



Estudos de Psicologia

ISSN: 0103-166X

estudosdepsicologia@puc-  
campinas.edu.br

Pontifícia Universidade Católica de  
Campinas  
Brasil

Parpinelli, Renata Fabiana; Lunardelli, Maria Cristina Frollini  
Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica  
Estudos de Psicologia, vol. 23, núm. 4, outubro-diciembre, 2006, pp. 463-471  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Campinas, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=395336256014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica

## *Psychological evaluation in selecting process: contributions from systemic theory*

Renata Fabiana **PARPINELLI**<sup>1</sup>  
Maria Cristina Frollini **LUNARDELLI**<sup>2</sup>

### Resumo

A avaliação psicológica tem se caracterizado como uma das principais fases do processo de seleção de pessoal nas organizações. Entretanto, sua realização não se restringe apenas à aplicação de instrumentos e à avaliação dos resultados. Duas outras importantes etapas que dela fazem parte são o planejamento inicial e a devolutiva dos resultados, além de uma base teórica que norteie todo o processo. Dessa forma, este artigo visa lançar, sobre essas diferentes etapas da prática da avaliação psicológica em processos seletivos, um olhar teoricamente embasado na abordagem sistêmica, buscando levantar contribuições a sua aplicação.

**Palavras-chave:** abordagem sistêmica; avaliação psicológica; processo seletivo.

### Abstract

*The psychological evaluation has been one of the main phases in the selecting process of employees in the organizations. However, it does not depend only on the application of instruments and evaluation of their results. Two other important stages are part of it: the initial planning and the results feedback, besides the theory basis that guides all the process. So, this article tries to get a look at these psychological evaluation several stages according to the systemic theory, and brings contributions to its application.*

**Key words:** systemic theory; psychological evaluation; selecting process.

Este trabalho tem por objetivo a caracterização de algumas das principais etapas no processo de avaliação psicológica - a saber: planejamento, aplicação, avaliação dos resultados e devolutiva - a partir das perspectivas da abordagem sistêmica, visando trazer reflexões que possam contribuir com a prática do psicólogo organizacional dentro do subsistema de seleção de pessoal.

Segundo Mariotti (1999), um sistema é o conjunto de duas ou mais partes inter-relacionadas e interdependentes em termos de seu funcionamento os subsistemas. A dinâmica conjunta dessas partes se dirige para um objetivo ou meta e elas só podem ser entendidas em relação à totalidade, não fazendo sentido tomá-las isoladamente. Assim, qualquer alteração num dos componentes se refletirá no todo, sendo esse todo maior

▼▼▼▼▼

<sup>1</sup> Acadêmica, Curso de Psicologia, Universidade Estadual Paulista. Bauru, SP, Brasil.

<sup>2</sup> Professora Doutora, Departamento de Psicologia, Faculdade de Ciências de Bauru, Universidade Estadual Paulista. Av. Luiz Edmundo Corrijo Coube, s/n, Vargem Limpa, 17033-360, Bauru, SP, Brasil. Correspondência para/Correspondence to: M.C.F. LUNARDELLI. E-mail: <mlunardelli@uol.com.br>.

que a soma das partes, pois há nele propriedades que não existiriam nos componentes isolados.

São os componentes que determinam a estrutura de um sistema, mas é a relação entre esses elementos estruturais que definirá a organização dos sistemas - aquilo que determina sua identidade. A estrutura de um sistema pode variar sem que isso, necessariamente, o desorganize. Enquanto a mudança for compatível, a identidade do todo permanecerá intacta.

Para Aguiar (1981), a Gestalt seria um todo organizado em contraposição a um conjunto de partes, o que vai ao encontro da teoria dos sistemas. Também para a Gestalt, o todo não pode ser deduzido das partes ao mesmo tempo em que tudo o que acontece a uma parte do todo é determinado pelas leis da sua estrutura. Não se tem uma figura sem um fundo, ou seja, algo só pode ser compreendido dentro do contexto em que se insere. Ainda, é fundamental para a Gestalt a participação do sujeito e do objeto na percepção, que provém da interação do sujeito-objeto e do relacionamento dos elementos desse objeto.

