



Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC/UBÁ Graduação em Psicologia

O PSICÓLOGO E O PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE PERFIL

*Psychologists and the Attraction and Selection process: the importance of profile
assessment*

Victoria Lemes Martins e Silva¹; Samuel de Freitas Castro².

¹Discente do curso de graduação em Psicologia da Faculdade Presidente Antônio Carlos - FUPAC/Ubá.

²Psicólogo. Especialista em Psicologia Comportamento pela Facuminas; Especialista em Avaliação Psicológica e Psicodiagnóstico pela Facuminas; Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Facuminas; Professor do curso de Psicologia da Fundação Presidente Antônio Carlos - FUPAC/Ubá.

RESUMO

O escopo da atuação do Psicólogo em ambiente organizacional é realizar o direcionamento das variáveis do processo de atração ou recrutamento, e seleção a fim de encontrar o colaborador mais compatível com a empresa. Assim, a pesquisa teve como objetivo demonstrar a importância da avaliação de perfil dentro dos processos de atração e seleção, a fim de verificar os melhores métodos e técnica para avaliar os perfis de candidatos. Ao se falar sobre mercado de trabalho, o psicólogo organizacional mostra-se um profissional essencial nos processos de atração e seleção, tendo como diferencial o uso de testes e técnicas psicológicas contribuindo para a assertividade na escolha, e relação entre perfil do candidato selecionado e a descrição do cargo trabalhado. Diante das mudanças veementes e a competitividade demandada pelo mundo globalizado à realidade das empresas, pode-se considerar os avanços tecnológicos como um diferencial. Como exemplo, podemos citar o uso dos sites de emprego, como Vagas.com, Gupy etc. e redes sociais, que se tornaram cada vez mais presentes no contexto organizacional, sendo grandes aliados ao processo de A&S. Devido a essa busca por candidatos adequados, é imprescindível realizar um processo de atração e seleção o mais eficiente possível, com o uso de métodos e técnicas, como a descrições de cargos bem definidas, entrevistas, testes psicológicos, dentre outras infinitas práticas. Portanto, a escolha do candidato deve ser realizada de forma satisfatória, para que assim, a empresa obtenha sucesso. Diante disso, o processo de atração e seleção é importante para organizações, principalmente em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Atração e seleção; Processo seletivo; Perfil; Avaliação.

ABSTRACT

The scope of the psychologist's work in an organizational environment is to direct the variables of the attraction or recruitment and selection process in order to find the most compatible employee for the company. The aim of this research was to demonstrate the importance of profile assessment in attraction and selection processes, in order to verify the best methods and techniques for assessing candidate profiles. When it comes to the job market, the organizational psychologist is an essential professional in attraction and selection processes, whose advantage is the use of psychological tests and techniques, contributing to an assertive choice and the relationship between the profile of the selected candidate and the job description. In the face of vehement changes and the competitiveness demanded by the globalized world, technological advances can be considered a differentiator. As an example, we can cite the use of job sites such as Vagas.com, Gupy etc. and social networks, which have become increasingly present in the organizational context, being great allies in the attraction and selection process. Because of this search for suitable candidates, it is essential to carry out an attraction and selection process that is as efficient as possible, using methods and techniques such as well-defined job descriptions, interviews, psychological tests and other practices. Therefore, the choice of candidate must be made satisfactorily, so that the company can be successful. Therefore, the attraction and selection process is important for organizations, especially in an increasingly competitive job market.

Keywords: Attraction and selection; Selection process; Profile; Evaluation.

Correspondência

Nome: Victoria Lemes Martins e Silva

E-mail: victorialemespsi@gmail.com

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é definido como todos os fatores internos e externos que envolvem uma organização e possuem capacidade para influenciá-la em seu desempenho. Entende-se por fatores internos tudo que constitui a empresa, ou seja, os colaboradores, a estrutura e cultura organizacional. Já os aspectos externos englobam o contexto no qual as organizações estão inseridas (Zanelli et al., 2014).

No início do século XX, os psicólogos passaram a contribuir no ambiente organizacional devido aos conhecimentos relacionados ao comportamento humano e formas de prevê-lo e controlá-lo. O escopo da atuação do Psicólogo em ambiente organizacional era realizar o direcionamento das variáveis do processo de atração ou recrutamento, e seleção com o objetivo de encontrar o colaborador mais compatível com a empresa (Merlo & Silva, 2007).

