e da cultura organizacional, da descrição de cargos e salários, onde a assertividade na contratação pode ser um fator de proteção para a saúde do trabalhador e produtividade da empresa. Objetivou-se discutir as contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) no processo de recrutamento e seleção. Trata-se de um estudo do tipo exploratório, pautado em uma revisão narrativa de literatura. Os resultados indicam que a POT realizando a avaliação de competências e habilidades, a avaliação da personalidade e das particularidades individuais, favorece conexões produtivas e saudáveis entre o colaborador e a empresa. A perspectiva humanizada da POT colabora para o desenvolvimento harmonioso e saudável do ambiente organizacional. Destaca-se que o recrutamento e a seleção são apenas uma etapa do processo de consolidação dos recursos humanos, que deve estar integrada às outras práticas de POT para aprimoramento das instituições.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional e do Trabalho; Recrutamento e seleção; Recursos humanos

#### ABSTRACT

In the corporate context, the psychologist performs his functions with an emphasis on the recruitment and selection process. It deals with the organizational climate and culture, job descriptions and salaries, where assertiveness in hiring can be a protective factor for worker health and company productivity. The objective was to discuss the contributions of Organizational and Work Psychology (POT) in the recruitment and selection process. This is an exploratory study, based on a narrative literature review. The results indicate that POT, carrying out the assessment of skills and abilities, the assessment of personality and individual particularities, favors productive and healthy connections between the employee and the company. POT's humanized perspective contributes to the harmonious and healthy development of the organizational environment. It is noteworthy that recruitment and selection are just one stage in the process of consolidating human resources, which must be integrated with other POT practices to improve institutions. The trees provide countless benefits to the environment and the presence of forest cover in hydrographic basins promotes the regularization of the streams and rivers regime, as they favor the infiltration of water in the soil, also improving its quality.

**Keywords:** Work and Organizational Psychology; Recruitment and selection; Human resources

Recebimento dos originais: 15/12/2024.

Aceitação para publicação: 25/01/2025.

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, vários estudiosos têm se interessado pela área do trabalho e das organizações, como fenômenos psicossociais que estruturam a vida psíquica, social, cultural, política e econômica dos coletivos e indivíduos (Zanelli e Bastos, 2004; Malvezzi, 2004). Nesse âmbito, nomes relevantes são Patrizi, que criou um laboratório para estudar a fadiga em Modena no ano de 1899; Kraepelin e Mosso que nos anos 1890 estudaram aspectos psicofisiológicos relacionados à carga de trabalho, respectivamente na Alemanha e na Itália; Lahy que, na França, foi um dos primeiros a utilizar testes na seleção de trabalhadores; e Scott, que em 1903, publicou "The Theory of Advertising" sobre a psicologia da publicidade. O trabalho "Psychology and Industrial Efficiency" de Münsterberg, de 1913, é um marco inicial significativo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), abordando a seleção de trabalhadores, eficiência e técnicas de marketing para alcançar o melhor resultado possível (Baptista, Costa e Gonçalves, 2024).

Os estudos de Chiavenato desempenharam um papel crucial no desenvolvimento das teorias sobre recrutamento e seleção, com início nas décadas de 1970 e 1980. Sua obra inaugural aborda de forma abrangente o tema de Gestão de Pessoas, com ênfase em recrutamento e seleção. A primeira edição foi publicada em 1983, e desde então, diversas edições revisadas foram lançadas, incorporando atualizações relevantes sobre o tema (Chiavenato, 1983).

Foram desenvolvidos testes psicológicos para adequar os indivíduos às suas respectivas funções. Em 1933, Mayo publicou "The Human Problems of Industrial Civilization", revelando os resultados de seus estudos realizados na Western Electric Company, em 1920. Estes estudos evidenciaram a importância de considerar os fatores sociais nas situações de trabalho, conhecida como a pesquisa Hawthorne, que impulsionou a era das relações humanas. Além disso, contextos macrossociais, políticos, econômicos e culturais apresentaram desafios e oportunidades para respostas neste campo, incluindo a industrialização durante a Segunda Revolução Industrial, que exigiu padronização no trabalho; a pressão por reformas sociais e a luta contra a exploração do trabalho em 1898; a Primeira Guerra Mundial, que demandou soluções para problemas de sobrecarga de trabalho; a Grande Depressão da década de 1930 e a Segunda Guerra Mundial. É crucial notar que a avaliação psicológica e o ajuste homem/máquina/trabalho foram os principais fatores que definiram esse período inicial (Alahakoon et al., 2024).

Dessa forma, pode-se dizer que a primeira fase da POT coexistiu com os eventos facilitadores da revolução industrial, tendo como foco aumentar a produtividade e o lucro, período que durou de 1924 até meados de 1970. Entretanto, a POT expandiu perspectivas a partir da segunda fase, que durou de 1970 a 1990. Começou a analisar o clima organizacional e a qualidade de vida relacionada ao trabalho, focando mais no funcionário e não somente na produtividade e lucro da empresa (Baptista, Costa e Gonçalves, 2024). É a partir dos anos 90 que a POT concentra esforços para humanizar as relações entre as instituições, os coletivos e os indivíduos, compreendendo como seu o papel de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (Zanelli e Bastos, 2004).

