

AValiação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção em Instituições Hospitalares

Ana Paula Teixeira*
Rachel Rios Soares Barbalho**

RESUMO

O presente artigo busca problematizar sobre a temática da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção em Instituições Hospitalares. Justifica-se pela necessidade de produção de novos conhecimentos na área da Psicologia Organizacional que atualmente conta com um número reduzido de pesquisas, sobretudo no cenário brasileiro e organizações hospitalares. Buscou-se investigar quais as contribuições da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção de Instituições Hospitalares. Pressupõe-se que a Avaliação psicológica traz vantagens aos processos de recrutamento e seleção tornando-os mais estratégicos e eficazes. Objetiva-se conceituar a Avaliação Psicológica, identificar como ocorrem os Processos de Recrutamento e Seleção das instituições estudadas, bem como os principais desafios que o profissional Psicólogo encontra nessa área de atuação e por fim descrever as contribuições da Avaliação Psicológica. A pesquisa apresenta caráter descritivo, classifica-se quanto aos meios como pesquisa de campo e quanto a abordagem como qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada com uma amostra de três profissionais psicólogas de três instituições hospitalares, duas localizadas na cidade de Sete Lagoas/MG/Brasil e uma na cidade de Ibitiré/MG/Brasil. Para a análise dos dados utilizou-se a Análise de Conteúdo. Os resultados indicam que apesar de haver uma sinonímia entre os termos Avaliação Psicológica e Testagem Psicológica esta é uma ferramenta que compõe os processos de recrutamento e seleção das instituições hospitalares, trazendo uma série de benefícios e contribuições, como auxílio na tomada de decisão, comprovação e/ou refutação de hipóteses acerca do perfil do candidato e ainda aumento da produtividade, maior satisfação dos clientes internos e desenvolvimento estratégico da organização.

Palavras-Chave: Avaliação Psicológica; Recrutamento e Seleção; Instituições Hospitalares; Psicologia Organizacional.

ABSTRACT

This article aims to problematize the subject of Psychological Evaluation in Recruitment and Selection Processes in Hospital Institutions. It is justified by the need to produce new knowledge in the area of Organizational Psychology that currently has a small number of researches, especially in the Brazilian scenario and hospital organizations. It sought to investigate the contributions of the Psychological Assessment in Recruitment and Selection of Hospital Institutions. It assumed that psychological evaluation brings advantages to recruitment and selection processes making them strategic and effective. The objective is to conceptualize the Psychological Assessment, to identify how the Recruitment and Selection Processes of the studied institutions occur, as well as the main challenges that the Psychologist finds in this area of action and finally to describe the contributions of the Psychological Assessment. The research presents descriptive character, it is classified as means as field research and as the approach as qualitative. Data were collected through a semi structured interview with a sample of three psychologists from three hospital institutions, two located in the city of Sete Lagoas / MG/ Brazil and one in the city of Ibitiré / MG/ Brazil. For the analysis of the data was used Content Analysis. The results indicate that although there is a synonymy between the terms Psychological Evaluation and Psychological Testing, this tool composes the recruitment and selection processes of hospital institutions. It brings a series of benefits and contributions, as an aid in decision-making, refutation of hypotheses about the profile of the candidate, increase of productivity, greater internal customer satisfaction and strategic development of the organization.

Keywords: Psychological evaluation; Recruitment and selection; Hospital Institutions; Organizational Psychology.

* Graduanda em Psicologia, Faculdade Ciências da Vida (FCV). E-mail: ana.teixeira@insg.org.br

** Psicóloga, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. Professora do Curso de Bacharelado em Psicologia na Faculdade Ciências da Vida (FCV). E-mail: rachelrios.psicologia@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo busca problematizar sobre a temática da Avaliação Psicológica no âmbito do recrutamento e seleção de pessoas em organizações hospitalares. Tais organizações se destacam pela sua complexidade em termos de serviços distintos e especializados e ainda pelo contato direto e indireto com a vida humana (ROCHA; SILVA; RODRIGUES, 2014). Dessa forma, recrutar e selecionar pessoas para instituições hospitalares torna-se um desafio ao profissional psicólogo inserido em tais organizações (OLIVEIRA; NICOLA; SOUZA, 2014). Este profissional encontra na Avaliação Psicológica uma ferramenta que poderá ser utilizada em sua prática profissional para auxílio e embasamento de processos de tomada de decisão, inclusive dentro do contexto da Psicologia Organizacional em atividades de recrutamento e seleção de pessoas (CFP, 2003).

Inicialmente nomeada de Psicologia Industrial e posteriormente de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), este consiste um dos principais campos de atuação do profissional psicólogo na atualidade, que, em sua maioria, permanecem exercendo atividades de recrutamento e seleção (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004). Recrutar e selecionar são atividades distintas que buscam simultaneamente um mesmo resultado, preencher um cargo disponível com o perfil mais adequado ao desempenho de determinadas atividades (BANOV, 2015).

O recrutamento se inicia com o levantamento das informações necessárias a condução do processo até a divulgação da vaga em meios de comunicação variados, visa atrair e identificar candidatos para abastecer o processo seletivo. Já a seleção consiste na escolha do candidato que melhor se adéqua entre os recrutados para a vaga em aberto sendo composto por diversas etapas e ferramentas (BAYLÃO; ROCHA, 2014). Sendo a Avaliação Psicológica uma dessas ferramentas.

A Avaliação Psicológica é considerada um processo complexo e abrangente e não a mera aplicação de testes psicológicos (NORANHA; ALCHIERI, 2004). Esta visa elaborar hipóteses/ diagnósticos sobre o comportamento de acordo com uma demanda anteriormente identificada, utilizando-se de vários procedimentos (PASQUALI, 2001). Com o objetivo de aperfeiçoar cada vez mais seus processos as empresas estão investindo em processos de recrutamento e seleção bem estruturados com diversas etapas a fim de encontrar o melhor perfil para a vaga em aberto (MACHADO, 2016).

O desenvolvimento deste trabalho virá como uma contribuição para a Psicologia Organizacional enquanto ciência, pois, este produzirá novos conhecimentos para a área, que

atualmente possui um número reduzido de pesquisas. Uma revisão bibliográfica sobre Avaliação Psicológica em seleção de pessoal realizada por Waldman (2014) mostra que foram encontrados apenas seis artigos que dissertam sobre a temática. Já os estudos de Machado (2016) indicam que a maioria das produções sobre o tema existem no contexto Norte Americano (Estados Unidos) e no Brasil pouco se tem estudado sobre o assunto, sobretudo no que se refere as organizações hospitalares, não sendo identificados estudos específicos que tratam sobre o assunto nessa área. A pesquisa irá contribuir também para uma maior suscitação da problemática dentre os psicólogos organizacionais produzindo reflexões sobre suas práticas, sobretudo no que se refere a eficácia de ferramentas que poderão ser utilizadas para maior embasamento de sua atuação, além de auxiliar na desmistificação da sinonímia entre avaliação psicológica e testagem psicológica.

