

# TESTES EM PROCESSOS SELETIVOS: Eficiência ou banalização?

Professora orientadora: Stela Gomes Faiad

Aluno: Cristiano Crispim Costa Filho

PROGRAMA DE  
INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
PIC/CEUB

**RELATÓRIOS DE PESQUISA**  
VOLUME 9 Nº 1- JAN/DEZ  
**•2023•**

ISSN: 2595-4563





**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - CEUB  
PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**

**CRISTIANO CRISPIM COSTA FILHO**

**TESTES EM PROCESSOS SELETIVOS: Eficiência ou banalização?**

Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica apresentado à Assessoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

Orientação: Stela Gomes Faiad

**BRASÍLIA**

**2024**

## RESUMO

Considerando a necessidade de identificar os melhores candidatos a um cargo, bem como os critérios de cientificidade e importância dos testes psicológicos, esta pesquisa propõe trazer como problemática questões sobre o uso desses testes no processo seletivo como forma de complementação e identificação de melhores critérios de avaliação, bem como analisar a possibilidade do uso, ou não, deles nas empresas. Este estudo é classificado como descritivo, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa), recorte transversal e apresenta como objetivo analisar um processo seletivo em uma organização privada para identificação dos aspectos facilitadores e dificultadores na utilização de testes psicológicos em processos seletivos. Nesta pesquisa foram utilizadas 3 técnicas distintas: a) mapa de competências; b) teste psicológico; e o c) roteiro de entrevista semi estruturada (apêndice A). Para definir o teste que seria utilizado na empresa, foi elaborado um mapa de competências, destacando-se os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada tarefa exercida pelo cargo selecionado. Para o estudo, foi utilizado múltiplos métodos e instrumentos, compostos por: a) roteiro de entrevista semi-estruturado com participantes-chave (colaboradores - psicólogos ou não - que participam do processo seletivo da organização alvo); b) mapa de competências (descrevendo as competências necessárias para cada tarefa); e, c) levantamento informativo dos testes psicológicos e suas possibilidades de uso em processos seletivos. Estes múltiplos métodos e instrumentos visam a triangulação de fontes (Denzin, 2011), garantindo a descrição íntegra do processo seletivo. Sendo assim, foi descrito cada etapa do processo seletivo, e após isso, foi identificada a contribuição do uso desse teste. O teste selecionado foi a Bateria Psicológica para Avaliação de Atenção, ao qual foi escolhido após uma análise de competências do cargo em conjunto com as informações adquiridas na entrevista. Ao final foi sugerido a utilização do teste psicológico como uma possível implementação no processo seletivo da empresa, uma vez que a utilização dos testes pode contribuir na decisão sobre quem pode ser considerado mais “apto” ao cargo, uma vez que a atenção é fundamental na realização das atividades do cargo estudado.

**Palavras-chave:** Processo seletivo; Testes psicológicos; Eficiência.

## **LISTAS DE FIGURAS, TABELAS, QUADROS, GRÁFICOS, SÍMBOLOS E ABREVIações**

Figura 1 - Organograma.....	30
Figura 2 - Seleção de estágio único.....	32
Quadro 1 - Tarefa referente ao controle do caixa.....	34
Quadro 2 - Tarefa referente ao recebimento de valores de vendas de produtos e serviços.....	35
Quadro 3 - Tarefa referente à prestação de informações para clientes.....	36
Quadro 4 - Tarefa referente à atividades técnico-administrativas.....	38
Quadro 5 - Tarefa referente à comunicação no ambiente profissional.....	39

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
OBJETIVOS	10
Objetivo geral	
Objetivos específicos	
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
3. MÉTODO	25
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU CONCLUSÕES)	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES	48
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semi Estruturada	48
APÊNDICE B - Termo de Aceite Institucional	50
APÊNDICE C - Análise dos Cargos da Empresa	51

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2021), a seleção de pessoas pode ser definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, sendo assim, todo critério de seleção se fundamenta em dados e informações baseadas na análise e especificações do cargo que será preenchido. Pode-se considerar então um processo de comparação entre duas variáveis: (1) o que é obtido na análise e descrição do cargo e; (2) o que é obtido através de técnicas de seleção.

A análise de cargo se trata do levantamento do conteúdo e os requisitos que ele exige de seu ocupante. Independentemente do método de análise aplicado, o importante para a seleção são as informações sobre os requisitos e as características que o candidato deve ter. Sendo assim, o processo seletivo irá focar na pesquisa e avaliação desses requisitos (Chiavenato, 2021).

Após ser feita a análise e descrição do cargo, bem como as características que o candidato deve possuir, deve ser realizado a escolha de técnicas de seleção mais adequadas para a situação (Chiavenato, 2021). Em Akita et al. (2021), é destacado a importância de testes psicológicos como técnica no processo seletivo, para que possa ser avaliado aspectos comportamentais, personalidade e analisar a capacidade técnica do próprio candidato, para que assim seja contratado profissionais que sejam melhor qualificados para o cargo.

Segundo o Conselho Federal de Psicologia (2022), a testagem psicológica diz respeito à aplicação de testes psicológicos e obtenção de informações a partir desta testagem. Verifica-se então que a testagem psicológica pode corresponder ou não a uma etapa da avaliação psicológica. A avaliação psicológica está se referindo ao processo amplo que envolve a interação de diversas fontes de informações. De acordo com a Resolução do CFP n.007/2003, a avaliação psicológica deve ser entendida como um processo técnico-científico de coleta de dados, estudo e interpretação de informações a respeito dos fenômenos psicológicos.

Para a utilização adequada dos testes psicológicos tem-se nas resoluções CFP n.025/2001 e 002/2003 os critérios necessários para garantir a cientificidade e qualidade dos testes utilizados, possibilitando um maior reconhecimento na utilização

de testes psicológicos e nos processos de avaliação psicológica. Ainda neste contexto que o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI) surgiu, considerando-se as limitações nas formações psicológicas, referente à seleção de instrumentos a serem utilizados na prática profissional (Cardoso & Zanini, 2021; Reppold & Noronha, 2021).

O SATEPSI contribuiu para o melhor desenvolvimento de testes psicológicos com maior qualidade, agora os psicólogos poderiam contar com um apoio de especialistas na área que iriam avaliar a qualidade dos testes para ser utilizado dentro do contexto profissional (Cardoso & Zanini, 2021). Além disso, pode-se observar que houve uma grande restrição do uso dos testes psicológicos, tornando-a exclusiva para uso do psicólogo, criando-se assim uma campanha contra a banalização dos testes psicológicos (CFP, 2013).

Considerando a necessidade de identificar os melhores candidatos a um cargo, bem como os critérios de cientificidade e importância dos testes psicológicos, esta pesquisa propõe trazer como problemática questões sobre o uso desses testes no processo seletivo, e se podem ser considerados como uma ferramenta eficaz ou não, bem como analisar a possibilidade do uso, ou não, deles nas empresas.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a metodologia utilizada no processo seletivo em uma organização privada, de forma a identificar os aspectos facilitadores e dificultadores à implementação dos testes psicológicos em processos de seleção e sua contribuição na etapa de decisão do processo seletivo.

### **Objetivos específicos**

- a) Descrever as etapas do processo seletivo em uma organização privada;
- b) Identificar as possibilidades de uso de testes psicológicos no processo de seleção;

c) Identificar a contribuição do uso dos testes psicológicos em processos seletivos;

d) Identificar os fatores que facilitam ou dificultam a implementação dos testes em processos seletivos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um conceito que tem evoluído ao longo dos últimos anos em termos de teorias e de aplicação (Neves & Gonçalves, 2009). Historicamente, pode-se verificar que a GRH passa por fases evolutivas. A primeira geração se remete aos anos 20, em que o desempenho individual e dos grupos podiam ser potencializados por um sistema de gestão que reconhecesse o papel da interação social e o papel das normas do grupo de trabalho para modelar o comportamento (Marras, 2007; Quintela, 2016).

De acordo com Quintela (2016), a segunda geração focalizou no nível da análise individual, utilizando a satisfação de trabalho como variável de critério. Nesta geração, foi pretendido estabelecer sistemas de organização do trabalho que envolvesse os colaboradores nos processos de tomada de decisão para contribuir com o aumento da satisfação das necessidades de desenvolvimento (Câmara et al., 2007).

Por fim, a terceira geração se desenvolveu no âmbito da gestão estratégica de RH nos anos 80, caracterizada pela adoção do nível de análise organizacional no estudo de relações entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais (Marras, 2007).

Sabendo disso, Chiavenato (2021) destaca que o GRH atual, ou seja, da terceira geração possui cinco subsistemas: a) Provisão, integrando a pesquisa de mercado de RH, o Recrutamento e Seleção (R&S), e a integração; b) aplicação, integrando a análise e descrição das funções, o plano de carreiras e a avaliação do desempenho; c) manutenção, integrando a administração de salário e benefícios sociais, a higiene e segurança do trabalho e as relações sindicais; d) desenvolvimento, integrando a

formação, o desenvolvimento de RG e organizacional e a e) monitoração, integrando a base de dados, o sistema de informação e a auditoria aos RH.

Entretanto, vale ressaltar que diante das mudanças no cenário atual pós pandemia, todos os subsistemas foram influenciados pela necessidade do uso de tecnologias nos processos relacionados ao GRH. Foi observado o uso de: (1) qualificações via online, (2) uso de softwares na Avaliação de Desempenho (AD) e o (3) uso de inteligência artificial (IA) (Sousa, 2022).

