

O USO DE MEDIDAS PADRONIZADAS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



por Ivan Rabelo

Psicólogo, doutor (USP) e mestre (USF) com ênfase em avaliação psicológica. Especialista em avaliação na Primeira Escola. Atuação em construção e adaptação de testes, escalas, medidas cognitivas e socioemocionais em Recursos Humanos e Educação. Professor em programas de pós-graduação.

A DEFINIÇÃO DE SELEÇÃO DE PESSOAL pode ser encarada de maneira bem sucinta como um processo pelo qual se escolhe, dentre um grupo de pessoas com determinadas características comuns e distintas, os candidatos com as melhores aptidões para determinada posição ou cargo na empresa. Contudo, encarar o recrutamento e seleção para além de uma simples promoção ou contratação e sim como uma peça-chave, é um processo central para o sucesso do negócio. De maneira que, conhecer a adequação das ferramentas utilizadas para a seleção de pessoal se torna essencial para uma escolha mais assertiva, evitando desperdício de dinheiro e de tempo em uma avaliação pouco embasada.

As informações necessárias para uma identificação apropriada de um profissional para um determinado cargo ou posição na companhia dependem, sobretudo, de uma descrição de cargo e de competências clara e que realmente esteja relacionada a demanda do trabalho que será exigido do profissional. Uma análise de função busca identificar quais qualidades a pessoa que irá realizar aquelas atividades precisa apresentar para contribuir com o negócio, assim como identificar quais possíveis características também poderão limitar o sucesso dela na empresa. “A busca é pelo KSAOs, [...] ou seja, conhecimento (K=Knowledge), habilidades (S=Skills), capacidades (A=Abilities) e outras características (O=Others) incluindo atitudes e hábitos” (Anastasi; Urbina, 2000, p. 351).

Relacionar as informações do cargo com as competências apresentadas pelo candidato no processo de seleção permitirá uma maior clareza e objetividade ao recrutamento, contribuindo para que a seleção possa repensar a triagem de recursos que necessitem estar contidos naquele processo, dentre as ferramentas, entrevistas, provas situacionais, testes cognitivos, testes de integridade, de competências etc. A preparação de um procedimento



de seleção deve levar em conta medidas que avaliem a maior quantidade possível de características dos candidatos, que sejam consideradas importantes na análise da função e que, portanto, sejam potenciais preditoras do desempenho futuro.

Contudo, apesar dos testes serem ferramentas essenciais nas organizações no âmbito da seleção de pessoal, sua utilização apresenta divergências de opiniões. Em um estudo realizado pelos pesquisadores Pereira, Primi e Cobêro (2003), que teve como objetivo listar os testes e métodos utilizados em seleção de pessoal em 34 corporações multinacionais e nacionais do Estado de São Paulo e compará-los com a literatura encontrada sobre os testes utilizados nos Estados Unidos, com foco principalmente em estudos de validade preditiva, os resultados demonstram uma alta frequência de utilização de testes psicológicos projetivos-expressivos (15,2%). Tais testes podem ser caracterizados pela realização mais livre de desenhos acompanhados por complementação verbal, contar histórias, interpretar imagens, ou a realização de traçados repetidos etc.

Verificou-se também alta frequência de aplicação de dinâmicas de grupo (também com 15,2%) . A entrevista estruturada foi apontada por 11,4% dos recrutadores no uso em seleção, e a entrevista não-estruturada, isto é, a entrevista informal que não dá parâmetros comuns de comparação entre dois candidatos, apareceu como opção de utilização por 7,6% da amostra. Veja o artigo completo no link: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v5n2/v5n2a08.pdf> .

Porém, os autores reforçam uma contradição a respeito da validade destas ferramentas utilizadas especificamente para recrutamento e seleção, sobretudo em razão do poder de predição de comportamentos destas técnicas no contexto corporativo, já que muitos profissionais recrutadores, ao serem questionados, descrevem a importância de se utilizar métodos e técnicas com estudos empíricos e mais confiáveis cientificamente, apesar de ainda incluírem poucos testes que apresentam características psicométricas robustas em sua prática efetiva, sobretudo do ponto de vista de investigações e validades empíricas, ou mesmo ao utilizar determinados procedimentos que não apre-



Os testes não são válidos ou inválidos de maneira geral, mas sim válidos ou não para determinados usos específicos.

sentem qualquer estudo empírico sobre as características que tais ferramentas se propõem a mensurar.

Portanto, vale a reflexão: os métodos, técnicas, ferramentas que você utiliza em sua prática, apresentam estudos científicos/empíricos dentro do contexto de recrutamento e seleção?