Frente a isso, torna-se fundamental e urgente as pesquisas em Avaliação Psicológica no âmbito do recrutamento e seleção em organizações hospitalares. Diante disso, o trabalho apresenta como questão norteadora: Quais as contribuições da avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção em instituições hospitalares? Pressupõe-se que a avaliação psicológica traz vantagens aos processos de recrutamento e seleção, tornando-os mais estratégicos e eficazes. Objetiva-se após uma discussão sobre o surgimento e conceituação da avaliação psicológica apresentar como esta vem integrando os processos de recrutamento e seleção, quais os principais desafios que o psicólogo encontra na seleção de pessoal em instituições hospitalares e por fim descrever as contribuições da Avaliação Psicológica nessa área.

Portanto, para verificação desse pressuposto, a metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo, com caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando-se o método indutivo. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, com uma amostra de 3 (três) psicólogas que atuam em instituições hospitalares na cidade de Sete Lagoas/MG e Ibirité/MG, respectivamente. Foi entregue convite impresso e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ambos informando e convidando para a pesquisa. Utilizou-se um gravador para gravação em áudio e melhor análise das respostas, que foi feita através da análise de conteúdo.

Os resultados indicaram que a Avaliação Psicológica está presente na maioria dos processos de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas, esta se mostra uma ferramenta bastante eficaz na escolha do perfil profissional mais adequado as vagas disponibilizadas, trazendo maior assertividade e fidedignidade aos processos de seleção, o que influencia

diretamente na diminuição da rotatividade, aumento da produtividade, satisfação dos clientes internos e desenvolvimento estratégico da organização. Dessa forma o estudo responde a sua questão norteadora, uma vez que possibilitou identificar as principais contribuições da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção de Instituições Hospitalares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PERCURSO HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Os primeiros relatos e registros sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) se deram no âmbito internacional, ao final do século XIX e início do século XX, período em que a industrialização estava em ascensão, coincidindo com o desenvolvimento da Psicologia como campo de estudo e aplicação. A demanda de trabalho do psicólogo estava voltada para a seleção de pessoas para as indústrias e de militares para o exército. Era necessário estabelecer critérios e procedimentos que avaliassem as pessoas e suas características para ocuparem os postos de trabalho oferecidos. Nesse momento a Psicologia inaugura sua atuação na área, encontrando um campo fértil, visando melhorias no ambiente de trabalho e a eficiência organizacional (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Concomitantemente, nesse mesmo período, o psicólogo Hugo Münsterberg (1863-1916) publicou seu livro “Psicologia e Eficiência Industrial”, em 1912 na Alemanha, fazendo uma mediação das contribuições da psicologia com a economia, sem questionar as consequências da industrialização e as relações sociais que ela produzia, a atuação do psicólogo estava embasada na ideologia de que a satisfação do sujeito estaria garantida ao ser alocado em um posto de trabalho adequado as suas capacidades (BERNARDO; OLIVEIRA; SOUZA, 2017). Na década de 1920, os estudos de Elton Mayo (1880-1949), possibilitaram que a Psicologia inserisse as relações interpessoais no ambiente de trabalho, filiando-se a Escola de Relações Humanas, para ele os sentimentos e as relações estabelecidas eram importantes fatores de humanização e motivação dos trabalhadores (SELIGMANN-SILVA, 2011).

No Brasil a POT surge nas primeiras décadas do século XX como tentativa de melhorar as condições do trabalho operário, controlando os processos de produção e na seleção de trabalhadores para a rede ferroviária, sobretudo com a aplicação de testes psicológicos (SILVA; JUNIOR; LIBARDI, 2015). Constituíram-se marcos da Psicologia Organizacional no Brasil a fundação do Instituto de Seleção e Orientação Profissional de

Pernambuco em 1925 por Pernambuco Ulysses e o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) em 1930. Quando a Psicologia foi reconhecida como ciência e profissão em 1960 a Psicologia do Trabalho já estava consolidada no país (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004).

A partir dessas contribuições pioneiras e das transformações que ocorreram tanto em cenário nacional quanto internacional a POT se adequou às mudanças ampliando seu escopo de atuação, da seleção de pessoal a partir do uso de instrumentos psicológicos para aspectos mais complexos e abrangentes (SILVA; JUNIOR; LIBARDI, 2015), como os comportamentos, as relações, contextos e crenças dos sujeitos, focalizando sempre o trabalho e as organizações (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004)

2.2 AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

Considerada uma área bastante antiga no Brasil, o percurso histórico da avaliação psicológica foi triado em meio ao percurso da psicologia, desde o sec. XX laboratórios de testes já desenvolviam pesquisas nessa área, sendo que o primeiro foi criado em 1907 e em 1924 foi publicado por Medeiros Costa o primeiro livro sobre testes psicológicos no País (GOMES, 2009, HUTZ; BANDEIRA, 2013).

Cientistas relevantes na história dos testes representaram a avaliação psicológica em décadas sucessivas. Na década de Galton (1880) predominavam a avaliação das aptidões humanas através da medida sensorial, ele acreditava que o funcionamento intelectual poderia ser quantificado através das medidas sensoriais, de modo que quanto melhor o estado dos sentidos melhor seria o intelectual. Cattell (1890) influenciado por Galton, desenvolveu as medidas das diferenças individuais, inaugurando a terminologia *Mental Test* (Teste Mental). Em 1900, década de Binet, o interesse era na avaliação das aptidões humanas na área da saúde e acadêmica. Os trabalhos de Galton foram criticados por Binet e Henri que afirmavam ser medidas puramente sensoriais sem nenhuma relação com as funções intelectuais, juntamente com Simon, Binet desenvolveu seu teste de 30 itens que cobria uma gama variada de características, como julgamento, compreensão e raciocínio, com o objetivo avaliar o retardo mental em crianças e adultos (PASQUALI, 2001).

Apesar do trajeto histórico da avaliação psicológica estar ligado ao da testagem, a avaliação psicológica não se restringe a aplicação de testes psicológicos (BORSA, 2016). Ela é um processo muito mais abrangente e complexo, que visa elaborar pressupostos

diagnósticos sobre um sujeito, a partir de aspectos do seu intelecto, personalidade, habilidades para desempenho de uma função, entre outros, e não meramente a aplicação de testes psicológicos, estes, podem ou não fazerem parte de um processo de avaliação (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015). Trata-se de um processo técnico-científico de coleta, estudo e interpretação de dados dos aspectos psicológicos do sujeito para uma finalidade específica (CFP, 2003).

Segundo Pasquali (2001) a avaliação psicológica é geralmente composta por quatro etapas. Na primeira etapa é identificada a demanda podendo ser utilizadas ferramentas como entrevistas, observações e testes psicométricos, na segunda, os dados coletados devem ser integrados com a união das informações além da classificação em escores específicos, no caso do uso de técnicas psicométricas, na terceira etapa, hipóteses são inferidas, uma vez que, a partir da interpretação dos dados obtidos são obtidos também diagnósticos e conclusões acerca da avaliação, na quarta e última etapa acontece a intervenção, que abrange as propostas de orientação a partir dos dados obtidos anteriormente.

A avaliação psicológica não é somente aplicação de testes, no entanto, há uma corroboração de ideias entre pesquisadores que os testes são parte importante de um processo de avaliação. O teste permite a mensuração de características que não podem ser avaliadas de forma observacional (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015) permitindo a coleta de amostras do comportamento importantes para o funcionamento do sujeito, seja ele, cognitivo, afetivo ou intelectual, classificando-o através de escores específicos (URBINA, 2014).