O processo de atração e seleção tem por objetivo buscar, no mercado de trabalho, os perfis que mais se adequam às competências desejadas pelas empresas, seja em quesito de escolaridade ou habilidade comportamental e técnica. Atrair e agregar talentos não diz respeito somente às atividades a serem exercidas pelo profissional que se pretende contratar, mas também sobre o destino e crescimento do colaborador dentro da organização em que está inserido. Entende-se por atração ou recrutamento o método destinado a atrair as pessoas para trabalhar em determinada organização, sendo esse um processo contínuo que não depende da existência de vagas. A atração se torna um processo mais evidente quando há vacância em funções das organizações. Tal procedimento pode ocorrer de forma interna, no qual as vagas são preenchidas com colaboradores da própria organização, ou de maneira externa, utilizada para atrair candidatos de fora da instituição (Elgenenni, 2009; Corandini & Murini, 2009).

Em seguida ao processo de atração (interno ou externo), inicia-se a seleção dos talentos atraídos. Caracteriza-se por seleção o procedimento pelo qual será realizada a escolha dos candidatos que apresentam o perfil alinhado à vaga, ou seja, com requisitos necessários para executar determinada função. Para isso, podem ser utilizadas diversas ferramentas e técnicas, como, por exemplo, entrevistas por competências, estruturadas ou semiestruturadas, testes psicológicos, dinâmicas, provas de conhecimentos específicos, as plataformas de emprego, redes sociais e inteligências artificiais. Quando realizado de forma adequada, esse processo garante a entrada de profissionais qualificados para a organização (Guimarães & Arieira, 2005).

Dessa forma, imerso à atração e seleção é possível observar a presença ativa da avaliação psicológica, que é definida como a execução de coleta de dados e interpretações de informações mediadas por teorias, métodos e instrumentos psicológicos, com o intuito de obter mais informações sobre um indivíduo, o que auxilia na tomada de decisões em diferentes contextos. Dentro das organizações, a avaliação psicológica tem sido utilizada como umas das principais ferramentas para o processo de seleção por meio de testes que avaliam a personalidade, níveis de atenção/concentração, entre outros. A execução de tais avaliações é prática privativa dos psicólogos e agrega valor aos processos seletivos desenvolvidos pela área de Recursos Humanos (CFP, 1962; Dalbosco & Consul, 2011; Schwab & Mahl, 2017).

Mediante a experiências profissionais e acadêmicas, surgiu o interesse em evidenciar a importância da avaliação de perfil dentro do processo de atração e seleção. Acompanhando a crescente necessidade de assertividade na contratação, a procura pela avaliação psicológica tem aumentado por parte das empresas, que, preocupadas em investir na qualidade do trabalho realizado por seus colaboradores, demonstram compreender a importância dessa avaliação para o alcance de seus objetivos, visto que a contratação de profissionais adequados e qualificados impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados pela organização e sua imagem.

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da avaliação de perfil dentro dos processos de atração e seleção das organizações, a fim de verificar os melhores métodos e técnicas para avaliar os perfis de candidatos.

DESENVOLVIMENTO

A Psicologia Organizacional e sua Relevância na Atração e Seleção de Candidato

Devido ao avanço de sistemas integrados ao processo de atração e seleção (A&S), grande parte das empresas têm se preocupado com a maneira em que devem se apresentar diante do aprimoramento de seus métodos dentro do processo seletivos, a fim de proporcionar subsídios para a qualificação dos profissionais atuantes nessa área. Investir na capacitação dos profissionais da psicologia para atuarem no âmbito organizacional é uma maneira de buscar assegurar a confiabilidade destes processos (Chiavenato, 2010; Silva & Andrade, 2021).

No contexto organizacional, a psicologia traz novos conceitos de gestão de pessoas, com caráter humanitário e foco em estratégias transformadoras. Em tese, as

organizações seguem um parâmetro de reconhecimento individual, buscando alcançar qualidade de vida, produtividade e manter-se alinhada à cultura organizacional. Além disso, na instituição existem ações tomadas de acordo com o momento, em que os colaboradores são integrados e mantidos, assim como os valores pessoais dos candidatos são considerados, na prática de avaliação, como alinhados aos da empresa, para que as funções sejam ocupadas de forma adequada, ou seja, utilizando uma abordagem mais estratégica (Schimid et al., 2013).

Segundo Andrade (2009), o principal olhar é direcionado às pessoas, as quais são consideradas com base em seus conhecimento e habilidades. Contudo, as organizações que fazem uso da estratégia de gestão de pessoas reconhecem a importância de seus colaboradores, sabendo que os setores são conectados e influenciam uns aos outros. Logo, com essa perspectiva, o objetivo é atingir resultados organizacionais e econômicos com efetividade por meio do desenvolvimento dos colaboradores e constância do sucesso das organizações. Sendo assim, é de suma importância que a atração e seleção ocorra de forma positiva, para que a captação de talentos seja realizada com efetividade (Regato, 2016).

