

O PAPEL DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Antônio Carlos Nascimento dos Reis¹
Kedma de Souza Maia²
Raquel do Vale Campelo³

RESUMO: O recrutamento e seleção de pessoal se configura como um desafio estratégico central para as organizações, impactando diretamente sua produtividade, cultura e sustentabilidade, sendo imprescindível o investimento em estratégias que assegurem a melhor condução deste processo. Dessa forma, objetivo deste estudo foi analisar a relevância da aplicação de testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção de pessoas. Este estudo se trata de uma revisão bibliográfica de artigos científicos publicados entre os anos de 2020 a 2025 nos bancos de dados Scielo, Lilacs e Google Acadêmico, para esta seleção foram utilizados como critérios de inclusão, a data de publicação, nos idiomas inglês e português e que estivessem hospedados em revistas científicas. Os critérios de exclusão foram os artigos selecionados em outras línguas, sem fundamento científico e que não atendessem os de inclusão. Com base no levantamento, foi observado que a avaliação psicológica, em conformidade com as ferramentas próprias para tal, é de suma relevância para o êxito do processo de recrutamento e seleção de pessoas, utilizando de estratégias como entrevistas, aplicação de testagens psicológicas, dinâmicas de grupos, entre outros.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional; Testagem Psicológica; Avaliação do Perfil.

ABSTRACT: Recruiting and selecting personnel is a central strategic challenge for organizations, directly impacting their productivity, culture, and sustainability. It is therefore essential to invest in strategies that ensure the best possible conduct of this process. This study aimed to analyze the relevance of applying psychological tests in the recruitment and selection process. This is a literature review of scientific articles published between 2020 and 2025 in the Scielo, Lilacs, and Google Scholar databases. The inclusion criteria for this selection were publication date, in English and Portuguese, and being hosted in scientific journals. The exclusion criteria were articles selected in other languages, without scientific basis, or that did not meet the inclusion criteria. Based on the survey, it was observed that psychological assessment, in accordance with the appropriate tools for this purpose, is of great relevance for the success of the recruitment and selection process, using strategies such as interviews, psychological testing, group dynamics, among others.

KEY WORDS: Organizational Psychology; Psychological Testing; Profile Assessment.

1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e seleção de pessoal se configura como um desafio estratégico central para as organizações, impactando diretamente sua produtividade, cultura e sustentabilidade. Nesse contexto, a avaliação psicológica emerge como uma ferramenta científica e técnica indispensável, que transcende a análise de

¹MBA em Gestão de Pessoas. UEA. E-mail: antonio.carlos.psi@nortetech.net

²Graduação em Psicologia. Faculdade Nilton Lins. E-mail: kedma.familia@gmail.com

³Graduação em Psicologia. Uninorte. E-mail: raqueldovallesz16@gmail.com

competências e qualificações técnicas para investigar os traços de personalidade, habilidades cognitivas e tendências comportamentais dos candidatos (Soligo *et al.*; 2020). A sua aplicação visa garantir uma correspondência mais precisa entre o perfil do profissional e as demandas da vaga, promovendo uma integração mais eficaz e duradoura (Pontes, 2022).

A integralidade da questão torna-se evidente ao considerarmos o alto custo financeiro e operacional associado a contratações inadequadas, que se reflete em elevadas taxas de *turnover* e em um clima organizacional fragilizado. Sendo possível destacar cerca de 56% desta situação no mercado brasileiro, apontando tanto para questões relacionadas ao processo de recrutamento e seleção, quanto para questões direcionadas as organizações em si (Melo; Andrade, 2023).

O impacto negativo de uma má contratação pode representar perdas financeiras substanciais, além de comprometer a coesão das equipes e a imagem da empresa. Assim, a otimização dos processos seletivos por meio de métodos cientificamente validados é uma necessidade crítica para a gestão de pessoas (Fagundes e Andrade, 2025). Brandão, *et al.*, (2023) explica que a atuação da psicologia perpassa invariavelmente pela avaliação psicológica no ato de recrutamento e seleção de pessoas, o que não reduz sua prática à tal finalidade, mas se configura em uma condição pertinente e de grande teor técnico, uma vez que cabe a esta ciência este tipo de avaliação.

De acordo com Soligo *et al.*, (2020), a avaliação psicológica deve ser compreendida sob uma perspectiva plural, contemplando desde a aplicação de técnicas e habilidades específicas até o manejo de testagens e instrumentos direcionados a este fim, com o devido aprofundamento do profissional de psicologia habilitado para tal. Esta pesquisa se justifica pelo interesse em aprofundar os conhecimentos na temática da avaliação psicológica voltada para os processos de recrutamento e seleção, além da experiência dos mesmos junto ao setor de recursos humanos. Sendo pertinente também a apresentação da motivação da mesma por sua contribuição para o meio acadêmico e profissional da psicologia. Assim, esta revisão de literatura tem como objetivo analisar a relevância da aplicação de testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Fundamento da psicologia no processo de recrutamento e seleção

Anterior ao aprofundamento na psicologia enquanto ciência aplicada aos processos de recrutamento e seleção de pessoas, é salutar a compreensão conceitual

da psicologia organizacional, considerando inclusive os possíveis campos de atuação da mesma.