Com o objetivo de garantir a qualidade dos testes psicológicos e o respeito aos Direitos Humanos, em 2003 foi criado pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) o SATEPSI (Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos), um sistema completo e com importantes informações sobre a área da Avaliação Psicológica e da Psicometria. Reúne uma lista com todos os testes em uso no Brasil, os que são favoráveis e desfavoráveis e ainda, testes que não foram avaliados (CFP, 2003). A fim de seguir tal rigor científico, os testes para serem considerados favoráveis, ou seja, aptos a utilização devem seguir alguns critérios, a saber, os critérios de validade e precisão (PASQUALI, 2009).

O critério de validade refere-se à legitimidade das interpretações dadas a partir dos escores obtidos no teste. Para isso o processo de validação de um teste deve passar por rigorosos estudos que vão indicar o significado que está sendo atribuído aos indicadores que são encontrados em uma testagem (PASQUALI, 2009). Dessa forma não existe alta ou baixa validade, a referência será sempre o uso do teste para a finalidade que ele está sendo

considerado, ou seja, se ele realmente mede o que se propões a medir (PRIME; NASCIMENTO; SOUZA, 2005).

O critério de precisão ou fidedignidade diz da característica de medir sem erros que um teste deve ter. Isso significa que um mesmo teste ao ser aplicado no mesmo sujeito independente da ocasião deve ter o mesmo resultado. No entanto, o erro estará sempre em qualquer medida, dessa forma é possível mensurar o quão afastado do coeficiente 1 ele estará, quanto mais afastado menos preciso, quanto mais próximo mais preciso (PASQUALI, 2009).

Contudo, é importante destacar que, apesar dos testes serem importantes nos processos de avaliação, um diagnóstico ou conclusão não pode ser elaborado considerando apenas o resultado do teste, outros métodos e técnicas devem ser envolvidos nesses processos, como a observação e as entrevistas (BORSA, 2016).

A entrevista é uma das técnicas mais comuns em seleção de pessoal, onde o entrevistador colhe informações com o entrevistado, permitindo a averiguação e esclarecimento de dados do currículo (BANOV, 2015). Geralmente são estruturadas ou semiestruturadas, as estruturadas seguem um roteiro preciso, de modo a coletar dados específicos que possibilitem gerar hipóteses, anotações podem ser feitas ao longo da entrevista. No caso das semiestruturadas, há um roteiro, porém o entrevistador não precisa se limitar e ele, podendo explorar maiores informações e detalhes que o entrevistado traz (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015), são observadas algumas vantagens como o fato de ser o único método possível de observação direta de aspectos comportamentais e físicos (FERREIRA, 2005) e desvantagens, como o fato de ser uma técnica totalmente subjetiva, além de causar grande ansiedade no entrevistado podendo prejudicar sua desenvoltura (BANOV, 2015).

Simultaneamente, as técnicas de observação devem estar presentes durante todo o processo de avaliação, é imprescindível atentar-se aos gestos, expressões, tom de voz, silêncios, hesitações do entrevistado, já durante a aplicação de um teste, o psicólogo deve atentar-se ao comportamento do respondente, atenção, reflexão, olhar e comentários do testando. São técnicas ricas em detalhes que se mostram de grande auxílio na interpretação de resultados (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015).

A avaliação psicológica é uma prática exclusiva do psicólogo, sendo responsável por sua inserção em diferentes campos de atuação (LÖHR, 2011). Esta deve ser capaz de orientar e sustentar um processo de tomada de decisão (BARROSO, 2010). Atualmente vem sendo considerada uma ferramenta fundamental nos processos de recrutamento e seleção de pessoas,

é por meio da avaliação que são estabelecidos os filtros entre os candidatos, possibilitando a seleção do perfil mais adequado à vaga disponibilizada, predizendo as habilidades e competências que o selecionado tem para o desenvolvimento de determinadas tarefas, bem como questões que podem ser futuramente desenvolvidas para um melhor desempenho da função (SOUZA, 2013).

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento abrange um conjunto de atividades utilizadas com o objetivo de captar pessoas para as oportunidades em aberto em uma empresa, antes de iniciar tal processo, torna-se necessário definir o perfil do candidato, que inclui as principais competências e características profissionais e pessoais necessárias ao desempenho da função, alinhando esse perfil com a cultura organizacional da empresa (BANOV, 2015). Geralmente inicia-se com o recebimento do formulário de “Requisição Pessoal”, contendo o motivo da requisição (substituição ou aumento de quadro), o cargo, salário e horário de trabalho além de requisitos desejáveis pelo solicitante da vaga, como experiência exigida, características da personalidade, conhecimentos e habilidades que o candidato deve ter para ocupar o cargo (LACOMBE, 2005).

O recrutamento visa identificar e atrair candidatos que serão posteriormente selecionados para uma vaga de emprego, a ênfase maior deve ser dada a questão da identificação, uma vez que a maior função do recrutamento é abastecer um processo de seleção e não meramente atrair pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2006). O processo de recrutamento geralmente é dividido em quatro etapas, a coleta de dados, que inclui o mapeamento do perfil profissional e os recursos disponíveis até a finalização do processo; planejamento de como e quando será feito o processo; a execução, que inclui a divulgação de vagas e a última inclui a elaboração de indicadores do número de candidatos participantes do processo bem como sua efetividade, ou seja, a avaliação do recrutamento (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013).

Existem três tipos de recrutamento, o interno, externo e misto (BANOV, 2015). O Recrutamento Interno deve ser sempre priorizado, este, visa dar oportunidades as pessoas que já estão inseridas na organização, através de promoções, transferência de função, plano de carreira, o que traz uma série de vantagens para a organização como a visão de valorização e motivação dos colaboradores e menor custo com admissão (LACOMBE, 2005). O

recrutamento interno utiliza dos recursos humanos existentes dentro da organização, através de remanejamentos e transferências, apresentando algumas vantagens como menor investimento e agilidade no processo, sendo também um fator motivador ao colaborador (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013).

O Recrutamento Externo visa preencher as vagas disponíveis com profissionais que estão no mercado de trabalho (BANOV, 2015), trazendo pessoas com novas competências, que contribuem no aperfeiçoamento dos processos da empresa, geralmente utiliza-se de diversos meios de divulgação como anúncios na mídia, sites, agências de empregos, indicações de empregados e intercâmbio com outras empresas (LACOMBE, 2005). Trata-se de uma procura de novos talentos fora da organização, através de algumas técnicas como a contratação de assessorias de recursos humanos, indicação por pessoas da organização, ativando meios de comunicação como jornais, revistas, internet, fazendo parcerias com outras empresas, entre outras (ARAÚJO; GARCIA, 2006). Uma boa divulgação possibilita que um maior número de pessoas participe do processo seletivo, aumentando as chances do recrutador encontrar o melhor perfil para a vaga (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013).

Concomitantemente a um processo interno haverá sempre um recrutamento misto (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013), pois pressupõe-se que ao recrutar um candidato dentro da própria organização este necessitará de substituição, que poderá ser novamente interna quanto externa, dessa forma os processos devem acontecer de forma simultânea (BANOV, 2015).

