



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS
ORGANIZAÇÕES**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**Avaliação psicológica como etapa decisiva no processo de recrutamento e selecção dos
colaboradores: Estudo de Caso na Rh Resolve**

Patrick Nzeyimana

Maputo, Novembro de 2024



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS
ORGANIZAÇÕES**

**Avaliação psicológica como etapa decisiva no processo de recrutamento e selecção dos
colaboradores: Estudo de Caso na Rh Resolve**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Patrick Nzeyimana

Relatório apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane para cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações.

Local de Estágio: RH Resolve

Supervisor: DR. Milton Fernando Mucuanga.

Orientadora: Joelma Albertina Soquisso.

Maputo, Novembro de 2024

FOLHA DE APROVAÇÃO

Este relatório foi julgado suficiente como um dos requisitos para obtenção de grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovado na sua forma final pelo curso de Licenciatura em Psicologia, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

O candidato

(Patrick Nzeyimana)

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

Maputo, Novembro 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Patrick Nzeyimana**, declaro por minha honra, que o relatório que submeto à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, vertente de Psicologia das Organizações, nunca foi apresentado em nenhuma outra instituição de ensino para obtenção de qualquer outro grau académico e constitui resultado do trabalho e da minha investigação por mim realizadas, estando claramente descritas as fontes consultadas.

(Patrick Nzeyimana)

Maputo, Novembro de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Evariste Nzeyimana e Cesary Nzeyimana, que sempre me apoiaram em todas fases da minha vida e me incentivaram nos estudos sem medir os esforços.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, amor e graça que Ele tem por mim.

Endereço agradecimentos a toda a família, em particular os meus pais, Evariste Nzeyimana e Cesary Nzeyimana, pelo apoio financeiro e emocional oferecido, o que permitiu que eu mantivesse o foco e empenho em todas áreas da vida, principalmente, a académica.

Agradeço ao meu supervisor dr. Milton Fernando Mucuanga, pela dedicação, compromisso, paciência e profissionalismo durante a elaboração deste trabalho e minha orientadora, Joelma Soquisso pela paciência e competência que teve para comigo durante todo o processo de estágio.

Agradeço a todos os docentes do Curso de Psicologia, pela orientação, partilha de experiências que me motivaram para, sempre, buscar o melhor.

A minha amiga e irmã de coração, Nathalie Vanessa, agradeço pelo apoio espiritual, companheirismo, sempre fazendo os possíveis para estar presente na minha vida e me dar força na área espiritual.

A todos meus colegas da turma de Psicologia das Organizações, ano 2019, especialmente a Siflónia Zevute, Carolina Langa, Jéssica Mutisse, Eugenia Mangave e Narciso Vaz Vassoa, agradeço pelo companheirismo, partilha de conhecimentos e apoio durante a formação.

Muito obrigado a todos os que directa ou indirectamente deram seu contributo para que eu pudesse terminar esta caminhada com êxito.

LISTA DE ABREVIACOES E ACRNIMOS

UEM	Universidade Eduardo Mondlane.
FACED	Faculdade de Educação.
PO	Psicologia das Organizações.
Rhesolve	RH Resolve.
RH	Recursos Humanos.
R&S	Recrutamento e Seleco.
CV	Curriculum Vitae.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo das cargas semanais.....	7
--	---

Índice

FOLHA DE APROVAÇÃO	i
DECLARAÇÃO DE HONRA	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
LISTA DE ABREVIACÕES E ACRÓNIMOS	v
LISTA DE TABELAS	vi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE REALIZAÇÃO DE ESTÁGIO	2
2.1. Localização e Historial.....	2
2.2. Elementos essenciais da Rhesolve	2
2.3. Estrutura Orgânica	3
2.3.1. Departamento de Administração e Finanças	3
2.3.2. O Departamento de Operações	3
2.4. Actividades Realizadas na Área de Estágio	4
2.5. Relevância da Instituição e da Área de Estágio para a Formação Académica	4
2.6. Contributo do Estagiário para a Instituição de Estágio	5
2.7. Descrição do Papel do Psicólogo na Instituição	5
CAPITULO III: PLANO DE ACTIVIDADES.....	7
CAPÍTULO IV: DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTAGIÁRIO	9
4.1. Apresentação e Integração do Estagiário na Instituição.....	9
4.3. Auxiliar em Processos de Recrutamento.....	10
4.4. Triagem e Filtragem das Candidaturas.....	10
4.5. Auxílio no Processo das Entrevistas e Aplicação de Testes.....	10
4.5.1. Pré-entrevistas.....	10
4.5.2. Entrevistas Presenciais com a Rhesolve.....	11

4.5.3. Aplicação de Testes Psicotécnicos.....	11
CAPÍTULO V: ESTUDO DO CASO.....	12
5.1. Apresentação do Caso	12
5.2. Fundamentação Teórica	14
5.2.1. Avaliação psicológica no processo selectivo.....	14
5.2.1.1. Tipos de testes psicológicos.....	15
5.2.1.2. Etapas da avaliação psicológica.....	16
5.2.1.3. Vantagens e desvantagens	17
a) Vantagens	17
b) Desvantagens	17
5.2.2.3. Importância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e selecção	19
5.2.1.4. Finalidades de avaliação psicológica	19
5.2.1.5. Operacionalização da avaliação psicológica.....	20
5.2.2. Recrutamento e selecção do pessoal	20
5.2.2.1. Recrutamento	20
5.2.2.2. Fontes de recrutamento.....	21
5.2.2. Selecção	24
5.2.2.1. Métodos de selecção.....	24
5.3. Discussão do caso	28
6. CONCLUSOES	30
7. RECOMENDAÇÕES	32
Referências Bibliográficas	33
ANEXOS.....	36

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este trabalho é um relatório que descreve todas as actividades desenvolvidas durante a realização do estágio académico que constitui um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações (PO), oferecido pelo Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O estágio foi realizado na Rhelsove, no período compreendido entre 24 de Outubro de 2022 e 24 de Janeiro de 2023.

De acordo com o Regulamento de Estágio (FACED, 2014), os objectivos de estágio académico são os seguintes: integrar a competência teórica no trabalho prático, através do contacto com a realidade socioprofissional e da aquisição de experiência prática relevante ao curso; adequar as competências teórico-práticas adquiridas ao longo da formação à prática profissional; reforçar o interesse do estudante pela profissão e possibilitar vínculos de emprego com as instituições de estágio.

A escolha para a realização do estágio académico foi motivada por diversos factores, como a aplicação prática dos conhecimentos aprendidos durante a formação, desenvolvimento profissional e *networking*, crescimento pessoal e, não menos importante, a preparação para o mercado de trabalho. O estágio académico oferece uma abordagem prática e directa, capacitando o estagiário a aplicar conhecimentos e aprender em situações reais e desenvolver habilidades.

O relatório aborda sobre como os testes psicológicos podem contribuir positivamente na identificação de candidatos ou colaboradores mais adequados para uma determinada posição, analisando suas competências, habilidades e traços de personalidade para garantir um bom alinhamento com a necessidade. O estudo feito na Rhelsove visa explorar a importância da etapa da avaliação psicológica no processo de recrutamento e selecção.

Em termos estruturais, para além desta introdução, o relatório compreende, a apresentação da instituição de estágio, plano de actividade, actividades desenvolvidas pelo estagiário, estudo de caso que compreende, a apresentação, revisão de literatura e discussão, conclusão, recomendações e referências bibliográficas.

CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE REALIZAÇÃO DE ESTÁGIO

Nesta secção faz-se a descrição da instituição de estágio, em termos de localização, historial, missão, visão, valores e objectivos, estrutura orgânica, actividades desenvolvidas no sector do estágio, relevância da instituição para a formação do estagiário e papel do Psicólogo na instituição.

2.1. Localização e Historial

A RH Resolve fica localizada na Av. 24 de Julho, prédio do INSS, 3º andar, na cidade de Maputo. Está no mercado desde 2014 e é especializada em *outsourcing* de processos de gestão de recursos humanos. Actua em conjunto com diferentes empresas, desde o diagnóstico, implementação e acompanhamento de resultados, através de uma visão direccionada à gestão de pessoas, processos e desenvolvimento organizacional.