Para Freitas e Santos (2023), a Psicologia Organizacional, também conhecida como Psicologia do Trabalho, é um ramo da psicologia que se dedica a compreender os fenômenos do comportamento humano em ambientes de trabalho. Seu objetivo é desenvolver estratégias para identificar como esses comportamentos influenciam a gestão de recursos humanos e os resultados da organização.

Uma das suas principais atribuições é harmonizar os interesses da empresa com o bem-estar psicossocial dos colaboradores, buscando um equilíbrio que promova tanto a produtividade quanto a saúde mental dos trabalhadores (Vasquez; Hutz, 2021).

Freitas *et al.*, (2022) elucidaram que a Psicologia Organizacional tem o estudo das influências do comportamento individual no contexto coletivo como temática central, centrando principalmente na melhora dos resultados vinculados à gestão de pessoas.

Carmargo e Macedo (2020) contribuíram ainda ao afirmar que as atribuições da Psicologia Organizacional incluem, mas não se limitam a contribuir para a motivação e o engajamento no trabalho, participar do diagnóstico organizacional e da avaliação do clima, elaborar programas de treinamento e desenvolvimento, e conduzir o processo de recrutamento e seleção, que envolve a aplicação de testes psicológicos e outras técnicas avaliativas.

Cabe também à este ramo da psicologia a participação em atividades de avaliação do clima organizacional e o auxílio na construção de perfis de competências para cargos. Além disso, sua atuação se estende à mediação de conflitos internos, à avaliação de desempenho, à condução de programas de integração para novos colaboradores e a outras intervenções diretamente relacionadas à sua prática profissional (Cunha; Rodrigues; Silva, 2023).

A atuação da psicologia diretamente no processo de recrutamento e seleção de pessoas vai além da condução de entrevistas ou aplicação de dinâmicas de grupo, uma vez que cabe ao profissional de psicologia atentar para aspectos psicológicos de cada candidato, bem como avaliar se estes se enquadram no perfil necessário requerido pela vaga (Mota; Araújo; Barbosa, 2021).

No que tange ao recrutamento de pessoas, Domingues e Santos (2022) explicaram que a psicologia organizacional tem suas atribuições definidas principalmente pela avaliação do perfil esperado do candidato à vaga proposta, sendo esta etapa identificada como a voltada para a atração de candidatos, os quais

passarão posteriormente pelo processo de seleção.

O olhar especializado da psicologia organizacional é fundamental no processo seletivo, pois esse é o primeiro contato entre o candidato e a empresa. Principalmente para analisar não apenas as qualificações e conhecimentos técnicos, mas também os aspectos de personalidade do candidato, como sua capacidade de trabalhar em equipe. A avaliação desses dois conjuntos de atributos é essencial para a tomada de decisão em qualquer organização (Romeiro *et al.*, 2025).

No processo de seleção, Silva *et al.*, (2024) afirmaram que a psicologia organizacional tem como função avaliar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga. Essa análise vai além do imediato, uma vez que busca prever, a longo prazo, se o profissional conseguirá atender às demandas do cargo e se haverá um bom ajuste com a cultura da empresa.

De acordo com Costa *et al.*, (2022), a psicologia organizacional é fundamental para o recrutamento e seleção, trazendo diversos benefícios. Destacamos, por exemplo, a otimização de tempo e recursos, a diminuição de problemas futuros causados por contratações inadequadas e a redução do *turnover*. Isso acontece porque um bom alinhamento entre as expectativas dos funcionários e a cultura da empresa minimiza a rotatividade de pessoal.

2.2 Recrutamento e seleção de pessoas e as ferramentas de avaliação psicológica

Uma das atribuições específicas da psicologia organizacional é a avaliação psicológica a qual:

A avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho tornou-se, ao longo do tempo, uma ferramenta poderosa de tomada de decisão que, quando implementada de modo apropriado, traz benefícios incontestáveis para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade em geral (SCHWAB; MAHL, 2017, p. 107).

Enquanto ferramentas de avaliação psicológica de uso da psicologia organizacional, é possível destacar a entrevista, a realização de dinâmicas de grupo e a aplicação de testes psicológicos, os quais são realizados a critério do selecionador (Borsa; Lins; Rosa, 2022).

A entrevista psicológica no âmbito da psicologia organizacional consiste no momento em que o psicólogo tem o primeiro contato com o candidato, buscando identificar se este último tem as características necessárias para preencher a vaga em aberto. É na ocasião da entrevista que o psicólogo avalia inicialmente o candidato e projeta seu desempenho ao longo do tempo na função a ser exercida, utilizando de técnicas de avaliação (Silva *et al.*, 2024).

Segundo Longo *et al.*, (2022), dentre as técnicas reconhecidas cientificamente para a execução de entrevistas, é possível destacar a Entrevista Comportamental, também reconhecida como entrevista STAR, a qual se baseia no princípio de que o comportamento passado é o melhor preditor do futuro. As perguntas são estruturadas para fazer o candidato descrever uma Situação, a Tarefa que ele precisava realizar, as Ações que tomou e o Resultado obtido. Isso permite avaliar competências de forma prática e concreta.