O ato de atrair e selecionar com assertividade é visto como um processo que engloba algumas etapas, como, por exemplo, o contato com o candidato, entrevistas, avaliações, até a conclusão, que se dá no encaminhamento para admissão. Nesse sentido, o psicólogo organizacional é enquadrado como tendo um papel principal ao ser agente de direcionamento, focando principalmente na comunicação entre empresa e candidato, levando em consideração todo o contexto que influencia seu desempenho, e vendo-o como um ser biopsicossocial, o que pode acarretar bons resultados nos processos seletivos (Jaconski & Giroto, 2019).

Ao se falar sobre mercado de trabalho, a psicologia é intimamente presente, uma vez que sua área de atuação tem como principal objeto de estudo as relações humanas. Diante disso, o psicólogo consegue cumprir um papel importante na elaboração das atribuições de vagas por apresentar um conjunto de habilidades específicas para analisar as competências e aptidões apresentadas por cada candidato no momento da avaliação. Além disso, esse profissional consegue pontuar sobre os perfis de maneira imparcial, devido a suas experiências acadêmicas (Francheschini, 2009; Silva, et al., 2021).

Ademais, inserido ao contexto de A&S, o psicólogo possui papel importante para o desenvolvimento da organização, visto que os objetivos e metas só serão atingidos através das pessoas que a compõem. O conhecimento do psicólogo sobre a empresa em

que está inserido influencia diretamente na maneira em que irá atuar, portanto, o profissional deve compreender claramente a história e a cultura organizacional da empresa, além de seu tipo de gestão e condições organizacionais, para que alinhe o processo de A&S à cultura e ao ambiente organizacional (Chaves & Nunes, 2010).

Na execução e planejamento de A&S, é indispensável que seja realizada uma análise da descrição de cargo a ser trabalhado com intuito de avaliar as competências técnicas e comportamentais descritas pela área requisitante. Tais dados serão insumos importantes para definição das estratégias a serem executadas pelo psicólogo organizacional, bem como para definição das etapas do processo de seleção. Ao analisar os dados apresentados nas descrições de cargo, o psicólogo poderá identificar as relações contingenciais e comportamentais que estão de acordo com a vaga, levando em consideração todo o entorno, o que engloba a cultura organizacional, estrutura da empresa e tipos de gestão, sendo possível identificar quais candidatos estão mais adequados e deverão ser atraídos para participar do processo (Tadaiesky, 2008; Hora et al., 2017).

Para realização de um processo de A&S efetivo, o psicólogo organizacional deve estar alinhado também à descrição de cargos e salários. Em uma contratação, a assertividade não diz respeito apenas ao colaborador executar suas atividades de forma a agregar à empresa, mas também a um colaborador satisfeito com as atividades que realiza em sua rotina de trabalho. Novamente, é nesse sentido que a psicologia organizacional pode se fazer útil pelo seu extenso estudo do comportamento e motivação (Chiavenatto, 2006).

O processo de A&S é imprescindível para o contexto de uma organização na atualidade, sendo crucial para o desempenho da empresa no mercado de trabalho. De acordo com Farias et al. (2018), o processo de A&S ineficiente pode influenciar diretamente a dinâmica da empresa, pois a contratação de um candidato que não está alinhado ao perfil da vaga impacta negativamente as atividades exercidas pelo setor, tanto por questões comportamentais quanto pela ausência de competências necessárias para efetuar as atividades de um determinado cargo.

Além disso, os custos que envolvem o processo de A&S ineficiente podem ser expressivos, visto que seria necessário adotar novas técnicas, investimento financeiro e de tempo da empresa para realizar o desligamento da pessoa contratada. Em uma situação como essa, é necessário realizar um novo processo seletivo, com novas fontes, técnicas, métodos e instrumentos de recrutamento para enfim contratar e treinar o novo colaborador. Concomitantemente, as implicações legais advindas de atitudes

discriminatórias em processos seletivos geram prejuízos à imagem da organização diante de seu público estratégico e podem ocasionar em custos provenientes de ações indenizatórias (Dessler, 2003).

Diante disso, é possível identificar a importância de uma seleção bem executada, promovendo a contratação de um profissional qualificado e alinhado às expectativas da organização. Realizar a seleção de forma assertiva é encontrar o perfil mais adequado para atender as demandas da vaga requisitada. Para isso, o psicólogo, através de seus conhecimentos e informações, pode agregar valor aos serviços prestados, visto que é através dele que as empresas integram habilidades que fazem diferença no mercado competitivo. Portanto, pode-se afirmar que o investimento em um processo de A&S efetivo resulta em candidatos adequados e um bom clima organizacional, no qual os colaboradores podem se desenvolver e buscar oportunidades de crescimento profissional de forma interna e assim agrupar ainda mais qualificações necessárias para o desenvolvimento da organização (Zanelli, 2014; Silva, 2023).