A Rhesolve trabalha em conjunto com as direcções das empresas, assumindo actividades operacionais e de apoio, permitindo que os seus clientes tenham acesso a uma gestão e administração de alta qualidade enquanto se dedicam ao seu negócio (Comunicação pessoal, Direcção da Rhesolve, 2023).

A Rhesolve oferece serviços como auditoria de RH, *payroll*, impostos e seguros laborais, assessoria laboral e jurídica, recrutamento e selecção, consultoria de RH, realocação, formação e desenvolvimento, actividades de *team building* e mediação de conflitos laborais (Comunicação pessoal, Direcção da Rhesolve, 2023).

2.2. Elementos essenciais da Rhesolve

De acordo com a Apresentação Corporativa da Rhesolve (2023), constituem elementos essenciais da Rhesolve, os seguintes:

- **Missão:** Oferecer soluções empresariais inteligentes, através de serviços e conhecimentos técnicos, à medida dos negócios dos nossos parceiros, com foco no capital humano e intelectual;
- **Visão:** Ser líder no mercado Moçambicano na área de RH e formação;
- **Valores:** Profissionalismo; excelência no atendimento, confidencialidade e gestão de qualidade.

2.3. Estrutura Orgânica

Segundo o organigrama do RH Resolve, 2023, a estrutura organizacional da Rhesolve, compreende:

2.3.1. Departamento de Administração e Finanças

Estão afectos neste Departamento dois funcionários cujas responsabilidades são centrais na gestão financeira e passando para tarefas administrativas e de conformidade. As principais funções incluem:

- Monitorar o fluxo de caixa;
- Analisar relatórios financeiros;
- Manter registos contábeis;
- Arquivar documentos financeiros;
- Emitir facturas e monitorar os pagamentos;
- Realizar os pagamentos a fornecedores;
- Entre outras responsabilidades.

2.3.2. O Departamento de Operações

Este Departamento é composto por sete colaboradores que possuem a responsabilidade de planear, executar e monitorar os processos da empresa para que os colaboradores possam se focar naquilo que são os objectivos e alcançar as metas da empresa. O departamento de operações na Rhesolve é composto pelos seguintes sectores:

- **Sector de RH (*Outsourcing*):** tem como funções, a gestão de mão-de-obra temporária, gestão terceirizada de RH, controle de assiduidade, gestão de contratos, processos disciplinares, processamento salarial, gestão de férias e legalização de estrangeiros. Este departamento faz a gestão do pessoal das empresas-clientes, atendendo todas as suas necessidades.
- **Sector de Recrutamento e Selecção:** tem com funções fazer os recrutamentos de empresas-clientes, isto é, gerir o processo desde o início até a selecção do candidato final.
- **Sector de Formação e Desenvolvimento:** tem como funções fornecer formações profissionais para empresas/instituições ou publico no geral. O departamento forma

profissionais de todas as áreas de trabalho, através de *workshops*, formações intensivas, formações a curto prazo e a longo prazo.

2.4. Actividades Realizadas na Área de Estágio

O estágio foi realizado na área das Operações, especificamente no departamento das operações, no sector de Recrutamento e Selecção.

O sector de R&S é responsável pelos recrutamentos de candidatos e a selecção do melhor candidato para a empresa-cliente. Este sector é responsável por todas as etapas necessárias para atrair, avaliar e seleccionar os melhores candidatos para ocupar uma determinada posição, dentre as quais:

- **Atracção de Candidatos:** consiste em criar anúncios de vagas atractivos e publicá-los nos canais apropriados;
- **Triagem de Candidatos:** relacionado a recepção e revisão das candidaturas recebidas e realizar a triagem inicial para identificar candidatos que atendem aos requisitos;
- **Entrevistas e Avaliações:** consiste em conduzir as entrevistas com os candidatos seleccionados e avaliar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos;
- **Verificação das Referências:** ligado a verificação e validação dos antecedentes dos candidatos.

2.5. Relevância da Instituição e da Área de Estágio para a Formação Académica

A Rhesolve é uma empresa de prestação de serviços em todas as áreas de recursos humanos como *outsourcing*, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, recrutamento e selecção, e consultoria estratégica. Sendo a Psicologia das organizações uma ciência que busca analisar e compreender os factores humanos através do comportamento dentro de uma organização, o sector onde o estagiário actuou foi de grande ajuda no processo de aprendizagem.

O sector de recrutamento e selecção proporcionou um desenvolvimento significativo em termos de conhecimentos, oferecendo um conhecimento profundo das etapas dos processos de recrutamento e selecção. Foi possível aprender como atrair os melhores candidatos, realizar a triagem e filtragem de currículos de forma efectiva, conduzir as entrevistas e avaliar os candidatos. Além disso, o sector contribuiu substancialmente para o aprimoramento das

habilidades de comunicação efectiva, tanto oral quanto escrita, na criação de anúncios atractivos e na condução das entrevistas.

As actividades desenvolvidas permitiram o aprimoramento do pensamento analítico por meio da análise detalhada de currículos. O sector de R&S também incentivou a proatividade e adaptabilidade no ambiente de trabalho, além da prática de elevados padrões éticos ao lidar com informações confidenciais dos candidatos e das empresas-clientes.

O trabalho neste sector possibilitou um significativo desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando oportunidades para interagir com diversos profissionais de diferentes sectores de trabalho.

2.6. Contributo do Estagiário para a Instituição de Estágio

Numa organização o factor humano é um recurso de extrema importância, pois este influencia bastante na produtividade e crescimento da organização. Como estagiário integrado numa instituição onde o principal foco é o factor humano, tive a oportunidade de aprender sobre este factor humano e como ele pode ser gerido dentro de uma organização desde a sua entrada até a saída.

Como estudante de Psicologia das organizações, o estagiário partilhou o conhecimento teórico e prático adquirido no processo de aprendizagem, explicando como os processos psicológicos influenciam na produtividade do colaborador e, num caso específico no sector em que estava integrado, como o estado psicológico do candidato pode influenciar no processo da entrevista, estabelecendo um ambiente acolhedor e orientação pré-entrevista.

Contribuiu também implementando e aprimorando métodos já existentes na empresa, como aplicação de técnicas e instrumentos de identificação de candidatos adequados a uma determinada vaga, de acordo com as suas habilidades e conhecimentos técnicos e, não menos importante, a sua personalidade para a determinada posição.

2.7. Descrição do Papel do Psicólogo na Instituição

Para Mendonça (2001), são tarefas do psicólogo organizacional, as seguintes:

- Diagnosticar, planear, aplicar e avaliar a necessidade de treinamento, os programas de treinamento, adaptação, formação e/ou aperfeiçoamento do profissional;
- Acompanhar a realização de avaliação de desempenho;

- Recrutar e seleccionar o pessoal;
- Contribuir no diagnóstico da realidade organizacional e na elaboração de projectos em termos de saúde ocupacional;
- Intervir em problemáticas de integração psicossocial no trabalho;
- Fazer análise de cargo e pesquisa salarial.

Chiavenato (2004), acrescenta as seguintes tarefas:

- Assessor das unidades orgânicas para a implementação das políticas de desenvolvimento de recursos humanos;
- Garantir a implementação de programas de avaliação de potencial.