Figueiras *et al.*, (2019) esclarecem que a realização de entrevistas de caráter psicológico no âmbito do recrutamento e seleção de pessoas é de suma importância pois permite confrontar e aprofundar as informações obtidas em outras etapas, como testes e análise de currículo. Pode, por exemplo, investigar como os traços de personalidade identificados em um teste se manifestam em situações reais de trabalho.

Alves *et al.*, (2023) complementaram que explora a motivação real do candidato, seus valores, suas expectativas e seu alinhamento com a cultura da empresa. Isso ajuda a garantir que ele não será apenas um bom profissional, mas também um membro satisfeito e engajado da equipe a longo prazo.

No que tange às dinâmicas de grupo, a atuação da psicologia organizacional se dá com o intuito de simular situações que possam tanto ocorrer no dia a dia da prática de trabalho, quanto que possam fornecer informações sobre postura, competências e trabalho em equipe (Pasqualini; Martinse Filho, 2021).

De acordo com Fagundes e Andrade (2025), nessas atividades, os psicólogos observam como os candidatos interagem, colaboram e se comportam em um ambiente de equipe, revelando habilidades como liderança, comunicação e capacidade de negociação. As dinâmicas de grupo avaliam competências comportamentais que são essenciais para o trabalho em equipe, a cultura da empresa e o sucesso na vaga.

Em relação as habilidades comportamentais, Carvalho (2015) esclarece que as dinâmicas de grupos auxiliam na observação de habilidades como comunicação, a facilidade de trabalho em equipe, a capacidade de liderança, a tendência à proatividade e o manejo na resolução de problemas. Tais dinâmicas também auxiliam na avaliação da cultura organizacional, pois a interação entre os candidatos em uma dinâmica pode dar pistas sobre se eles se adaptariam à cultura da empresa. É possível observar quem se encaixa melhor no perfil da equipe, quem tem os valores da organização e quem demonstra atitudes que fortalecem o ambiente de trabalho.

E por último, um instrumento valioso de uso do psicólogo organizacional são os

testes psicológicos para avaliação de competências e de personalidade. Esta prática é assegurada exclusivamente ao psicólogo pela Lei nº 4.119 (Brasil, 1962), conforme

Art. 13. - Ao portador do diploma de Psicólogo é conferido o direito de ensinar Psicologia nos vários cursos de que trata esta lei, observadas as exigências legais específicas, e a exercer a profissão de Psicólogo.

§ 1º Constitui função privativa do Psicólogo e utilização de métodos e técnicas psicológicas com os seguintes objetivos:

- a) diagnóstico psicológico;
- b) orientação e seleção profissional;
- c) orientação psicopedagógica;
- d) solução de problemas de ajustamento.

Segundo Pedroso *et al.*, (2013), os testes psicológicos são ferramentas científicas essenciais no processo de recrutamento e seleção. Eles oferecem uma visão aprofundada e objetiva das características dos candidatos, que vai muito além das qualificações técnicas descritas em um currículo.

Neto e Fensterseifer (2021) afirmaram que os testes psicométricos na psicologia organizacional têm objetivos claros como avaliar as competências essenciais para a vaga, como a capacidade de atenção, e também os traços de personalidade do candidato. Essa dupla avaliação é fundamental para analisar as características pessoais e garantir que o profissional se encaixe no perfil esperado para o cargo.

2.3 Testes psicológicos aplicados no âmbito da psicologia organizacional

Os testes psicológicos são instrumentos de avaliação que medem as características de cada pessoa diante de questões e situações específicas. Eles ajudam a analisar traços individuais e podem ser aplicados em diversos contextos, como na clínica, na escola e em organizações (Freitas, 2022).

De acordo com Freitas (2022), a avaliação psicológica, por meio de testes psicométricos, visa identificar características de comportamento e personalidade do indivíduo. Essa análise é conduzida tanto em resposta a situações específicas apresentadas quanto por meio da contextualização de eventos de sua vida. O objetivo é mensurar aspectos como cognição, emocionalidade, padrões de ação e traços de personalidade, entre outros elementos do seu perfil psicológico.

Hutz (2015) explica que, na prática clínica, os testes psicológicos servem como instrumentos para o psicodiagnóstico. Sua finalidade é tanto aprofundar a compreensão da estrutura da personalidade do paciente quanto analisar a presença de sintomatologia que possa indicar transtornos. Assim, a aplicação desses testes favorece a tomada de decisões clínicas e a condução mais assertiva do processo

terapêutico.

Reppold *et al.*, (2020) complementaram que no contexto educacional, a aplicação de testes psicológicos se destina a avaliar as condições de aprendizagem dos estudantes. Os testes buscam identificar possíveis implicações cognitivas que possam comprometer o processo de aquisição do conhecimento, além de mensurar escores de inteligência e outras aptidões relevantes para o desempenho escolar.