Em suma, o psicólogo organizacional se mostra um profissional essencial nos processos de atração e seleção, tendo o diferencial da competência em fazer o uso de testes e técnicas psicológicas, o que contribui para a assertividade na escolha e relação entre perfil do candidato selecionado e a descrição do cargo em que está sendo trabalhado (Ferreira e Soeira, 2013).

Tendências Emergentes na Avaliação de Perfil: IA, Fit Cultural, Big Data e outros

O mundo do trabalho tem sido impactado diretamente por diversos fatores, entre eles a presença ativa dos avanços tecnológicos, com a execução do trabalho por meio de aplicativos, plataformas, dentre outros recursos. Além disso, os dispositivos tecnológicos que são utilizados pela sociedade atualmente são modificados de forma acelerada e, muitas vezes, quando seu impacto é sentido, eles já foram modificados, atualizados e substituídos. Essa realidade também afeta diretamente a área organizacional e de Gestão de Pessoas, especialmente os processos de A&S, tanto de forma positiva quanto negativa (Silva & Barreto, 2019).

Diante das mudanças veementes e a competitividade demandada pelo mundo globalizado à realidade das empresas, pode-se considerar os avanços tecnológicos como um diferencial, desde que tanto profissionais quanto empresas saibam utilizar das novas tecnologias de forma consciente e assertiva. De acordo com Faria, Santos e Licciardi

(2018), as inovações agregam vantagens consideráveis ao processo de A&S, o qual tem a responsabilidade de admitir candidatos que detenham valores associados à cultura organizacional e que tenham domínio de técnicas necessárias para execução de suas atividades.

O modelo de execução da atração de candidatos se reformulou nas últimas décadas. No início dos anos 2000, as divulgações de vagas e oportunidades eram realizadas através de anúncios de jornais, revistas, agências de empregos, televisão e por meio da comunicação entre os funcionários da empresa e seu ciclo de amigos e família. Atualmente, essa configuração tem sido alterada cada vez mais, tanto por meio do surgimento dos sites de emprego como, por exemplo, o Vagas.com, Catho, Gupy, entre outros, quanto pelas redes sociais, como o LinkedIn, Instagram e Facebook, as quais se tornaram cada vez mais presentes no contexto organizacional, sendo grandes aliadas no processo de A&S. Além da forma de realizar a atração, a dinâmica das entrevistas para seleção de candidatos também está passando por modificações. As entrevistas, que anteriormente eram realizadas de forma presencial, em um contato entre entrevistador e candidato, hoje são praticadas cada vez mais por meio das inovações tecnológicas. Plataformas como Teams, Meet, WhatsApp, Zoom, Skype, são utilizados de forma significativa para promover encontros virtuais, o que possibilita a avaliação e viabilização de processos seletivos com candidatos de diferentes regiões (Atanazio et al., 2021).

O uso das ferramentas tecnológicas e aplicativos no processo de A&S otimizou o tempo para realização das atividades, sendo uma oportunidade de contactar candidatos de outras regiões com maior rapidez e assertividade. Dessa forma, é possível atrair um número maior de candidatos cada vez mais qualificados e contribuir para um banco de talentos cada vez mais eficiente, permitindo à empresa ter rapidez no processo de escolha e utilizar dos demais currículos aderentes encontrados para o preenchimento de posições futuras. Assim, o uso da tecnologia no processo de A&S atribui vantagens à empresa, como a redução de custos, visto que várias etapas do processo seletivo podem ser efetuadas por meio das plataformas de forma eficaz e estratégica, contribuindo para a comunicação com os candidatos e impedindo falhas de gestão e descontentamento entre empresa e candidato. Além disso, o uso das tecnologias de informação no contexto da atração e seleção corroboram para a diminuição do *turnover* e, por conseguinte, dos gastos gerados por admissões pouco assertivas e os desligamentos subsequentes em pouco tempo após a admissão (Santos & Lima, 2018; Froehlich & Silva, 2014).