A POT chegou ao Brasil a partir da Segunda Guerra Mundial (Alahakoon et al., 2024). A principal característica da POT no Brasil, nesse período, foi a introdução de práticas e teorias

voltadas para a melhoria da eficiência e produtividade no ambiente de trabalho, influenciadas pelas demandas da guerra e pela necessidade de otimização dos recursos humanos e materiais (Tonetto, Amazarray, Koller e Gomes, 2008). Dessa forma, a introdução dessas práticas e teorias não só respondeu às demandas da guerra, mas também estabeleceu um fundamento sólido para o desenvolvimento contínuo da área.

E no processo de visibilidade e consolidação da área no Brasil, a criação da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPPEP) e da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, foi um marco significativo (Borges-Andrade, 2002; Bastos, 2003; Zanelli e Bastos, 2004). Como resultado, a criação de instituições e publicações especializadas consolidou ainda mais o campo, fornecendo um espaço para a troca de conhecimento e o avanço das técnicas de recrutamento e seleção. Portanto, essa evolução possibilitou práticas mais rigorosas e fundamentadas em critérios científicos e objetivos (Gusso, 2015).

Embora frequentemente utilizados como sinônimos, os processos de recrutamento e seleção possuem diferenças fundamentais. O recrutamento envolve a aplicação de técnicas destinadas a atrair candidatos qualificados para determinadas vagas. Por outro lado, a seleção refere-se ao processo de avaliação e escolha dos candidatos mais adequados para ocupar as funções disponíveis, conforme descrito na literatura (Alahakoon et al., 2024). Para um recrutamento eficaz, é fundamental fornecer descrições detalhadas dos cargos e suas respectivas faixas salariais, de modo a garantir competitividade no mercado de trabalho (BIEA et al., 2024).

O envolvimento dos indivíduos em uma organização requer a valorização do colaborador, com o alinhamento dos aspectos salariais e benefícios, e o reconhecimento e estímulo do desenvolvimento de carreira, considerando-o, assim, como não descartável (Alahakoon et al., 2024). Nesse sentido, o recrutamento e seleção é uma etapa em uma série de processos que irão, permanentemente, avaliar as qualidades do colaborador e as competências necessárias para o desempenho da função. Nesse sentido, a POT desempenha um papel fundamental no setor de Recursos Humanos, atuando na área de recrutamento e seleção, desenvolvimento humano e organizacional, ambiente e cultura organizacional (BIEA et al., 2024).

O recrutamento envolve múltiplos processos, desde o alcance do público-alvo (colaborador qualificado) à decisão final (aderência ou não ao cargo). A POT orienta a realização do diagnóstico junto aos gestores de uma organização, para compreender as habilidades técnicas, o nível de conhecimento e desempenho esperado para o cargo (Alahakoon et al., 2024). Uma vez feito o diagnóstico, outras técnicas são empregadas para a seleção de pessoas: triagem de currículos, entrevistas de mapeamento curricular, entrevista por competências etc. Os processos de recrutamento e seleção estão interligados, interferem e são afetados pelo clima e pela cultura da organização. Há uma demanda da cultura organizacional pela escolha de candidatos cujos valores e objetivos estejam alinhados à expectativa da empresa para incentivar a harmonia e a produtividade no ambiente de trabalho (Souto e Garcia, 2009). Além disso, um clima organizacional positivo atrai talentos e facilita a retenção de funcionários, impactando diretamente a eficácia do recrutamento e seleção (Saraiva e Escudero, 2019). Portanto,

compreender e alinhar esses fatores é essencial para o sucesso dos processos de recrutamento e seleção.

É fundamental destacar que o processo seletivo desempenha um papel crucial na garantia de que as organizações contratem profissionais com as habilidades e competências necessárias, impactando diretamente seu desempenho e competitividade. De acordo com (Chiavenato, 2014) “a seleção de pessoas é uma função estratégica que visa agregar talentos, promovendo o desempenho e o sucesso organizacional.” Assim, um processo seletivo bem estruturado contribui significativamente para a eficácia organizacional e para a redução de custos relacionados à rotatividade.

O clima tem como foco o ambiente em si, que é resultado da colaboração dos funcionários. Dessa forma, a cultura dos empregados é diferente em relação aos valores e regras. Empresas estão investindo na qualidade de vida dos funcionários e das organizações, visando a harmonia entre ambas as partes. Qualidade de vida é definida pelo reconhecimento de ambas as partes, o salário que faz jus às suas atividades, a satisfação de fazer parte daquele ambiente que contribui para um bem-estar físico e psicológico (Woods e Patterson, 2024). O psicólogo organizacional é um profissional relevante no processo de recrutamento e seleção de candidatos nas organizações? Sim, é crucial ter um psicólogo organizacional para conduzir o processo de seleção e contratação, pois uma boa contratação e a manutenção de talentos com a competência necessária são a base de uma organização bem-sucedida. O recrutamento e seleção, quando bem executado, transforma o gasto em lucro (Alahakoon et al., 2024).