Uma vez obtido uma quantidade significativa de currículos e concluído o planejamento das próximas etapas do processo, inicia-se a seleção. Processo composto por ferramentas variadas que auxiliam na escolha de um candidato dentre os vários disponíveis para as vagas existentes (LACOMBE, 2005). Trata-se de escolher dentre os recrutados o candidato mais apropriado ao cargo (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013). Basicamente consiste em uma tomada de decisão fundamentada pela utilização de ferramentas que permitem alinhar pessoa-empresa (BANOV, 2015).

Há um consenso entre autores que tais processos se iniciam pela triagem preliminar de currículos e posteriormente cada empresa escolhe as ferramentas mais adequadas para a seleção dos candidatos, podendo incluir, indicações, entrevistas, informações de pessoas confiáveis, provas técnicas, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas com os gestores futuros, referências de empregos anteriores, informações de fichas funcionais e finalizando com o atestado de saúde ocupacional. É importante ressaltar que cada empresa

utiliza as ferramentas que julgarem mais adequadas para conduzir o processo seletivo, compreendendo várias etapas, dentre elas, entrevistas, aplicações de testes e dinâmicas de grupo (ARAÚJO; GARCIA, 2006), ou seja, pode compreender ou não um processo de avaliação psicológica.

O Conselho Federal de Psicologia, em sua Resolução nº 002 de 21 de janeiro de 2016 (CFP, 2016) regulamenta o uso da Avaliação Psicológica em processos seletivos de instituições públicas e privadas, definindo a avaliação nesse contexto como um processo que se baseia em procedimentos científicos e permitem identificar características psicológicas de candidatos que pretendem ocupar um cargo. O psicólogo deve consultar as principais atribuições e responsabilidades do cargo, os constructos psicológicos desejáveis e características restritivas ao desempenho da função para posterior escolha, aplicação e interpretação dos métodos utilizados, que tem como objetivo final a escolha do melhor perfil profissional.

Segundo Waldman (2014) o profissional psicólogo inserido nas organizações que faz uso da avaliação psicológica para fins de seleção, consegue reunir argumentos importantes para a tomada de decisão entre a contratação de uma ou outra pessoa para determinada atividade, trazendo benefícios para a empresa e para o candidato, a primeira ganha em produtividade e lucros além de reduzir custos com capacitações, considerando a seleção de pessoas com as competências necessárias ao desempenho da função, enquanto que o segundo é beneficiado ao estar inserido novamente no mercado de trabalho realizando atividades as quais está capacitado para desempenhar, sendo capaz de cuidar de si, além de outras questões psicológicas e sociais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida através do método indutivo, este é utilizado em pesquisas com abordagem qualitativa partindo de dados particulares para uma possível generalização dos resultados (RODRIGUES, 2007). Por não se utilizar de dados numéricos, a pesquisa classifica-se quanto à abordagem como qualitativa, ela aprofunda-se no mundo de significados das ações e relações humanas, objetivando conhecer em profundidade o tema pesquisado (MINAYO, 2002). Por visar descrever as contribuições da avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção de instituições hospitalares, a pesquisa apresenta caráter descritivo, estas pesquisas objetivam descrever características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis, utilizando geralmente

técnicas padronizadas de coleta de dados, como entrevistas e observação sistêmica (GIL, 2007).

Trata-se de uma pesquisa de campo, pois esta foi aplicada objetivando adquirir novas informações sobre um problema, tendo em vista a comprovação e/ou refutação de uma hipótese. Tais pesquisas dividem-se em três etapas: a) pesquisa bibliográfica, que consiste em um levantamento do material que versa sobre o assunto; b) determinação de técnicas a serem empregadas na coleta de dados; c) registro de dados e análise posterior dos resultados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

No desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, foram utilizados como fonte de dados, artigos científicos, em língua portuguesa, publicados entre os anos de 2013 e 2017 disponíveis nas seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Livrary Online* (SCIELO), Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC), BVS-Psi e Google Acadêmico, utilizando os descritores “avaliação psicológica”, “recrutamento e seleção”, “organizações de saúde” e “psicologia organizacional”. Esta faz um levantamento de materiais já elaborados, como livros, artigos, geralmente se propõem a análise das diversas posições que perpassam um problema, situa o pesquisador em relação às publicações que foram escritas sobre aquele determinado tema (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A técnica utilizada para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada (Anexo C), realizada com três psicólogas que atuam no setor de recursos humanos de instituições hospitalares, selecionadas por conveniência. O primeiro contato foi estabelecido presencialmente para entrega de convite impresso (Anexo A), contendo a apresentação da autora do presente trabalho e solicitando a participação na pesquisa. Posteriormente foram agendadas as datas para realização da entrevista. As entrevistas são técnicas bastante utilizadas para coleta de dados, constitui de uma conversa entre entrevistador e entrevistado, possibilitando o aprofundamento em determinado assunto (CERVO; BERVIAN, 2002).

Os critérios de inclusão da amostra consistiram em profissionais de ambos os sexos, com formação superior em Psicologia, que atuam no setor de Recursos Humanos de instituições hospitalares. Estes dizem de uma parte da população pesquisada que tem as mesmas características e que servirá de base para o estudo. Os critérios de exclusão se referem a participantes que apesar de terem os critérios de inclusão, não podem participar da pesquisa por alguma questão ética ou clínica (FONSECA, 2002). Portanto, consistiram em profissionais que não utilizam a Avaliação Psicológica como ferramenta para a seleção de pessoas. Objetivando seguir os princípios éticos estabelecidos pela resolução N° 466 de 12 de

dezembro de 2012 apresentou-se o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), (Anexo B), que foi assinado por todos os participantes. Utilizou-se um gravador para gravação em áudio das entrevistas e melhor análise das respostas.

Após coleta dos dados as entrevistas foram transcritas na íntegra, em seguida foram analisadas de acordo com a Análise de Conteúdo. Conforme Bardin (2010) trata-se de uma interpretação controlada de dados que segue as etapas de pré-análise ou leitura flutuante, exploração do material que adota os procedimentos de codificação, classificação e categorização e o tratamento dos resultados, que consiste na inferência e interpretação dos dados. Emergiram quatro principais categorias, a saber: Conceituação da Avaliação Psicológica; Estruturação de Processos; Contribuições da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção e Desafios da Seleção de Pessoal em Instituições Hospitalares.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para a coleta de dados foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com três profissionais da área organizacional, dos setores de Recursos Humanos de Instituições Hospitalares. Apenas 1 dos profissionais tem especialização, sendo esta em Gestão Estratégica de Pessoas. Todas ocupam cargos de Analistas. Conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Características básicas dos entrevistados

	Idade	Formação Profissional	Cargo ocupado na Instituição
Entrevistado 1	27	Psicologia	Analista de Desenvolvimento Organizacional Pleno
Entrevistado 2	29	Psicologia e Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas	Analista de Recursos Humanos
Entrevistado 3	30	Psicologia	Analista de Desenvolvimento Humano Organizacional

Fonte: Dados coletados em entrevista semiestruturada (2017).