CAPITULO III: PLANO DE ACTIVIDADES

O plano de actividades tem como objectivo guiar o estagiário durante o estágio. Este plano foi elaborado pelo estagiário sob atenção da orientadora e posterior aprovação pelo supervisor. As actividades decorreram no período de 24 de Outubro de 2022 à 24 de Janeiro de 2023, durante os dias úteis da semana. Das 08:00 – 17:00, 8 por dia, correspondente a 40 horas semanais, totalizando 480 horas, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1: Resumo das cargas semanais

Semana / Data	Carga horária	Actividade	Recursos necessários	Objectivos
1 ^a a 3 ^a semana: (24/10/2022 à 12/11/2022).	120 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e integração do estagiário na instituição; • Planificação das actividades a serem realizadas no estágio. 	Bloco de notas e caneta	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os diversos sectores da organização; • Distinguir os colaboradores pelos cargos e níveis hierárquicos; • Identificar as regras estabelecidas na organização; • Identificar as actividades a realizar durante a vigência do estágio.
4 ^a a 6 ^a semana: (14/11/2022 a 02/12/2022).	120 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do processo de Recrutamento e selecção; • Organização de formulários de R&S e base de dados; 	Bloco de notas, caneta e computador	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conhecimentos sobre os procedimentos de recrutamento e selecção implementados pela empresa; • Facilitar a localização em caso de necessidade familiarizar-se com formulários do departamento; • Garantir que os dados sejam precisos, consistentes e actualizados de acordo com as necessidades da organização

				criar processos físicos e electrónicos do processo R&S.
7 ^a a 9 ^a semana: (05/12/2022 a 23/12/2022).	120 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em processos de recrutamento; • Filtragem de candidatos. 	Bloco de notas, caneta e computador	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver habilidades de condução do processo de recrutamento e selecção; • Identificar candidatos certos para os cargos proposto.
10 ^a a 12 ^a semana: (09/01/2023 a 22/01/2023).	120 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Condução do processo de selecção de candidatos; • Controlo de efectividades e gestão de contratos no departamento de RH. 	Bloco de notas, caneta e computador	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher as pessoas certas para a vaga de emprego proposta; • Assegurar o funcionamento eficiente da organização; • Identificar o caso; • Descrever o caso; • Explicar o caso.
Total	480 horas			

O Estagiário

A Orientadora

O Supervisor

(Patrick Nzeyimana)

(Joelma Albertina Soquisso)

(dr. Milton Fernando Mucuanga)

CAPÍTULO IV: DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTAGIÁRIO

Nesta secção, apresenta-se as actividades realizadas durante o período do Estágio, com foco na descrição, objectivos e resultados destas actividades.

As actividades desenvolvidas pelo estudante durante o período de estágio focaram-se no sector de recrutamento e selecção. Desta forma todos os processos de recrutamento que acompanhou foram ligados aos diversos sectores de actividade das empresas-clientes da RH Resolve.

4.1. Apresentação e Integração do Estagiário na Instituição

A apresentação e integração do estagiário na instituição teve como objectivos, identificar os diversos sectores da organização, distinguir os colaboradores pelos cargos e níveis hierárquicos e identificar as regras estabelecidas na organização. A actividade consistiu na apresentação física da instituição. Guiado pela orientadora, o estagiário conheceu a sala onde passaria a trabalhar, os armários para guardar os seus pertences, balneários e a copa onde se tomam as refeições. De seguida, foi-lhe apresentado os instrumentos de trabalho que seriam usados para desenvolver as actividades.

Após a apreciação dos instrumentos, o estagiário recebeu o regulamento interno da instituição, foi-lhe apresentado os colegas do trabalho e as suas funções. Com esta actividade, o estagiário desenvolveu relações socioprofissionais primárias, e adquiriu elementos básicos da cultura organizacional.

4.2. Procedimentos do Departamento de Recrutamento e Selecção

Esta actividade teve como objectivo apresentar ao estagiário os procedimentos do sector de Recrutamento e Selecção, proporcionando-lhe uma visão prática sobre o funcionamento das suas tarefas. A actividade consistiu em familiarizá-lo com as rotinas do sector, incluindo a execução de tarefas diárias, como a comunicação com empresas-cliente e candidatos. Ao estagiário foi atribuída a tarefa de organizar os formulários utilizados no processo selectivo e estruturar a base de dados da empresa. Com isso, ele pôde compreender como gerir documentos essenciais e como realizar o arquivamento e controle de dados dos candidatos. Este exercício permitiu que o estagiário se integrasse às operações do sector, desenvolvendo habilidades organizacionais e conhecimento prático na área de recrutamento.

4.3. Auxiliar em Processos de Recrutamento

Após conhecer os procedimentos de recrutamento e selecção, o estagiário foi solicitado para auxiliar nos processos de recrutamento. O estagiário nesta actividade tinha como função elaborar anúncio de vaga e publicar nas plataformas competentes para a prospecção dos candidatos. Para a publicação dos anúncios, foram usados *sites* de emprego, como MMO Empregos, Sovagas, e Trovagas e redes sociais como *LinkedIn, Instagram, Whatsapp e Facebook*. Outra forma usada para a prospecção dos candidatos é a pesquisa em base de dados, onde foram analisados os CV's constados na base de dados. Com esta actividade o estagiário colocou em prática aquilo que aprendera em teoria, isto é, ele aprendeu os meios de atrair os potenciais candidatos.

4.4. Triagem e Filtragem das Candidaturas

Esta actividade tinha como objectivo analisar as candidaturas e agrupá-las em função das competências, experiências e formações. Esta actividade consistiu em agrupar os candidatos em três grupos, onde o grupo 1 era de candidatos que apresentam um perfil que vai ao encontro das necessidades do cliente; grupo 2 eram candidatos que têm um perfil que talvez possa se enquadrar as necessidades do cliente e grupo 3 que era de candidatos que não tem um perfil com os requisitos do cliente. Após o agrupamento, os candidatos do grupo 3 são todos eliminados do processo e os restantes candidatos passam para a fase seguinte. Este agrupamento tinha como objectivo facilitar o processo de selecção dos melhores currículos/candidatos, tendo possibilitado ao estagiário aprender a analisar as candidaturas, fazendo a selecção dos candidatos com perfis desejados pelo cliente.

4.5. Auxílio no Processo das Entrevistas e Aplicação de Testes

4.5.1. Pré-entrevistas

Nesta actividade todos os candidatos que foram aprovados na fase anterior passam uma primeira fase de entrevista telefónica. Esta primeira conversa serve para conhecer um pouco sobre o candidato e perceber as motivações e as pretensões salariais do candidato.

4.5.2. Entrevistas Presenciais com a Rhesolve

Todos os candidatos que são aprovados na entrevista telefónica são convidados para uma entrevista presencial ou entrevista virtual, caso a distância não permita a deslocação do candidato ao escritório da Rhesolve. As entrevistas presenciais seguem um roteiro previamente criado, esse roteiro funciona como uma guia do entrevistador durante a entrevista.

Na entrevista presencial busca-se saber sobre:

- **Vida pessoal e dados pessoais do candidato**, onde procura-se quebrar o gelo com o candidato, onde ele fala dele mesmo, sua idade, estado civil e tudo mais que se ache relevante;
- **Formações académicas e profissionais**, onde o candidato fala sobre as suas formações e as suas motivações para a escolha do curso;
- **Experiências profissionais**, onde o candidato nesta fase fala detalhadamente sobre as suas experiências profissionais, empresas onde passou e os motivos que lhe levaram a sair das empresas;
- **Conhecimentos técnicos**, onde o candidato fala sobre os seus conhecimentos técnicos que possam ser aplicadas na posição/vaga em que esta a se candidatar.

4.5.3. Aplicação de Testes Psicotécnicos

Os candidatos aprovados na entrevista presencial com a Rhesolve são aplicados testes psicológicos. Estes testes eram compostos por testes de raciocínio lógico para medir capacidade lógica do candidato, testes de interpretação, testes situacionais, testes de conhecimentos geral e teste específico da área da candidatura. Todos estes testes tinham um tempo limitado de modo a pressionar os candidatos. Após a correção dos testes, os candidatos com melhor pontuação eram enviados ao cliente e posteriormente serem entrevistados pelo mesmo.

Esta actividade possibilitou o estagiário aprender como conduzir e se comportar como um entrevistador numa entrevista. O estagiário teve a oportunidade de poder aplicar testes psicotécnicos a candidatos, colocando em prática um pouco daquilo que aprendera no seu decurso académico.

CAPÍTULO V: ESTUDO DO CASO

Estudo de caso “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais” (Prodanov & Freitas, 2013, p.60).

Para esta finalidade constitui caso, as práticas de recrutamento e selecção adoptadas pela Rhesolve, a partir das quais foi definido o seguinte título, *Avaliação psicológica como etapa decisiva no processo de recrutamento e selecção dos colaboradores – Estudo de Caso na Rh Resolve*, visando:

5.0. Objectivo geral: compreender avaliação psicológica como etapa decisiva no processo de recrutamento e selecção dos colaboradores.

5.0.1. Objectivos específicos:

- Identificar os instrumentos de avaliação psicológica utilizados na Rhesolve;
- Descrever as técnicas de recrutamento e selecção dos colaboradores adoptadas pela Rhesolve;
- Explicar o contributo dos testes psicológicos no processo de recrutamento e selecção dos colaboradores na Rhesolve.