Em primeiro lugar, a evolução tecnológica provocou diversas mudanças ao nível de vários processos relacionados ao GRH, como as qualificações via online, considerando que anteriormente elas eram somente realizadas presencialmente. A qualificação online, possibilita aos colaboradores acesso à informação, independentemente da sua localização (Sousa, 2022).

Em segundo lugar, foi percebido mudanças na Avaliação de Desempenho (AD), trata-se de uma averiguação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, e o seu potencial de desenvolvimento, fazendo-se uma análise dos cargos e dos funcionários para alocar os empregados de acordo com as competências, e se for o caso, aprimorá-las. Com o avanço dessas tecnologias foi possível um maior número de ferramentas para realizar a AD, facilitando o acesso aos dados para as Organizações. Desta forma, é possível acompanhar o nível de evolução, deixando claro aos empregados o que se espera do seu desempenho por meio dos feedbacks, bem como levantar as necessidades de aprimoramento das competências (Sousa, 2022).

Por fim, outro grande avanço nas tecnologias veio a partir do surgimento e o uso de Inteligências Artificiais (IA), foi percebido que ela causou mudanças diretas dentro do GRH. Sendo possível desempenhar papéis dentro da socialização (onboarding), capaz de responder às perguntas de novos colaboradores automaticamente, indicando-lhes as tarefas iniciais que devem ser feitas. Ela acompanha as transições de carreira e o processo de desligamento (offboarding) dos colaboradores (Sousa, 2022).

Além disso, em Sousa (2022), é demonstrado o uso da IA dentro da gestão de férias, com a marcação das férias dos colaboradores, o processamento salarial

(payroll), organiza-se toda a informação associada ao pagamento de empregados, auxiliando no processo de situações de assédio na organização, identificando os funcionários que tendem a deixar a organização, por meio de diversos dados relacionados aos comportamentos, e ações dos colaboradores.

Em resumo, a IA pode ser usada como uma aliada à GRH no intuito de otimizar os vários processos que compõem as funções do GRH. Porém, a IA demonstra também algumas desvantagens como apontado por Bhbosale et al. (2020): (1) pode custar muito dinheiro e tempo para criar, construir e reparar; (2) aumento do desemprego; (3) os sistemas podem causar destruição na empresa se for mal conduzido; (4) aumento da inércia e ócio humano devido à automatização da maior parte do trabalho; (5) diminuição da interferência humana; (6) as máquinas não podem substituir a conexão humana; e (7) tendem a falhar ou fornecer saídas irrelevantes quando tentam fazer algo que não estão programadas.

Entretanto, de modo geral, o uso de IA na Gestão de Recursos humanos tem demonstrado: (1) maior rapidez em função da automação; (2) maior exatidão nos processos, pois possibilita reduzir erros humanos; (3) aumento na produtividade, pois não necessita realizar pausas; (4) aumento do tempo para realização de outras tarefas; (5) maior organização de dados existentes; (6) diminuição do tempo de resposta aos candidatos ou colaboradores; (7) decisões não são baseadas em emoções, ou seja, são imparciais; e (8) podem ser uma vantagem competitiva para a empresa que o detém (Ahmed et al., 2018; Bhbosale et al., 2020; Sousa, 2022).

Em suma, após a análise do uso de tecnologias, e da inteligência artificial dentro do GRH, Para que haja melhor compreensão da realidade atual e de como a Gestão de Recursos Humanos ficou desta forma hoje em dia, deve ser feito uma análise histórica da evolução dele.

Em Amorim (2023), foi feito uma revisão de literatura, e um breve histórico sobre como o GRH se configurou com o passar dos anos, demonstrando-se que em 1970 havia um enfoque na relações humanas, e no departamento pessoal, ou seja rotinas trabalhistas, em 1980 o departamento de RH era focada na estratégia, isto significa que ela era processual. Entre 1990 e o ano 2000 havia um enfoque em

competências, departamento de RH e a flexibilização, ajustes na base. Nos anos 2000 teve como foco a área de RH e sua flexibilização e competências, sendo discutido questões sobre o desempenho individual, especialização e dispersão. No ano de 2010 para frente é continuado o foco no desempenho individual e na especialização e dispersão, dentro da área de RH, sendo discutido questões sobre estratégia, mudanças e parcerias internas.

O quadro da economia nacional mudou após o ano de 2016, pela falta do dinamismo da economia, a taxa de desocupação e a subutilização da mão de obra se elevaram bastante. Entretanto, a reforma trabalhista de 2017, a progressiva e definitiva chegada da tecnologia aos processos produtivos, impôs maiores demandas de maior flexibilidade na contratação do trabalho. Diante disso, todo esse ambiente institucional condicionou as atividades das áreas de GRH nas organizações e não há sinais de que haverá desaparecimento (Amorim, 2023).

Por fim, é pontuado que a adoção crescente de informatização de funções de RH como recrutamento e a seleção, avaliação de desempenho e o uso de tecnologias citadas anteriormente, tendem a comoditizar o trabalho contratado, mas mesmo assim, as variáveis contextuais se mantêm relevantes para a GRH (Amorim, 2023).

Considerando isso, para que este tema possa ser aprofundado mais adequadamente, após ser discutido as questões gerais sobre as mudanças da Gestão de Recursos Humanos, é devido que seja discutido sobre o subsistema de provisão, aquele que integra a pesquisa de mercado de RH, falando primeiro sobre o processo de recrutamento e após isso, o processo de seleção (Chiavenato, 2021).

### **Recrutamento**

O recrutamento é definido como o conjunto de atividades que uma organização utiliza para selecionar candidatos para vaga de empregos, com as habilidades necessárias para auxiliar a organização a atingir seus objetivos e metas (Othman et al., 2019). Além disso, o departamento de RH é responsável por encontrar a pessoa certa ou o candidato mais qualificado para o cargo que a organização precisa (Othman et al., 2019).

O processo de recrutamento inclui um procedimento sistemático, desde a seleção dos candidatos até à orquestração e condução das entrevistas, dividido em várias etapas (Hamza et al., 2021).

Na primeira etapa, a vaga deve ser divulgada com os requisitos necessários para seu preenchimento, de acordo com a necessidade da empresa (Hameed & Anwar, 2018). Na segunda etapa, após o conhecimento desta vaga, é necessário atualizar a descrição e especificação dele (Hameed & Anwar, 2018), nesta descrição deve ser especificado a experiência que a pessoa deve possuir para realizar o trabalho (Dमित et al., 2019).

Na terceira etapa, deve ser identificado possíveis fontes de candidatos qualificados para criar uma lista restrita (Hamza et al., 2021). Na etapa final, trata-se da seleção da forma mais adequada de comunicação, ou seja, que seja garantido uma boa comunicação no processo de seleção (Top & Ali, 2021).

Além disso, de acordo com Prabhu et al. (2020), o processo de recrutamento em grandes empresas passa por algumas etapas diferentes, o recrutamento pode ser externo ou interno.

O recrutamento interno, trata-se de aproveitar os colaboradores que já estão inseridos dentro da empresa, concedendo-os novas oportunidades e desafios (Neto et al., 2020). Promover dentro da organização o recrutamento interno envolve menos treinamento e transição, além disso, é mais rápido e fácil de encontrar os candidatos para preencher a vaga a tempo (Ali & Anwar, 2021).

Existe também o recrutamento externo, que se trata do momento em que a empresa procura preencher essa vaga através de técnicas de recrutamento voltadas para candidatos não ligados à empresa (Neto et al., 2020). Esta fonte normalmente é utilizada para ocupações de nível superior e empregos qualificados (Khan & Abdullah, 2019).

De acordo com Anwar e Abdullah (2021), o recrutamento externo pode ser útil mas também pode trazer desvantagens. Ele pode ser benéfico pois traz novos contribuidores, conseqüentemente, novas habilidades e novas oportunidades para a

empresa. Entretanto, os funcionários têm menos experiência dentro daquela empresa e poderá levar muito tempo para aprender as regras e pontos de seu trabalho.

Vale observar que em Silva e Santos (2022) ao analisar os processos de recrutamento interno e externo, foi averiguado que ocorreram algumas mudanças diante a pandemia do COVID-19.

Em Silva e Santos (2022), é enfatizado o impacto e os procedimentos que tiveram após a pandemia do COVID-19, observando-se a realidade de uma empresa do ramo da construção civil, identificando-se as técnicas de seleção utilizadas, as dificuldades e o próprio processo de recrutamento. Nesta empresa em particular, verificou-se que foram utilizadas técnicas de entrevista e uma prova de português básico. O recrutamento foi online, inclusive a entrevista, por meio de chamadas de vídeos, observando-se o comportamento corporal do candidato e a clareza nas suas expressões, ideias e até mesmo reações.

Nesta pesquisa foi utilizado um questionário com 4 categorias de perguntas, (1) sobre os recursos utilizados no recrutamento de pessoal; (2) sobre as técnicas de seleção utilizadas no recrutamento e seleção; (3) as dificuldades enfrentadas no recrutamento; (4) impactos da pandemia na empresa (Silva & Santos, 2022).

Sendo assim, após ter sido feita a análise sobre a realidade do recrutamento atual e analisar a realidade sobre as mudanças ocasionadas pelo COVID-19, e obter as informações sobre o cargo definido e os candidatos que existem para ocupar aquela vaga, deve-se procurar as competências necessárias para criar um nivelamento entre os participantes e escolher aquele que mais se encaixa na realidade empírica da empresa (Neto et al., 2020), sendo necessário falar da seleção de pessoal.