O objetivo deste trabalho foi analisar a relevância do psicólogo organizacional no processo de recrutamento e seleção, esclarecer a natureza desse processo nas organizações, destacar sua importância para o sucesso organizacional e, por fim, descrever o papel essencial do psicólogo na condução e otimização dessas práticas.

## MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo do tipo exploratório, com base em uma revisão narrativa de literatura. O estudo exploratório tem como objetivo a familiarização com um tema ainda pouco abordado, buscando obter uma visão preliminar que facilitará futuras investigações mais aprofundadas (Vergara, 2005).

Consideraram-se artigos científicos publicados no ano corrente, selecionados das bases de dados Pubmed, Scielo e Google acadêmico. As palavras-chave utilizadas na estratégia de busca incluíram: “Psicologia Organizacional”, “Psicólogo e Recrutamento e Seleção”, “Recrutamento e Seleção de Pessoas” e “Programas de saúde mental no trabalho”.

A seleção das palavras-chave teve como objetivo abranger uma variedade de temas pertinentes à compreensão dos desafios enfrentados pelos colaboradores no ambiente de trabalho, além das estratégias e intervenções que podem ser adotadas para melhorar seu bem-estar psicológico e emocional. Durante a elaboração do processo de seleção, foram considerados aspectos fundamentais da avaliação de candidatos, como a identificação das competências necessárias e o alinhamento entre o perfil do profissional e as demandas organizacionais. Para garantir a qualidade e a relevância das fontes consultadas, a seleção foi baseada em artigos acadêmicos de periódicos com revisão por pares, além de relatórios de

instituições reconhecidas no campo da psicologia organizacional e gestão de recursos humanos.

A busca foi realizada em 2024, com a consideração de 10 trabalhos, dos quais foram excluídos aqueles sem relevância direta para o tema ou que não apresentavam dados empíricos. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões e temas recorrentes nos processos de seleção. Essa abordagem possibilitou uma compreensão detalhada dos fatores que influenciam a saúde mental dos trabalhadores, bem como das melhores práticas de recrutamento e seleção para promover o bem-estar e a adequação do perfil dos candidatos às demandas organizacionais. Para análise dos dados, os manuscritos selecionados foram organizados por autores, objetivos, metodologia e resultados.

**Quadro 1.** Artigos selecionados para revisão narrativa

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS
Alahakoon et al., 2024	Examinar o conceito de humanização.	Revisão bibliográfica.	As práticas humanizadas no recrutamento e seleção têm um impacto positivo significativo na experiência do candidato.
Baptista, Costa e Gonçalves, 2024	Propor que este processo vai além de simplesmente julgar o desempenho do indivíduo.	Revisão bibliográfica.	A avaliação de desempenho desempenha um papel significativo na promoção da eficiência, eficácia e bem-estar dos colaboradores.
BIEA et al., 2024	Incluir pessoas com deficiência visual é crucial, exigindo uma análise aprofundada do processo de seleção para garantir a acessibilidade e a equidade nas oportunidades de contratação.	Revisão de literatura e análise de estudos de caso práticos.	Obter uma formação acadêmica que capacite o profissional a lidar com a inclusão no processo de seleção revela-se uma tarefa complexa, sendo necessário abordagens mais estruturadas e práticas para enfrentar os desafios da inclusão.
Halid, Kee e Rahim, 2024	Selecionar de forma criteriosa e adaptativa as plataformas digitais pode beneficiar significativamente as práticas, otimizando processos e ampliando a eficácia das estratégias adotadas.	Análise teórica e empírica sobre o uso das redes sociais.	Os resultados evidenciam que as redes sociais podem ser integradas conforme a necessidade e o modelo de gestão de cada empresa. Essa abordagem permite uma adaptação mais eficiente, além de estar alinhada às estratégias institucionais
Odili et al., 2024	Destacar a importância da relação entre as estratégias de gestão de pessoas e as demandas emergentes é essencial para assegurar a adaptação e a eficácia organizacional.	Revisão bibliográfica.	Os resultados indicam que tais intervenções devem adotar uma abordagem contextualizada, considerando as especificidades de cada ambiente organizacional para promover o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.
Roth et al., 2024	Garantir que este processo aconteça de forma eficaz, é fundamental que o departamento de	Revisão da literatura e análise de práticas organizacionais.	A revisão da literatura evidencia a importância de uma abordagem estratégica para otimizar os resultados no processo de contratação. Os resultados demonstram que as conexões entre as práticas