Nesse delineamento, as atividades específicas que uma pessoa exercerá no futuro tornam-se o critério que o teste procurará prever, isto é, o teste deverá mostrar que seus resultados são correlacionados com um bom desempenho nessas atividades específicas. Isso permite reforçar a ideia de que os testes não são válidos ou inválidos de maneira geral, mas sim válidos ou não para determinados usos específicos (Pereira et al., 2003). Por isso, o procedimento de validade preditiva é muito importante para indicar que os testes usados na seleção de pessoal são ferramentas verdadeiramente úteis e confiáveis.



Uma pesquisa muito interessante, específica do contexto de recrutamento e seleção, é apresentada por Schmidt e Hunter (1998). Os pesquisadores realizaram uma meta-análise combinando dados de 85 anos de pesquisas em seleção de pessoal sobre a validade de métodos e ferramentas utilizadas em recrutamento, pesquisando a capacidade de prever o desempenho futuro no trabalho de tais procedimentos. A meta-análise indicou que a validade de um teste de capacidades

cognitivas gerais, utilizado em conjunto com um teste de integridade para prever desempenho no trabalho, apresenta um poder de predição de 0,65, enquanto uma combinação de um teste de capacidades cognitivas gerais e uma

entrevista estruturada mostrou-se com uma capacidade preditiva de 0,63. Ainda com índices bem próximos, os testes cognitivos associados com simulação de trabalho apresentaram coeficiente preditivo de 0,63.

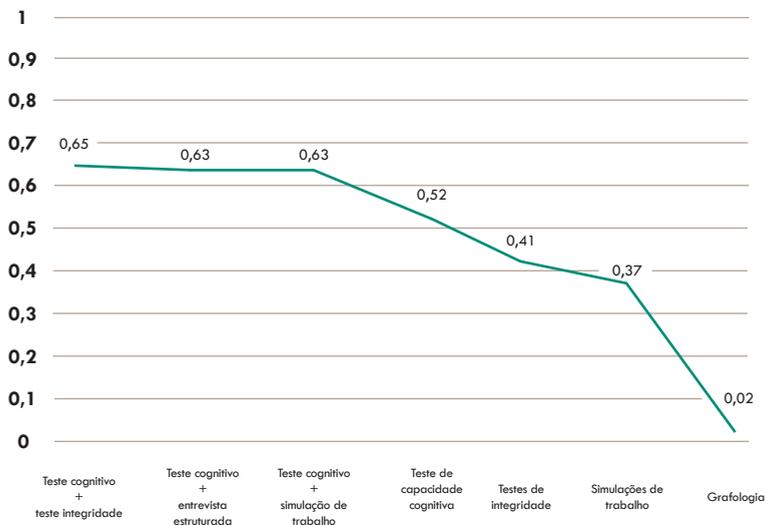
Os resultados sugerem que procedimentos combinados demonstram uma correlação mais alta na avaliação do desempenho no trabalho do que apenas uma técnica aplicada isoladamente. O estudo estimou ainda que a validade operacional média de medidas de integridade para prever as avaliações dos superviso-

res do desempenho no trabalho é de 0,41 e indicou que esses testes também podem ter valor na predição de comportamentos disruptivos no trabalho. De acordo com Craig e Smith (2000, p.03) citado por Pereira e colaboradores (2003): “os testes de integridade são inventários psicológicos designados a prever a probabilidade de que um candidato exiba comportamentos delinquentes e contraprodutivos [...] testes como esses têm sido chamados testes de honestidade, fidelidade”.

Por fim, a pesquisa destacou que os testes de capacidade cognitiva geral apresentam sozinhos os valores mais altos na predição de desempenho no trabalho, com uma correlação de 0,52.

Portanto, cabe a você leitor, refletir

também sobre a importância do uso de medidas padronizadas para avaliação de candidatos em seus processos de recrutamento e seleção. Buscar métodos empiricamente estudados por meio do levantamento de informações sobre a validade e precisão das ferramentas que utilizará em seus processos, dentro do seu contexto específico, tais como estudos que comprovam principalmente a sua validade preditiva, permitirão escolhas ainda mais assertivas, menor desperdício de recursos e economia de tempo. ■



O CONARH é um dos principais eventos sobre Gestão de Pessoas da América Latina. Ele reúne executivos de RH e consultores de expressão do mundo corporativo. Quem sedia o evento esse ano é a São Paulo Expo, em São Paulo-SP e a Primeira Escolha estará presente. Venha nos visitar!



Este artigo foi produzido, editado e revisado por Ivan Rabelo e Primeira Escolha.

www.primeiraescolha.com.br