

## **O emprego dos testes psicológicos de seleção de pessoal**

**Danilton Carlos da Silva - Instituto Federal do Triângulo Mineiro -IFTM**  
**daniltoncarlos@gmail.com**

**Marcelo Dias de Almeida - Instituto Federal do Triângulo Mineiro -IFTM**  
**almeida\_marcelo@yahoo.com.br**

**Jussara Goulart da Silva - Universidade Federal de Uberlândia – UFU**  
**jussara.goulart@ufu.br**

### **Resumo**

As organizações buscam pessoas qualificadas e com conhecimento para ocuparem cargos de confiança, e para todo o sistema hierárquico. No século XIX, o processo de seleção era de maneira improvisada havia filas de trabalhadores em frente às organizações e era a função do capataz selecionar os trabalhadores de maneira aleatoriamente e visual para a realização do trabalho. Atualmente, o gestor de Recursos Humanos da organização, ou empresa terceirizada realiza o processo de seleção. Este processo é composto por entrevista, testes psicológicos e às vezes provas de conhecimentos específicos. Os candidatos criam expectativas para alcançarem à tão sonhada vaga, almejem o seu emprego, por isto participam do processo de seleção buscando que avaliem o seu conhecimento e as suas habilidades profissionais. Diante destas expectativas, o cenário do processo de seleção se apresenta em contraste, sendo submetido a inúmeros testes psicológicos que o levam a uma desmotivação e desânimo. Muitas vezes este processo realizado por este tipo de testes psicológicos consegue reprovar um candidato com um alto nível de conhecimento profissional e aprovar um candidato sem o conhecimento profissional, mas com um conhecimento psicológico. O presente ensaio teórico demonstrará os conceitos e os principais questionamentos que orientam sobre o emprego dos testes psicológicos de seleção de pessoal. Este ensaio está ancorado em teóricos que discutem os testes psicológicos, onde será efetuado as considerações sobre processo de seleção e os testes psicológicos.

**Palavras-Chave:** Testes Psicológicos; Recursos Humanos; Processo de Seleção.

## **1 Introdução**

As organizações buscam pessoas com boas qualificações e experiências para assumirem cargos de confiança e em todo seu sistema hierárquicos, pessoas que buscam se preparar se atualizar no mercado profissional e educacional para assumirem este cargo dentro das grandes, pequenas e medias organizações.

O sistema de recrutamento e seleção das organizações está cada vez mais exigente e complicado, pois a concorrência é grande e também existem diversos tipos de profissionais por isto aplicam diversos tipos de testes, entrevistas, dinâmicas, para obter um bom processo de seleção escolher um bom candidato, para que consiga ser capaz de assumir e ser eficaz no cargo e contribuir com o desenvolvimento da organização.

No século XIX, onde o trabalho era aprendido na pratica e os meios de qualificação eram difíceis, não havia um processo de seleção, era todo processo realizado pelo capataz, bastava o futuro empregado demonstrar interesse pelo serviço e aprender como exercer aquela função corretamente, que não seria exigido mais nada, como qualidade e conhecimento.

Para conquistar um trabalho em uma organização, o trabalhador passar por vários tipos de processos de seleção e entrevistas. Um destes processos, é o processo de testes psicológico que o candidato participa e nem sabe o que está sendo avaliado em sua pessoa e para que serve aquele determinado teste que está fazendo, criando assim uma desmotivação e uma perda de concentração e até mesmo uma pressão psicológica ao candidato, onde ele acaba errando a maioria dos testes e desclassificado no processo de seleção, e na maioria das organizações não retornam o feedback ao candidato sobre sua avaliação .

Desta forma a empresa perde um candidato que poderia ser um ótimo funcionário, se fosse feito com ele uma entrevista um teste pratico ou até mesmo teórico mas que fosse dentro dos seus conhecimentos e habilidades.

Este presente ensaio teórico aborda os conceitos e os principais questionamentos que orientam sobre o emprego dos testes psicológicos de seleção de pessoal. Este ensaio está ancorado em teóricos que discutem os testes psicológicos onde demonstrará as considerações sobre processo de seleção e os testes psicológicos.