	Recrutamento e Seleção esteja devidamente estruturado e capacitado.		organizacionais e as teorias existentes aprimoram o entendimento sobre as melhores práticas a serem adotadas pelas empresas, promovendo maior eficiência e alinhamento com os objetivos institucionais
Slaughter, Zhang e Roth, 2024	Analisar se a inserção da ferramenta de inteligência artificial na área de recrutamento e seleção constitui um fator que auxilia ao longo do processo de contratações.	Revisão de literatura e análise crítica de estudos anteriores.	Detalhar a história e o desenvolvimento da inteligência artificial ao longo dos anos, assim como identificar as possíveis vantagens que sua aplicação no processo de recrutamento e seleção pode oferecer.
Tholen, 2024	Identificar fatores que influenciam o clima organizacional e propor métodos eficazes para melhorar o ambiente de trabalho.	Revisão da literatura e análise de práticas organizacionais.	Propõe o aumento do quadro de funcionários e estender prazos de entrega para reduzir a sobrecarga, além de implementar oficinas de desenvolvimento pessoal e visitas de profissionais de saúde mental.
Wahdiniawati et al., 2024	Formular sugestões de melhoria que visassem aprimorar todo o processo de procedimentos de seleção.	Revisão da literatura e análise de práticas organizacionais.	Os resultados apontam que, para haver cada vez mais sensibilização e responsabilização quanto às práticas aplicadas no processo de Recrutamento e Seleção (R&S), é necessário implementar estratégias eficazes de conscientização e acompanhamento.
Woods e Patterson, 2024	Analisar os impactos no cenário atual na saúde mental e na Qualidade de Vida no Trabalho.	Revisão bibliográfica.	Os resultados revelam que, diante de tantas incertezas, as empresas têm buscado implementar ações voltadas ao apoio psicológico, à ginástica laboral e à adoção de uma gestão mais humanizada.

Fonte: Elaboração própria.

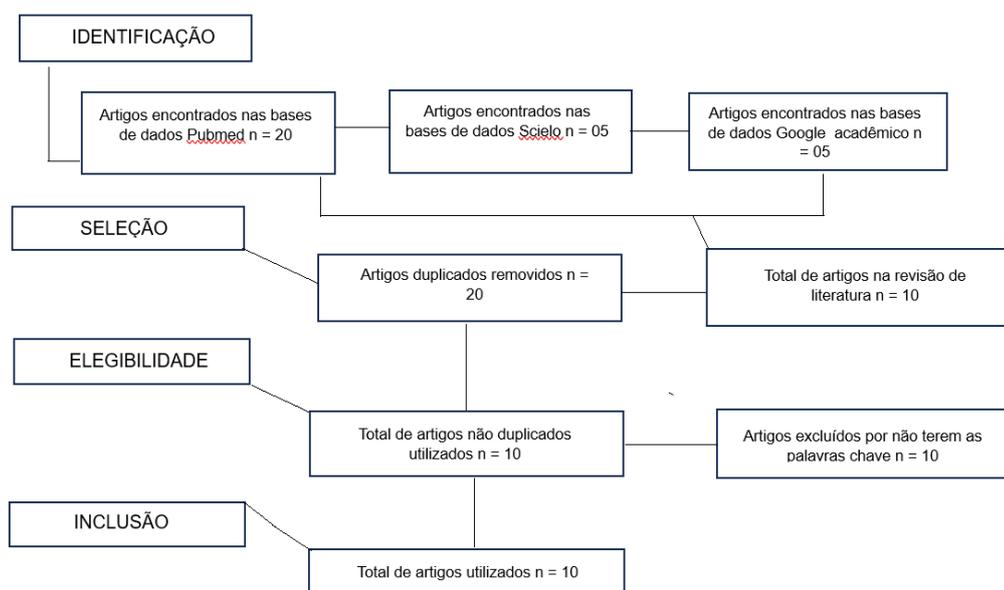


Figura 1. Fluxo de Seleção da Bibliografia Analisada em Estudo Exploratório

Fonte: Elaboração própria.

Foi realizada uma análise crítica do estudo, a qual foi dividida em três etapas. A primeira etapa, denominada pré-análise, consiste na seleção do estudo para a fase subsequente, que é a análise de conteúdo. A segunda etapa envolve a análise, codificação e classificação dos materiais. A terceira etapa, por sua vez, é o processamento e a interpretação dos resultados, sendo estes interpretados por meio da análise dos dados obtidos. Neste estudo, essa explicação inclui a apresentação dos estudos selecionados e a explicação do eixo temático.

## RESULTADOS e DISCUSSÃO

Uma análise do processo histórico da POT, permite a compreensão de que inicialmente, a área assumia um caráter mecanicista e psicometrista. No Brasil, no séc. XIX e XX, a POT era reconhecida como psicologia industrial, desconsiderando o sofrimento dos indivíduos com relação às condições de trabalho e à organização (Halid, Kee e Rahim, 2024). Durante os anos 70 e 80 a POT foi considerada por alguns como uma representação social ideologicamente conservadora (Odili et al., 2024). Conforme houve o avanço tecnológico e a complexificação dos processos produtivos nas organizações, a POT foi se consolidando como um campo científico e de atuação de profissional especializado (Woods e Patterson, 2024).

Portanto, podemos dizer que houve três etapas nesse processo: Psicologia Industrial, Psicologia Organizacional e Psicologia Organizacional e do Trabalho (Roth et al., 2024). Na primeira fase, os psicólogos industriais se dedicaram às práticas de seleção, recrutamento e orientação com o objetivo de aumentar a produtividade e o lucro. Isso durou de 1924 até meados de 1970 (Roth et al., 2024). Na segunda fase, a POT no Brasil teve como objetivo investigar a qualidade de vida dos colaboradores, focando principalmente no clima organizacional (Alahakoon et al., 2024).