### **Seleção**

O processo de seleção, trata-se do procedimento que começa logo após o recrutamento, e divide os concorrentes em duas seções: os que serão selecionados, e os que não serão (Hamza et al., 2021). Consistindo em várias técnicas que se somam com a finalidade de conseguir a informação mais precisa sobre o candidato (Neto et al., 2020). A entrevista é a mais popular e mais utilizada, porém dentro deste segmento

existem provas que testam conhecimentos e capacidades específicas do candidato, como técnicas de simulação, testes psicométricos e testes de personalidade (Chiavenato, 2021; Neto et al., 2020).

Comumente se utiliza mais de uma técnica de seleção para cada caso, e cada técnica pode auxiliar e ajudar as outras, oferecendo um grande e amplo conjunto de informações sobre o candidato. As técnicas escolhidas devem se mostrar e representar o melhor preditor de um bom desempenho (Chiavenato, 2021).

A entrevista é a técnica mais utilizada em todos os tipos de empresa, embora seja a técnica mais subjetiva e imprecisa da seleção, ela é aquela que mais influencia a decisão final em relação aos candidatos. Vale salientar que a entrevista no processo seletivo é diferente da entrevista de triagem, a entrevista de triagem no processo de recrutamento se presta a verificar se os candidatos dispõem dos requisitos e das qualificações necessárias para o cargo, já na entrevista no processo de seleção, se trata de um processo muito mais complexo avaliando um conjunto de informações que o candidato possa fornecer a seu respeito, como formação escolar, condição socioeconômica, conhecimento e interesses, aspirações pessoais e dentre outros (Chiavenato, 2021).

Além disso, existem as provas de conhecimento, que são bastantes importantes para avaliarem as hard skills, que são habilidades técnicas e conhecimentos que foram adquiridos no decorrer da vida da pessoa em aulas, cursos, especializações, livros ou treinamentos técnicos, as hard skills que são mais valorizadas pelas organizações dependerá do cargo e do tipo de função que será desempenhada pelo candidato (Akita et al., 2021).

Estas provas podem ser aplicadas de forma oral, escrita ou por meio de uma execução de um trabalho, além disso, podem ser provas gerais, ou seja, que verificam noções de conhecimentos gerais, ou podem ser provas específicas, ou seja, que verificam os conhecimentos técnicos e específicos, diretamente relacionados com o cargo em referência (Chiavenato, 2021).

Por conseguinte, temos os testes de simulação, que se trata de técnicas que não se resumem ao individual ou isolado da pessoa, mas sim do tratamento em grupo. São

técnicas de dinâmica de grupo, com o intuito de avaliarem determinadas competências específicas e transversais, e comportamentos (Chiavenato, 2021). Este teste, permite avaliar o Soft Skills, que consiste em habilidades, capacidades pessoais e atitudes de cada um, avaliando a compatibilidade com os outros, e como as interações sociais são gerenciadas no ambiente profissional (Penhaki, 2019).

Ademais, observando-se a importância das Soft Skills, foi percebido em pesquisas atuais o impacto da tecnologia dentro deste processo, e da dificuldade em observar as Soft Skills como demonstrado por Ono (2021), Esch e Black (2019).

Em Ono (2021), é discutido o impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção, a integração entre sistemas que reuniram diversos bancos de dados de organizações com websites de R&S, a criação de plataformas de mídias sociais e os motores de busca desenvolvidos para navegar nesses sistemas, modificaram a dinâmica da indústria ao longo dos últimos anos. A próxima onda de adoção de IA é apontada na pesquisa como um fator de mudança importante, Esch e Black (2019), destaca que a adoção da IA está revolucionando o mercado de R&S e passará de tendência a necessidade em um futuro próximo.

Porém, um dos entrevistados na pesquisa de Ono (2021), demonstra a importância do fator humano mesmo que utilizando a IA, demonstrando-se a importância das Soft Skills, pois estas habilidades podem ser reconhecidas somente por outros indivíduos, considerando que se trata de habilidades de interação e até mesmo atitudes.

De acordo com Esch e Black (2019), o modo como as organizações são avaliadas passou por uma grande transformação nessa última década, com o foco mudando de ativos tangíveis como máquinas, plantas industriais e equipamentos, para ativos intangíveis, como o valor da marca, a capacidade de inovação e o capital humano.

Considerando isso, a técnica de simulação permite avaliar diversas pessoas e situações ao mesmo tempo, como o grau de integração em equipes de trabalho, grau de sociabilidade, capacidade de comunicação/verbalização e fluência de discurso, associadas ao Soft Skills (Quintela, 2016).

Após a descrição deste instrumento, vale salientar que muitas organizações estão colocando como foco competências individuais específicas como demonstrado por Lopes et al. (2020).

Lopes et al. (2020), fez uma revisão bibliográfica, para avaliar as competências mais recorrentes e buscadas pelas empresas: (1) Capacidade de comunicação (35%); (2) Capacidade de Colaboração e Trabalho em Equipe (27,50%); (3) Capacidade de Construir Parcerias e Cooperação (25,00%); (4) Visão Estratégica (20,00%), (5) Capacidade de Motivação (17,50%), (6) Capacidade de Decisão (17,50%), (7) Gestão da Mudança (17,50%), (8) Capacidade de Inovação (17,50%); Relacionamento Interpessoal (15,00%); e Aprendizagem Contínua e Autodesenvolvimento (15,00%).

Pela quantidade de competências identificadas, foram agrupadas três categorias mais amplas: (1) competências de relacionamento e interação; (2) competências relacionadas ao ambiente; e (3) competências relacionadas à execução da tarefa e ao desenvolvimento do próprio gestor. As competências relacionadas com a interação dos gestores e suas equipes, compreendem as capacidades mais citadas, tais como equipe, cooperação, construção de parcerias, motivação dos funcionários e relacionamento interpessoal que se relacionam com outras competências que são menos citadas (Lopes et al., 2020).

O segundo ponto de competências está relacionado com a adaptação das organizações em relação ao ambiente em que estão inseridas, e ao seu desenvolvimento diante os desafios colocados pela sociedade. É enquadrado nessa dimensão de competências a visão estratégica, a capacidade de inovação e a gestão da mudança e a outras competências pouco citadas como flexibilidade, criatividade e visão de futuro (Lopes et al., 2020).

O último grupo de competências se trata das competências relacionadas à prática de atividades gerenciais, à execução de tarefas e ao desenvolvimento do próprio gestor. Neste grupo estão incluídas a aprendizagem contínua e autodesenvolvimento, capacidade de decisão, resolução de problemas, foco em resultados, capacidade de coordenação e planejamento, sem contar com os

conhecimentos técnicos e operacionais necessários para o desempenho da função (Lopes et al., 2020).

Por fim, outro instrumento de suma importância no processo de seleção são os testes psicológicos, tais como os testes psicométricos e os testes de personalidade. O teste psicológico é um instrumento profissional cujo objetivo é identificar, descrever, qualificar e mensurar as características psicológicas, através dos procedimentos sistemáticos de observação e descrição do comportamento (CFP, 2022).

Entretanto, a testagem psicológica se refere a uma etapa da avaliação psicológica, tratando-se de todo o processo amplo de integração das informações entre os testes psicológicos, as entrevistas, observações sistemáticas e análise de documentos (CFP, 2022).

### **Avaliação psicológica nas organizações**

As principais dificuldades dentro da área de avaliação psicológica nas quatro últimas décadas do século XX no Brasil foi decorrente em grande parte da má qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados dentro da avaliação (Bueno & Peixoto, 2018). Essas situações estavam grandemente ligadas e relacionadas ao déficit na formação e qualificação de profissionais na área de psicologia para atuar em avaliação psicológica (Cardoso & Zanini, 2021; Reppold & Noronha, 2021).

Essa grande defasagem na formação profissional ocorre devido ao elevado descrédito e à banalização dos testes psicológicos nas décadas entre 1970 e 1990, pois haviam poucos estudos que envolvessem as qualidades psicométricas dos testes nacionais (Cardoso & Filho, 2018). Os manuais, quando existentes, não apresentavam fundamentação teórica nem estudos e instruções de aplicação e correção que fossem detalhadas. Os poucos dados estatísticos envolvidos eram incompletos e sem descrição de como ou quando foram obtidos, o que compromete diretamente a padronização do instrumento e os resultados (Cardoso & Zanini, 2021).

Este cenário começou a mudar a partir da organização da área de avaliação psicológica por meio dos institutos científicos, discussões em congressos, e na articulação com o Sistema Conselho para a criação de normas para a prática

profissional do psicólogo dentro deste contexto. Então, no início da década de 2000, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) publicou o CFP n.025 e 002 (CFP, 2001, 2003), que constituiu uma mudança na história da avaliação psicológica brasileira.

Essas duas resoluções foram de elevada importância para esta área, na medida em que ao exigir os critérios mínimos de cientificidade dos testes psicológicos, aumentou a qualidade dos processos de avaliação psicológica, gerando assim, um maior reconhecimento e prestígio, como visto nos tempos atuais. Ressaltando-se que antes dessas resoluções não havia um menor controle sobre a divulgação dos testes psicológicos, de modo que os psicólogos usavam uma diversidade de testes que não tinham estimativas de precisão e evidências de validade, ou seja, não havia evidências científicas de que mediam o que diziam medir (Cardoso & Zanini, 2021; Reppold & Noronha, 2021).

Dentro deste contexto que o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (Satepsi) surgiu, sua criação foi necessária em decorrência de limitações na formação dos psicólogos, pois havia uma dificuldade notória quanto à seleção de instrumentos a serem utilizados na prática profissional. Apesar de que a Satepsi não impacta diretamente na formação profissional, de modo indireto, ela mobilizou o CFP, contribuindo para o desenvolvimento de testes psicológicos com maior qualidade. Os psicólogos agora, poderiam contar com um grande apoio de especialistas na área para avaliarem a qualidade dos testes para uso profissional (Cardoso & Zanini, 2021; Reppold & Noronha, 2021).