Mas, neste momento onde cada vez mais a maximização da capacidade de resultados por intermédio das pessoas, e o grande desafio do processo de seleção é de trazer pessoas talentosas para dentro das organizações, o questionamento a ser feito é: Por que o processo de seleção, não é realizado apenas com entrevistas e testes teóricos e práticos das exigências das funções?

## **2 DESENVOLVIMENTO**

O processo de seleção era de maneira improvisada havia filas de trabalhadores em frente às organizações e era a função do capataz selecionar os trabalhadores de maneira aleatoriamente e visual para a realização do trabalho. A administração de pessoal nesse período cuidava basicamente de rotinas trabalhistas.

Para Marras (2007) tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores como horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento ou de desconto. O conceito de Relações industriais mudou radicalmente. Com o passar do tempo, sofreu formidável ampliação.

As empresas passaram a considerar as pessoas recursos fundamentais para o sucesso organizacional. As organizações começaram a ter uma visão característica nos processos de

recrutamento e seleção e admitiram a importância de profissionais com características específicas para a administração de pessoas dando ênfase à aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos e salários e benefícios. Tudo contribuiu para que surgisse a Era da Informação em 1990 permitindo que a administração de recursos humanos pudesse desenvolver e evoluir e dá origem a Gestão de Pessoas e se estender até os dias atuais. (CHIAVENATO, 2009a).

Lacombe Heilborn (2003) defendem que a gestão é o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas. (WRIGHT *et al.*, 1998 *apud* DAVEL *et al.*, 2010, p.3). Para a organização alcançar objetivos ela necessita de pessoas competentes em seu quadro, e para isso o departamento de Recursos Humanos faz todo processo de recrutamento e seleção de pessoas para a organização.

A competitividade entre as organizações por pessoas certas para o lugar certo se torna fundamental no processo de selecionar pessoas que melhor atendam às necessidades da organização. Para França e Arellano (2002) a seleção é a escolha dos candidatos mais adequados, dentre os candidatos selecionados por meios de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Para Boog e outros (2002) defendem que a escolha dos integrantes de uma equipe sempre estará submetida a fatores implícitos ou explícitos, objetivos ou subjetivos, que define quem será ou não contratado. Fatores relacionados com a empatia ou emoção são difíceis de serem reconhecidos e mensurados não sendo possível controlar, isso tudo reduz as chances de acertos na seleção de pessoal levando o desperdício de tempo recursos e a frustração das expectativas do candidato, para evitar que isso aconteça é fundamental levantar o perfil profissiográfico do candidato.

França (2009) define o perfil profissiográfico como o perfil psicológico desejado para o candidato, incluindo os pré-requisitos, habilidades gerais e específicas e potencial de desempenho.

Normalmente, o objetivo maior das empresas privadas é geração de lucro. Neste contexto, o objetivo da seleção de pessoas é proceder à escolha do candidato com melhores competências para desempenhar uma determinada tarefa (REIS, 2007).

Spector (2004) ressalta que uma das primeiras aplicações da Psicologia Organizacional no campo dos problemas humanos foi o processo de seleção durante a Primeira Guerra Mundial, onde foi realizado o primeiro teste psicológico em larga escala para determinar as funções no exército nos Estados Unidos.

Estes testes psicológicos utilizados pelo departamento de Recursos Humanos das organizações são instrumentos utilizados pelos profissionais da Psicologia para a investigação e a avaliação das diferenças individuais. Pasquali (2001) relata que os testes utilizados na área de seleção de pessoal são bastante criticados porque existem poucos testes construídos para esta ou aquela profissão, ele revela que não se sabe se os que estão sendo utilizados são válidos para tal fim. Segundo Pereira, Primi e Cobêro (2003) a utilização dos testes é defendida por muitos, mas também é foco de divergência de opiniões.

Em um processo de seleção o teste psicológico é utilizado com o objetivo de avaliar conhecimentos e competências do candidato no momento em que ele concorre a uma vaga, e a partir daí tentar definir seu desempenho associado ao trabalho pretendido. Para Pasquali

(2001) o psicólogo deve definir atributos e características a serem avaliadas, investigar na literatura especializada os melhores instrumentos disponíveis para cada objetivo desejado e, principalmente, avaliar as características psicométricas dos instrumentos a serem utilizados, tais como precisão, existência de normas específicas e atualizadas para a população brasileira e suas evidências de validade de acordo com o contexto nos quais são aplicados.