Para Andrade *et al.*, (2021), os testes psicológicos podem ser classificados em dois tipos principais: quantitativos e qualitativos. Os testes qualitativos, de caráter projetivo, visam compreender aspectos subjetivos e singulares da personalidade do indivíduo. Em contraste, os testes quantitativos são de natureza psicométrica, mensurando características individuais a partir de parâmetros e normas estatísticas predefinidas.

A psicometria, no âmbito da avaliação de potenciais intelectuais, não se restringe à mensuração do quociente de inteligência. A análise da capacidade cognitiva de um indivíduo é essencial também para identificar possíveis dificuldades de adaptação social e a presença de transtornos ou síndromes, oferecendo um diagnóstico mais completo e preciso (Reppold *et al.*, 2020).

No contexto organizacional, os testes psicológicos de aptidão são ferramentas essenciais. Sua finalidade é medir características específicas e pertinentes às exigências da vaga, o que os torna cruciais para o processo de seleção. Ao avaliar competências e habilidades individuais, esses testes permitem uma escolha mais precisa e fundamentada do candidato (Silva; Andrade, 2022).

De acordo com Gurka e Nogueira (2022), a seleção de instrumentos de avaliação psicológica é uma etapa crítica, pois cada categoria de testes possui uma variedade de ferramentas. A escolha criteriosa de um teste representativo para cada grupo é fundamental para o sucesso do processo seletivo. Isso ocorre porque a eficácia da avaliação depende da combinação adequada de diferentes instrumentos, que devem estar alinhados aos objetivos específicos do recrutamento e seleção.

No que concerne aos testes voltados para a avaliação de personalidade e comportamento dos selecionandos, Silva *et al.*, (2024) esclareceram que os mesmos buscam mapear traços de personalidade e padrões de comportamento que são importantes para o desempenho na função e a convivência na equipe, sendo devidamente escolhidos em conformidade com o cargo a ser preenchido.

De acordo com Ribeiro *et al.*, (2023) no contexto do recrutamento e seleção é possível destacar algumas metodologias específicas como o IFP. O Inventário Fatorial de Personalidade – IFP, avalia a personalidade com base em cinco fatores principais:

Extroversão, Agradabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura para Experiência. A análise desses traços ajuda a prever a confiabilidade do candidato, sua capacidade de trabalhar em equipe e sua resiliência.

O Teste Palográfico, segundo Silva *et al.*, (2024), analisa a personalidade do candidato através da forma como ele desenha traços verticais. A análise do tamanho, ritmo, inclinação e pressão dos traços podem revelar características como produtividade, ritmo de trabalho, dinamismo e organização, sendo considerado um dos testes psicométricos de maior utilização no mercado atualmente, pois é de fácil manipulação, atendimento adequado das disposições testadas e baixo custo.

Testes de Aptidão e Habilidades Cognitivas são defendidos por Freitas (2022) como ferramentas que avaliam as capacidades mentais do candidato, como raciocínio, atenção e memória, que são cruciais para o aprendizado e a resolução de problemas, as quais são preconizadas nos cargos em processo de seleção.

Segundo Gurka e Nogueira (2022), os Testes de Raciocínio Lógico medem a capacidade de resolver problemas, identificar padrões e tomar decisões de forma analítica. São importantes para vagas que exigem pensamento estratégico e adaptabilidade a novas situações, pois fornecem uma medida objetiva do potencial de um candidato para aprender, se adaptar a novas situações e tomar decisões eficazes.

Os testes de raciocínio lógico podem ter diferentes formatos, sendo os mais comuns, os de Sequências Numéricas ou Gráficas, em que o candidato deve descobrir a lógica por trás de uma sequência de números ou figuras e indicar qual seria o próximo elemento. Sequencialmente os testes de relação entre Formas e Símbolos, nos quais o candidato precisa identificar a relação entre diferentes formas e completar uma série ou encontrar a peça que falta. E por fim os de Dedução Lógica, quando o candidato recebe um conjunto de afirmações e precisa deduzir qual seria a conclusão verdadeira com base nas premissas (Gurka; Nogueira, 2022).

Sobre os Testes de Atenção, Gurka e Nogueira (2022) explicaram que estes têm como função avaliar a capacidade de manter o foco e a concentração em uma tarefa, mesmo com distrações, sendo possível citar o Teste de Atenção Concentrada – AC como exemplo, o qual é utilizado em larga escala para cargos que exigem precisão e atenção aos detalhes. Por fim, os Testes de Raciocínio Verbal e Numérico, avaliam a capacidade de compreender textos e trabalhar com dados e números, habilidades essenciais para funções que envolvem análise, interpretação e comunicação.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho consiste em uma revisão bibliográfica sistemática, com o objetivo de sintetizar o conhecimento científico já realizado sobre a temática. O processo de

seleção se deu com a busca pelos artigos em bases de dados eletrônicas e plataformas de pesquisa acadêmica, sendo possível citar: PubMed/MEDLINE, SciELO, LILACS, Scopus/Web of Science e a plataforma Google Scholar.

Enquanto estratégia de busca foi utilizada uma combinação de palavras-chave relacionadas ao tema, com as principais palavras-chave “avaliação psicológica, recrutamento e seleção de pessoas, testes psicológicos e psicologia organizacional.