4.1.1 CATEGORIA 1: CONCEITUAÇÃO DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

Tabela 2 – Conceituação da Avaliação Psicológica

	Conceituação da Avaliação Psicológica	Profissionais envolvidos	Variáveis
Entrevistado 1	Conjunto de Instrumentos	Psicólogo	Avaliação somente em cargos

Entrevistado 2	Resume-se a teste	Psicólogo	estratégicos, tais como supervisores, líderes e gestores. Utiliza os instrumentos em toda seleção.
Entrevistado 3	Conjunto de Instrumentos	Psicólogo	Avaliação somente em cargos estratégicos tais como líderes e gestores.

Fonte: Dados coletados em entrevista semiestruturada (2017).

Esta categoria se refere à percepção dos entrevistados sobre o conceito de Avaliação Psicológica. Indica que existe uma redução da Avaliação Psicológica à Testagem Psicológica. Mostra que um dos entrevistados entende a Avaliação Psicológica como a mera aplicação de testes e os demais, como um conjunto de instrumentos. Indica ainda que a Avaliação Psicológica é utilizada em alguns casos específicos, como por exemplo, em cargos estratégicos, ou seja, aqueles que estão diretamente envolvidos nos processos de tomada de decisão da empresa e como estas irão influenciar os negócios da empresa a longo prazo (BANOV, 2015). Abaixo apresenta-se falas dos entrevistados que afirmam o exposto acima sobre o conceito de Avaliação Psicológica:

[...] os candidatos aprovados nessa etapa são encaminhados para uma avaliação psicológica, onde também é feita por nós e a gente realiza... utiliza de algumas ferramentas... alguns testes para poder nos auxiliar na verificação dessas competências e habilidades [...] (ENTREVISTADO 1).

[...]O hospital faz parte de um grupo de hospitais de Belo Horizonte, aqui em Sete Lagoas a gente não faz aplicação da avaliação psicológica, não é padronizado, dependendo do cargo eu aplico um teste que o grupo utiliza, comportamental... mais a gente não tem nenhum instrumento padrão... eu trabalho muito com dinâmicas[...] (ENTREVISTADO 2).

[...] eu entendo que a avaliação psicológica ela envolve um todo né, não é só a aplicação de um teste psicológico[...] eu acredito que a avaliação psicológica ela realmente vai ter outros... vamos dizer assim outras... outras ferramentas para serem utilizadas né, o teste seria então uma complementação [...] (ENTREVISTADO 3).

Apesar dos resultados indicarem uma redução da Avaliação Psicológica à Testagem Psicológica por um dos entrevistados, esta é definida como um processo bem mais complexo e abrangente, que objetiva elaborar pressupostos diagnósticos sobre um sujeito, sobre aspectos do seu intelecto e habilidades para desempenho de uma função e não uma simples aplicação de testes psicológicos, estes podem ou não fazer parte de um processo de avaliação (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015), o que pode ser corroborado com a percepção do entrevistado 1 e 3.

Segundo Borsa (2016) é comum ver essa confusão entre os termos Testagem Psicológica e Avaliação Psicológica, como exposto pelo entrevistado 2. Essa sinonímia pode se dá pelo trajeto da Avaliação Psicológica ter sido triado junto ao da testagem fazendo com que até mesmo os próprios profissionais psicólogos utilizem termos iguais para descrever

processos distintos. Talvez pelas disciplinas insuficientes durante a graduação voltadas para a área da Psicometria e das Organizações e por ainda na atualidade haver uma valorização da área clínica (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004).

A avaliação psicológica geralmente é composta por etapas e ferramentas variadas, além dos testes podem conter as entrevistas, dinâmicas situacionais e observações (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015). Em recrutamento e seleção essas etapas e ferramentas dependem de uma série de fatores, como empresa, cargos e habilidades e competências que se pretende avaliar (BANOV, 2015).

4.1.2 CATEGORIA 2: ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS

Tabela 3 – Estruturação de Processos:

	Estruturação de Processos	Profissionais envolvidos	Variáveis
Entrevistado 1	Recebimento do Formulário de requisição de pessoal; Seleção interna e externa; Avaliação do cargo consultando o manual de descrição de cargos; Planejamento do processo; Triagem dos currículos do banco de dados ou divulgação da vaga junto aos parceiros; Entrevista comportamental e individual; Avaliação Psicológica; Entrevista com o gestor solicitante da vaga; Elaboração de laudo psicológico com o perfil do candidato.	Profissional do RH; Gestor e/ou supervisor da área	Provas de conhecimentos técnicos; Dinâmica de grupo; Redação; Cases para discussão.
Entrevistado 2	Seleção interna e externa; Levantamento do perfil do candidato junto ao supervisor; Triagem dos currículos do banco de dados ou divulgação da vaga e agências da cidade; Entrevista para apresentação da vaga com profissional do RH; Entrevista técnica; Entrevista com Gerência de enfermagem ou com a Diretoria Operacional.	Profissional do RH; Gestor e/ou supervisor da área	Quando tem pouco tempo para trabalhar a vaga o gestor já participa na primeira entrevista; Dinâmicas; Aplicação de teste comportamental.

Entrevistado 3	Recebimento do Formulário de Requisição de Pessoal; Alinhamento do perfil do candidato com o gestor; Triagem dos currículos ou divulgação da vaga; Entrevista semiestruturada individual; Entrevista com o gestor da área;	Profissional do RH; Gestor e/ou supervisor da área	Dinâmicas; Entrevista por competência; Testes psicológicos para cargos estratégicos; Prova de conhecimento técnico.
----------------	--	--	--

Fonte: Dados coletados em entrevista semiestruturada (2017).

Esta categoria indica como ocorrem os processos de recrutamento e seleção nas instituições estudadas. Mostra que estes são compostos por ferramentas e etapas variadas e que cada empresa utiliza os meios que julgar necessários e pertinentes aos seus processos. Em geral tais processos se iniciam com o recebimento do formulário de requisição de pessoal, levantamento das habilidades e competências necessárias ao desempenho do cargo e planejamento do processo. Mostra ainda que as empresas têm priorizado os recrutamentos internos, acreditando que não há internamente pessoas capacitadas para assumir o cargo, a vaga é aberta externamente. Conta ainda com a participação de outros profissionais que geralmente são os gestores e líderes das áreas. Abaixo, apresenta-se recortes das falas dos entrevistados acerca da composição dos processos de recrutamento e seleção das instituições estudadas:

[...] então o processo de seleção nosso ele se inicia com o recebimento do nosso formulário de requisição de pessoal [...] aqui no hospital a gente trabalha com seleção interna e externa [...] (ENTREVISTADO 1).

[...] vai depender da vaga e do nível hierárquico os níveis operacionais geralmente é como eu tenho um banco de currículos muito grande então não abro processo seletivo externo eu busco no meu banco de currículos [...] então dá para fazer o recrutamento interno a gente prioriza o recrutamento interno [...] (ENTREVISTADO 2).

[...] A gente recebe através da requisição de pessoal, o gestor ele faz a solicitação da requisição e aí a gente então recebe a vaga, já alinha se já tiver todos os detalhes do perfil, tudo certinho a gente já segue mais ou menos aquilo ali ou se for necessário também pode ser conversado com o gestor caso a caso [...] (ENTREVISTADO 3).