Para que o teste ou qualquer instrumento científico utilizado em processos organizacionais seja eficaz é necessário comprovar de que os indivíduos considerados aptos para um cargo ou função sejam realmente melhores que os rejeitados. Segundo Anastasi e Urbina (2000), todos os procedimentos para determinar a validade de um teste preocupam-se com as relações entre desempenho no teste e outros fatores independentes observáveis do comportamento em consideração. Validade refere-se àquilo que um teste mede e ao quão bem ele faz isso (Anastasi & Urbina, 2000). De acordo com os *Standards for Educational and Psychological Testing (American Educational Research Association, American Psychological Association and National Council for Measurement in Education, 1999)* a validade se refere à proporção em que evidências e teoria dão suporte às interpretações dos escores dos testes, vinculadas ao uso proposto por tais instrumentos. O que é avaliado são as interpretações exigidas dos escores do teste e não eles próprios. Neste sentido, a validade é uma das considerações fundamentais no desenvolvimento e avaliação dos testes.

Wanderley (1985) afirma que para a utilização dos testes psicológicos são compatíveis com os pressupostos que orientam a tomada de decisões referentes à admissão ou rejeição de candidatos nas organizações, elas devem estar firmemente amparadas em estudos que não deixem dúvidas quanto à relação entre o que é medido pelo teste e o que é realizado no trabalho. Este autor afirma a importância da relação entre teste e critério nos modelos de pesquisas em seleção de pessoal.

Ghiselli (1973) realizou uma revisão bibliográfica das publicações do período de 1920 a 1971 pertinentes ao tema da validação de testes do contexto organizacional.

Segundo a autora os testes mais utilizados nas empresas, no período pesquisado, eram os de habilidade intelectual, habilidade espacial e mecânica, teste de percepção, habilidade motora e traços de personalidade, sendo que os últimos eram compostos por inventários e medidas de interesse. A autora ainda observou que os testes de inteligência foram os que apresentaram as maiores evidências de validade para maioria das funções analisadas. Os resultados revelaram que os testes de habilidades intelectuais foram os que apresentaram maiores evidências de validade, enquanto que os testes de habilidades motoras e de traços de personalidade foram os que apresentaram os menores índices.

A seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os previamente recrutados. Para se operacionalizar a seleção dos empregados, utilizam-se ferramentas para se obter maiores informações sobre os candidatos, como entrevistas, que, se forem conduzidas de uma forma semiestruturada, podem dar subsídios para uma avaliação da inteligência do candidato, bem como seu nível de motivação, habilidades interpessoais, sua personalidade, seus valores pessoais e demais traços que podem ser semelhantes à cultura da organização; provas de conhecimento, para verificar a aptidão e habilidade do candidato em relação ao que se espera de temas específicos; testes psicológicos, que visam prever o comportamento do entrevistado; técnicas vivenciais, que forçam os candidatos a interagirem e participaram de situações em grupo; e também avaliação de saúde (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Spector (2004) complementa ainda que o objetivo da seleção é contratar pessoas com probabilidade de serem bem-sucedidas no trabalho, que se pode acreditar ser de

interesse de todas as organizações que buscam se manter produtivas e competitivas. Assim, a seleção visa solucionar dois problemas: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo. Ressalta-se que segundo *Adami (2001 apud CARVALHO; NASCIMENTO, 2000, p.33)* “o momento de seleção deve ser alvo de toda a atenção possível, uma vez é o momento em que a empresa procura atrair e reter como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva, seus colaboradores”.

Muitas empresas se concentram mais na procura e recrutamento de novos talentos, e se esquecem de que podem recrutar internamente, oferecendo oportunidades de crescimento para os colaboradores que ali já trabalham. O processo de seleção, assim, é de suma importância para a organização, visto que a escolha da pessoa certa, para o cargo certo, é tarefa difícil. E para contratar pessoas externas tem um alto custo, e nem sempre é medido em qualidade. O processo de recrutamento interno evita todas as burocracias do teste psicológico e acelera a entrada do colaborador interno em seu novo cargo para ajudar a organização.