Do ponto de vista do desenvolvimento de instrumentos, os avanços podem ser observados ao considerar o aumento na qualidade dos testes aprovados no Satepsi e de artigos científicos na área (Bueno & Peixoto, 2018; Cardoso & Filho, 2018). Além disso, é notada a ampliação do número de Grupos de Trabalhos (GT) da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP) e, conseqüentemente, de psicólogos que desenvolvem e orientam pesquisas que são vinculadas com a área de avaliação psicológica.

Além disso, houve a inauguração de laboratórios e linhas de pesquisa espalhados pelo Brasil, a criação da revista científica Avaliação Psicológica e

participação das entidades de avaliação no Fórum das Entidades Nacionais da Psicologia Brasileira (FENPB) (Bueno & Peixoto, 2018; Cardoso & Filho, 2018; Cardoso & Zanini, 2021; Wechsler et al., 2019).

Diante disso, pode-se afirmar que houve um aumento significativo na cientificidade dos testes psicológicos e da avaliação psicológica de modo geral, tratando-se de um conjunto de técnicas. A avaliação psicológica é um processo técnico científico realizado com pessoas ou grupos de pessoas, exigindo-se metodologias específicas. A Resolução CFP n.9/2018, que está em vigência, define a avaliação psicológica como um processo estruturado de investigação de fenômenos psicológicos, composto de métodos, técnicas e instrumentos, com o objetivo de gerar informações à tomada de decisão, no âmbito individual, grupal ou institucional, com base em demandas, condições e finalidades específicas (CFP, 2022).

Já a testagem psicológica se trata de uma etapa da avaliação psicológica, e obtenção de informações a partir deste teste. O teste psicológico é encontrado acompanhado da avaliação psicológica em diversas áreas, tais como: (1) avaliação psicológica no trânsito; (2) avaliação psicológica para manuseio de arma de fogo; (3) avaliação psicológica em concurso público; (4) avaliação psicológica em contexto de cirurgias eletivas; (5) avaliação psicológica no contexto de aviação; (6) avaliação psicológica para pessoas com deficiência; e (7) avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho (CFP, 2022)

Adentrando-se no campo do contexto organizacional e do trabalho, pode-se falar da avaliação dentro das organizações, comumente utilizado como principal técnica a testagem psicológica. Existem dois tipos principais de testes psicológicos, os testes de aptidões, e os testes de personalidade. Os testes de aptidões são testes psicométricos que são comumente confundidos com provas de conhecimento (Andriola, 2021).

As provas de conhecimento medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, já o teste psicológico enfatiza as aptidões individuais. Há uma grande diferença entre aptidão e capacidade, a aptidão é algo que nasce com a pessoa, é inato e representa a predisposição que a pessoa tem em aprender determinada habilidade de

comportamento. Assim, um teste de conhecimento oferece um diagnóstico atual das habilidades do candidato, já o teste de aptidão oferece uma predição de seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 2021).

Existem diversas abordagens dentro das avaliações de aptidões, que são sustentadas por bases teóricas diferentes. Deve-se começar falando sobre a teoria bifatorial de Spearman, propondo que haveria um fator geral G, permitindo avaliar a capacidade intelectual geral, que agiria em menor ou maior grau em todas as atividades mentais, ao mesmo tempo de fatores específicos que são responsáveis por atividades de caráter restrito (Amorim et al., 2021).

Existe ainda, a teoria amostral de Horvitz-Thompson, influenciando diretamente o processo de seleção de pessoal, ela indica que a organização mental seria constituída de diversos elementos de habilidade, identificados com genes, elementos neurais, ligações estímulo-resposta, e experiências específicas. O comportamento de uma pessoa em alguma atividade é simplesmente o reflexo desses elementos, que é medido através do estimador criado pela teoria ( Filho, 2022).

Por conseguinte, pode-se falar sobre a teoria multifatorial de Thurstone, de acordo com esta teoria existem sete aptidões mentais primárias ligadas a tarefas específicas, e independentes. Sendo assim, a inteligência é dividida em: aptidão numérica, compreensão verbal, memória, fluidez verbal, raciocínio, aptidão espacial e visual, e rapidez perceptual (Marcos, 2020).

Outros autores passaram a criar pesquisas com o uso da análise fatorial, dentro da análise fatorial de Guilford foi isolado um número maior de fatores, concluindo-se que a organização mental se fundamenta em três dimensões: (1) Operações ou tarefas; (2) Conteúdos ou tipos de materiais e (3) Produtos ou resultados (Chiavenato, 2021).

Desse modo, observando-se análises fatoriais, Edwin Fleischmann elabora a existência de 11 grupos de habilidades motoras: (1) Precisão de controle; (2) Coordenação multimembros; (3) Orientação de resposta; (4) Tempo de reação; (5) Rapidez de movimento; (6) Controle de velocidade; (7) Habilidade manual; (8) Habilidade de dedos; (9) Firmeza de braço e mão; (10) rapidez de pulso e dedos e (11) Alcance de um alvo (Chiavenato, 2021).

Diante disto, após feita a análise breve sobre os diferentes tipos de teoria dos testes psicológicos. É devido afirmar que para um bom teste psicométrico, deve haver duas importantes características: (1) Validade, garantindo que o que está sendo pretendido medir, está sendo medido e (2) Precisão, o teste se demonstrando apresentar resultados semelhantes em várias aplicações diferentes no mesmo indivíduo, apresentando-se um menor desvio-padrão ao redor da média dos vários resultados que foram obtidos (CFP, 2022; Chiavenato, 2021).

Por conseguinte, após feita uma revisão sobre os testes psicométricos, deve-se destacar os testes de personalidade, feitos para medir determinados traços de personalidade que podem ser determinados pelo caráter e temperamento. O caráter se refere a traços que foram adquiridos ao decorrer da vida do indivíduo e o temperamento é aquilo inato, não adquirido (Chiavenato, 2021).

Os testes de personalidade podem ser genéricos quando revelam traços gerais de personalidade e recebem o nome de psicodiagnóstico. Porém, os testes de personalidade que são chamados específicos, são aqueles que examinam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, tolerância a frustrações, interesses e motivação (Chiavenato, 2021).

Entretanto, apesar da validade científica demonstrada pelo uso de testes psicológicos, após uma revisão bibliográfica foram observados alguns problemas atuais sobre este uso. Primeiramente, de acordo com Faiad et al. (2021) foi observado o mal uso da avaliação psicológica para o porte de arma.

Em Faiad et al. (2021), foi discutido o uso da avaliação psicológica para o porte de arma, e questionados algumas questões em relação ao concurso público, considerando que a maior parte dos concursos públicos se restringe somente a aplicação de testes psicológicos, considerando que a avaliação psicológica corresponde ao uso de outros métodos e técnicas além dos testes.

Discorrendo que até mesmo alguns profissionais treinados e especializados podem ter dificuldade com o uso adequado da arma quando necessário. Isto evidencia claramente a importância da avaliação de identificar se o indivíduo está apto ou não a

portar a arma, se atentando para um perfil mínimo que seja necessário (Faiad et al., 2021).

Além disso, é demonstrado que até então há poucas pesquisas nos contextos de avaliação compulsória no Brasil, revelando uma maior necessidade de discussões científicas em função da melhoria desse campo de atuação (Faiad et al., 2021).

Além desta problemática, de acordo com Marasca et al. (2020), com a mudança de paradigma perante o COVID-19, da pandemia e da maior utilização de tecnologias, foram observados problemas atuais referentes à utilização de testes psicológicos.

Em Marasca et al. (2020), é discutida a regulamentação de atividades psicológicas online, que ampliou as possibilidades de atuação do psicólogo brasileiro e desempenhou um papel de central importância na adaptação do novo cenário de trabalho imposto pelas restrições da pandemia do COVID-19. Porém neste estudo é demonstrado que há necessidade de pesquisas que demonstrem evidências de validade e confiabilidade dos escores de uma maior variedade de testes para aplicação online.

Seguindo este raciocínio, Oliveira e Andrade (2022), faz afirmativas de ordem científica de que o ambiente virtual exige adequações para aplicar metodologias profissionais, e essas adequações geram novos questionamentos sobre suas funcionalidades, e o fato dessas aplicabilidades se passarem em uma nova realidade.

Logo, deve-se concluir falando sobre a importância do uso de avaliação psicológica adequada como exposto por Faiad et al. (2021) e Oliveira e Andrade (2022), além disso, vale ressaltar sobre o potencial preditivo dos testes psicológicos e sua importância dentro da Gestão de Recursos Humanos, mas principalmente dentro do subsistema de provisão no processo de recrutamento e seleção.

### **3. MÉTODO**

#### **Tipificação**

Este estudo é classificado como descritivo, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa), recorte transversal e apresenta como objetivo analisar um processo

seletivo em uma organização privada para identificação dos aspectos facilitadores e dificultadores na utilização de testes psicológicos em processos seletivos.

### **Caracterização do local de pesquisa**

Este estudo ocorreu em uma organização privada. Esta primeira restrição é determinada pela natureza da organização, a qual possui autonomia na determinação e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas. Nas organizações públicas estas práticas, na maioria das vezes, são regulamentadas e não são passíveis de alteração pelo órgão público em si.

### **Objeto de estudo**

Esta pesquisa pretende estudar profundamente o processo seletivo de uma organização privada, com o fim de identificar as facilidades e dificuldades de implementação de testes psicológicos dentro deste contexto.