Na terceira fase, a POT se tornou mais abrangente, dinâmica e complexa, afirmando o compromisso em fomentar a humanização dos processos produtivos nas organizações. Dessa forma, no decorrer dos anos a POT foi se consolidando no Brasil e ganhando força nas companhias, para melhorar as condições de trabalho e desenvolvimento de equipes e promover um recrutamento e seleções assertivas (Alahakoon et al., 2024). Hoje, a POT também busca compreender o comportamento humano nas organizações, aprimorando a qualidade de vida e o desempenho (Halid, Kee e Rahim, 2024).

O setor dos recursos humanos reúne habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas para administrar os comportamentos internos e desenvolver o capital humano. Não se trata apenas de selecionar, mas também gerenciar e guiar os colaboradores em direção aos objetivos e metas da organização. O recrutamento e seleção é um subsistema dos recursos humanos, funcionando como a porta de entrada no sistema organizacional, cujo objetivo seria o de garantir os talentos humanos necessários para o funcionamento adequado da organização. No processo de recrutamento e seleção de profissionais, participam profissionais de diversas áreas e formações acadêmicas, inclusive o psicólogo (Slaughter, Zhang e Roth, 2024).

Neste subsistema, o processo começa com o recrutamento. Este é definido como um conjunto de procedimentos para atrair um amplo universo de candidatos com as características e potencial previamente identificados como fatores cruciais para um desempenho satisfatório na função e que melhor se adequam às demandas atuais e futuras da organização. Dessa forma,

os recrutadores devem usar os meios adequados para alcançar pessoas com perfil para cada vaga, evitando dois extremos: poucos candidatos, que dificultam a seleção, ou muitos, que encarecem o processo seletivo (Tholen, 2024).

Após o término do recrutamento, começa-se o processo de seleção. Este tem como objetivo filtrar os candidatos mais adequados, dentre os recrutados, para ocupar uma posição específica no processo produtivo da organização. Nesse sentido, os principais métodos de seleção de pessoal listados são: triagem preliminar de currículos, entrevista, testes técnicos profissionais, testes psicológicos, dinâmica de grupo ou técnicas de simulação, entrevistas pelas chefias futuras, dados cadastrais, exame médico etc. O responsável pela seleção da empresa tem a oportunidade de examinar e avaliar as habilidades e vivências profissionais do candidato, a fim de determinar se ele é capaz de ocupar a vaga disponível (Roth et al., 2024).

A avaliação do currículo possibilita verificar se o candidato tem chances de ser aprovado. Verifica-se a formação básica e a experiência e compara-se com o que é preciso para a vaga. Após comparar os requisitos exigidos para a vaga com as informações fornecidas pelos candidatos, o candidato que apresentar as melhores qualificações condizentes com a necessidade da vaga em aberto na organização é aprovado para a próxima etapa (Halid, Kee e Rahim, 2024).

A entrevista consiste em uma conversa entre o responsável pelo processo de seleção da empresa e o postulante à posição, com o objetivo de identificar habilidades e comportamentos que possam ser preditores de êxito no cargo subsequente. A entrevista deve investigar aspectos de caráter tanto profissional quanto pessoal do candidato, incluindo suas experiências anteriores e perspectivas de vida futura. Ela pode identificar, através da linguagem corporal, gestos e posturas, o estado emocional, o nível de interesse, a reação naquele momento e o levantamento de dados relevantes sobre como o candidato reage a diferentes situações (Wahdiniawati et al., 2024).

Em alguns processos seletivos, especialmente aqueles que envolvem vagas técnicas, é necessário verificar o nível de conhecimento dos candidatos em relação à função a ser exercida. Para atingir esse objetivo, o profissional de recursos humanos pode usar provas de conhecimentos específicos para mensurar as competências necessárias. Testes psicológicos são amplamente utilizados, mas a importância é que só podem ser aplicados por psicólogos e permitem avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato que podem não estar no momento em que ele se apresenta (Slaughter, Zhang e Roth, 2024).

Nas técnicas de dinâmica de Grupo ou simulação situacional, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de um evento, geralmente relacionado ao seu futuro papel na empresa, o que pode gerar uma expectativa mais realista sobre seu comportamento no futuro cargo. Devem ser conduzidas por psicólogos, uma vez que se trata de uma avaliação do comportamento do candidato, incluindo sua habilidade em trabalhar em equipe, atitudes e reações diante de desafios, características de liderança e relacionamento interpessoal com os membros do grupo (Woods e Patterson, 2024).

Entrevistas com as chefias futuras começam depois da seleção preliminar pela central de recrutamento e seleção. Os candidatos que passaram por essa avaliação são encaminhados às chefias futuras, que devem decidir, dentre os que lhe foram encaminhados, quem deve ser admitido. Nessa fase, o método de filtragem é bastante rígido e somente os profissionais mais

qualificados são chamados para fazer parte do quadro da organização. Sendo assim, a decisão final deve ser tomada pela futura chefia, pois ela será a responsável pelo seu desempenho. Deve-se respeitar a decisão da chefia, mesmo se não for possível explicitar com clareza sua preferência por um determinado candidato. De acordo com os autores, as técnicas de seleção auxiliam as companhias a avaliarem o conhecimento dos postulantes sobre a posição e possibilitam a contratação de novos profissionais com as qualificações requeridas para as vagas em aberto (Wahdiniawati et al., 2024).