5.1. Apresentação do Caso

Durante o período de estágio, o estagiário participou do processo de recrutamento de uma recepcionista que, durante a entrevista mostrou-se ser calma, com postura profissional e organizada. Estes aspectos permitiram que ela fosse aprovada, apenas na entrevista. No fim do processo questionou-se a entrevistadora as razões da aprovação da candidata apenas com a entrevista presencial, ao que ela respondeu:

“Em algumas posições não é necessário seguir todas etapas do recrutamento, isto é, pode se aprovar um candidato só na entrevista se o candidato provar/mostrar que realmente tem experiência e conhecimentos da posição, além do mais, assim o processo fica concluído/fechado de forma rápida”.

A entrevistadora deu a entender ao estagiário que não é em todos os casos em que se aplica testes psicotécnicos aos candidatos. Uma vez que a Rhesolve dá uma garantia de 60 a 90 dias para o cliente avaliar se o candidato desempenha bem as funções e, caso não se encaixe

perfeitamente na posição, a Rhesolve substitui sem custos. Após um mês de trabalho a empresa-cliente contactou a Rhesolve solicitando a substituição da candidata. Questionado sobre os motivos dessa solicitação, a empresa-cliente respondeu que:

“A candidata aprovada tem um mau comportamento. Ela é muito temperamental e impaciente; demora compreender orientações, não demora irritar-se e apresenta um mau humor, o que acaba afectando negativamente o seu relacionamento com os colegas e até com pessoas que ela atende na recepção”.

Noutro processo de recrutamento de motorista profissional, além das entrevistas presenciais, foram aplicados testes práticos de condução, teste situacional e teste de raciocínio lógico aos candidatos. Foram submetidos a entrevistas presenciais, quatro (4) candidatos, e dois (2) foram aprovados para a fase seguinte, que é a fase dos testes. Após a aplicação do teste prático de condução e teste situacional, apenas um candidato apresentou maior pontuação, tendo sido aprovado e contratado. Duas semanas após a contratação, a Rhesolve contactou o cliente para obter o feedback da sua actuação e a apreciação foi:

“O candidato neste pequeno período tem mostrado muito potencial. Ele está se tornando um dos melhores motoristas que já tivemos, pois, para além de ser excelente na estrada, ele é responsável e se comporta muito bem, influenciando positivamente os outros colaboradores. Se ele continuar assim, vamos acabar tornando-o o chefe de equipa”.

5.2. Fundamentação Teórica

5.2.1. Avaliação psicológica no processo selectivo

Segundo Pasqualli (2009, p.21), “a avaliação psicológica refere-se a um conjunto de procedimentos confiáveis que permitem ao psicólogo julgar vários aspectos do individuo através da observação do seu comportamento em situações padronizadas e pré-definidas”. Para Urbina (2007, p.33) a avaliação psicológica é um processo flexível que tem por objectivo chegar a uma determinação sustentada a respeito de uma ou mais questões psicológicas de colecta, avaliação e análise de dados.

A avaliação psicológica desempenha um papel crucial no processo selectivo, ajudando a identificar as características individuais dos candidatos e a verificar sua adequação para a função. Este tipo de avaliação permite às organizações compreender melhor aspectos como habilidades cognitivas, personalidade, e competências emocionais dos candidatos, os quais podem não ser facilmente percebidos durante entrevistas tradicionais. A aplicação de testes psicológicos permite uma análise mais profunda e objectiva das competências que impactam o desempenho profissional (Pasqualli, 2009).

Silva (2010) acrescenta que a avaliação psicológica proporciona maior precisão na predição do comportamento futuro no ambiente de trabalho. Ao aplicar-se instrumentos psicométricos validados, é possível reduzir a subjectividade e aumentar a precisão nas decisões de contratação, isso se torna especialmente relevante em posições que exigem habilidades específicas ou a necessidade de compatibilidade com a cultura organizacional.

O uso de avaliações psicológicas também deve ser conduzido de maneira ética e responsável, respeitando a privacidade dos candidatos e assegurando que os resultados sejam utilizados para os fins adequados (Silva, 2010). Conforme Vianna (2005), os profissionais de psicologia devem seguir as directrizes do Código de Ética Profissional, garantindo que os testes aplicados sejam cientificamente comprovados e que suas interpretações sejam feitas de forma cuidadosa.

5.2.1.1. Tipos de testes psicológicos

Segundo Cunha (2000), os testes podem ser classificados em três categorias:

- **Testes de aptidão:** avaliam habilidades específicas (visão, intelectuais, motoras) e o potencial do candidato para adquirir conhecimentos ou desempenhar actividades especializadas, como testes de inteligência e conhecimentos técnicos.
- **Testes de personalidade:** analisam aspectos sociais e emocionais, como autoconfiança, controle emocional e interação social, geralmente através de testes em grupo, simulando situações para observar o comportamento dos candidatos.
- **Testes de simulação:** reconstituem situações próximas da realidade do trabalho, analisando integração de habilidades e personalidade. Exemplos incluem o “teste da cesta” e “discussão de grupo sem líder”.

No processo de avaliação psicológica no âmbito organizacional, os testes que podem ser descritos como: **Testes de personalidade**, Chiavenato (2009, p.190) – servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo carácter (traços adquiridos ou fenotípicos) ou pelo temperamento (traços inatos ou genótipos). Ainda abastecido da mesma temática Chiavenato (2009, p.186), elucida alguns tipos de testes mais usados pelos recrutadores e psicólogos para o processo de selecção, sendo eles:

- **Testes de alternativas simples:** certo/errado, sim/não, com 50% de probabilidade de acerto ao acaso;
- **Testes de preenchimento de lacunas:** questões com espaços abertos para preencherem;
- **Testes de múltipla escolha:** com três, quatro ou cinco alternativas de resposta para cada pergunta a fim de reduzir a probabilidade de acerto ao acaso.

Robbins (2009, p.244), na sua obra elucida os seguintes tipos de testes:

1. **Testes escritos:** que são aqueles que avaliam a inteligência, a aptidão, a habilidade, o interesse e a integridade;
2. **Teste de simulação de desempenho:** *para descobrir se um candidato é o mais indicado para um cargo, qual fórmula é melhor do que coloca-lo para trabalhar?*
3. **Testes de amostragem do trabalho:** onde os candidatos realizam, simulações de parte do trabalho ou dele todo, permite averiguar conhecimentos habilidades e capacidades necessários para cada função.

Assim sendo, podemos então entender que os testes são imprescindíveis no exercício do psicólogo de forma a reunir com melhor clareza dados que o possam ajudar na sua análise de pessoal seleccionado para uma determinada função. De forma a evitar erros na contratação, injustiças com os candidatos e outros problemas éticos que a má utilização do teste pode causar, um exemplo pode ser como uma ferramenta de exclusão em vez de inclusão.

Um ponto importante é que a escolha dos testes deve ser feita pelo psicólogo e o seu uso em avaliações psicológicas para o contexto selecção somente pode ser considerado eficaz quando existe comprovação de que os indivíduos aptos para o cargo são realmente melhores dos que os rejeitados, por isso reforça-se uma utilização de testes que possuam no mínimo estas características acima citadas.

5.2.1.2. Etapas da avaliação psicológica

Baseando-se em Wechsler (1999), Mayer (2013:9) identifica quatro etapas da avaliação psicológica dentro do processo selectivo: selecção de instrumentos, aplicação, correcção e interpretação dos resultados, relatório e devolução dos resultados (quando necessário):

- **Seleção de instrumentos:** esta etapa envolve a escolha cuidadosa das ferramentas e testes psicológicos mais adequados para avaliar as características específicas dos candidatos, levando em consideração a validade e a confiabilidade dos instrumentos.
- **Aplicação:** refere-se ao momento em que os testes são administrados, seja de forma individual ou em grupo, garantindo que as condições de aplicação sejam padronizadas e os candidatos compreendam as instruções.
- **Correcção e interpretação dos resultados:** após a aplicação, os resultados dos testes são corrigidos, utilizando critérios específicos para cada instrumento, e posteriormente interpretados com base nas normas estabelecidas para a população-alvo.
- **Relatório e devolução dos resultados:** consiste na elaboração de um relatório detalhado que resume os resultados obtidos e, quando necessário, a devolução das informações ao candidato ou à empresa, respeitando questões éticas de confidencialidade.