### **Delimitação e universo da amostra**

A pesquisa ocorreu mediante assinatura do Termo de Aceite Institucional entre a organização alvo e os pesquisadores. Considerando a natureza da pesquisa, através de sua perspectiva qualitativa, foram selecionados 2 participantes para aplicação de testes que iriam compor o processo seletivo.

### **Instrumento da coleta**

Nesta pesquisa foram utilizados 3 instrumentos: a) mapa de competências; b) teste psicológico; e o c) roteiro de entrevista semi estruturada (apêndice A). Para definir o teste que seria utilizado na empresa, foi feito um mapa de competências, destacando-se os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada tarefa exercida pelo cargo selecionado. O cargo selecionado foi o de operador de caixa, e através da análise de competências foi escolhido como teste psicológico a Bateria Psicológica para Avaliação da Atenção (BPA).

Além disso, como parte da análise qualitativa, optou-se pela utilização da entrevista com o roteiro semi-estruturado (Apêndice A), sendo essa técnica bastante

importante para coleta e investigação dentro do âmbito das ciências sociais, humanas e da saúde (Simião, 2022).

Em Lombardi et al. (2021), é definido a entrevista como um processo de comunicação de interação entre duas partes, em que pelo menos uma dessas partes tem um propósito claro, que envolve os atos de pergunta e resposta.

### **Procedimentos metodológicos**

Primeiramente, foi encaminhado para a instituição o Termo de Aceite Institucional (Apêndice B). Em seguida, este projeto foi submetido ao Comitê de Ética para avaliação e aprovação do estudo. Após a aprovação, como procedimentos do estudo, estruturou-se em etapas, sendo cada etapa correspondente a um objetivo específico:

- a) Realização de entrevistas com os responsáveis do RH da organização pesquisada com o objetivo de descrever as etapas do processo seletivo vigente na organização (etapa 1);
- b) Identificação das possibilidades de uso de testes psicológicos em processos de seleção anteriores e no processo de seleção atual (etapa 2);

Seleção do cargo para aplicação do teste no processo seletivo (etapa 3)

- c) Elaboração do mapa de competências para melhor compreensão do cargo e seleção dos testes psicológicos para complementação do processo seletivo na organização pesquisada (etapa 4);
- d) Aplicação dos testes psicológicos no processo seletivo (etapa 5);
- e) Análise dos resultados dos testes psicológicos utilizados (etapa 6);

Identificação da contribuição dos testes psicológicos no processo seletivo realizado (etapa 7);

- f) Análise dos fatores que facilitam ou dificultam a implementação dos testes psicológicos no processo seletivo (etapa 8);

Para o estudo, foi utilizado múltiplos métodos e instrumentos, compostos por:

- a) roteiro de entrevista semi-estruturado com participantes-chave (colaboradores -

psicólogos ou não - que participam do processo seletivo da organização alvo); b) mapa de competências (descrevendo as competências necessárias para cada tarefa); e, c) levantamento informativo dos testes psicológicos e suas possibilidades de uso em processos seletivos. Estes múltiplos métodos e instrumentos visam a triangulação de fontes (Denzin, 2011), garantindo a descrição íntegra do processo seletivo.

Todas as etapas ocorrem em parceria entre pesquisadores e profissionais da área de gestão de pessoas. Este roteiro, como um todo, segue os critérios de amplitude e equilíbrio (Cohen et al., 2014; Hutz et al., 2015). Diante disso, através desta entrevista foi obtido a análise dos cargos dos colaboradores da empresa, possibilitando a escolha do cargo para aplicação do teste, a realização do mapa de competências e o teste selecionado.

Por conseguinte, foi selecionado o cargo de operador de caixa, analisando-se o conteúdo e os requisitos deste cargo, foi produzido um mapa de competências que demonstraria os principais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada tarefa realizada pelo operador de caixa. Sendo assim, foi estabelecido que a “atenção” é um dos fatores mais importantes para exercer as tarefas deste cargo, visto que é inerente às atividades de Operador de Caixa. Desta forma, foi escolhida a Bateria Psicológica para Avaliação de Atenção (BPA) que mede três tipos de atenção distintas, a saber: atenção concentrada, atenção alternada e atenção dividida.

A BPA, tem como objetivo mensurar a capacidade geral de atenção, considerando-se 3 tipos específicos de atenção: a) atenção alternada, que se refere a capacidade de alternar seu foco de atenção entre um estímulo e outro; b) atenção concentrada, que se trata de selecionar um determinado estímulo e ignorar os estímulos distratores; e por fim c) atenção dividida, que se trata da capacidade de buscar dois ou mais estímulos simultaneamente. Após isso, foi realizada a aplicação do BPA para 2 candidatos para o cargo de operador de caixa, de modo não eliminatório. Os resultados alcançados nos testes psicológicos auxiliaram o gerente na decisão para seleção, ou não, do candidato.

Para o tratamento dos dados disponibilizados pela empresa, oferecida a análise dos cargos, foi produzido um mapa de competências. Uma vez analisados os

documentos necessários, bem como dos dados coletados na entrevista, foi utilizado para consulta os testes favoráveis na lista do SATEPSI. Após consulta, foram escolhidos os testes psicológicos que atendiam aos critérios da seleção, bem como à disponibilidade de testes existentes no Centro Universitário de Brasília (CEUB).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como primeira etapa da pesquisa foi realizada a entrevista com os responsáveis do RH, que teve como objetivo compreender como era realizado o procedimento de recrutamento e seleção na organização. Para descobrirmos essas informações foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada (apêndice A), visando entender os seguintes aspectos da empresa:

- a) Fonte de recrutamento;
- b) Técnica de recrutamento;
- c) Análise organizacional;
- d) Processo de recrutamento e seleção da empresa;
- e) Critérios para tomada de decisão;

A entrevista foi feita remotamente, com 2 funcionários do RH, a sócia administrativa da empresa e a sócia administrativa de uma empresa terceirizada, responsável no recrutamento e seleção.

##### **Técnicas utilizadas e fonte de recrutamento**

A principal fonte de recrutamento utilizada na empresa é a externa, ou seja, fora da empresa. Para o recrutamento são utilizados anúncios online através de redes sociais, como LinkedIn e Instagram. Além disso, é feita uma parceria com funcionários do ministério do trabalho, ajudando na divulgação do serviço.

## Processo de decisão e análise organizacional da empresa

Após a realização do recrutamento tem-se início ao processo seletivo, onde pode ser verificado que o processo de decisão central é individual. De acordo com a teoria da decisão trabalhada por Chiavenato (2021), as decisões tomadas no processo seletivo são institucionais ou individuais. A decisão da empresa demonstra ser individual, pois as decisões feitas não estão de acordo com uma determinada filosofia ou sistema de valores. A orientação é guiada pelo próprio sistema de valores do avaliador.

Considerando isso, devemos levar em conta como a empresa se organiza hierarquicamente para a tomada de decisões, tratando-se de uma estrutura organizacional verticalizada. A empresa tem 3 sócios: (1) o sócio operacional, (2) sócio de manutenção e o (3) sócio financeiro. Os sócios operacional e financeiro são os responsáveis pela tomada de decisão no processo de admissão ou rejeição no processo seletivo.

**Figura 1**

*Organograma*



**Critérios, técnicas e sistema de seleção**

O critério de seleção utilizado pela empresa assumindo que é por ele que serão admitidos os candidatos. Sendo assim, para determinar esses critérios, é feita uma análise de cargos. Nossa pesquisa tem como enfoque o processo seletivo dos colaboradores da empresa. Dentre os colaboradores, temos os seguintes cargos: repositores de mercearia, repositores de frutas e legumes, auxiliares de padaria, operadores de caixa, açougueiros e auxiliares de limpeza.

A análise dos cargos (Apêndice C) estabelecidos por essa empresa é definida a partir da observação da Classificação Brasileira de Ocupações. A análise do cargo se refere ao conteúdo do cargo, trata-se da função e o papel principal que deve ser desempenhado por cada cargo. Além disso, temos os requisitos de cada cargo que se refere aos principais comportamentos e conhecimentos que eles devem ter.

Após ser realizada a análise de cada cargo, foi considerado quais são as técnicas utilizadas neste processo seletivo, ou seja, quais são as técnicas utilizadas para identificar se os candidatos têm os requisitos suficientes para o cargo.

Dentre as técnicas de seleção, eles utilizam somente a entrevista, sendo de natureza semi estruturada. As perguntas são previamente elaboradas mas permitem respostas abertas, em que o entrevistador elabora uma listagem de assuntos e colhe as respostas ou informações do candidato. O conteúdo da entrevista está listado a seguir:

1. Qual o seu nome?
2. Fale um pouco de si.
3. Qual seu estado civil?
4. Onde você mora?
5. Mora sozinho? (caso não, mora com quem?)
6. Paga aluguel? Quanto paga?
7. Porque saiu do antigo emprego e quanto tempo ficou?
8. Qual o seu sonho?
9. Qual seu dia mais triste? Sem considerar a morte de alguém.
10. Quem te conhece melhor (resposta: você mesmo)?
11. Há disponibilidade de horário entre 14-22 hrs (horário mais difícil de aceitarem).?

Durante a entrevista, o comportamento do candidato é observado, no que diz respeito à sua postura, gestos e modo de falar. Além disso, o RH é utilizado de perspectivas subjetivas para admissão ou rejeição do candidato.

Logo, deve-se afirmar que o processo seletivo do mercado se trata de uma seleção de estágio único, ou seja, através da entrevista haverá a decisão da admissão ou da rejeição do candidato.