No que se refere a estruturação dos processos seletivos os resultados indicaram que os processos de recrutamento e seleção são mutáveis, ou seja, compostos por etapas e ferramentas que variam de instituição para instituição. Araújo e Garcia (2006) relatam que os processos de recrutamento e seleção geralmente acontecem de acordo com a necessidade da organização, dessa forma não existe uma única formatação para a estruturação desses processos, estes tendem a apresentar-se de formas distintas e variadas, como apresentado pelos entrevistados que relatam diferentes formas de se realizar um processo de recrutamento e seleção.

O recrutamento geralmente inicia-se com o recebimento do formulário de “Requisição de Pessoal (LACOMBE, 2005), posteriormente é feito o planejamento do processo que inclui um mapeamento de tudo o que será necessário para sua condução e definido o perfil do candidato. Atualmente as empresas tem priorizado o recrutamento interno, pois este além de além de proporcionar agilidade ao processo, é também um fator motivador ao colaborador (BANOV, 2015).

Não havendo pessoas capacitadas internamente para a vaga esta é aberta externamente, através da divulgação em meios de comunicação (BANOV, 2015). Com uma boa quantidade de currículos inicia-se a seleção, processo composto por ferramentas variadas que auxiliam na escolha de um candidato dentre os vários disponíveis para as vagas existentes (LACOMBE, 2005). Trata-se de escolher dentre os recrutados o candidato mais apropriado ao cargo (PEDROSO; COSTA; FERREIRA, 2013). Basicamente consiste em uma tomada de decisão fundamentada pela utilização de ferramentas técnicas que permitem alinhar pessoa-empresa (BANOV, 2015). Estas podem incluir entrevistas, provas técnicas, dinâmicas, testes, ou seja, inclui ou não o uso da Avaliação Psicológica (ARAÚJO; GARCIA, 2006), como exposto pelos entrevistados.

4.1.3 CATEGORIA 3: CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Tabela 4 - Contribuições da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção

	Contribuições da Avaliação Psicológica	Profissionais envolvidos	Variáveis
Entrevistado 1	Embasamento concreto e fidedigno do perfil do candidato; Assertividade; Evitar selecionar pessoas inaptas ao cargo; Minimização da rotatividade; Maior satisfação dos clientes internos; Adequação da pessoa-empresa gerando maiores resultados; Desenvolvimento estratégico da instituição; Fundamentação da tomada de decisão;	Psicólogo	A avaliação psicológica exige um tempo maior para ser feita e normalmente as empresas exigem agilidade nos processos seletivos.
Entrevistado 2	Colocar a pessoa certa no lugar certo (Alinhamento pessoa-empresa); Detectar aspectos comportamentais e psicológicos;	Psicólogo	Candidatos podem responder de uma forma inverídica e desonesta como tentativa de burlar as ferramentas, acreditando apresentar uma resposta certa, a resposta que o entrevistador

	Aumento da produtividade; Absorção das contribuições das habilidades e competências do candidato.		que ver.
Entrevistado 3	Complementação e comparação de dados; Processo rico com mais informações e possibilidade de confirmação ou refutação de hipóteses acerca do perfil do candidato; Confiabilidade no processo ao utilizar instrumentos validados; Mais chances de alcançar a eficácia nos processos, evitando retrabalho e desligamento do funcionário	Psicólogo	Valor alto; Convencer a empresa da importância do uso de ferramentas variadas; Tempo de aplicação e correção dos testes; Aplicar as ferramentas só por aplicar e não considerar na hora do resultado geral;

Fonte: Dados coletados em entrevista semiestruturada (2017).

Esta categoria se refere à percepção das entrevistadas sobre o uso da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção. Mostra que a Avaliação Psicológica é considerada uma ferramenta que traz uma série de benefícios aos processos de recrutamento e seleção, pois permite uma comprovação ou refutação das hipóteses acerca das características dos candidatos aos cargos, trazendo maior fidedignidade e assertividade aos processos de seleção, além de minimizar alguns impactos negativos como a rotatividade, não adaptação dos candidatos, bem como sua inaptidão para exercer atividades competentes ao seu cargo, aumentando a satisfação dos clientes internos e os resultados da organização.

Tal categoria mostra ainda que a Avaliação Psicológica apresenta algumas desvantagens, como a questão financeira, pois esta quando utiliza dos testes como um instrumento deve disponibilizar recursos financeiros para sua aquisição. O tempo que esta exige para ser planejada, realizada e interpretada, pois a maioria das empresas colocam a seleção como uma questão urgente e ainda o risco de interpretação errônea das normas dos instrumentos por parte dos candidatos, acreditando obter melhores resultados durante o processo seletivo.

[...] Eu acredito que ela¹ fornece um embasamento mais concreto né e fidedigno sobre o perfil do candidato [...] é a ferramenta que os psicólogos tem para garantir essa assertividade nos processos seletivos [...] quando a gente não utiliza a chance de acontecer um erro é muito maior né... do candidato não se adaptar [...] ela proporciona o desenvolvimento estratégico da instituição, afinal de contas diminui a rotatividade se traduzindo em benefícios financeiros[...] gera também satisfação dos clientes internos [...] a gente precisa de um tempo maior e a empresa normalmente nos cobra agilidade maior nessa contratação [...] (ENTREVISTADO 1).

¹ Verbalização do Entrevistado 1 se referindo a Avaliação Psicológica.

[...] Um processo que tem avaliação psicológica ele² vai fazer com que a gente faça um processo mais assertivo, colocar a pessoa certa no lugar certo [...] vai ser possível ne investigar sobre alguns aspectos dos candidatos as questões psicológicas de comportamento de personalidade [...] um processo sem essa avaliação corre o risco de ter uma rotatividade maior ne [...] (ENTREVISTADO 2).

[...] com a avaliação psicológica, ele é um processo mais rico ne, eu acho que você encontra muito mais informações e aí então você vai confirmando essas informações [...] é algo também confiável né, que é validado, ele³ foi estudado, ele foi validado para aquilo [...] porque senão você tem retrabalho [...] ele acaba sendo mais caro, mais acho que é válido e acaba que você tem que convencer outras pessoas que ele é importante (ENTREVISTADO 3).

No que se referem às contribuições da Avaliação Psicológica os resultados indicam que apesar de ser necessária a disponibilização de recursos financeiros e de tempo para a realização da Avaliação Psicológica, esta traz uma gama de benefícios aos processos de recrutamento e seleção. Hutz (2015) mostra que a Avaliação Psicológica permite a identificação de características da personalidade e habilidades para desempenho de determinada função ou tarefas. No caso do uso de testes psicológicos estes complementam um processo de avaliação permitindo a mensuração de características latentes que talvez não podem ser identificadas somente com observação, sejam elas cognitivas, afetivas ou intelectuais, classificando-os dentro de escores específicos (URBINA, 2014).

Quanto mais completo um processo de avaliação, com mais etapas e ferramentas, mais rico ele se torna, como mencionado pelos entrevistados, pois, os detalhes se mostram de grande auxílio na interpretação de resultados (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015). Esta deve ser capaz de orientar e sustentar um processo de tomada de decisão (BARROSO, 2010). Por meio da avaliação são estabelecidos os filtros entre os candidatos, possibilitando à seleção do perfil mais adequado a vaga disponibilizada, predizendo as habilidades e competências que o selecionado tem para o desenvolvimento de determinadas tarefas, bem como questões que podem ser futuramente desenvolvidas para um melhor desempenho da função, ou seja, os processos são muito mais assertivos e fidedignos (SOUZA, 2013).