Para se realizar um processo de seleção utilizando testes psicológicos, este processo tem que estar formalizado dentro das normas e padrões exigido pelo Conselho Federal de Psicologia, desta forma a organização pode perder tempo com estas formalidades de testes psicológicos que estão na Resolução nº. 02/2003 do Conselho Federal de Psicologia, os dados empíricos dos testes psicológicos devem ser revisados quanto à sua validade e precisão pelo Conselho Federal de Psicologia a cada vinte anos. É o que estatui o art. 14 da referida resolução, veja-se:

Art. 14. Os dados empíricos das propriedades de um teste psicológico devem ser revisados periodicamente, não podendo o intervalo entre um estudo e outro ultrapassar: 10 (dez) anos, para os dados referentes à padronização, e 20 (vinte) anos, para os dados referentes à validade e à precisão.

Além disso, vale descrever os dados estatísticos apresentados por Cogo (2006, p. 94):

[...] dos mais de 100 testes psicológicos que circulam no mercado, apenas 52,4% foram validados pelo Conselho. Isso quer dizer que muitos dos testes aplicados pelas empresas não se prestam para o fim a que se destinam, apresentam problemas de validade e precisão dos diagnósticos.

Coelho (2004, p. 20), em informação de 07 de novembro de 2003 no Jornal Folha de São Paulo, 52,4% dos 103 testes verificados foram reprovados, ou seja, mais da metade; o que, segundo o mesmo jornal, acabou acarretando uma investigação por parte do Ministério Público Federal. Desse modo, quando o teste psicológico tiver o objetivo de revelar o patrimônio moral dos interessados à vaga de emprego sob o pretexto de averiguar se os mesmos se enquadram no “perfil” da política econômica de gestão de pessoal adotada pela empresa, o direito fundamental à intimidade inscrito no art. 5, inciso X, restará violado.

Mesmo porque, como bem ressalta Cogo (2006, p. 85), no âmbito da administração de empresas, “estar envolvido emocionalmente com os objetivos da organização tornou-se a pedra de toque para os candidatos ao emprego”.

Convém destacar que, durante o processo de recrutamento e de técnicas de seleção de pessoal, os empregadores irão contar com a participação dos psicólogos do trabalho especializados em comportamento humano para efetuar a aplicação de testes. Destaca Nascimento (2009, p. 115), de que “o que se pretende através dessas avaliações é investigar a personalidade do candidato e aferir se está de acordo com o perfil buscado pela empresa”. Cogo (2006, p. 80) ensina que o psicólogo, a serviço do empregador, desempenha importante papel no controle

do comportamento do trabalho. Mas é através do resultado da aplicação dos testes psicológicos que se desnuda o íntimo do subordinado e em muitas organizações, sendo a maioria o mesmo ainda não recebe *feedback* do seu teste efetuado. Para que isso não ocorra algumas organizações utilizam outras estratégias para selecionar pessoas. Os parâmetros usualmente utilizados são dinamismo, inteligência, pró-atividade, etc. O segundo caso foca-se na tarefa e busca alguém que se adapte bem a ela e gere resultados eficazes. Uma função, por exemplo, que requeira concentração na análise de dados, em grande parte do dia, para produzir relatórios consolidados, possivelmente seja melhor realizada por uma pessoa mais focada à mesa de trabalho o que não ocorreria com uma dinâmica e adequada a relacionamentos (TSUNO, 2007).