Um bom processo de recrutamento e seleção tem como vantagens a adequação de talentos e a maior facilidade na negociação de objetivos a serem alcançados. Percebe-se o quão relevantes são esses processos para as companhias terem profissionais capacitados que possam contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento no mercado (Roth et al., 2024).

Muitas empresas são motivadas a renovar suas competências e conhecimentos. Entre os motivos desse fenômeno estão o aumento da competitividade no mercado empresarial, o surgimento de novos concorrentes, a entrada de multinacionais de diversas nacionalidades no mercado nacional e, por fim, o capital humano, ou seja, todos os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, passa a ser considerado como valor da organização, um diferencial competitivo. Neste cenário, o principal obstáculo das empresas é a excelência das pessoas que trabalham nelas (Tholen, 2024).

Diante da relevância que as pessoas têm na organização, é crucial que as ferramentas de recrutamento e seleção estejam sempre de acordo com os objetivos organizacionais. Dessa forma, as chances de contratar os melhores profissionais são significativamente ampliadas, permitindo a formação de uma equipe engajada, alinhada à missão, visão e valores da organização. Ter uma estratégia de recrutamento e seleção eficaz é crucial para o êxito de todas as empresas. Os talentos são atualmente o bem mais valioso de qualquer empresa, o que demonstra sua importância fundamental. Caso seja insuficiente, pode resultar em diminuição da produtividade, aumento de turnover, prejuízos na experiência dos clientes da empresa e aumento de despesas no curto e longo prazo. Por esse motivo, é crucial analisar o recrutamento e seleção de maneira estratégica e não apenas operacional e burocrática (Odili et al., 2024).

Um estudo realizado em 2022 pelo site de oportunidades Career Builder revelou que 74% das empresas admitem ter realizado contratações equivocadas. Já dados de um estudo global de 2023 da consultoria Robert Half mostram que 39% das companhias levam apenas duas semanas para perceber que a pessoa não é a ideal para o posto. Américo (2020) também apresenta o relatório da Recruitment & Employment Confederation (REC), organização britânica de recrutamento, que indica que uma contratação inadequada pode custar três vezes mais do que o salário do funcionário (Baptista, Costa e Gonçalves, 2024).

Do ponto de vista financeiro, a organização tem que arcar com os prejuízos causados pela contratação, pelos investimentos em treinamento e pelos possíveis erros decorrentes da atuação daquele profissional. Essa percepção está de acordo com a pesquisa da Robert Half (2017), que mostra que as três principais consequências de uma contratação errada, de acordo com os gerentes entrevistados, são aumento da carga de trabalho (50%), aumento do estresse (39%) e perda de produtividade (33%) (Odili et al., 2024).

Para evitar todos esses problemas, é mais adequado investir mais tempo e energia na seleção. Expectativas divergentes tanto da organização quanto do candidato caracterizam um processo de seleção malsucedido. É comum uma organização esperar os resultados de um novo funcionário e se decepcionar com o seu desempenho profissional. É mais frequente para um funcionário se sentir desajustado com a cultura do local onde trabalha. Para evitar ou minimizar os erros no processo, os recrutadores devem ter um bom relacionamento com o líder que solicitou a vaga, buscando compreender o que procuram e as expectativas da vaga. Os psicólogos devem entender os requisitos, pois dificilmente um candidato preenche todos os requisitos, estando o recrutador apto para saber quais eles podem dispensar e, também, não esquecer de avaliar o perfil comportamental (Slaughter, Zhang e Roth, 2024).

O recrutador precisa de tempo para avaliar os postulantes, aplicar testes de habilidades técnicas e buscar referências, analisando a perspectiva de quem já trabalhou com o candidato. O empregador deve se preparar para as entrevistas e dar feedback aos candidatos ao final do processo, o que é crucial para a imagem da empresa e demonstra consideração e consideração pelo candidato (Halid, Kee e Rahim, 2024).

Em tempos de grande concorrência entre profissionais, o recrutador tem um papel relevante na seleção da equipe de uma organização. Afinal, selecionar os melhores perfis, avaliar o desempenho e verificar requisitos são tarefas que requerem muita atenção e sintonia com a organização. Só assim se consegue uma boa gestão. Dessa forma, é possível concluir que, se bem fundamentado, o processo de recrutamento e seleção de pessoas permitirá à organização funcionários comprometidos com o sucesso da organização. Esse fato é comprovado pelo processo de recrutamento e seleção, permitir que à organização selecione o profissional mais adequado para atender às suas necessidades, que contribua com valor ao seu conhecimento, aprimorando o quadro de funcionários da organização (BIEA et al., 2024).