Os critérios de inclusão e exclusão foram definidos para garantir a relevância e a qualidade da amostra, sendo os de inclusão a seleção de artigos originais, revisões ou inéditos, teses e dissertações publicados entre 2020 e 2025, nos idiomas português, inglês e/ou espanhol, que abordassem diretamente a temática do estudo. Os critérios estabelecidos para exclusão de achados se deram para artigos de opinião, editoriais, cartas ao editor, resumos de eventos científicos e publicações que não se enquadrassem no período ou idiomas definidos.

Após a busca inicial, os artigos foram selecionados em duas etapas: primeiramente pela leitura dos títulos e resumos, e em seguida pela leitura completa dos textos selecionados para verificar a aderência aos critérios, totalizando então dez artigos para apresentação e discussão. Os artigos selecionados foram devidamente categorizados de acordo com os objetivos propostos por este estudo.

Os dados dos artigos selecionados foram extraídos e organizados em uma tabela, contendo as seguintes informações: autor(es), ano de publicação, tipo de estudo, metodologia, principais resultados e conclusões. A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva. Os resultados foram sintetizados por meio de uma análise temática, agrupando os achados dos estudos em categorias principais. Essa síntese buscou identificar padrões, convergências, divergências e lacunas na literatura, permitindo a construção de uma argumentação coesa para as discussões do artigo. As principais limitações deste estudo estão relacionadas aos vieses inerentes às revisões de literatura, como o conhecimento de artigos relevantes que não foram indexados nas bases de dados escolhidas ou publicados em outros idiomas tenham sido inadvertidamente excluídos, a qualidade e a metodologia dos estudos originais possam ter influenciado a interpretação dos resultados, e o viés de publicação, onde estudos com resultados positivos são mais propensos a serem publicados, pode ter afetado a amostra.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que concerne aos achados, os dez trabalhos selecionados o foram após um processo de inclusão inicial de noventa estudos, com exclusão de oitenta em razão do não cumprimento dos critérios estabelecidos.

Quadro 1 – Artigos selecionados na pesquisa bibliográfica

Ord	Autor	Título	Ano	Resultados
1	Assis; Alves	Apropriações de instrumentos de orientação profissional, vocacional e de carreiras para a gestão de pessoas	2025	A aplicabilidade de instrumentos como QUATI, Escala de Maturidade para a Escolha Profissional, Escala EAE-EP, Coleção Avaliação dos Interesses Profissionais, Guia de Orientação Profissional e de Carreira, e TDP, ofereceram suporte eficaz em diferentes fases da vida profissional.
2	Brandt; Rui	Avaliação Psicológica, processo seletivo e organizações: avaliando a evolução da psicologia nas relações de trabalho	2020	É imprescindível que o profissional de psicologia esteja apto para a aplicação de testes psicológicos.
3	Czekster	A utilização de testes no processo de recrutamento e seleção em empresas com base na psicologia organizacional	2022	A aplicação dos testes psicológicos como um auxílio para o processo seletivo, traz inúmeras vantagens a empresa, como a produtividade do funcionário e consequentemente da empresa, menos gastos com novos processos seletivos e cursos para a capacitação em cada resultado dos processos, e maior lucratividade.
4	Jesus; Barbaho	O uso de testes psicológicos no contexto organizacional: os benefícios de seu uso em uma empresa têxtil do interior de Minas Gerais	2021	O uso dos testes psicológicos trazem ganhos para o processo de recrutamento e seleção.
5	Marcos	Psicologia Organizacional: a função do psicólogo no processo de recrutamento e seleção	2021	O psicólogo organizacional é percebido como um especialista nas questões humanas, sendo importante para os processos de recrutamento e seleção.
6	Neto; Bandeira; Macêdo	Novas ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção on-line	2020	A informatização das empresas influenciou diretamente as etapas relativas ao Recrutamento e Seleção.
7	Rosa; Link	A Evolução das competências como ferramenta de avaliação no processo de recrutamento e seleção	2020	A importância de um processo de recrutamento e seleção focado em competências, podendo selecionar a pessoa que melhor se ajusta à posição disponível.
8	Silva; Silva	O Papel da Psicologia Organizacional no âmbito do Recrutamento e Seleção	2025	Ao avaliar competências e habilidades, personalidade e particularidades individuais, a Psicologia Organizacional favorece conexões produtivas e saudáveis entre o colaborador e a empresa.
9	Suosa; Passarelli; Pugliese	A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas	2019	Sistemas inteligentes vêm diminuindo os custos, financeiros e de tempo, na contratação de novos funcionários e aumentando a probabilidade de empresas

				encontrarem profissionais qualificados.
10	Vasconcelo; Rizzati; Andrade	A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção para uma gestão empresarial eficiente em micro e pequenas empresas	2022	O processo de recrutamento e seleção eficiente é imprescindível para montar equipes e obtenção de êxito.

Fonte: Própria autoria (2025)

4.1 Recrutamento e seleção: fundamentos da psicologia organizacional

Quando se trata da importância da Psicologia Organizacional para o processo de recrutamento e seleção de pessoas, é imprescindível identificar inicialmente o contexto em que esta especialidade da psicologia se estabelece, principalmente com o intuito de compreender as nuances atuais da psicologia no ambiente do trabalho (Romeiro *et al.*, 2025).