Um método de seleção válido apresenta a média de candidatos com melhor desempenho no trabalho, e pode-se supor com isso que sua permanência também é ampliada, diminuindo a rotatividade (SPECTOR, 2004). Para realizar um bom recrutamento, os profissionais de recursos humanos devem conhecer – explica Lucena (1999) - a importância do perfil profissional, que compreende o dimensionamento dos objetivos do cargo, do tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados pretendidos. Spector (2004) chama de perfil este critério, que corresponde ao conceito da organização sobre as características de um bom funcionário para cada cargo. Enfim, estes indicadores orientarão a identificação das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, experiências, habilidades e aptidões requeridas pelos objetivos do cargo, sendo mais fácil e rápida a seleção. Sem a existência de um perfil profissional do cargo, torna-se desnecessário falar de práticas de recrutamento e seleção, pois as técnicas servem para levantar dados sobre o perfil dos candidatos. Os indicadores dos postulantes são comparados com os indicativos do perfil do cargo e, a partir daí, é realizada a escolha. Dessa forma, o recrutamento e a seleção correspondem ao procedimento adequado dos cargos na organização. Quando se tem funcionários sem o perfil profissional necessário ao bom desempenho do cargo, tem-se maior probabilidade de não adaptação deste à empresa, podendo este fator ter influências na rotatividade, originando maiores despesas financeiras. Atualmente as organizações estão utilizando outras estratégias para a seleção de pessoas, a seleção por competências pois a escolha de um candidato competente facilita o êxito de programas que têm como objetivo elevar a produtividade de funcionários, aumentando a receita e reduzindo as despesas organizacionais

A exigência por competências é dependente também das características dessa organização, como o ramo de atividade, cultura organizacional e as competências organizacionais (LEME, 2009). O leque de competências necessárias para uma atuação efetiva é muito amplo e composto por algumas habilidades de natureza mais técnica, outras comportamentais, dependendo do nível e área de atuação.

Nesse sentido, é muito importante o processo de seleção a fim de que se identifique o candidato ideal para atender às exigências do cargo agregando valor à empresa. O modelo de seleção baseado em Competências oferece também melhores possibilidades de se definir indicadores mais precisos e, também, melhores possibilidades de se medir determinado competências por meio de mecanismos de avaliação automatizados, o que vem a minimizar a interferência humana na atribuição da nota ou conceito. O modelo da “Competência”, no contexto dos Recursos Humanos e predominantemente adotado no Brasil, está embasado na combinação de três fatores intitulados, na língua Portuguesa, pela sigla CHA (C = conhecimento sobre determinado assunto: *Know-how*, Saber; Habilidade para produzir

resultados com o conhecimento: Saber Fazer; e A = Atitude pró-ativa. Assertividade. Querer Fazer (RABAGLIO, 2004).

Se funcionários aprendem com maior facilidade as tarefas que necessitam desempenhar ou erram menos, as despesas que a empresa tem com treinamento e capacitação também diminuirão (REIS, 2007).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos dados revelou que em relação à frequência da realização da avaliação psicológica, todas as empresas utilizam este procedimento. Em relação aos instrumentos mais utilizados na avaliação psicológica todos os profissionais revelaram que utilizam os testes psicológicos. Concomitantemente ao uso dos testes psicológicos aponta-se que 56% dos profissionais utilizam entrevistas, 22% fazem uso da grafologia e da análise de currículo e 11% dos entrevistados utilizam as dinâmicas de grupo.

Em relação aos testes mais utilizados nas empresas entrevistadas, destaca-se o Teste Psicodiagnóstico Miocinético (PMK) com 88,8% de utilização em processos de seleção de pessoal e psicotécnico para obtenção da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) no âmbito das clínicas associadas ao Detran. Além do PMK, os testes de personalidade mais usados pelos psicólogos entrevistados são o Zulliger e o Palográfico, ambos com 55% de utilização; o Quati, o Pfister e o Rorschach com 33% de uso e o IFP, por 22% dos profissionais.

Sobre os testes de inteligência mais utilizados pelos entrevistados, aponta-se em primeiro lugar o G36 com 66% de uso. O teste R1 aparece em segundo lugar com 55% de emprego nos processos de avaliação psicológica. Em terceiro lugar encontra-se o BPR-5, aplicado por 33% dos psicólogos e em último lugar o G38 sendo empregado por 11% dos profissionais entrevistados.

Diante dos dados obtidos sobre os testes de atenção mais usados pelos entrevistados, destaca-se o AC sendo utilizado por 66% deles. Já o teste d2 é empregado por 44% dos profissionais nos processos de avaliação psicológica e a Bateria de Funções Mentais para Motorista (BFM-1) aparece em terceiro lugar, utilizada por 23% dos psicólogos.