5.2.1.3. Vantagens e desvantagens

a) Vantagens

Os testes psicológicos desempenham um papel importante no processo de recrutamento e selecção, oferecendo uma análise aprofundada de características da personalidade e habilidades dos candidatos que são difíceis de perceber em entrevistas ou outras etapas. Isso permite uma melhor previsão do desempenho no trabalho e adaptação à cultura organizacional, proporcionando uma base objectiva para a tomada de decisões, reduzindo o viés subjectivo dos recrutadores (Costa & Almeida, 2021).

Oliveira e Roberto (2018), acrescenta que os testes ajudam a identificar competências específicas necessárias para o sucesso em determinadas funções, como aptidões verbais ou numéricas, e facilitam a correspondência entre as habilidades dos candidatos e os requisitos do cargo. São, igualmente, úteis para prever o potencial de desenvolvimento dos colaboradores, permitindo à organização planejar a evolução e crescimento dos candidatos em novos desafios e responsabilidades.

A aplicação dos testes deve seguir directrizes éticas, sendo realizada por profissionais qualificados, garantindo que os direitos e a privacidade dos candidatos sejam respeitados (Silveira & Souza, 2019). Quando aplicados adequadamente, os testes psicológicos contribuem para formar equipas mais coesas e diversificadas, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

b) Desvantagens

De acordo com (2021) e Hogan (2006), os testes psicológicos são valiosos no processo de recrutamento e selecção, mas também apresentam algumas limitações (desvantagens) importantes que devem ser consideradas ao utilizá-los para tomar decisões de contratação. A seguir são apresentadas algumas das principais limitações deste instrumento no âmbito do processo de recrutamento e selecção;

- **Redução da complexidade humana-** os testes psicológicos tendem a simplificar a complexidade da natureza humana, focando em características específicas como personalidade, aptidões ou habilidades cognitivas. Isso pode não capturar adequadamente a totalidade das capacidades e comportamentos dos candidatos,

deixando de lado aspectos importantes como experiências de vida, motivações e contextos culturais.

- **Limitações culturais e linguísticas-** muitos testes psicológicos são desenvolvidos com base em determinadas culturas e idiomas, o que pode resultar em viés cultural e linguístico. Candidatos de diferentes origens étnicas ou linguísticas podem não se sair bem nos testes devido a barreiras linguísticas ou diferenças culturais na interpretação das perguntas.
- **Falta de contextualização-** os testes psicológicos geralmente são aplicados de maneira padronizada e descontextualizada. Isso significa que os resultados podem não reflectir completamente como os candidatos se comportariam em situações reais de trabalho ou dentro da cultura específica da empresa.
- **Possibilidade de falsificação-** em alguns casos, os candidatos podem tentar manipular suas respostas nos testes psicológicos para apresentar um perfil mais favorável. Isso compromete a precisão e a confiabilidade dos resultados, tornando mais difícil para os recrutadores discernir entre respostas autênticas e falsas.
- **Interpretação limitada dos resultados-** os resultados dos testes psicológicos muitas vezes exigem interpretação por profissionais treinados em psicologia. Sem o conhecimento adequado para analisar os resultados, os recrutadores podem tirar conclusões equivocadas ou superficiais, comprometendo a utilidade dos testes.
- **Estática versus dinâmica-** os testes psicológicos tendem a capturar um instantâneo das características ou habilidades de um candidato em um determinado momento. No entanto, essas características podem mudar ao longo do tempo com base em experiências e aprendizado. Portanto, os resultados dos testes podem não ser preditivos do desempenho futuro do candidato.
- **Custo e tempo de aplicação-** alguns testes psicológicos mais abrangentes podem ser caros e demorados para administrar. Isso pode não ser prático em processos de recrutamento que exigem avaliações rápidas e eficientes dos candidatos

De acordo com Machado e Morena (2007), face as limitações dos testes psicológicos, é recomendável complementar os testes psicológicos com outras técnicas de avaliação, como entrevistas comportamentais e avaliações de desempenho, para obter uma visão mais completa e precisa dos candidatos.

5.2.2.3. Importância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e selecção

Os testes psicológicos desempenham um papel fundamental no processo de recrutamento e selecção, pois permitem uma avaliação mais aprofundada das características psicológicas dos candidatos, como personalidade, habilidades cognitivas e aptidões específicas. Eles fornecem informações além das habilidades técnicas e experiências profissionais visíveis nas candidaturas, auxiliando na identificação de traços de personalidade essenciais para o sucesso em determinadas funções (Hogan, 2006).

Esses testes também são úteis para avaliar competências comportamentais, como liderança, trabalho em equipa e resiliência, características que são importantes para o desempenho no trabalho e para a adaptação à cultura organizacional. Além disso, eles reduzem o viés subjectivo nas decisões de contratação, tornando o processo mais justo e baseado em critérios objectivos (Santos, 2020).

É importante, no entanto, que os testes psicológicos sejam aplicados de forma ética e profissional, respeitando a privacidade dos candidatos e seguindo normas estabelecidas por órgãos reguladores (Silveira & Souza, 2019). Quando utilizados correctamente, esses testes contribuem para uma selecção mais criteriosa e transparente, favorecendo tanto as empresas quanto os candidatos.

5.2.1.4. Finalidades de avaliação psicológica

A avaliação psicológica pode ter uma ou várias finalidades:

- **Classificação simples:** o exame compara a amostra do comportamento do paciente com os resultados da população geral ou de grupos específicos: Exemplo: Avaliação do Nível Intelectual.
- **Descrição:** o exame visa identificar as forças e fraquezas do paciente. Exemplo: identificar forças e fraquezas no funcionamento intelectual.
- **Classificação nosológica:** visa avaliar e classificar sistematicamente as perturbações psicológicas;
- **Diagnóstico diferencial:** visa identificar sistematicamente as doenças, usando o critério de eliminação;
- **Avaliação abrangente:** deve-se determinar o nível de funcionamento da personalidade, examinando as funções do ego, como por exemplo as condições dos

sistemas de defesa, facilitando a indicação de recursos terapêuticos e prevenindo possíveis respostas ao mesmo.

- **Entendimento dinâmico:** forma de avaliação compreensiva, já que enfoca a personalidade de maneira global, mas pressupõe um nível mais elevado de inferência clínica.
- **Prevenção:** visa identificar problemas precocemente, avaliar riscos, fazer uma estimativa de forças e fraquezas do ego, bem como capacidade para enfrentar situações novas, difíceis, conflitivas ou ansiogénicas.
- **Prognóstico:** neste exame tenta-se determinar o curso provável do caso clínico, dependendo fundamentalmente da classificação nosológica.
- **Perícia Forense:** o exame procura resolver questões relacionadas com “insanidade”, competência para o exercício das funções de cidadão, avaliação de incapacidade ou de comprometimentos psicopatológicos que etiologicamente possam se associar com infracções de lei, etc (Fonseca, 2011).

5.2.1.5. Operacionalização da avaliação psicológica

De acordo com Hutz (2009) a avaliação psicológica operacionaliza-se nos seguintes passos:

5.2.2. Recrutamento e selecção do pessoal

Embora o recrutamento e a selecção sejam tratados como processos distintos, eles estão intrinsecamente interligados e, assim, influenciam-se um ao outro. Primeiro tem lugar O recrutamento e que corresponde ao processo de atracção e recolha de candidatos aos lugares que se pretende preencher. Após a reunião das candidaturas, procede-se à selecção do melhor candidato (Almeida, 2011).

5.2.2.1. Recrutamento

Segundo Sousa, et al. (2006, p.54), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O principal objectivo do processo de recrutamento é atrair candidatos e examinar as suas características a fim de obter uma lista com os melhores candidatos que podem ser seleccionados ou preservados para um processo de recrutamento e selecção futuro.

Conforme Peretti (2007), o processo de recrutamento compreende as seguintes fases:

- **Necessidades de recrutamento**

A origem do pedido pode ser uma saída, uma mudança, um novo posto de trabalho. O responsável hierárquico elabora uma ficha de pedido, submete-a à sua hierarquia e transmite-a ao serviço responsável pelo recrutamento.