Considerando que o ambiente de negócios das empresas é instável e competitivo, é imprescindível que os especialistas encarregados da administração de pessoas estejam preparados para as mudanças, desenvolvendo, ao mesmo tempo, táticas e métodos que promovam, protejam e estabeleçam a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (BIEA et al., 2024). Dessa forma, o psicólogo contribui significativamente para o progresso da organização, pois, ao analisar o ambiente de trabalho e o cargo, define o perfil do profissional a ser escolhido, define a metodologia de recrutamento e usa técnicas de seleção de pessoal. Nem todos os profissionais estão preparados para conduzir um processo de seleção e ir mais além do simples teste de conhecimentos gerais. Procurar um perfil adequado implica estar atento aos aspectos físicos e psicológicos dos candidatos, algo que faz parte das competências profissionais do psicólogo. Além disso, é importante incluir o psicólogo nessa atividade e demonstrar sua importância na condução (BIEA et al., 2024).

O psicólogo que trabalha com recrutamento e seleção precisa, em primeiro lugar, ter familiaridade com a organização em que trabalha, já que isso afeta diretamente sua rotina. Para fundamentar suas ações e táticas, é fundamental que o psicólogo compreenda a história da empresa, suas particularidades, a forma de administração, as condições organizacionais vigentes, os serviços e produtos oferecidos, entre outros aspectos. Essas informações fornecerão suporte para o psicólogo elaborar um processo de recrutamento e seleção que esteja alinhado com a cultura e o ambiente organizacional (Odili et al., 2024).

O psicólogo tem que considerar o investimento motivacional, financeiro e outros recursos disponíveis pela organização para a execução do processo e o progresso da área. De acordo com as condições apresentadas, o psicólogo pode planejar o procedimento com o objetivo de diminuir despesas ou investir em recursos que possam contribuir para o êxito do trabalho. Para qualquer organização, independentemente de sua estrutura e variedade de cargos, é crucial que o psicólogo tenha acesso a informações sobre o cargo a ser preenchido (BIEA et al., 2024).

É possível obter informações por meio da descrição e análise do cargo, que abrange tanto o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos) quanto os requisitos exigidos para o seu ocupante (aspectos extrínsecos). Neste momento, são descritas tanto as tarefas desempenhadas nos postos quanto às características humanas essenciais para o progresso das tarefas. Essas características podem ser descritas em termos de conhecimentos, competências, aptidões e outras características pessoais. Ao selecionar o psicólogo para esse momento, é necessário adotar uma estratégia para selecionar profissionais que estejam de acordo com as exigências do cargo. Sendo assim, a escolha dos locais de divulgação das oportunidades e as informações divulgadas são fundamentais para aumentar a chance de êxito do processo e evitar a atração de perfis que não cumprem os requisitos mínimos para o exercício da função (Roth et al., 2024).

O psicólogo poderá organizar as etapas de seleção e adequar seus conhecimentos às necessidades do ambiente organizacional, podendo usar ferramentas que possam auxiliar na investigação do repertório comportamental dos candidatos. Para realizar a seleção, são empregados diversos procedimentos que permitem ao psicólogo organizacional comparar diferentes candidatos para selecionar os mais competentes e aptos. Para identificar essas características, usam-se métodos de seleção que têm como objetivo conhecer as capacidades dos candidatos, bem como prever o seu comportamento no cargo em questão (BIEA et al., 2024).

No entanto, é imprescindível que o método empregado seja válido e fidedigno. Considera-se válido quando é capaz de medir as características realmente relevantes para o desempenho das funções do cargo que irá ocupar. Alguns dos procedimentos incluem a avaliação dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo. Após usar um ou mais desses recursos, segue-se para análise do candidato e tomada de decisão. As entrevistas, as dinâmicas em grupo e os testes psicológicos servem para identificar habilidades mentais, psicomotoras, habilidade, tempo de resposta, resistência, entre outros elementos (Slaughter, Zhang e Roth, 2024).

Sendo assim, o psicólogo deve, justamente, cruzar os resultados com o que a vaga requer. Em relação às técnicas de recrutamento e seleção, foram observados que os psicólogos empregam entrevistas individuais, dinâmicas de grupo e testes psicológicos, que contribuem para o índice de acerto nos processos seletivos, já que fornecem informações difíceis de serem detectadas nas entrevistas. Durante a seleção do candidato, o Manual do Psicólogo Organizacional indica algumas técnicas específicas que o psicólogo pode utilizar, tais como testes de personalidades: expressivos, projetivos e inventários; técnicas de simulação: psicodrama e dramatização; testes psicométricos: aptidões e habilidades; testes de

personalidade: projetivos e inventários; técnicas de simulação: dinâmica de grupo, psicodrama, dramatização ou role-playing (Baptista, Costa e Gonçalves, 2024).