## Figura 2

*Seleção de estágio único*



A partir dessas informações e da análise delas, esta pesquisa teve como objetivo analisar o tipo de processo seletivo e propor mais uma etapa neste processo. Sendo assim, a pesquisa tem como proposta criar uma seleção sequencial de dois estágios, ou seja, além da técnica de entrevista será aplicado outra técnica.

A técnica que será sugerida, será a aplicação de testes psicológicos de cunho não eliminatório, o objetivo dos testes não será para eliminar candidatos, considerando a alta rotatividade da empresa, os testes que serão aplicados tem como objetivo de predição de comportamentos, e compreensão do gerente em relação aos seus colaboradores.

Entretanto, para a escolha do teste mais adequado, terá que ser definido o cargo e realizado um mapa de competências deste cargo. Para a escolha do cargo, durante a entrevista, foi salientado a necessidade de um operador de caixa naquele momento e que viriam a fazer um processo de seleção. A partir disso, e da análise dos

cargos (Apêndice C), foi definido qual teste seria aplicado através da análise das seguintes competências referentes ao cargo de operador de caixa.

**Quadro 1***Tarefa referente ao controle do caixa*

Tarefa: Controlar numerários e valores	
<p>A. Abrir caixa</p> <p>B. Conferir cheques recebidos</p> <p>C. Contar numerário</p> <p>D. Controlar fluxo do caixa</p> <p>E. Efetuar sangria conforme limite</p> <p>F. Efetuar troco</p> <p>G. Registrar entrada de numerário</p> <p>H. Registrar entrada de produtos com valor de numerário</p> <p>I. Registrar o preço da mercadoria e do serviço vendido</p> <p>K. Sangrar valores do caixa</p> <p>L. Verificar autenticidade das cédulas recebidas</p>	
Conhecimentos	Habilidades
<p>1. Conhecimento das normas da empresa</p> <p>2. Conhecimentos matemáticos básicos</p> <p>3. Conhecimento básico da língua portuguesa</p>	<p>1. Ser ágil e eficiente no controle do caixa</p> <p>2. Atenção nos cheques recebidos</p> <p>3. Atenção na efetivação da sangria</p> <p>4. Atenção ao dar o troco</p> <p>5. Atenção no registro de produtos e mercadorias</p>
Atitudes	
<p>1. Senso de urgência, compreender a importância dos cuidados no caixa</p>	

**Quadro 2**

*Tarefa referente ao recebimento de valores de vendas de produtos e serviços*

Tarefa: Receber valores de vendas de produtos e serviços	
<p>A. Consultar tabelas de preços, tarifas e prazos</p> <p>B. Embalar produtos vendidos</p> <p>C. Emitir Cupom Fiscal</p> <p>D. Informar ao cliente o valor a ser pago</p> <p>E. Informar as condições do pagamento</p> <p>F. Oferecer produtos e serviços ao clientes</p> <p>G. Registrar mercadorias, produtos e serviços</p>	
Conhecimentos	Habilidades
<p>1. Conhecimento das normas da empresa</p> <p>2. Conhecimento prévio de venda</p> <p>3. Conhecimento sobre o registro de mercadorias, produtos e serviços</p> <p>4. Conhecimento básico de informática</p>	<p>1. Ser ágil e eficiente na embalagem de produtos vendidos</p> <p>2. Atenção na emissão do cupom fiscal</p> <p>3. Atenção ao valor que o cliente deve pagar</p> <p>4. Atenção às condições de pagamento</p> <p>5. Atenção no registro de produtos e mercadorias</p>
Atitudes	
<p>1. Senso de ética, emitindo os valores e as condições corretas aos clientes</p> <p>2. Agilidade, informando, embalando e oferecendo produtos com rapidez</p>	

**Quadro 3***Tarefa referente à prestação de informações para clientes*

Tarefa: Prestar informações	
<p>A. Consultar código de defesa do consumidor</p> <p>B. Consultar os procedimentos e normas da empresa</p> <p>C. Informar a localização de mercadorias e produtos</p> <p>D. Informar ingredientes e validade dos produtos alimentícios</p> <p>E. Informar o horário de atendimento ao público</p> <p>F. Oferecer prazos e dias da semana definidos para troca de mercadorias</p> <p>G. Orientar sobre regras e normas fixadas pela empresa</p>	
Conhecimentos	Habilidades
<p>1. Conhecimento das normas da empresa</p> <p>2. Conhecimento sobre a localização das mercadorias e produtos</p> <p>3. Conhecimento sobre os ingredientes e validade dos produtos</p> <p>4. Conhecimento sobre o horário de funcionamento do local</p> <p>5. Conhecimento sobre o código de defesa do consumidor</p>	<p>1. Ser ágil e eficiente na manifestação de informações para o cliente</p> <p>2. Atenção às regras fixadas pela empresa</p>

Atitudes
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Demonstrar empatia ao dizer sobre as informações referentes ao mercado de localização, ingredientes e validades de produtos</li><li>2. Demonstrar fluência verbal</li><li>3. Mostrar-se atencioso</li></ol>

**Quadro 4***Tarefa referente à atividades técnico-administrativas*

Tarefa: Realizar atividades técnico-administrativas	
<p>A. Arquivar documentos e cupons fiscais</p> <p>B. Controlar estoque de materiais</p> <p>C. Efetuar pedidos de materiais</p> <p>D. Preencher relatórios administrativos</p>	
Conhecimentos	Habilidades
<p>1. Conhecimento das normas da empresa</p> <p>2. Conhecimento básico de conservação e guarda de materiais</p> <p>3. Conhecimento básico de informática</p>	<p>1. Ser eficiente no controle de estocagem de materiais</p> <p>2. Atenção nos pedidos de materiais</p> <p>3. Atenção no preenchimento de relatórios</p>
Atitudes	
<p>1. Demonstrar assiduidade</p>	

**Quadro 5***Tarefa referente à comunicação no ambiente profissional*

Tarefa: Comunicar-se	
<p>A. Anotar pedidos via telefone</p> <p>B. Atender as necessidades dos clientes</p> <p>C. Encaminhar os clientes aos setores competentes</p> <p>D. Orientar clientes via telefone</p> <p>E. Propiciar atendimento preferencial</p> <p>F. Solicitar atendimento em caso de acidente ou emergência</p>	
Conhecimentos	Habilidades
1. Conhecimento das normas da empresa	<p>1. Habilidade em manejar clientes em casos de acidente</p> <p>2. Atenção em clientes</p>
Atitudes	
<p>1. Demonstrar assiduidade</p> <p>2. Demonstrar conhecimentos de informática</p> <p>3. Demonstrar fluência verbal</p> <p>4. Demonstrar paciência</p> <p>5. Demonstrar empatia</p>	

Após essa análise, foi observado que a atenção para ocupar este tipo de cargo é de extrema importância ao observar ele como um tipo de habilidade importante em diversas tarefas exercidas pelo operador de caixa, sendo assim, foi selecionada a Bateria Psicológica de Atenção - BPA.

Diante disso, foi aplicado o teste em duas pessoas que estavam participando do processo seletivo para operador de caixa. Após a avaliação psicológica desses dois candidatos, foi possível observar um resultado abaixo da média esperada de ambos participantes. Esta classificação inferior à média pode interferir nas variadas atividades que o operador de caixa deve ter, interferindo assim, em grande das tarefas exercidas que estão contidas no mapa de competências.

Considerando o mapa de competências e o fator “atenção” abaixo da média, esses dois indivíduos podem ter um desempenho inferior ao esperado referente à sua atenção ao cliente, atividades técnico-administrativas, controle do caixa e de valores, produtos e serviços.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por fim, este estudo teve como finalidade, analisar o método utilizado por uma organização privada no processo seletivo, de forma a identificar os aspectos que são facilitadores e dificultadores para a possível implementação dos testes psicológicos. Sendo assim, foi descrito cada etapa do processo seletivo, e após isso, foi identificado a contribuição do uso desse teste.

O teste selecionado foi a Bateria Psicológica para Avaliação de Atenção (BPA), ao qual foi escolhido após uma análise de competências do cargo em conjunto com as informações adquiridas na entrevista. Este tipo de teste foi sugerido para possível implementação para que possa contribuir na decisão do processo seletivo, ao considerar o fator definido como “atenção”, importante para a empresa e para aquele cargo, não sendo utilizado de modo eliminatório mas sim para a decisão subjetiva e qualitativa da empresa.

Vale salientar que para além do processo seletivo, os testes psicológicos possuem sua importância, caso seja exercida de modo eficaz e não banalizada, ou seja, considerando o seu grande poder de predição, nas diferentes áreas da psicologia, como no trânsito, diagnóstico, aplicadas à concursos, porte de armas e dentre outros.

## REFERÊNCIAS

- Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. Hamza, PA, Othman, BJ, Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, HM, Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance.
- Ahmed, S., Anderson, N., & Costa, A. C., (2018). Cross-country influence on applicant fairness reactions to internet-based selection methods? Paper presented at the 29th annual conference of the International Congress of Applied Psychology.
- Akita, L. D. S., Santos, G. C. D., & Venâncio, G. V. D. S. (2021). Recrutamento e seleção de pessoas.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). The mediation role of change management in employee development. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). The Mediation Role of Change Management in Employee Development. International Journal of English Literature and Social Sciences, 6(2), 361-374.
- Amorim, A. F., Moussa, I. A., Ribeiro, R. K. S. M., Roama-Alves, R. J., & Gonsalves, A. C. C. (2021). Intellectual performance and dysfunctional beliefs in children victims of sexual abuse. Revista Psicopedagogia, 38(116), 143-151.
- Amorim, W. A. C. (2023). Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: um ensaio sobre uma relação incompleta. Revista de Carreiras e Pessoas, 13(3), 375-396.
- Andriola, W. B. (2021). A construção de um Teste de Raciocínio Verbal (RV).
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. International Journal of English Literature and Social Sciences, 6.