- **Análise**

A Direcção de RH procede à análise da ficha de pedido, este pedido contém uma série de informações (nível de qualificação, remuneração, data e duração da necessidade, entre outras). Contém também um aprofundamento das diferentes dimensões do posto de trabalho, permitindo uma análise funcional (nível de conhecimento, formação e experiência necessária), análise psicológica e psicossociológica e variáveis circunstanciais.

- **Definição da função**

Se não existir uma definição adequada ou actualizada é necessário elaborá-la ou revê-la no momento do recrutamento. Esta definição permite definir a necessidade e os critérios para o recrutamento. Deve estar o mais próximo possível da realidade, diminuindo o risco de insatisfação no momento de integração.

5.2.2.2. Fontes de recrutamento

Conforme Sousa (2006), existem várias fontes de recrutamento que podem ser utilizadas pelas empresas para recrutarem no exterior. Para esta finalidade serão descritas onze formas por serem as adoptadas na organização em estudo:

a) Recrutamento académico

As empresas deslocam-se às escolas para recrutar candidatos com elevado potencial, nomeadamente finalistas. Também pode acontecer por via de parcerias que as empresas estabelecem com as escolas, permitindo um maior conhecimento entre o empregador e o candidato. Neste tipo de recrutamento, o mais frequente é as empresas solicitarem uma lista com os nomes de alunos finalistas para realizarem estágios. Mas também podem ser as associações de estudantes das universidades e institutos, ou até as próprias instituições, a promover a distribuição de listagens com os finalistas e os respectivos interesses.

b) Centros de emprego

Estes constituem uma fonte de recrutamento privilegiada pois as empresas podem encontrar um vasto leque de candidatos para o cargo ou até as pessoas procurarem emprego na sua área.

c) Empresas especializadas

Estas podem, por solicitação da organização contratante, seleccionar um painel de candidatos e ajudar a empresa no momento da selecção. Esta fonte de recrutamento tem como vantagem o facto de retirar de dentro da organização a necessidade de elaborar um processo de recrutamento e ter ajuda de uma empresa com competências específicas neste tipo de processo.

d) *Head-hunting*

Segundo Cunha (2012), neste tipo de recrutamento é comum a identificação do melhor candidato potencial ao lugar. Esta fonte permite a identificação dessa pessoa e a mobilização de recursos para a sua contratação. Esta forma de recrutamento é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas, mas pode, igualmente, ser levada a cabo pela organização contratante.

e) Anúncios

Outro tipo de procura de candidatos são os pequenos anúncios que segundo Peretti (2007, p.234) “têm a preferência das empresas por estas os julgam um meio eficaz de chegar facilmente às pessoas susceptíveis de estarem interessadas nas suas ofertas de emprego”. Geralmente, a um anúncio de jornal corresponde um posto de trabalho a preencher.

f) Candidaturas espontâneas

Segundo Peretti (2007), as candidaturas espontâneas é um tipo de procura que ainda está em desenvolvimento e são mais utilizadas nas grandes empresas.

g) Anteriores processos de recrutamento e selecção

Podem existir na base de dados da empresa alguns currículos de candidatos que a empresa guardou de um processo de recrutamento anterior e que receberam uma opinião positiva sobre o candidato, mas não chegaram a ser admitidos.

h) Informal

Esta fonte ainda é muito utilizada em Portugal e é frequentemente conhecido pela “cunha”. Tem como vantagem os custos de recrutamento e selecção muito baratos, mas por outro lado, esta fonte é considerada pejorativa por muita gente. esta fonte aproveita de uma forma eficiente a rede de contactos disponíveis pela organização.

i) Fóruns de Emprego (*Job Conventions*)

Peretti (2007) refere que é um conceito que foi importado dos Estados Unidos da América (EUA), onde está muito desenvolvido. Enquanto nos EUA é uma reunião de dezenas de empresas e milhares de candidatos no mesmo local, na Europa trata-se da reunião de várias empresas não concorrentes, que têm necessidades idênticas de recrutamento e jovens diplomados pré-seleccionados. Uma das vantagens destes fóruns é a rapidez na resposta, pois há a possibilidade de um contrato imediato ou entrevistas posteriores mais aprofundadas.

j) Página *web* da organização

Nesta fonte de recrutamento os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados. Esta estruturação permite que a empresa receba apenas a informação que considera prioritária. Tem como vantagem a facilidade da organização comparar os candidatos e é também possível que o candidato envie documentação anexa à candidatura. Algumas organizações usam sistemas menos estruturados e divulgam apenas a aceitação das candidaturas, para que os interessados remetam os seus CV para um correio electrónico.

k) Páginas *web* de organizações especializadas

Estas organizações especializadas dedicam-se ao recrutamento. A elas acedem os candidatos interessados em oferecer o seu trabalho e as empresas que pretendem fazer o recrutamento. A maioria destas páginas são gratuitas, tanto para as empresas como para os candidatos.

5.2.2. Selecção

Cunha (2012) define a selecção como um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, baseando-se em critérios de ética e justiça, e considerando a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.

Para Rocha (1999), Esta fase é consiste na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo, sendo que o ideal será o perfil e a função se ajustarem, posteriormente a esta comparação segue-se a tomada de decisão. Rocha (1999) considera que depois de definir e enquadrar a selecção, é altura de analisar as fases do processo, são estas: entrevista inicial; preenchimento do boletim de candidatura; controlo de referências; testes psicológicos; entrevistas; aprovação do director; exames físicos; acolhimento.

5.2.2.1. Métodos de selecção

Os métodos utilizados têm sofrido alterações em termos de importância no processo, nesse sentido Beardwell, et al. (2004) enumerava as seguintes técnicas: a entrevista: entrevista telefónica e entrevista presencial; testes; *assessment centres*; aplicação de casos de estudo; referências; outros métodos. Os factores que determinam a utilização das diferentes técnicas dependem da função que há a preencher, sendo que a entrevista é a mais utilizada e ainda que podem ser utilizadas mais do que uma técnica durante a fase de selecção, e essa será a situação ideal. Destes métodos far-se-á menção daqueles que foram colocados em prática nos processos de recrutamento durante o período de estágio.

a) Triagem curricular

Esta é a primeira análise feita às candidaturas no processo de recrutamento. O momento que, segundo Cardoso (2001, p.64), tem por objectivo separar o trigo do joio, dividindo das candidaturas aquelas que respondem aos requisitos pretendidos das que se afastam dos mesmos. A triagem curricular é feita através da análise dos CV's que foram considerados a participar no processo.

O *Curriculum Vitae* deverá especificar, segundo Cardoso (2001), o percurso profissional do candidato, dados pessoais, conhecimentos e competências. É esta informação que o recrutador vai comparar com as especificações da vaga. Outras ilações que podem ser percebidas através da análise curricular vão além das factuais, dos quais se destacam o projecto profissional e algumas qualidades pessoais que se reflectem também no CV.

Cardoso (2001) destaca ainda que esta fase de pré-selecção tem o objectivo de agrupar as candidaturas em três:

- As que correspondem à generalidade das suas expectativas;
- As que deixam algumas interrogações;
- As que não correspondem às suas expectativas.

b) Entrevista telefónica

Após a triagem dos CVs, segue-se a fase do primeiro contacto directo com os candidatos, de modo a sanar as dúvidas que possam ter ficado do seu percurso, expectativas e motivações. Segundo Rocha (1999) trata-se de uma entrevista inicial destinada a eliminar candidatos não qualificados. Costumam realizar-se perguntas relacionadas com o interesse em conseguir o emprego, expectativas quanto ao salário, capacidade para desempenhar as tarefas que constam do conteúdo funcional.

De acordo com Bilhim (2009), terá como objectivo clarificar e aprofundar pontos do CV, fornecer informações sobre a empresa e o posto de trabalho, e informação sobre o nível de vencimento e benefícios sociais.

c) Entrevista presencial

Nesta fase, cabe também ao candidato saber vender-se, segundo Cardoso (2001), esta componente comercial faz com que o candidato omita aspectos menos positivos e valorize factores que visem facilitar uma decisão que lhe seja favorável. Pode acontecer também, candidatos que pela sua modéstia omitam realizações importantes, que beneficiariam a seu favor.