Segundo Aguiar (1981), a Teoria de Campo, de Kurt Lewin, postula ser necessário considerar sempre o inter-relacionamento e a interdependência em determinado campo para se compreender um fenômeno, pois ele é dependente dos subsistemas vizinhos e do momento em que está inserido. Sendo assim, um indivíduo não pode ser tomado isoladamente: seu comportamento será resultante da interação com o meio. Desse modo, para compreender e prever um comportamento individual deve-se considerar a pessoa e seu ambiente como uma constelação de fatores interdependentes.

A Teoria de Campo é uma abordagem dinâmica dentro da Psicologia e sendo assim remete ao conceito de sistema onde se tende a manter um equilíbrio dinâmico, ou seja, um conjunto de componentes em interação, de tal modo que a mudança em um desses componentes afete necessariamente os demais.

Todos esses conceitos advindos da Gestalt vão ao encontro do que Vasconcellos (2002) vem a denominar *pensamento novo-paradigmático* dentro da ciência.

Segundo Vasconcelos (2002), a ciência novo-paradigmática emergente envolve pensar sistema-

ticamente, o que se caracteriza pela adoção de pressupostos fundamentais: a complexidade, a instabilidade e a intersubjetividade.

A complexidade se opõe ao pensamento linear, de causalidade determinista. O pensamento complexo é contextual, pois amplia o foco, observando as circunstâncias em que o fenômeno acontece, vendo sistemas dentro de sistemas (integra o simples no complexo) e dando destaque para as inter-relações entre eles.

Trabalharemos sempre com o objeto em contexto, notando-se que contexto não significa simplesmente ambiente, mas se refere às relações entre os elementos. Perceber a complexidade significa perceber que as partes constitutivas de um sistema se comportam umas em relação às outras. Entretanto, focar as relações não faz desaparecer os elementos que se relacionam, estes vão continuar importantes e determinantes do todo, assim como o todo também os determina.

O pensamento complexo envolve ainda aceitar a contradição, não negá-la. Com isso tem-se um pensamento integrador, no qual conceitos antes considerados opostos são articulados e a causalidade é compreendida como circular. Ultrapassa-se uma forma disjuntiva de pensar e adota-se a atitude 'e-e' (oposta a 'ou-ou'), considerando sempre a articulação (Vasconcellos, 2002).

A instabilidade refere-se ao fato de que um sistema aberto está em constante mudança e evolução, sendo auto-organizador e caracterizado por um processo em curso, por um 'vir a ser'. Contrapõe-se à determinação, previsibilidade e controlabilidade dos fenômenos, envolvendo aceitar a imprevisibilidade e a incontrolabilidade do processo.

Dessa instabilidade e desordem podem surgir saltos qualitativos, de modo que devemos descrever cada sistema com o verbo 'estar' e não com 'ser', pois uma nova ordem pode emergir e faz-se necessária a flexibilidade para lidar com essas flutuações. São os choques, os acidentes, as imprevisibilidades, os desvios inesperados que aparecem em qualquer contexto e que o alteram de alguma forma (Petraglia, 2002).

Os sistemas encontram-se em processo de contínua mudança, não apenas quantitativa, mas aquelas

que podem dar origem a novas formas de funcionamento do sistema. Trata-se assim de um processo de auto-organização, em que o sistema escolhe entre muitas soluções possíveis (Vasconcellos, 2002).

Por fim, a intersubjetividade diz respeito à aceitação da impossibilidade de um conhecimento objetivo do mundo. Refere-se a adotar o caminho da 'objetividade entre parênteses', apontando para o fato de que o observado só existe em relação a um observador. Ou seja, exige do observador o reconhecimento de sua participação no processo e a atuação na perspectiva da co-construção das soluções (Vasconcellos, 2002).

Além disso, para a autora acima citada, a intersubjetividade pressupõe a idéia de complementaridade, aceitando que nenhum ponto de vista isolado poderia abarcar o objeto todo, acatando assim outras visões e o entrecruzamento de perspectivas. Jamais haverá, portanto, um espaço da verdade, mas sim de um consenso a partir de uma co-construção do conhecimento, sendo possível haver múltiplas versões da realidade que se complementam.