Em resposta à pergunta sobre a validade dos testes psicológicos 50% dos entrevistados afirmaram não conhecer tal conceito. Com relação à descrição do termo metade dos entrevistados afirmaram que validade é um dado elaborado pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), não tendo conhecimento sobre o que significa ou qual sua importância para a avaliação psicológica. O conceito de validade fornecido por Pasquali (2001) foi utilizado como critério para correção das respostas.

Ao serem questionados sobre o conhecimento da Resolução 002/2003 do CFP, 75% disseram ter conhecimento da mesma. Já os outros 25% da amostra disseram não conhecer a Resolução.

Ao questionar os entrevistados sobre os testes utilizados nas empresas percebe-se que alguns destes não são aprovados pelo CFP. Dos profissionais entrevistados, 33% utilizam testes não aprovados, como o Inventário de Atitudes no Trabalho (IAT), ou testes estrangeiros, que não possuem padronização para a população brasileira.

Com relação à pergunta sobre a realização de pesquisas observou-se que 88% dos entrevistados apontaram grande importância em realizar pesquisas na área de Avaliação Psicológica, pois essas propiciam a criação de novos testes e mais estudos para os testes que já existem e não foram aprovados pelo CFP. No entanto, ao serem questionados sobre a

viabilidade de investimentos em pesquisas, 70% dos entrevistados demonstraram não ter interesse nessa área. Já os 30% restantes disseram que possuem interesse, mas não possuem condições para isso.

## REFERÊNCIAS

- ANASTASI, A., e S. URBINA. **Testagem Psicológica**. Porto Alegre:: Artes Médicas,, 2000.
- ARAÚJO, Luis César G. de, e Adriana Amadeu GARCIA. **Gestão de pessoas:estrategia e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOOG, Gustavo. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias tendências**. 3 . ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CARVALHO, Antonio Vieira, e Luiz Paulo. NASCIMENTO. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira,, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** . 2 . ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- . *Recursos Humanos:o capital humano das organizações*. ed.9. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009(a).
- COGO, Sandra Negri. **Gestão de pessoas e a integridade psicológica do trabalhador**. São Paulo: LTr, , 2006.
- DAVEL, Eduardo et al. **Gestão com Pessoas e Subjetividade** . 4 . ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi, e Eliete Bernal. ARELLANO. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: *FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.).As pessoas na organização*. 11.ed . São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GHISELLI, E. E. *The validity of aptitude tests in personnel selection*. Personnel Psychology, n. 26, p. 461-447., 1973.
- LACOMBE, Francisco José Masset, e Gilberto Luiz José. HEILBORN. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LEME, R. **Seleção e entrevista por competência.com o inventário comportamental? guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro.: Qualitymark,, 2009.
- LUCENA, M.D.S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**.3. ed. São Paulo.: Futura., 2000.
- . *Administração de recursos humanos:do operacional ao estratégico*. 12 . ed. São Paulo: Futura, 2007.

- PASQUALI, L. **Técnicas de Exame Psicológico – TEPI**. São Paulo.: Casa do Psicólogo., 2001.
- PEREIRA, F. M., PRIMI, R., COBÊRO., C. **Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. 2003 *Psicologia: Teoria e Prática*, 5(2), p. 83-98. 2003.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro.: Qualitymark., 2004.
- REIS, V. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro.: Qualitymark., 2007.
- SCHMIDT, F. L. & HUNTER, J. E. *Task differences as moderators of aptitude test validity in selection: a red herring*. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), p. 166-185., 1981.
- SCHMIDT, F. L. & HUNTER, J. E. *The validity and utility of selection methods in Personnel Psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*, 124(2), p. 262-274, 1998., 1998.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo.: Saraiva., 2004.
- TSUNO, A.S, E.P PIMENTEL, S.M.D STAMP, e N OMAR. **Um Modelo de Sistemas Integrados para o Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento Organizacional**. Disponível em: <<http://www.br-e.org/pub/index.php/sbie/article/view/667/653>>. , 2007.
- WANDERLEY, W. M. **Os testes psicológicos em seleção de pessoal: análise crítica dos conceitos e procedimentos utilizados**. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 2(37), p. 16-31., 1985.