O entrevistador desempenha um papel fundamental ao conduzir a entrevista, sendo responsável por criar um ambiente de respeito e igualdade, evitando uma postura de superioridade sobre o entrevistado. Como afirma Cardoso (2001), é essencial que o entrevistador adopte uma atitude igualitária, tratando a entrevista como uma interacção de negócios em que ambos têm a ganhar com o respeito mútuo. Ao escutar com atenção, o entrevistador consegue compreender melhor o candidato e captar informações valiosas, sendo a qualidade das perguntas que faz um factor determinante para a qualidade das respostas que recebe.

Além disso, é importante que o entrevistador esteja atento aos sinais e indícios não-verbais, pois a comunicação do candidato não se limita às palavras. A linguagem corporal pode revelar aspectos importantes, complementando as informações verbais. Outro ponto relevante é a gestão do “feeling” ou intuição, um julgamento intuitivo que pode influenciar o entrevistador a simpatizar mais com alguns candidatos e a ver outros de forma menos favorável. Administrar esse sentimento ajuda a manter a objectividade, evitando que preferências pessoais prejudiquem a avaliação dos candidatos.

Para Cardoso (2001) os temas a discutir em entrevista são:

- **O percurso do candidato:** para o conhecer bem será fundamental conhecer o seu percurso escolar e profissional, tentando perceber as decisões e opções que foi tomando e se existem incoerências no que relata.
- **As funções desempenhadas:** um tema indispensável, onde se obtém grande parte das informações sobre as competências profissionais que podem facultar ao entrevistador vários indícios comportamentais. Serão feitas de perguntas de resposta aberta para que o candidato não se centre apenas em factos e se dê a conhecer.
- **As anteriores empresas:** permitirá decifrar quais as responsabilidades do candidato em cada experiência, pois poderá ser-lhe pedido que descreva o organigrama das empresas, os projectos por onde passou, etc.
- **As relações de chefia:** importante não só para perceber como se poderá comportar numa posição de chefia como também como irá reagir ao tipo de chefia que irá encontrar. É importante que se peça que relate situações concretas.
- **As motivações** – muitas vezes despoletado com a questão “Porque é que se candidatou a esta vaga?”, esta é uma questão essencial porque permite perceber traços de personalidade e do percurso de vida do candidato.
- **Os conteúdos emocionais:** incentivando o candidato a descrever situações passadas.
- **Os conteúdos abstractos:** os candidatos muitas vezes tentam refugiar-se neste tipo de discurso, cabe ao interlocutor conduzi-lo a falar sobre factos.
- **Os pontos fortes e menos fortes:** geralmente os candidatos têm esta resposta preparada, para fugir à mesma o entrevistador deverá abordar este tema ao longo da entrevista.

- **A empresa e a função:** fazendo uma apresentação da cultura e estrutura da empresa e, especificamente, das funções e responsabilidades do cargo a que se candidata.

Por fim, encerrado o momento em que recrutador e candidato se conhecem e discutem os temas previamente descritos, conforme orientação e planeamento descritos, é chegado o momento do recrutador fazer uma avaliação deste momento, que irá sustentar a tomada de uma decisão. A avaliação deste momento consiste numa análise, interpretação e comparação do que recolheu, mais uma vez, do que se esperava em relação ao candidato idealizado.

O entrevistador deverá, segundo Machado e Portugal (2013) esforçar-se por encadear os dados de forma lógica, a fim de poder elaborar uma teoria sobre o comportamento e a sua adaptação e eficácia em lugares futuros. O entrevistador deverá conseguir responder a três questões: o candidato está à altura do emprego a que se candidata? O candidato deseja exercer a função que lhe é proposta? Como se comporta o candidato em relação com os outros?

d) Referências

A obtenção de referências é uma etapa importante no processo de recrutamento, utilizada para obter informações adicionais sobre os candidatos por meio de terceiros, como antigos empregadores ou colegas de trabalho (Beardwell et al., 2004). As referências podem ser solicitadas em diferentes fases do processo, antes ou após a entrevista, e têm como objectivo confirmar detalhes profissionais ou obter opiniões sobre o desempenho e carácter do candidato.

Torrington (2008) distingue dois tipos de referências: a que verifica a veracidade dos fatos mencionados pelo candidato e a que solicita uma opinião sobre sua personalidade. Cook (2001) ressalta que, em alguns casos, as referências são pedidas antes da entrevista, especialmente em candidaturas para o primeiro emprego ou em vagas internacionais, sendo questionadas atitudes e histórico do candidato. As informações mais comuns incluem registo de ausências, pontualidade e histórico disciplinar.

5.3. Discussão do caso

O pronunciamento da entrevistadora, segundo o qual para alguns cargos, um candidato pode aprovar só na entrevista se mostrar que realmente tem experiência e conhecimentos da posição, como forma de justificar o facto de ter apurado, sem aplicar testes psicotécnicos, uma candidata a secretária é contestado por Fonseca (2011), ao explicar que as entrevistas por si só podem não captar todas as dimensões psicológicas e comportamentais necessárias para prever o desempenho de um candidato no ambiente de trabalho.

O facto de não ter-se constatado que a candidata aprovada apresenta mau comportamento, é muito temperamental, impaciente, tem dificuldades de compreensão de comandos, é mal-humorada e facilmente se irrita, o que acaba afectando o seu relacionamento com os colegas e utentes pode dever-se a não aplicação de testes psicotécnicos durante o processo de selecção. Em relação a esta situação, Hogan (2006), explica que no processo de recrutamento e selecção os testes psicológicos permitem uma avaliação mais aprofundada das características psicológicas dos candidatos, como personalidade, habilidades cognitivas e aptidões específicas. Hogan (2006), acrescenta que os testes fornecem informações além das habilidades técnicas e experiências profissionais visíveis nas candidaturas, auxiliando na identificação de traços de personalidade essenciais para o sucesso em determinadas funções.

Noutro processo de recrutamento de motorista profissional, além das entrevistas presenciais, foram aplicados testes práticos de condução, teste de personalidade e teste de raciocínio lógico aos candidatos. Foram submetidos a entrevistas presenciais, quatro (4) candidatos, e dois (2) foram aprovados para a fase seguinte, que é a fase dos testes. Após a aplicação do teste prático de condução e teste de personalidade, apenas um candidato apresentou maior pontuação, tendo sido aprovado e contratado. Duas semanas após a contratação, a Rhesolve contactou o cliente para obter o feedback da sua actuação e a apreciação foi:

“O candidato neste pequeno período tem mostrado muito potencial. Ele está se tornando um dos melhores motoristas que já tivemos, pois, para além de ser excelente na estrada, ele é responsável e se comporta muito bem, influenciando positivamente os outros colaboradores. Se ele continuar assim, vamos acabar tornando-o o chefe de equipa”.

A avaliação de candidatos com base em testes práticos, de personalidade e de raciocínio lógico, além de entrevistas, segue um padrão recomendado para recrutar profissionais que

possam contribuir de forma ampla para a organização. Segundo Chiavenato (2014), as habilidades práticas e os traços de personalidade são fundamentais em funções operacionais, como a de motorista, pois permitem uma análise do candidato tanto em capacidade técnica quanto em características comportamentais, promovendo um ajuste adequado às demandas do trabalho e à cultura organizacional. O uso de testes múltiplos, como o de raciocínio lógico, é valioso, pois ajuda a prever a capacidade do candidato de resolver problemas e pensar criticamente, qualidades essenciais para lidar com situações de trânsito e imprevistos.

No caso apresentado, o feedback positivo do cliente sobre o candidato contratado corrobora a eficácia de um processo selectivo robusto, como mencionado por Robbins (2016), ao indicar que métodos diversificados de selecção são eficazes na identificação de colaboradores que agregam valor à equipe e à organização. A menção do cliente sobre a influência positiva do motorista nos outros colaboradores reflecte o conceito de “fit cultural” descrito por Reilly e Bauer (2015), o qual defende que colaboradores bem alinhados com os valores e expectativas da organização tendem a se tornar líderes naturais e influenciar positivamente o ambiente de trabalho. Esse feedback sugere que o candidato apresenta não apenas as habilidades técnicas, mas também a postura e o engajamento que favorecem sua integração e, possivelmente, seu crescimento na hierarquia da empresa.