Além dessas ferramentas tecnológicas, muitas empresas também aderiram ao uso das Inteligências Artificiais (IA). Segundo Geetha e Bhanu (2018), as IA representam sistemas de computador criados para realizar o processamento de dados de maneira análoga ao trabalho humano nas organizações, ou seja, a Inteligência Artificial é a ciência de reproduzir a inteligência humana através de um aparelho eletrônico. De acordo com o Big Data Social, cerca de 96% dos recrutadores concordam que o uso das IA's aumentam a assertividade, contribuindo para a redução de turnover dos colaboradores. Ademais, é possível verificar que as IA reduzem o custo de contratação, além da diminuição do tempo em que uma vaga fica disponível (Perez & Falótico, 2019; Bumen & Capellos, 2023).

Outro ponto relevante é o fato de as inteligências artificiais serem um recurso que proporcionam maior transparência em processos de A&S, evitando os vieses inconscientes no momento de triagem e seleção de candidatos, para que o processo ocorra de forma imparcial, ofertando a mesma oportunidade para todos os concorrentes da posição. Para isso, os sistemas devem ser programados de forma adequada e aderente à cultura organizacional da empresa (Cappelli, 2019).

Algumas plataformas direcionadas aos processos de A&S, como a Gupy, fazem uso de inteligência artificial (a Gaia) para avaliarem qual candidato está mais aderente ao *fit* cultural da empresa, levando em consideração seus conhecimentos técnicos, área de atuação e expectativas salariais. Isso contribui para a realização de um processo assertivo, por meio de filtros e ações como favoritar os melhores perfis ou colocar comentários sobre o candidato avaliado de forma estratégica e eficaz (Puccini et al., 2023).

Devido à pandemia de COVID-19, ocorrida a partir de dezembro de 2019, os profissionais da área de atração e seleção precisaram se reorganizar e aderir às novas formas de avaliação de perfil. Nesse contexto, as plataformas de A&S e o uso das inteligências artificiais foram essenciais para continuidade dos processos e atendimento das demandas de vagas. Com isso, algumas estratégias precisaram ser colocadas em práticas como, por exemplo, as entrevistas de forma online assim como aplicação de alguns testes e avaliações a fim de qualificar os melhores candidatos para as vagas (Oliveira & Andrade, 2021).

Nesse contexto, vale ressaltar que, em 2018, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) emitiu uma nota voltada à regulamentação do uso das tecnologias de informação para prestação de atendimentos psicológicos por meio de plataformas digitais. Além disso, em 2019 o CFP emitiu uma nota técnica que orienta os psicólogos(as) sobre o uso de testes psicológicos em atendimentos realizados por meio dessas tecnologias. O número

de testes a serem aplicados de forma remota ainda é pequeno. Em uma pesquisa realizada em 2020, no Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos [SATEPSI], destacaram-se quatro testes psicológicos que podem ser aplicados de forma online para analisar a personalidade, atenção e interesses pessoais (Marasca, 2020).

Além disso, é essencial garantir que, ao empregar testes psicológicos em um ambiente on-line e em aplicações remotas, sejam realizados estudos específicos para garantir o controle de suas propriedades psicométricas. Isso é fundamental para a administração dos testes nesse formato, em conformidade com a nota orientativa emitida pelo CFP em 2020. Conforme essa diretriz, os profissionais devem utilizar somente instrumentos que possuam estudos que demonstrem evidências de validade e aplicabilidade, de acordo com seu público-alvo, contexto e método de aplicação (CFP, 2020).

As organizações que fazem uso do recrutamento digital contribuem na promoção de uma imagem inovadora da empresa, reforçando sua marca empregadora, visto que essa modalidade permite ao candidato transparência durante todo o processo, assim como, o feedback rápido e eficaz após sua participação. Esses fatores fazem com que a organização fique em destaque nas páginas de carreiras/empregos quando o candidato está em busca de uma oportunidade de emprego (Barros & Matos, 2015)

O uso da tecnologia em processos de A&S deixa-o com foco mais estratégico e consultivo, principalmente em relação às primeiras etapas, nas quais é investido um maior tempo do recrutador para realizar as análises necessárias dos currículos. Diante disso, é de suma importância que ocorra uma adaptação das organizações no geral e a integração do uso das tecnologias de informação e inteligências artificiais para suporte na condução dos processos seletivos, visto que, mediante ao mercado de trabalho cada mais competitivo, algumas adaptações, mesmo que abruptas, são indispensáveis para o crescimento da organização (Ferreira, 2020).

Avaliação de Perfil de Candidatos na Entrevista de A&S: Ferramentas e Métodos Eficazes

A etapa de atração e seleção assume um papel de extrema relevância no contexto de interação entre indivíduos e organizações. Em um mundo globalizado, mesmo que a competição pela aquisição de talentos se intensifique a cada dia, não restam dúvidas de que as organizações que adotam abordagens diversificadas durante o processo de A&S são beneficiadas (Searle, 2009).