Feita a mudança de paradigma, o cientista amplia seu foco, integrando a ele a ciência tradicional (não se trata, portanto, de abrir mão do conhecimento já acumulado). No entanto, ao rever seus pressupostos, o cientista novo-paradigmático resgata da ciência tradicional apenas suas teorias e técnicas, tendo um novo modo de compreendê-las. Ao lançar mão de uma técnica de avaliação psicológica, por exemplo, o psicólogo o fará de forma diferente, pois sua visão sobre ela, bem como sobre o indivíduo que está sendo avaliado, não é mais a mesma: está ampliada e integra muitos outros fenômenos como o contexto em que o sujeito está inserido, sua própria inter-relação com esse sujeito, a qual é marcada por sua subjetividade, isto é, por seu ponto de vista sobre os acontecimentos e suas significações, pois essa relação é interativa.

Dessa forma, o psicólogo deve encontrar técnicas que facilitem o diálogo e a expressão do avaliado, como, por exemplo, a entrevista coletiva que favorece a experiência ordenada, na qual os participantes relatam suas vivências relacionadas a determinadas questões propostas pelo entrevistador sobre um determinado cargo. Nesse caso, há circularidade de ação e retroalimentação (*feedback*). Há também uma aproximação do

futuro candidato à realidade do trabalho que irá desempenhar.

A escolha das técnicas e sua análise deverão refletir os pressupostos do pensamento sistêmico, ou seja, a complexidade, a instabilidade e a intersubjetividade.

Assim, entende-se o pensamento sistêmico como imprescindível ao conhecimento da organização de trabalho, bem como de todos os seus subsistemas.

Para Chiavenato (1991), as organizações estariam divididas, no que se refere à administração de seu pessoal, basicamente em cinco subsistemas, a saber: provisão de recursos humanos (recrutamento e seleção); aplicação de recursos humanos (descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho); manutenção de recursos humanos (administração de cargos e salários, planos de benefícios, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas); desenvolvimento de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento) e controle de recursos humanos (banco de dados, sistema de informação e auditoria de recursos humanos).

No subsistema de provisão de recursos humanos localizamos o processo de seleção de pessoal, do qual faz parte, por sua vez, a avaliação psicológica que será mais detalhadamente abordada neste artigo.

## Avaliação psicológica

O processo seletivo pode ser considerado, de forma genérica, como o uso de procedimentos de avaliação e informação planejados estrategicamente e que objetivam identificar dentre os candidatos aqueles que, por características pessoais e/ ou profissionais, melhor se integrarão às exigências do cargo, à cultura organizacional vigente e às expectativas (atuais e futuras) da organização (Goulart Júnior, 2003).

A avaliação psicológica é uma das atividades exclusivas do psicólogo tal como dispõe o § 1º do Art. 13 da lei brasileira 4.119/62, e pode ser utilizada com diferentes finalidades, sendo algumas delas: diagnóstico, intervenção, orientação psicopedagógica e vocacional, pesquisa e seleção. Essa última é a que será aqui enfocada (Conselho Federal de Psicologia, 2003).

O Conselho Federal de Psicologia (CFP), em sua resolução nº 1 de 19 de abril de 2002, regulamenta a

avaliação psicológica em concursos públicos e processos seletivos, definindo-a como um processo realizado através do emprego de procedimentos científicos que possibilitam a identificação de aspectos psicológicos do candidato, objetivando um prognóstico do desempenho nas atividades referentes ao cargo almejado. Nessa resolução é destacada, dentre outros aspectos, a necessidade do uso de instrumentos reconhecidos pela comunidade científica e escolhidos com base no perfil profissiográfico do cargo pretendido.

De acordo com Wechsler (1999), a avaliação psicológica tem por finalidade o maior conhecimento do indivíduo a fim de que sejam tomadas determinadas decisões; ela se dá por meio de coleta de dados e interpretações viabilizadas por meio de instrumentos psicológicos. Objetiva obter informações a respeito de diferentes dimensões psicológicas do indivíduo, tais como: capacidades cognitivas e sensorio-motoras, componentes sociais, emocionais, afetivos e motivacionais da personalidade, atitudes, aptidões e valores.

Há diferentes técnicas psicológicas que embasam a avaliação psicológica, como testes psicológicos, entrevista psicológica, provas situacionais, dinâmicas de grupo, etc.