- Bareta, E. A., de Oliveira, C. R., & Paloski, L. H. (2023). Conhecimento sobre testes psicológicos entre profissionais e estudantes de Psicologia no Brasil. *Mudanças-Psicologia da Saúde*, 31(2), 113-122.
- Bhbosale, S., Pujari, V., & Multani, Z. (2020). Advantages and disadvantages of artificial intelligence. *Aayushi International Interdisciplinary Research Journal*, 77, 227-230.
- Bueno, J. M. H., & Peixoto, E. M. (2018). Avaliação Psicológica no Brasil e no Mundo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(3), 108-121.
- Bueno, J. M. H., & Peixoto, E. M. (2018). Avaliação psicológica no Brasil e no mundo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38, 108-121.
- Câmara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial. D. Quixote.
- Cardoso, L. M., & Filho, J. H. D. (2018). Satepsi e a qualidade técnica dos testes psicológicos no Brasil. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38, 40-49.
- Cardoso, L. M., & Zanini, D. S. (2021). O que Aprender com a Decisão do STF sobre os Testes Psicológicos?. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41.
- Chiavenato, I. (2021). Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa (9th ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771196>
- Conselho Federal de Psicologia (2013). Teste psicológico: Conselho defende o uso responsável e ético dos instrumentos de avaliação. <https://site.cfp.org.br/campanha-do-cfp-quer-barrar-banalizacao-de-testes-psicologicos/>
- Conselho Federal de Psicologia (2022). Cartilha avaliação psicológica 2022.
- Damit, D. H. D. A., Harun, A., Martin, D., Othman, B., & Ahmad, H. (2019). What makes a non-Muslim purchase halal food in a Muslim country? An application of theory of planned behaviour. *Management Science Letters*, 9(12), 2029-2038.

- Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62(6), 729-739.
- Faiad, C., Santos, A. P. D., Lobosque, E. M. G., Sant'Anna Filho, O., Prado, L. V. D., & Coelho Junior, F. A. (2021). Avaliação psicológica em concursos públicos e porte de arma: histórico e desafios. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41, e252456.
- Filho, P. R. P. D. (2022). Amostragem inversa de Bernoulli e aplicações (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco).
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de saúde pública*, 27(2), 388-394.
- Gouveia, V.V. (2018). Formação em Avaliação Psicológica: Situação, Desafios e Diretrizes. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(núm.esp.), 74-86.
- Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 39.
- Khan, S. I., & Abdullah, N. N. (2019). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4(1), 37-45.
- Lombardi, M. R., de Paula, M. A. B., da Silva Monteiro, M. B., & Wada, M. I. G. (2021). A entrevista semiestruturada. O prazer da entrevista em pesquisas qualitativas, 35.
- Lopes, A. V., Pantoja, M. J., de Oliveira Gonçalves, A., & de Faria Bilhim, J. A. (2020). Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 8-27.
- Marasca, A. R., Yates, D. B., Schneider, A. M. D. A., Feijó, L. P., & Bandeira, D. R. (2020). Avaliação psicológica online: considerações a partir da pandemia do novo

- coronavírus (COVID-19) para a prática e o ensino no contexto a distância. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37, e200085.
- Marcos, T. M. B. (2020). Instituto Superior de Ciências de Educação a Distância. Departamento de Ciências de Educação.
- Marras, J. (2007). *Administração de recursos humanos. Futura*.
- Neto, A. D., de Souza Bandeira, P. S. R., & Macêdo, M. E. C. (2020). Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line/New Tools for Finding Talents: Online Recruitment and Selection. ID on line. *Revista de psicologia*, 14(50), 964-974.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Oliveira, N., & Andrade, V. (2022). Processos seletivos on-line: reflexões preliminares no contexto da pandemia da Covid-19. *Cadernos de psicologia*, 3(5).
- Ono, M. S. (2021). O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros (Doctoral dissertation).
- Othman, B. J., Al-Kake, F., Diah, M. L. M., Othman, B., & Hasan, N. M. (2019). This study examines the antecedents and the effects of knowledge management and information technology in the manufacturing industry. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(02).
- Penhaki, J. D. R. (2019). *Soft Skills na indústria 4.0* (Master's thesis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná).
- Prabhu, M., Abdullah, N.N., Ahmed, R.R. (2020). Segmenting the manufacturing industries and measuring the performance: using interval-valued triangular fuzzy TOPSIS method. *Complex Intell. Syst.* <https://doi.org/10.1007/s40747-020-00157-0>
- Queiroga, F., & Gondim, S. M. G. (2020). (Avaliação psicológica). In: Grupo A, *Avaliação em seleção de pessoas. Avaliação psicológica no contexto organizacional e do*

trabalho (pp. 187-198).  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582715765>.

Quintela, D. P. (2016). Recrutamento e seleção de pessoas: a percepção dos avaliadores (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto (Portugal)).

Reppold, C. T., & Noronha, A. P. P. (2021). Especialidade e formação continuada em avaliação psicológica. In K. L. Oliveira, M. Muniz, T. H. de Lima, D. S. Zanini, & A. A. dos Santos, Formação e estratégia de ensino em Avaliação Psicológica (pp. 158-165). Vozes.

Reppold, C. T., & Noronha, A. P. P. (2021). Especialidade e formação continuada em avaliação psicológica. In K. L. Oliveira, M. Muniz, T. H. de Lima, D. S. Zanini, & A. A. dos Santos, Formação e estratégia de ensino em Avaliação Psicológica (pp. 158-165). Vozes.

Resolução CFP nº002 de 24 de março de 2003. Define e regulamenta o uso, a elaboração e a comercialização de testes psicológicos e revoga a Resolução CFP nº 025/2001.

Resolução CFP nº007 de 14 de junho de 2003. Institui o Manual de Elaboração de Documentos Escritos produzidos pelo psicólogo, decorrentes de avaliação psicológica e revoga a Resolução CFP nº 17/2002.

Resolução CFP nº009 de 25 de abril de 2018. Estabelece diretrizes para a realização de Avaliação Psicológica no exercício profissional da psicóloga e do psicólogo, regulamenta o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos - SATEPSI e revoga as Resoluções nº 002/2003, nº 006/2004 e nº 005/2012 e Notas Técnicas nº 01/2017 e 02/2017.

Resolução CFP nº025 de 30 de novembro de 2001. Define teste psicológico como método de avaliação privativo do psicólogo e regulamenta sua elaboração, comercialização e uso.

Silva, S. D. S. (2022). Recrutamento e seleção: procedimentos e impactos da pandemia da covid-19 na atração de pessoas na construção civil (Bachelor's thesis).

- Simião, L. G. (2022). Traços da produção de significado de futuros professores na discussão das questões de gênero e a licenciatura em matemática.
- Soligo, A. de F., Oliveira, I. T. de., Muniz, M., & Zanini, D. S. (2020). Formação em Psicologia: Estágios e Avaliação Psicológica. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40(e243432), 1-18.
- Sousa, D. S. D. (2022). A utilização da inteligência artificial na gestão de recursos humanos: benefícios, desvantagens e nível de aceitação dos profissionais de gestão de recursos humanos (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Top, C., & Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Amazonia Investiga*, 10(38), 70– 81. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.38.02.7>.
- Wechsler, S. M., Hutz, C. S., & Primi, R. (2019). O desenvolvimento da avaliação psicológica no Brasil: Avanços históricos e desafios. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 121-128.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semi Estruturada

1. Com a pandemia houveram mudanças estruturais no processo seletivo?
2. O processo de recrutamento e seleção desta empresa é online, presencial ou híbrido?
3. É feito qualificações (treinamento) via online nesta empresa?
4. Como é feita a Avaliação de Desempenho?
5. É feito o uso de Inteligência Artificial (IA) na Gestão de Recursos Humanos desta empresa?
6. Qual o organograma da empresa?
7. Quantos funcionários trabalham no processo de recrutamento e seleção?
8. Quantos psicólogos atuam no processo de recrutamento e seleção desta empresa?
9. Qual tipo de recrutamento é mais utilizado pela empresa? (Interno, Externo ou Misto)
10. Qual a frequência do processo de seleção na empresa?
11. Como é feito o processo decisivo da seleção?
12. Quais são as etapas do processo de seleção desta empresa?
13. Quais são os critérios de decisão da empresa?
14. Dentro do processo seletivo, é utilizado provas de conhecimento?
15. Dentro do processo seletivo, é utilizado técnicas de simulação?
16. Dentro do processo seletivo, é utilizado testes psicológicos?
17. De uma maneira geral, quais são as competências mais valorizadas pela empresa?
18. Qual a técnica de seleção mais utilizada pela empresa? Por que? (Entrevista, Provas de Conhecimento, Técnicas de Simulação ou Testes Psicológicos)
19. Quais tipos de testes psicológicos são utilizados pela empresa no processo seletivos?
20. Quais são os principais testes psicológicos utilizados pela empresa?
21. Vocês identificam algum aspecto limitador no uso dos testes psicológicos em processos seletivos?

22. Como vocês avaliam o desempenho do funcionário após o período de início de suas atividades na empresa?
23. Caso vocês não utilizem testes psicológicos em processos seletivos, informe o motivo.