O mercado de recursos humanos contemporâneo está cada vez mais qualificado e especializado e tais atributos impactam diretamente nas exigências em inúmeras dimensões, como, por exemplo, horários de trabalho, remuneração, benefícios e plano de carreira. Diante disso, as organizações precisam estar atentas às inovações do capital humano a fim de encontrar a melhor maneira de atrair e reter pessoas (Ferreira et al., 2015).

Nesse contexto, o processo seletivo se faz de suma importância para que a organização atinja seus resultados. A escolha do candidato deve ser realizada de forma satisfatória, para que assim a empresa tenha chances de obter sucesso com base nas pessoas que a compõem. Devido a essa busca por candidatos adequados, é imprescindível realizar um processo de recrutamento e seleção o mais eficiente possível, com o uso de métodos e técnicas como descrições de cargos bem definidas, entrevistas, testes psicológicos, dentre outras práticas (Chiavenato, 2014; Peccinini, 2022).

Como forma de potencializar o processo, garantindo seu sucesso, a elaboração de perfis ocupacionais e de remuneração é uma ferramenta empregada com o objetivo de estruturar e gerenciar as obrigações e direitos tanto das organizações como de seus colaboradores. Isso favorece uma compreensão mais precisa de suas funções, prerrogativas e potencialidades no âmbito de sua área de atuação. Mediante a descrição das funções, o responsável pelo recrutamento adquire uma orientação e critérios para determinar quais candidatos se ajustam ou não ao perfil definido pelo gestor, facilitando assim a aplicação de critérios mais ou menos rigorosos na fase de seleção dos processos de recrutamento, além de serem úteis para recrutadores que não têm conhecimento da área em que a vaga deverá ser preenchida. Dessa forma, a entrevista é o momento primordial em um processo seletivo, no qual o candidato estará frente a uma futura oportunidade profissional, com seus anseios e aspirações. Nessa etapa, o entrevistador necessita ter conhecimento e habilidades para identificar, através de técnicas assertivas, o perfil adequado que foi alinhado anteriormente, de forma a contribuir efetivamente com o desenvolvimento da empresa, e, ao mesmo tempo, fomentar a criação de um ambiente organizacional positivo, visto que colaboradores inseridos em um ambiente de trabalho saudável tendem a desenvolver suas atividades com maior motivação e engajamento (Almeida, 2015; Alcalde & Covo, 2017).

Durante a entrevista, deve ser identificado principalmente a “forma mental” do candidato, ou seja, a mentalidade, atitude, habilidades interpessoais e características comportamentais do candidato, considerando a ideia de que a personalidade, o

temperamento e a adaptabilidade são fundamentais para o sucesso no local de trabalho, independente se for um cargo operacional ou de liderança (Meneghetti & Bernabei, 2013)

Além disso, é essencial que o entrevistador aborde e observe as *soft skills* - ou habilidades sociocomportamentais -, como a comunicação e capacidade analítica, e as *hard skills*, sendo essas as habilidades técnicas, como a graduação e o mestrado, que são apresentadas pelo candidato durante a entrevista, com intuito de entender se elas se complementam e atendem ao *fit* cultural da empresa. As organizações buscam com regularidade candidatos que tenham um equilíbrio entre as duas categorias de habilidade para atender as demandas da área (Swiatkiewicz, 2014).

A elaboração da entrevista auxilia o entrevistador em sua condução, de forma a proporcionar maior ou menor flexibilidade em sua execução. Segundo Chiavenato (2004), as entrevistas podem ser classificadas em quatro tipos, sendo a entrevista estruturada, com roteiro pré-estabelecido; a entrevista semiestruturada, na qual as perguntas são parcialmente padronizadas, dando certa liberdade ao entrevistador; a entrevista diretiva, na qual é determinado um tipo de resposta que se quer obter e, por fim, a entrevista não diretiva, sendo totalmente livre para que o entrevistador possa aplicar da forma que achar mais aderente à vaga trabalhada.

Ainda no contexto das entrevistas, algumas empresas adotam as entrevistas por competências como modelo mais eficaz em relação ao processo de seleção de candidatos, visto que, nos processos seletivos atuais, cada vez mais tem se avaliado o perfil comportamental do candidato em vez de suas habilidades técnicas. Nesse sentido, entende-se por competência o comportamento demonstrado através de exemplos ou ações, podendo ser definida pela sigla CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Portanto, para que uma pessoa desenvolva uma competência específica, é necessário que ela possua conhecimento sobre o assunto em questão, demonstre habilidades para realizar as atividades relacionadas à competência e apresente a atitude necessária para manifestar o comportamento que reflete a competência (Dutra, 2004).