Embasando-se em um processo de Avaliação Psicológica é possível coletar e comparar dados que possibilitarão a escolha do melhor perfil para a vaga trazendo benefícios para a empresa e para o candidato, a primeira ganha em produtividade enquanto que o candidato é beneficiado ao estar inserido novamente no mercado de trabalho realizando atividades as quais está capacitado para desempenhar, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo (WALDMAN, 2014). Esta permite ainda um alinhamento entre pessoa-empresa,

² Verbalização do Entrevistado 1 se referindo ao Processo Seletivo.

³ Verbalização do Entrevistado 3 se referindo ao Teste Psicológico.

ou seja, características do candidato compatíveis com a filosofia organizacional da empresa auxiliando no desenvolvimento estratégico da organização (BANOV, 2015).

4.1.4 CATEGORIA 4: DESAFIOS DA SELEÇÃO DE PESSOAL EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES

Tabela 5 – Desafios da Seleção de Pessoal em Instituições Hospitalares

	Principais Desafios	Profissionais envolvidos	Variáveis
Entrevistado 1	O setor de RH (Recursos Humanos) deve contribuir com a questão da humanização dos funcionários; A responsabilidade na contratação é muito grande porque os funcionários vão lidar com pessoas adoecidas, eles vão cuidar da vida do outro.	Psicólogo	Os funcionários lidam diariamente com a linha tênue entre a vida e a morte e, em sua maioria, são profissionais com dois ou mais vínculos empregatícios, aumentando sua fragilidade emocional;
Entrevistado 2	O profissional da área de saúde deve ter um perfil humanizado porque ele lida com uma vida frágil; Deve ter um perfil de cuidar do outro; Não pode ter um perfil automatizado como na indústria.	Psicólogo	O setor de RH deve atender os setores com profissionais que tem autonomia, pois seu objeto de trabalho é a vida humana e não pode ficar só aguardando ordens.
Entrevistado 3	O profissional vai lidar com a vida do outro; Cada indivíduo é único e o modo automático não funciona para um hospital;	Psicólogo	Agilidade e qualidade nos processos são essenciais para não causar desassistência; Os profissionais recrutados devem ter a consciência de que trabalhar em um hospital implica ter contato direto ou indireto com pessoas adoecidas, fragilizadas, setores fechados e cargas horárias extensas.

Fonte: Dados coletados em entrevista semiestruturada (2017).

Esta categoria indica os principais desafios da atuação do psicólogo em processos de recrutamento e seleção em instituições hospitalares. Mostra que as organizações hospitalares são organizações complexas em que o profissional vai lidar direta ou indiretamente com a vida do outro, que, em sua maioria, são pessoas adoecidas e fragilizadas. Indica ainda que o perfil do profissional da área de saúde deve ser um perfil humanizado, não automatizado, autônomo e consciente do seu papel na manutenção do cuidado. O profissional Psicólogo que trabalha em tais organizações deve recrutar e selecionar com maior agilidade para não causar desassistência, devendo ao mesmo tempo garantir a qualidade desse serviço.

[...] eu percebo que o RH dentro do hospital ele deve contribuir com a questão da humanização mesmo [...] a gente precisa ter muita responsabilidade na hora de contratar porque os nossos funcionários eles vão cuidar da vida do outro né, então eles tem a vida do outro ali né, sob os seus cuidados, então eu acho que a gente tem uma responsabilidade nessa... nessa questão da contratação [...] (ENTREVISTADO 1).

[...] eu acho que atender os setores com profissionais que possuem autonomia né, porque dentro do hospital o objeto de trabalho deles é a vida humana então ele não pode ficar lá só aguardando ordens e não pode ter um processo automatizado, por exemplo, como na indústria, então ele tem que ter autonomia, ele tem que ter um perfil humanizado né, porque ele não está lidando com um objeto um produto né mas sim com uma vida né frágil...é...tem que ter esse perfil de cuidar do outro né [...] (ENTREVISTADO 2).

[...] o hospital muitas vezes ele tá associado a um ambiente triste, um ambiente de doença ne onde tá ligado muito a morte ao luto [...] tem essa questão, de por exemplo, da contratação de um profissional que você tem que fazer com agilidade mais ao mesmo tempo com qualidade porque você não pode causar desassistência [...]quando a pessoa ela vem trabalhar em um hospital ela tem que lembrar que ela tá lidando com pessoas, com a vida ali da pessoa e que ela tá lidando com a pessoa que tá doente que tá debilitada [...] porque infelizmente isso é um pouco carente tem hora que eles ficam muito um pouco no automático [...] (ENTREVISTADO 3).

A composição por setores diversificados, atuação de profissionais de níveis de formação distintos, os serviços especializados e o contato direto ou indireto com a vida humana em um estado de adoecimento e fragilidade caracterizam a complexidade das instituições hospitalares (ROCHA; SILVA; RODRIGUES, 2014). É necessária uma articulação dessas áreas e pessoas de forma a ofertar o seu principal serviço, a saúde, com qualidade. Essa articulação implica em ter profissionais capacitados e com competências necessárias ao controle de riscos, prevenção e minimização de complicações, visando sempre a manutenção do cuidado e da vida e a recuperação do paciente (OLIVEIRA; NICOLA; SOUZA, 2014).

O perfil humanizado é um dos mais procurados para atuarem nas instituições hospitalares, dizem de pessoas com a habilidade de transformar as relações interpessoais através do entendimento das questões subjetivas do outro, ou seja, consciente de que cada indivíduo é único, com suas particularidades, seu contexto e sua história, portanto não cabe automação durante essa prestação de cuidados (CHERNICHARO; SILVA; FERREIRA, 2014). Visando a integralidade e qualidade dos serviços prestados, o psicólogo que atua no RH de Instituições Hospitalares encontra como principal desafio a substituição em tempo hábil de quadro de pessoal qualificado para atender as demandas assistenciais além de auxiliar no desenvolvimento e manutenção das habilidades desses profissionais (OLIVEIRA; NICOLA; SOUZA, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção em instituições hospitalares é precária no cenário brasileiro quando comparada com outras organizações. Instituições Hospitalares são organizações complexas, caracterizadas pela multiplicidade de setores, serviços, cargos, funções e cuidado direto e indireto com a vida humana. Essa complexidade sugere a necessidade de quadro de pessoal qualificado e capacitado a atender sua demanda de serviço. O profissional Psicólogo inserido em tais organizações encontra grandes desafios nas demandas de recrutamento e seleção dessas instituições, encontrando na Avaliação Psicológica uma ferramenta que se mostra bastante eficaz na seleção de pessoas nesse contexto.

O principal objetivo do presente artigo foi descrever as contribuições da Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção em Instituições Hospitalares. Pode-se concluir que a Avaliação Psicológica é uma ferramenta que traz uma série de benefícios e contribuições aos processos de recrutamento e seleção, permitindo o estabelecimento de filtros entre os candidatos, a comparação de dados coletados em cada uma das etapas, trazendo maior fidedignidade e assertividade aos processos, minimizando a redução de custos com rotatividade, aumentando a satisfação dos clientes internos e consequentemente aumentando a produtividade e resultados da organização.