A utilização dos testes psicológicos como uma atividade exclusiva do psicólogo não é mais questionada atualmente. Mas cabe ao profissional analisar e escolher os instrumentos adequados para sua atividade, além da preocupação com a qualidade e atualização do mesmo. As resoluções que regulamentaram a criação, comercialização e utilização dos testes psicológicos foram reconhecidas pelo Conselho Federal de Psicologia. A listagem de testes com parecer favorável ou desfavorável foi criada com o objetivo de fornecer aos psicólogos uma informação rápida e simples sobre o status de cada teste. O psicólogo também desempenha um papel fundamental na contribuição para um feedback humanizado no processo de recrutamento e seleção, uma prática que beneficia ambas as partes e cria um ciclo contínuo de melhoria. Esse feedback não apenas auxilia os candidatos a se prepararem melhor para futuras oportunidades, mas também permite que as empresas aperfeiçoem seus processos (Stone e Stone-Romero, 2008).

Ao oferecer feedback, o candidato compreende as razões pela qual não foi selecionado, identificando pontos fortes e áreas de desenvolvimento. Um feedback bem estruturado demonstra profissionalismo e respeito, e as empresas que adotam essa prática reforçam seu compromisso com o desenvolvimento de talentos, o que fortalece sua reputação no mercado.

Compreende-se que essa medida foi crucial para garantir a confiabilidade do serviço prestado na avaliação psicológica. É uma maneira de aprimorar o trabalho do psicólogo, já que requer estudos atualizados para a aplicação de cada teste psicológico, e incentiva a qualificação e atualização constante do profissional (Alahakoon et al., 2024).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar todo o contexto, podemos concluir que a Psicologia Organizacional e do Trabalho têm um papel fundamental não somente no recrutamento e seleção, mas sim no desenvolvimento humano organizacional como um todo. Utilizando técnicas apropriadas, é viável identificar as habilidades, competências e valores fundamentais para o êxito das tarefas, além de avaliar a conformidade do perfil do candidato com a cultura da empresa. Após a aprovação, é dever do empregador manter o ambiente de trabalho em um ambiente agradável e adequado. O processo seletivo conta com todas as suas etapas analisadas de forma minuciosa para, finalmente, ter um candidato apto.

Pensando no processo, nem todos os candidatos são aprovados e o retorno negativo humanizado é importante para não causar traumas àquele candidato. Apesar de não ser uma prática comum, o contato faz diferença para aqueles que estão à espera de uma resposta. Adicionalmente, o estudo aprofundado da POT contribuiu para a compreensão dos fatores que influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho, como motivação, liderança, comunicação, e clima e cultura organizacional.

A motivação é crucial para o funcionário, a fim de que ele possa trabalhar e concluir suas tarefas com êxito. Tem dias em que é normal estar meio para baixo e, por isso, o POT entra para compreender o que está acontecendo e determinar se é um problema da organização. Se for um problema de fora, pode de qualquer forma contribuir para a melhoria. As pesquisas de clima organizacional e o cuidado com os colaboradores são essenciais para garantir a harmonia

entre a organização e seus profissionais. Muitas vezes a organização quer que o funcionário adapte sua cultura, o que gera conflitos internos que afetam diretamente o clima organizacional.

Para diminuir o adoecimento precoce da equipe. Conclui-se que a implementação da POT é cada vez mais indispensável no contexto atual, onde empregador e empregado buscam, de forma contínua, um ambiente de trabalho saudável e produtivo. O investimento em recrutamento e seleção assertivo é um diferencial competitivo para as companhias e um fator determinante para o êxito de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

- ALAHAKOON, T.; et al. Diversity, Equity and Inclusion Statements in Recruitment Materials: A Systematic Review and Research Agenda. *Australasian Marketing Journal*, p. 14413582241255680, 2024.
- BAPTISTA, J.; COSTA, D.; GONÇALVES, S. P. Navigating organizational diversity: addressing transphobia among human resources professionals. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 2024.
- BIEA, E. A.; et al. Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. *European Business Review*, v. 36, n. 3, p. 361-391, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- HALID, H.; KEE, D. M. H.; RAHIM, N. F. A. Perceived human resource management practices and intention to stay in private higher education institutions in Malaysia: the role of organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, v. 25, n. 1, p. 162-179, 2024.
- ODILI, P. O.; et al. The impact of artificial intelligence on recruitment and selection processes in the oil and gas industry: a review. *Engineering Science & Technology Journal*, v. 5, n. 2, p. 612-638, 2024.
- ROTH, P. L.; et al. Doxing, political affiliation, and type of information: Effects on suspicion, perceived similarity, and hiring-related judgments. *Journal of Applied Psychology*, v. 109, n. 5, p. 730, 2024.
- SLAUGHTER, J. E.; ZHANG, Z.; ROTH, P. L. Recruiting in a politically divided age. In: *Essentials of Employee Recruitment*. Routledge, 2024. p. 307-329.
- STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F. *The Influence of Social and Organizational Factors on Personnel Selection*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- THOLEN, G. Matching candidates to culture: How assessments of organisational fit shape the hiring process. *Work, Employment and Society*, v. 38, n. 3, p. 705-722, 2024.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- WAHDINIAWATI, S. A.; et al. Application of Talent Management: Assessment and Psychological Test Functions. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, v. 5, n. 2, p. 408-417, 2024.
- WOODS, S. A.; PATTERSON, F. A critical review of the use of cognitive ability testing for selection into graduate and higher professional occupations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 97, n. 1, p. 253-272, 2024.