O formato das entrevistas por competências dá certa autonomia para que o candidato responda às perguntas de forma mais abrangente. Dessa forma, o entrevistador consegue analisar as competências desejadas através de perguntas que solicitam do entrevistado exemplos e práticas já vivenciadas, como por exemplo: “Conte-me sobre uma situação que teve que lidar com um cliente difícil, que estava com problemas relacionados ao serviço que você realizava”. Tal método instiga o entrevistado a falar mais sobre suas experiências e, através de seus relatos, é possível perceber não só suas

habilidades técnicas, mas, principalmente, questões relacionadas ao seu perfil comportamental (Silva et.al, 2019).

Após a realização de todo processo de A&S, a empresa possui informações suficientes para realizar a escolha do candidato mais aderente à vaga. Diante disso, é indispensável que as organizações implementem como rotina dos processos seletivos a entrevista de devolução ou *feedback* ao candidato não selecionado. O *feedback* é uma ferramenta que busca desenvolver um indivíduo através de suas competências, colocando em relevâncias seus pontos fortes e de melhoria. Empresas que fornecem *feedbacks* para seus candidatos se tornam mais confiáveis e empáticas no mercado, sendo locais em que as pessoas se sentem seguras para realização de um processo seletivo, tendo ciência de que receberá um devido retorno sobre sua participação (Barros & Matos, 2015)

Considerando que recrutar e manter os melhores colaboradores é um dos principais objetivos e desafios das organizações modernas, é crucial que os profissionais de Gestão de Recursos Humanos estejam sintonizados com as mudanças constantes do mercado e sejam capazes de identificar novas tendências e práticas em sua área de atuação. Em outras palavras, é fundamental manter uma compreensão clara da dinâmica do mercado de trabalho ao mesmo tempo em que se desenvolve soluções para enfrentar os desafios futuros no campo de recrutamento e seleção (Ployhard, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atração e seleção de talentos desempenham um papel crucial nas organizações, especialmente em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Uma variedade de técnicas e métodos estão disponíveis para avaliar o perfil dos candidatos, sendo fundamentais para a escolha que corresponda ao encaixe cultural da empresa. Entre essas abordagens, a entrevista se destaca como um elemento essencial na seleção de candidatos, especialmente quando conduzida com foco em competências, uma vez que as empresas estão cada vez mais em busca de candidatos que se alinhem ao perfil comportamental desejado. No atual contexto tecnológico e digital, as formas de aplicar a atração e seleção de candidatos, foram modificadas através do uso das tecnologias de informação, como as plataformas de emprego, redes sociais e inteligência artificial.

Diante disso, a psicologia, no contexto organizacional, deve manter-se atualizada a respeito dos avanços do mercado de trabalho, realizando processos seletivos cada vez

mais assertivos para o desenvolvimento da empresa, a diminuição de *turnover* e clima organizacional adequado.

Referências

Alcalde, E. A. & Covo, L. M. S. (2017). *Gestão de pessoas: análise do processo de recrutamento e seleção*.

Almeida, A. V. (2015). *Divisão e modelagem de cargos*. Pearson Education do Brasil.

Andrade, K. M. (2009) Práticas De Recrutamento E Seleção Nas Empresas. *Psicologia IESB*, 1(1), 1-10.

Atanazio, A., Silva, L. R. O.; Formigoni, A., & Novais, R. A. B. (2021). A inteligência artificial transformando o RH do futuro: Um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. *REFAZ*, 7(4).

Barros, D. M. & Matos, N. S.(2015). A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, 13(23), 3-20.

Bernabei, P. A. (2013). Entrevista de trabalho. In: Meneghetti, A. (Ed.) *Psicologia Empresarial* (2. Ed). Foil.

Blumen, D. & Capellos, V. M. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. *Cad. EBAPE.BR*, 21(2), 3–16.

Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.

Chaves, N. A. & Nunes, R. V. (2010). O papel do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, 14.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8. Ed.). São Paulo, SP: Atlas

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. Ed). Elsevier.

Chiavenato, I. (2014) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. Ed.) .Manole.