**APÊNDICE B – Termo de Aceite Institucional****Termo de Aceite Institucional e Infraestrutura**

Eu, Stela Gomes Faiad, responsável pela pesquisa “Testes em Processos Seletivos: Eficiência ou Banalização”, junto com o aluno Cristiano Crispim Costa Filho, solicitamos autorização para desenvolvê-la nesta instituição, no período de março a maio. O estudo tem como objetivo analisar a metodologia utilizada no processo seletivo em uma organização privada, de forma a identificar os aspectos facilitadores e dificultadores à implementação dos testes psicológicos em processos de seleção e sua contribuição na etapa de decisão do processo seletivo; será realizado por meio dos seguintes procedimentos: realizar entrevistas com os responsáveis do RH da organização; identificar as possibilidades de uso de testes psicológicos em processos de seleção anteriores e no processo de seleção atual; selecionar e aplicar os testes psicológicos para complementação do processo seletivo na organização; analisar e identificar a contribuição dos testes psicológicos no processo seletivo e identificar os fatores que facilitam ou dificultam a implementação dos testes.

Declaro que a pesquisa ocorrerá em consonância com as das Resoluções CNS nº 466/2012, nº 510/2016 e suas complementares, que regulamentam as diretrizes éticas para as pesquisas que envolvem a participação de seres humanos, ressaltando que a coleta de dados e/ou informações somente será iniciada após a aprovação da pesquisa por parte do Comitê de Ética em Pesquisa do UniCEUB (CEP-UniCEUB).

---

Pesquisador(a) responsável

---

Pesquisador(a) assistente

---

Eu, Tiago Ribeiro Domingues, dono de mercado, venho por meio deste termo, informar que estou ciente e de acordo com a realização da pesquisa, em conformidade com o projeto ora apresentado, e que essa instituição dispõe de infraestrutura necessária para desenvolvê-la de acordo com as diretrizes e normas éticas.

Brasília-DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Tiago Ribeiro Domingues

### APÊNDICE C – Análise dos Cargos da Empresa

Cargos	Conteúdo do cargo	Requisitos
Repositor de Mercearia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reposição de produtos;</li> <li>2. Verificação de validade;</li> <li>3. Organização de estoques;</li> <li>4. Limpeza e organização;</li> <li>5. Atendimento ao cliente;</li> <li>6. Controle de inventário e cumprimento de normas de segurança</li> <li>7. Conduzir os clientes aos produtos e serviços da empresa;</li> <li>8. Inspeccionar mercadorias e produtos, conforme normas regulamentadoras e técnicas de qualidade;</li> <li>9. Efetuar processos de devolução e troca de produtos;</li> <li>10. Controlar entrada e saída de produtos;</li> <li>11. Precificar mercadorias e produtos no ponto de venda, de acordo com a tabela de preços da empresa;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proatividade;</li> <li>2. Capacidade física;</li> <li>3. Conhecimento básico de matemática</li> <li>4. Capacidade de ler, interpretar e redigir diferentes tipologias textuais;</li> <li>5. Capacidade de operar recursos de tecnologia da informação e comunicação;</li> <li>6. Demonstrar capacidade de comunicação verbal;</li> <li>7. Capacidade de lidar com diversidades;</li> <li>8. Exame de raio-X.</li> </ol>
Repositor de Frutas, Legumes e Vegetais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reposição de produtos dentro do setor de frutas, legumes e vegetais;</li> <li>2. Verificação de qualidade;</li> <li>3. Organização dos alimentos;</li> <li>4. Higienizar locais de trabalho preservando a limpeza das bancas e expositores;</li> <li>5. Selecionar e descartar a mercadoria imprópria para a venda.</li> <li>6. Manipulação e processamento de produtos quando necessário;</li> <li>7. Precificação de produtos;</li> <li>8. Atendimento ao cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proatividade;</li> <li>2. Capacidade física;</li> <li>3. Conhecimento básico de matemática;</li> <li>4. Capacidade de operar recursos de tecnologia da informação e comunicação;</li> <li>5. Saber lidar com o público;</li> <li>6. Demonstrar dinamismo;</li> <li>7. Demonstrar flexibilidade;</li> <li>8. Demonstrar habilidade sensorial olfativa e do paladar;</li> <li>9. Exame de raio-X.</li> </ol>
Auxiliar de Padaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparação de produtos de padaria;</li> <li>2. Atendimento ao Cliente;</li> <li>3. Organização do espaço de trabalho;</li> <li>4. Assistência na embalagem e rotulagem;</li> <li>5. Reposição de produtos;</li> <li>6. Higienizar e organizar o ambiente de trabalho;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer os produtos de consumo e ingredientes, sua origem, classificação, especificações, sazonalidades e características sensoriais;</li> <li>2. Conhecer os tipos, características e funções de</li> </ol>

	<p>7. Acender o fogo ou ligar equipamentos, controlando a temperatura para diversos tipos de preparo;</p> <p>8. Controlar os custos nos processos de produção;</p> <p>9. Controlar e organizar o estoque de produtos para as produções;</p> <p>10. Armazenar os insumos, identificar e monitorar a temperatura adequada.</p>	<p>mobiliários, equipamentos e utensílios da panificação;</p> <p>3. Conhecimento básico de matemática, quatro operações, porcentagem, regra de três, pesos e medidas;</p> <p>4. Conhecimento de tipos e técnicas de cortes utilizados na panificação;</p> <p>5. Conhecimento de tipos de fermentos e melhoradores;</p> <p>6. Conhecimento de tipos, características, cor, sabor, odor, textura e utilização dos ingredientes da panificação;</p> <p>7. Conhecimento de métodos de cocção das bases de panificação;</p> <p>8. Conhecimento de bases de panificação;</p> <p>9. Atenção e cuidado na realização de suas atividades;</p> <p>10. Destinação correta de resíduos produzidos durante a execução de suas atividades;</p> <p>11. Utilização consciente e sustentável de recursos;</p> <p>12. Respeito à hierarquia dos cargos e funções no ambiente de trabalho;</p> <p>13. Atenção às múltiplas tarefas solicitadas;</p> <p>14. Assiduidade e pontualidade.</p> <p>15. Vacina de hepatite B, tétano e difteria;</p> <p>16. Hemograma completo.</p>
Operador de Caixa	<p>1. Conferir, abrir e encerrar o movimento de caixa;</p> <p>2. Operar equipamentos eletrônicos e os terminais de caixa;</p> <p>3. Realizar vendas sugestivas no terminal de caixa;</p> <p>4. Registrar mercadorias e serviços comercializados;</p> <p>5. Empacotar mercadorias;</p> <p>6. Atendimento ao cliente.</p>	<p>1. Habilidades matemática básica;</p> <p>2. Habilidades de Comunicação;</p> <p>3. Rapidez e Eficiência;</p> <p>4. Capacidade de lidar com estímulos estressores;</p> <p>5. Conhecimento de tecnologia;</p> <p>6. Conhecimento de procedimentos de devolução de compras e cancelamento de cupom fiscal, estorno, troca e</p>

		<p>cancelamento de compra de mercadorias;</p> <p>7. Conhecimento de procedimentos de abertura, organização e fechamento de caixa;</p> <p>8. Capacidade de reconhecimento de cédulas falsas e técnicas de identificação de cartões;</p> <p>9. Conhecimento do Código de Defesa do Consumidor;</p> <p>10. Noção básica de disposição de produtos dentro de loja.</p>
Açougueiro	<p>1. Corte de carne;</p> <p>2. Preparação de carnes;</p> <p>3. Moagem de carnes;</p> <p>4. Pesagem e embalagem;</p> <p>5. Rotulagem de preços;</p> <p>6. Atendimento ao cliente;</p> <p>7. Gestão de estoque;</p> <p>8. Realizar destaque adequado de resíduos;</p> <p>9. Organizar o estoque de produto para as produções;</p> <p>10. Receber os produtos cárneos, verificando a qualidade;</p> <p>11. Embalar, resfriar e envasar produtos cárneos;</p> <p>12. Acondicionar produtos cárneos em embalagens individuais, manualmente ou com auxílio de equipamentos.</p>	<p>1. Experiência prévia;</p> <p>2. Habilidades de corte;</p> <p>3. Habilidades de comunicação;</p> <p>4. Comprometimento com o trabalho em equipe;</p> <p>5. Flexibilidade nas relações interpessoais;</p> <p>6. Iniciativa, agilidade, cordialidade e disponibilidade para servir clientes;</p> <p>7. Cumprimento das normas de saúde e segurança na produção de alimentos.</p> <p>8. Busca constante por melhorias em suas atividades diárias;</p> <p>9. Manuseio de equipamentos de pequeno e grande porte;</p> <p>10. Manuseio de refrigeradores e câmaras frias;</p> <p>11. Controle do tempo e da temperatura dos produtos cárneos durante os processos de manuseio;</p> <p>12. Conhecimento de tipos e utilização de temperos;</p> <p>13. Conhecimento de procedimentos de descarte;</p> <p>14. Vacina de hepatite B, tétano e difteria;</p> <p>15. Hemograma completo.</p>

Auxiliar de limpeza	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Limpeza de ambiente;</li><li>2. Varrição e aspiração;</li><li>3. Limpeza de diferentes superfícies;</li><li>4. Higienização dos banheiros;</li><li>5. Coleta de lixo;</li><li>6. Manutenção de estoques de materiais de limpeza;</li><li>7. Manuseio de equipamentos de limpeza;</li><li>8. Acondicionar e destinar lixos e resíduos, conforme sua classificação.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacidade física;</li><li>2. Atenção aos detalhes;</li><li>3. Conhecimentos de segurança e higiene;</li><li>4. Conhecimento de normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente;</li><li>5. Demonstrar iniciativa</li><li>6. Trabalho em equipe;</li><li>7. Demonstrar atenção focada.</li></ol>
---------------------	--	---