O estudo foi limitado a profissionais psicólogos da área organizacional de três instituições hospitalares, sendo duas localizadas na cidade de Sete Lagoas/MG e uma na cidade de Ibirité/MG, que tem a atividade de Recrutamento e Seleção como uma de suas atribuições e que fazem uso da Avaliação Psicológica como ferramenta para seleção de pessoal. Limitou-se ainda a artigos científicos publicados entre os anos de 2013 e 2017 em língua portuguesa.

As principais implicações desse estudo consistem em uma contribuição a comunidade científica brasileira na área da Psicologia Organizacional que atualmente possui um número reduzido de pesquisas, sobretudo no contexto das instituições hospitalares; em maior difusão da temática do uso da Avaliação Psicológica e de suas contribuições entre os psicólogos organizacionais e na desmitificação da sinonímia entre Avaliação Psicológica e Testagem Psicológica.

Acredita-se que poderiam ser desenvolvidos trabalhos futuros com uma amostra maior de profissionais, possibilitando maior generalização dos resultados encontrados. Estudos com

empresas de ramos diferentes. E ainda, estudos comparativos entre empresas que fazem uso da Avaliação Psicológica como ferramenta em Processos de Recrutamento e Seleção e empresas que não fazem uso dessa ferramenta, possibilitando uma comparação mais ampla dos resultados.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luiz Cesar; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. Atlas. 2006.

BANOV, Márcia Regina; **Recrutamento, Seleção e Competências**. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2010.

BARROSO, Sabrina Martins. **Avaliação Psicológica: Análise das publicações disponíveis na Scielo e BVS- Psi**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/fractal/v22n1/v22n1a11.pdf>>. Acesso em 01 mai. 2017.

BAYLÃO, André Luís da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção na Organização Empresarial**. In: **Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 11, 2014, Rio de Janeiro. Gestão do Conhecimento para a Sociedade**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ - Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro, 2014.

BERNARDO, Márcia Hespagnol; OLIVEIRA, Fábio; SOUZA, Heloisa Aparecida; SOUZA, Caroline Cristiane. **Linhas Paralelas: as distintas aproximações da Psicologia em relação ao trabalho**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v34n1/0103-166X-estpsi-34-01-00015.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

BORSA, Juliane Callegaro. **Considerações sobre a Formação e a Prática em Avaliação Psicológica no Brasil**. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v24n1/v24n1a06.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHERNICHARO, Moraes; SILVA, Fernanda Duarte; FERREIRA, Márcia de Assunção. **Caracterização do termo Humanização na Assistência por profissionais de Enfermagem**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127730129022>>. Acesso em 31 out. 2017.

Conselho Federal de Psicologia (2016). Resolução nº 002. **Regulamenta a Avaliação Psicológica em Concurso Público e processos seletivos de natureza pública e privada e revoga a Resolução CFP Nº 001/2002**.

Conselho Federal de Psicologia. (2003a). Resolução CFP nº 007/2003. **Institui o Manual de Elaboração de Documentos Escritos produzidos pelo psicólogo, decorrentes de avaliação**

psicológica e revoga a Resolução CFP ° 17/2002. Disponível em <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2003/06/resolucao2003_7.pdf>. Acesso em 01 mai. 2017.

Conselho Nacional de Saúde (2012). Resolução nº 466. **Trata das diretrizes e normas regulamentadoras da pesquisa envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União.** Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br> Acesso em: 24 mai. 2017.

FERREIRA, Marcia Heloisa Avona. **O papel do seleção de pessoal na área de recursos humanos.** Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2732/2595>>. Acesso em 01 mai. 2017.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HUTZ, Claudio Simon; BANDEIRA, Denise Ruschel; TRENTINI, Clarissa Marcelli. (Eds.). **Psicometria.** Porto Alegre: Artmed. 2015

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2º.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÖRH, S. S. (2011). **Avaliação psicológica na formação do profissional da Psicologia, algumas reflexões.** In Conselho Federal de Psicologia, Ano da avaliação psicológica – Textos geradores (pp. 143-149). Brasília, DF: Conselho Federal de Psicologia.

MACHADO, Luísa Thiesen. **Avaliação Psicológica em Processos de Recrutamento e Seleção – Uma revisão de literatura.** 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147068/000998122.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília Souza. **Teoria, Método e Criatividade.** 21º ed. Petrópolis. Vozes: 2002.

NORANHA, Ana Paula Porto; ALCHIERI, João Carlos. **Conhecimento em avaliação psicológica.** Revista Estudos de Psicologia, PUC, Campinas, v.21, n. 1, p.43-52, jan./abr. 2004.

Nota técnica do Conselho Federal de Psicologia sobre o uso indevido de testes psicológicos. Disponível em: <http://satepsi.cfp.org.br/docs/notaTecnica.pdf>. Acesso em: 18 out.2017.

OLIVEIRA, João Lucas Campos; NICOLA, Anair Lazzari; SOUZA, Elisa Breda Rodrigues. **Índice de Treinamento de Enfermagem enquanto indicador de Qualidade de Gestão de Recursos Humanos.** Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/8772/pdf>>. Acesso em: 31 out. 2017.

PASQUALI, Luiz (Org.) **Técnicas de exame psicológico – TEP. Manual**. Volume I. São Paulo: Casa do Psicólogo; Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2001.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria**. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/reecusp/v43nspe/a02v43ns.pdf>>. Acesso em: 18 out.2017.

PEDROSO, Maria Carolina Araújo; COSTA, Débora Vargas Ferreira; FERREIRA Victor Cláudio Paradela. **A Importância dos Testes Psicológicos no Processo de Recrutamento e Seleção**. Disponível em:
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29418235.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

ROCHA, Thiago Augusto Hernandez; SILVA, Núbia Cristina da; RODRIGUES, Júnia Marçal; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Gestão de Recursos Humanos em Saúde e Mapeamento de Processos – Reorientação de Práticas para Promoção de Resultados Clínicos Satisfatórios**. Disponível em:
<<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2075/1363>>. Acesso em: 31 out. 2017.

RODRIGUES, Willian Costa. **Metodologia Científica**. 2007.

PRIME, Ricardo; NASCIMENTO, Regina Sonia Gattas; SOUZA, Audrey Setton de. **Crítérios para Avaliação dos Testes Psicológicos**. Disponível em:
<http://www2.pol.org.br/satepsi/CD_testes/pdf/relatoriotestes_cap4.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2011.

SILVA, Priscila de Oliveira Martins; JUNIOR, Annor da Silva; LIBARDI, Mayra Barcelos Amado de Oliveira. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Relato de Experiência em estágio supervisionado**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v35n4/1982-3703-pcp-35-4-1327.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

SOUZA, Barbara. **Recrutamento e Seleção: Um desafio ao Psicólogo Organizacional. 2013**. Disponível em:
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147068/000998122.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

URBINA, S. **Fundamentos da testagem psicológica**. Porto Alegre: Artmed. 2014.

WALDMAN, Andrea Pires. **Avaliação Psicológica e Seleção de Recursos Humanos: Produção Científica em Psicologia entre 2003 e 2013. 2014. Monografia (Graduação em Psicologia – ênfase em Avaliação Psicológica)**. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/104352>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004