Sobre isto, Silva e Silva (2025) esclarecem que a Psicologia Organizacional passou por fases específicas de forma a atingir seu patamar inicial, iniciando-se com a visão mecanicista sob o viés industrial voltados para a produção, seguindo-se da fase com foco direcionado a qualidade de vida dos empregados e o clima organizacional, e a terceira com o intuito de humanizar os processos de trabalho.

Romeiro *et al.*, (2025) confirmam tal achado ao complementar que o caminho atual da Psicologia Organizacional não se resume ao tratamento de pessoas com o intuito simplório de atingir metas, mas que tem como função a consolidação do bem estar pessoal e institucional, sendo pertinente sua atuação de forma mais próxima tanto dos empregados quanto dos processos de gestão.

No que concerne ao processo de recrutamento e seleção Silva e Silva (2025) afirmam que a Psicologia Organizacional impacta diretamente em ambos, uma vez que o recrutamento se determina para o início do referido processo, com a identificação de potenciais candidatos.

Andrade *et al.*, (2022) complementam que o recrutamento deve ser construído de forma a atrair candidatos para uma organização, podendo estender suas buscas tanto interna quanto externamente à organização. Feijoo e Pietrani (2015) conferem tal achado ao determinar que cabe a Psicologia Organizacional a busca por profissionais pelo processo de recrutamento, lançando assim mão de técnicas e procedimentos próprios para tal.

Sobre o processo de seleção, Andrade *et al.*, (2022) e Brandt e Rui (2020) se completaram ao afirmar que o mesmo é competência da Psicologia Organizacional considerando as técnicas da ciência psicologia como competente para reconhecer as

qualidades e potencialidades de um determinado candidato, para uma vaga em específico.

Silva e Silva (2025) complementaram que na fase de seleção de pessoas, cabe ao profissional de psicologia filtrar os candidatos anteriormente recrutados, de forma a avaliar as habilidades de cada potencial candidato.

Lima e Rabelo (2018) corroboram tais achados uma vez que entende a Psicologia Organizacional como especialidade que conhece as melhores técnicas e reconhecimento de habilidades pessoais e profissionais, bem como é determinante na indicação dos candidatos para cada cargo em aberto

Em relação à avaliação psicológica no contexto organizacional, Silva e Silva (2025), Andrade *et al.*, (2022) e Brandt e Rui (2020), são unânimes em apresentar este tipo de avaliação como crucial para o recrutamento e seleção de pessoas, uma vez que possibilita a aplicação de instrumentos, metodologias, testagens e entrevistas que atendem de forma satisfatória as demandas das organizações, principalmente no que concerne aos recursos humanos.

Borsa *et al.*, (2022) evidenciaram esta relevância ao afirmar que a avaliação psicológica, quando devidamente adotada no processo de recrutamento e seleção de pessoas é determinante para o êxito do mesmo, uma vez que possui ferramentas próprias para tal, não somente o conhecimento dos profissionais, mas também ferramentas que contribuem para a melhor seleção dos candidatos.

4.2 Ferramentas de avaliação psicológica no processo de recrutamento e seleção de pessoas

No processo de avaliação psicológica em recrutamento e seleção é salutar a identificação dos meios utilizados pelos profissionais de psicologia para obtenção de êxito, sendo necessário inclusive o aprofundamento nas metodologias a serem adotadas para tal.

Andrade *et al.*, (2022), determinaram que as ferramentas de recrutamento se iniciam com análise de currículo e entrevista inicial, sendo ambas determinantes para a triagem dos candidatos, buscando atender de forma mais concisa as necessidades do cargo proposto.

Rosa e Link (2020) afirmaram ainda que o processo de recrutamento atende a uma cadeia de etapas a serem cumpridas, iniciando-se com a requisição da vaga, definição do perfil para vaga e definição do processo de seleção, sendo complementado por Bandeira *et al.*, (2020) com a sequência do anúncio da vaga e os tipos de recrutamento a serem seguidos.

Sobre isto, Figueiras *et al.*, (2019) confirmaram os achados ao afirmar que o recrutamento não se limita a uma triagem de currículos e perfis, mas que deve contemplar todo o início de seleção de pessoas, agregando etapas que sustentam todo o processo. Hallak e Carvalho (2011) complementaram ainda que com um processo de recrutamento bem executado, toda a seleção dos candidatos se torna mais fluída e exitosa.

No que concerne a seleção de pessoal, tanto Rosa e Link (2020), quanto Andrade *et al.*, (2022) determinaram que esta etapa do processo deve ser alinhado por dois fatores, sendo o primeiro as exigências do cargo determinadas pela organização e o perfil apresentado pelos profissionais previamente recrutados. Bandeira *et al.*, (2020) complementaram estes achados ao afirmar que a escolha do candidato é determinada pelo ajuste plausível destes ambos determinantes.

Carvalho (2015) corrobora estes resultados ao apontar a necessidade de reconhecimento da importância entre o que a organização almeja em relação a vaga proposta e as qualidades e potencialidades do candidato, sendo então crucial a aplicação de ferramentas competentes para tal.