- Conradini, J. R. & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e Seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5(1), 55-78.
- Dalbosco, S. N. P. & Consul, J. S. (2011). A importância da avaliação psicológica nas organizações. *Revista de Psicologia da IMED*, 3(2), 554-558.
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos* (2. Ed). Prentice Hall.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Elgenneni, S. M. M. (2009). *Recrutamento e seleção de pessoal: RH*. Pearson Prentice.
- Farias, J. D. S., Santos, L. D. A. & Licciardi, N. (2018). A Importância da Inovação como Diferencial Competitivo nos Processos de Recrutamento e Seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12), 151-177
- Ferreira, B. P. (2020). Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção: Amiga ou Inimiga? Percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses. (Dissertação de Mestrado) Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.
- Ferreira, S. F., Soeira, F. S. (2013) A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. *Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”*, 4(1), 46-56.
- Francheschini, R. (2009). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos*. Artmed.
- Froehlich, C., Silva, C. T. (2014). As contribuições da Tecnologia da Informação nos Processos de Recursos Humanos em uma empresa do segmento calçadista. *Diálogo*, 26, 77-96.
- Geetha, R., & Bhanu, D. S. R. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70
- Guimarães, M.F., Arieira, J.O. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, 6(2), 203-214.
- Hora, D., Lima, J., Santos, K., Oliveira, N., & Souza, L. M. S. M. (2017). A Inserção do Jovem no Mercado de Trabalho. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(19), 413-425.

Jacovski, J. N. & Giroto, A. M. (2009). *O Psicólogo no recrutamento e seleção: um processo evolutivo*. Cascavel: Univel Centro Universitário.

Marasca, A. R., Yates, D. B., Schneider, A. M. de A., Feijó, L. P., & Bandeira, D. R. (2020). Avaliação psicológica online: considerações a partir da pandemia do novo coronavírus (COVID-19) para a prática e o ensino no contexto a distância. *Estudos de Psicologia*, 37, 1-11

Oliveira, N. F. & Andrade, V. L. P. (2021). Processos seletivos online: reflexões preliminares no contexto da pandemia da COVID-19. *Cadernos de Psicologia*, 3(5), 379-397.

Peccinini, A. C. S. & Neto, P. L. M. (2022). A influência da Psicologia Organizacional no bem-estar do trabalhador. *Nativa – Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso*, 10(1), 178-186.

Pérez, J. B., & Falótico, A. J. A. (2019). Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence. *Academicus International Scientific Journal*, 20, 106-118.

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304.

Puccini, L., Pedro, M., Ventura, M., Vasconcelos, V., Cappellozza, A. & Vieira, A. M. (2022). Impactos da utilização da Applicant Tracking System nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: estudo em uma organização do segmento de soluções de Recursos Humanos. *Navus*, 12(1), 1-12.

Regato, V. (2016). *Psicologia nas organizações* (4. Ed). LTC.

Santos, S. S. & Lima, T. B. (2018). A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. *Turismo & Sociedade*, 11(2), 217-235.

Schmidt, B., Krawulski, E. & Marcondes, R.C. (2013). Psicologia e gestão de pessoas em organizações de trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. *Revista de Ciências Humanas*, 47(2), 344-361.

Schwab, I.R. & Mahl, A.C. (2017). Avaliação psicológica no contexto de atração e seleção. *Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba*, 8(2), 105-112.

Searle, R. (2009). Recruitment and selection. In: Collings, D. G. & Wood, G. (Eds.). *Human Resources Management: a Critical Approach* (pp. 151–168). Abingdon: Routledge.

Silva, J., & Barreto, L. (2019). O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 8(2), 192-210

Silva, J. M., Moura, A. M., Tomaz, C. J., Silva, J. A. C., Cunha, R. S., Queiroz, R. L. & Coutinho, D. J. G. (2019). Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), 33392-33401.

Silva, M. A. (2023). *Seleção de Pessoal: Uma análise crítica dos métodos e técnicas utilizados pelas empresas*. Editora Senac Rio.

Silva, M., Messas, G., Girelli, S., & Leal, L. (2021). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Uma análise crítica dos métodos e técnicas utilizados pelas empresas*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac Rio.

Silva, P. C. & Merlo, A. R. C. (2007). Prazer e sofrimento de psicólogo no trabalho em empresas privadas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 27(1), 132-147.

Silva, R. M. & Andrade, V. L. P. (2021). Psicologia Organizacional e implicações das técnicas de seleção: uma análise no contexto nacional. *Cadernos de Psicologia*, 3(5), 27-62.

Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cad. EBAPE.BR*, 12(3), 663-687.

Tadaiesky, L. T. (2008). Métodos de Seleção de Pessoal: Discussões Preliminares sob o Enfoque do Behaviorismo Radical. *Psicologia Ciência e Profissão*, 28(1), 122-137.

Zanelli, J. C. (2014). *Seleção de Pessoal: Como aumentar a eficácia e a qualidade dos processos*. Atlas.

Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B. & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2. Ed). Artmed.