6. CONCLUSOES

O estágio realizado na RH Resolve foi uma oportunidade crucial para integrar o conhecimento teórico adquirido ao longo do curso com a prática profissional, especialmente na área de recrutamento e selecção. Ao longo do período de estágio, o estudante teve a chance de aplicar competências de gestão de recursos humanos, comportamento organizacional e testes psicotécnicos, consolidando a teoria com a vivência real do mercado de trabalho. Um dos principais aprendizados foi a importância da actuação do psicólogo organizacional, que, ao aplicar e interpretar testes psicotécnicos, contribui para a precisão e eficácia do processo selectivo, minimizando erros e promovendo uma contratação mais assertiva.

O estágio também destacou a relevância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e selecção, uma vez que são ferramentas que oferecem uma análise aprofundada de características dos candidatos, muitas vezes além do que pode ser percebido em entrevistas convencionais. O estudante teve a oportunidade de realizar entrevistas e aplicar testes, além de interpretar os resultados, o que permitiu desenvolver habilidades importantes como gestão de *stress*, comunicação e postura profissional. Esses testes, quando utilizados de forma adequada, não apenas contribuem para uma selecção mais precisa, mas também para a construção de equipas com maior compatibilidade com a cultura organizacional.

Por outro lado, o estágio reforçou a importância de uma aplicação ética e cuidadosa dos testes psicotécnicos. A escolha inadequada ou a má interpretação desses instrumentos pode comprometer o processo de selecção, levando a decisões erradas e, conseqüentemente, a um desempenho abaixo do esperado por parte do candidato seleccionado. O estudante compreendeu que, embora os testes sejam fundamentais, sua eficácia depende da competência do psicólogo organizacional em garantir que os resultados reflectam com precisão o perfil do candidato, alinhando-o às exigências do cargo.

Em termos de contribuição para a profissão, o estágio despertou um forte interesse pelo recrutamento e selecção, e reforçou a percepção de que esses processos são mais completos e eficazes quando incorporam testes psicotécnicos. Esse aprendizado possibilitou um entendimento mais profundo da necessidade de um psicólogo organizacional no desenvolvimento de um processo selectivo de qualidade, capaz de identificar as melhores opções para o crescimento e sucesso da organização.

Ao final, o estágio não só proporcionou uma valiosa experiência prática e a aplicação dos conhecimentos adquiridos, mas também reforçou o vínculo do estudante com a profissão, possibilitando uma melhor adequação às demandas do mercado de trabalho e criando oportunidades para futuras inserções profissionais.

7. RECOMENDAÇÕES

Tendo como base os aspectos observados, recomenda-se que a Rhesolve:

- Aplicar testes psicotécnicos em todos os candidatos, independentemente da função, para garantir uma avaliação mais completa das competências e características do candidato;
- Estabelecer um processo de recrutamento mais padronizado e rigoroso, com a inclusão de testes práticos e avaliações psicológicas em todas as etapas, visando maior objectividade na selecção;
- Treinar os profissionais responsáveis pelo recrutamento para que possam identificar melhor as necessidades da vaga e aplicar as técnicas de avaliação de forma adequada, minimizando erros de selecção;
- Implementar um sistema de feedback contínuo com os clientes após a contratação, a fim de avaliar o desempenho dos colaboradores e possibilitar ajustes no processo selectivo quando necessário;
- Realizar acompanhamento regular dos novos colaboradores dentro do período de garantia oferecido, para ajustar rapidamente qualquer incompatibilidade comportamental ou técnica com a vaga;
- Personalizar os processos de recrutamento de acordo com a natureza da vaga, aplicando testes mais específicos para posições que exigem habilidades técnicas ou comportamentais diferenciadas.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F. (2011). *Gestão de Recursos Humanos*. In J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. Almeida (Eds.), *Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª Edição. Porto: Editora.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management - A contemporary Approach*. 4ª Edição. England: Pearson Education Limited.
- Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). *A validade preditiva dos testes de habilidades cognitivas: uma meta-análise no Reino Unido*. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Edição. Lisboa: ISCSP - UTL.
- Canguilhem, G. (2009). *O normal e o patológico*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. Lisboa: Lide.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. 2ª Edição. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo: Elsevier.
- Cook, M. F. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions*. USA: AMACOM.
- Costa, M. A. & Almeida, F. G. (2021). *Contribuições dos testes psicológicos para o recrutamento e selecção de pessoal*. São Paulo: Editora Atlas.
- Cunha, J. A. (2000). *Passos do processo psicodiagnóstico*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Cunha, M. P., et al. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa.
- Hogan, T. (2006). *Introdução à prática de testes psicológicos*. LTC. Rio de Janeiro.
- Jacques, M. G. (2003). *A reengenharia das organizações: Uma visão sociotécnica*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lacombe, F. J et al. (2003). *Administração – Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

- Machado, A. M. B., & Morona, C. A. (2007). *Avaliação psicológica: Conceitos e instrumentos*. Porto Alegre: Artmed.
- Marinho, H. (2003). *Psicologia: uma nova visão*. São Paulo: Paulinas.
- Mendonça, M. T. (2001). *Psicologia organizacional e do trabalho: Uma introdução à área*. 2ª Edição. Petrópolis: Vozes.
- Moura, J. (2009). *Introdução à actuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Acessado em 27/03/2024, Disponível em <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/introducao-a-atuacao-em-psicologia-organizacional-e-do-trabalho>.
- Oliveira, A. B. & Roberto, P. C. (2018). *A importância dos testes psicológicos no processo de selecção de pessoal*. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho.
- Peretti, Jean-Marie. (2007). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa.
- Prodanov, C. C. Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. 6ª Edição São Paulo: Universidade Feevale.
- Reilly, R. R., & Bauer, T. N. (2015). *Employee Fit and Organizational Outcomes*. Nova Iorque: Routledge.
- Robbins, S. P. (2016). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Rocha, J. A. (1999). *Gestão De Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). *Meta-análise abrangente da validade de construção da entrevista de emprego*. Revista Europeia de Psicologia do Trabalho e das Organizações.
- Santos, E. F. (2020). *Uso ético dos testes psicológicos no contexto organizacional*. Psicologia em Foco.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *A validade e utilidade dos métodos de selecção em psicologia de pessoal: implicações práticas e teóricas de 85 anos de pesquisas*. Boletim Psicológico.
- Silva, C. D. (2019). *Contribuições dos testes psicológicos para o recrutamento e selecção de pessoal*. São Paulo: Editora Moderna.
- Silveira, R. S. & Souza, A. B. (2019). *Uso ético dos testes psicológicos no contexto organizacional*. Psicologia em Foco.

Sousa, M. J., et al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. 1ª Edição. Lisboa.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7th Edition. England: Prentice Hall.

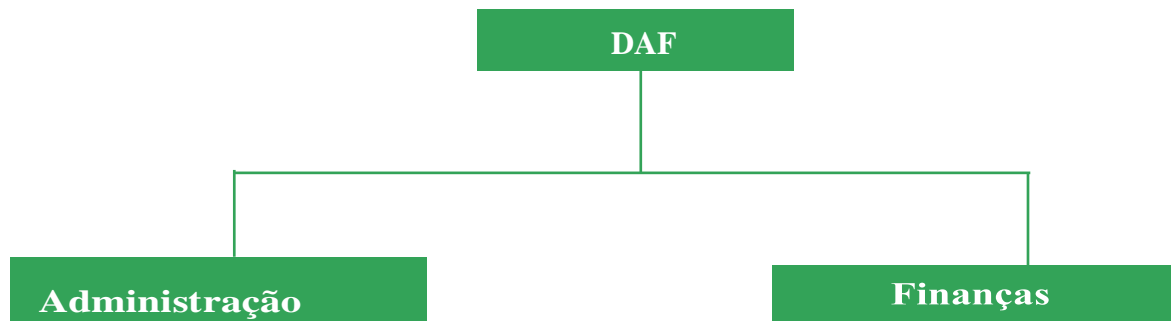
ANEXOS

Anexo I: Estrutura Organizacional Geral da Rhesolve

Direção Geral



Departamento de Administração e Finanças



Departamento de Operações



Departamento Comercial