Em relação as ferramentas de seleção, Andrade *et al.*, (2022) apresentaram a aplicação de testes psicológicos e realização de dinâmicas de grupo como estratégias importantes e exitosas para averiguar diversos aspectos dos candidatos. Rosa e Link (2020) complementaram com a apresentação da necessidade de aplicação de provas situacionais e testes de conhecimentos específicos, enquanto Bandeira *et al.*, (2020) apresentaram ainda a entrevista individual como importantes nesse processo.

Como confirmação destes achados, Cobêro *et al.*, (2003) determinaram que a seleção de pessoas no meio organizacional não deve se restringir a simples aplicação de uma ferramenta ou ainda pela escolha aleatória da mesma, sendo imprescindível a combinação das melhores ferramentas para essa ação.

4.3 Psicologia organizacional e testes psicológicos

Dentre as ferramentas da psicologia organizacional de maior uso no processo de recrutamento e seleção, os testes psicológicos ganham destaque tanto pela popularidade quanto pelos resultados efetivos apresentados pelos mesmos.

Sobre isto, Marcos (2021) determina que os testes psicológicos, por se tratarem de uma metodologia específica ao psicólogo, tem a função primordial de avaliar características dos candidatos no que tange a traços de personalidade muitas vezes não perceptivas de imediato. Jesus e Barbalho (2021) complementaram que estes testes quando atentam para traços de personalidade são decisivos em grande

parte das seleções, uma vez que apontam possíveis conexões ou não com o perfil pedido pela vaga.

Carvalho (2015) apresenta como confirmação destes dados encontrados acerca da importância dos testes psicológicos, uma vez que estas ferramentas, quando utilizadas para avaliação de traços de personalidade, têm êxito comprovado uma vez que facilitam a seleção do candidato.

Czekster (2022) apresenta ainda como utilização importante de testes psicológicos em processos de recrutamento e seleção a indicação de aptidões que os candidatos possuem, sendo pertinente a sua identificação para estabelecer pontos de seleção. Neste sentido Assis e Alves (2025) determinaram que estas aptidões em geral não são observadas de forma imediata, sendo necessário que os testes sejam aplicados.

Passarelli *et al.*, (2020) afirmaram ainda que estas testagens contribuem de forma direta para a redução da rotatividade de pessoal nas organizações, uma vez que ao identificar traços particulares dos candidatos e determinadas aptidões dos mesmos, contribui diretamente para que os empregados se adequem ao perfil da vaga e as demandas das organizações.

Em relação a estes achados Bosa (2018) determina que as aptidões determinadas por uma organização devem ser seguidas a rigor pelo processo de recrutamento e seleção, sendo pertinente a utilização de todas as ferramentas de identificação das mesmas, destacando-se principalmente a utilização de testes psicológicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação psicológica é um componente fundamental e de grande relevância no processo de recrutamento e seleção de pessoas. A análise dos estudos demonstra que a aplicação de testes psicológicos e outras ferramentas avaliativas proporcionam uma abordagem mais objetiva, rigorosa e preditiva, superando as limitações de métodos baseados unicamente em currículos e entrevistas não estruturadas.

Este estudo, com o alcance dos objetivos propostos, reforça que a relevância da avaliação psicológica reside na sua capacidade de mensurar aspectos-chave que influenciam diretamente o desempenho e a permanência do profissional na organização. A avaliação psicológica não deve ser a única base para a decisão, mas sim um complemento indispensável que enriquece a análise do perfil do candidato.

Para pesquisas futuras, sugere-se a investigação do impacto da digitalização na avaliação psicológica, bem como estudos sobre a validade cultural dos testes em diferentes contextos e o seu efeito na experiência do candidato. Em suma, a avaliação

psicológica se estabelece como um pilar estratégico da gestão de pessoas, transformando o recrutamento em um processo mais assertivo e alinhado aos objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. C. M; ASSIS, F. A. A. **Apropriações de instrumentos de orientação profissional, vocacional e de carreiras para a gestão de pessoas.** Revista Uniaraguaia, v. 20, n. 1, p. 265-280, 2025.

BANDEIRA, D. R; ANDRADE, J. M de; PEIXOTO, E. M. **O uso de testes psicológicos: Formação, avaliação e critérios de restrição.** Psicologia: Ciência e Profissão, v. 41, p. e252970, 2021.

BORSA, J. C; LINS, M. R. C; DA ROSA, H. L. R. S. **Dicionário de avaliação psicológica.** Vetor Editora, 2022.

BRANDÃO, M. E. O; DOS SANTOS, M. F. R; MEDINA, C. M. **A Importância do Recrutamento e Seleção Humanizado dentro das empresas.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 10, p. 926-937, 2023.

CAMARGO, M. L; MACEDO, R. C. J. **Concepções sobre Psicologia Organizacional e do Trabalho entre estudantes de Psicologia.** Semina: Ciências Sociais e Humanas, v. 41, n. 1, p. 63-80, 2020.

CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências.** Editora FGV, 2015.

CUNHA, A. C; RODRIGUES, T. T. A; DA SILVA, R. T. P. **A Importância da psicologia organizacional nas empresas.** Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação, v. 1, n. 2, p. 118-129, 2023.

CZEKSTER, J. T. R. **A utilização de testes no processo de recrutamento e seleção em empresas com base na psicologia organizacional.** Trabalho de Conclusão de Curso - Psicologia, p. 15-15, 2022.

DA COSTA, A. **A prática do psicólogo frente a seleção de pessoal.** Anais de Psicologia, v. 1, n. 1, p. 24-26, 2022.

DOMINGUES, P. S; DOS SANTOS, E. J. **O sofrimento psíquico em processos de recrutamento e seleção: um convite à gestão humanizada.** Revista Científica UMC, v. 7, n. 2, 2022.

FAGUNDES, S. M; DE ANDRADE, V. L. P. **A contribuição estratégica do psicólogo organizacional frente às mudanças comportamentais da geração Z.** Cadernos de Psicologia, v. 7, n. 13, 2025.

FIGUEIRAS, B. S. **A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista.** Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, 2019.

FREITAS, M. N. C. **Psicologia organizacional e do trabalho: Perspectivas teórico-práticas.** Vetor Editora, 2022.

FREITAS, M. N. C; SANTOS, J. C. **Capacitismo e Inclusão: contribuições teórico-**

práticas da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Vetor Editora, 2023.

GURKA, D. P. Q; NOGUEIRA, M. S. **O papel do psicólogo organizacional: a evolução do saber e da prática dentro da organização.** Caderno de Publicações Univag, n. 12, 2022.

HUTZ, C. S. **O que é avaliação psicológica: métodos, técnicas e testes.** Psicometria, v. 1, p. 11-21, 2015.

JESUS, C. T. M. **O uso de testes psicológicos no contexto organizacional: os benefícios de seu uso em uma empresa têxtil do interior de minas gerais.** 2021.

LONGO, L. B. F. **Psicologia organizacional: diagnóstico e intervenção a partir das demandas de uma microempresa do ramo farmacêutico no interior de Minas Gerais.** Anais do Seminário Científico do UNIFACIG, n. 8, 2022.

MELO, A. C; ANDRADE, J do N. T. **Recrutamento e seleção: Do analógico ao digital.** ID on line. Revista de psicologia, v. 17, n. 66, p. 126-142, 2023.

MOTA, M. M; DE ARAÚJO, I. P; BARBOSA, L. C. S. **Atuação do (a) Psicólogo (a) Organizacional e do Trabalho no contexto hospitalar: desafios e possibilidades.** Somma: Revista Científica do Instituto Federal do Piauí, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2021.

NETO, A. D; BANDEIRA, P. S. R. S; MACÊDO, M. E. C. **Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line.** ID on line. Revista de psicologia, v. 14, n. 50, p. 964-974, 2020.

PASQUALINI, J. C; MARTINS, F. R; EUZÉBIOS FILHO, A. **A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica.** Estudos de Psicologia (Natal), v. 26, n. 2, p. 161-173, 2021.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** LTr Editora, 2022.

REPPOLD, C. T. **Perfil dos psicólogos brasileiros que utilizam testes psicológicos: Áreas e instrumentos utilizados.** Psicologia: Ciência e Profissão, v. 40, p. e201348, 2020.

RIBEIRO, A. **Inventário de Felicidade no Trabalho (IFT) – Análise fatorial para a construção de uma versão reduzida.** In: Livro de resumos do XI Congresso Iberoamericano de Avaliação Psicológica: Avaliação psicológica–Modelos, metodologias e aplicações. 2023. p. 116-117.

ROSA, P. F. M; LINKE, P. P. **A evolução das competências como ferramenta de avaliação no processo de recrutamento e seleção.** Revista Scientia Alpha, v. 1, n. 1, 2024.

SILVA, L. R; SILVA, A. A. **O papel da psicologia organizacional no âmbito do recrutamento e seleção.** Revista Faculdades do Saber, v. 10, n. 24, p. 645-657, 2025.

SILVA, L. A. S. **A prática da psicologia no ambiente organizacional.** ANALECTA-Centro Universitário Academia, v. 10, n. 2, 2024.

SILVA, R; ANDRADE, V. **A psicologia organizacional e implicações das técnicas de seleção: uma análise no contexto nacional.** Cadernos de Psicologia, v. 3, n. 5, 2022.

SOLIGO, A de F. **Formação em Psicologia: estágios e avaliação psicológica.** Psicologia: ciência e profissão, v. 40, p. e243432, 2020.

SOUSA, D. M. M de; PASSARELLI, S. E; PUGLIESI, J. B. **A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas.** 2020.

VASCONCELO, I. R; RIZZATTI, M. R; ANDRADE, J do N. T. **A Importância do processo de Recrutamento e Seleção para uma Gestão Empresarial eficiente em Micro e Pequenas Empresas.** ID on line. Revista de psicologia, v. 16, n. 64, p. 76-90, 2022.

VAZQUEZ, A. C. S; HUTZ, C. S. (Ed.). **Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática.** Hogrefe, 2021.