Baseado em Wechsler (1999), pode-se distinguir quatro etapas da avaliação psicológica dentro do processo seletivo: seleção de instrumentos (ou planejamento); aplicação; correção e interpretação dos resultados; relato e devolução dos resultados.

## **Avaliação psicológica sob a perspectiva sistêmica**

### **Planejamento**

Todo o processo de avaliação, segundo Wechsler (1999), deve ser minuciosamente planejado. O profissional necessita conhecer o sistema maior que é a organização para a qual está prestando serviços ou da qual faz parte, se inteirar do subsistema dentro do qual o indivíduo a ser selecionado atuará na organização e, ainda, conhecer as características do cargo (dentro daquela organização específica) e as relações que ele estabelece com outros cargos. Ademais, considerando a intersubjetividade, coloca-se como imprescindível o

envolvimento das chefias como parceiros de todo o processo de seleção, a começar pelo planejamento do mesmo.

Tudo isso nos remete à necessidade de uma visão sistêmica, considerando a complexidade do todo e refutando estratégias prontas que apenas supostamente dariam conta da questão. Um exemplo de tais estratégias seria, baseando-se na causalidade linear, usar para um cargo específico sempre determinados instrumentos, independente da organização, da comunidade ou mesmo do indivíduo avaliado. Muda-se com isso o foco do objeto, um cargo, para o contexto: a organização em que esse cargo se insere, os subsistemas com os quais se relaciona. O que é à primeira vista simples é integrado no contexto maior que é a organização com suas relações estabelecidas e sua cultura própria.

Além disso, a instabilidade sugere que, além de compreender os aspectos culturais de uma organização e sua política de cargos, o psicólogo precisa identificar novas características do trabalho decorrentes das constantes transformações econômicas, tecnológicas e políticas.

Por outro lado, o profissional também necessita de um conhecimento complexo dos instrumentos que se propõe a utilizar. Isso se refere a conhecer seus variados elementos e como eles se relacionam entre si: validade, precisão, existência de normas específicas e gerais para a população, existência de informações necessárias para aplicação, correção e interpretação dos resultados.

A escolha de um instrumento baseada em uma visão sistêmica envolve considerar como tal instrumento enquanto sistema se relaciona com os demais - a organização solicitante e o indivíduo candidato - da seguinte forma: como convergem os resultados dos diferentes instrumentos escolhidos na avaliação das características necessárias para ocupar o cargo em questão?

Ao incorporar a complementaridade na avaliação psicológica, trabalha-se a complexidade, se considerarmos que pensar a complexidade é superar o pensamento disjuntivo (ou isto, ou aquilo). A superação desse antagonismo pode começar a partir do momento em que, em vez de perguntarmos "Qual é o melhor instrumento?", perguntarmos "Como convergem essas diferentes perspectivas?". Ao incorporarmos o pensa-

mento sistêmico, estabeleceremos as inter-relações entre os vários subsistemas da organização.

Na avaliação psicológica, ao se prognosticar o desempenho do indivíduo no exercício de um determinado cargo, faz-se necessário compreender que esse é uma consequência da interação com vários elementos da organização, tais como: objetivos, valores, sistema de poder, estrutura social, cultura organizacional, estrutura formal e informal, dentre outros. Portanto, o processo de avaliação psicológica em seleção de pessoal é um processo probabilístico, pois tanto a complexidade quanto a instabilidade e intersubjetividade estarão presentes nesse subsistema que faz parte de um sistema maior que é a organização, na qual o indivíduo irá desempenhar o seu papel/cargo.

## Aplicação

Um primeiro aspecto no que se refere à aplicação da avaliação psicológica diz respeito à intersubjetividade que está presente em todas as relações, mas que é ainda mais característica nessa situação. O próprio psicólogo é uma influência ao desempenho do candidato. Assim, sem tentar neutralizar essa influência (o que não é possível), é importante compreender que o “pensamento complexo não rejeita, de maneira alguma, a clareza, a ordem, o determinismo, mas os sabe insuficientes” (Vasconcellos, 2002, p.165).

Em relação aos instrumentos a serem utilizados a partir de uma postura sistêmica, adota-se uma atitude ‘e-e’, podendo-se articular diferentes técnicas ainda que pareçam excludentes (exemplo: aplicar entrevista individual e coletiva, sem ter que necessariamente escolher entre uma ou outra).

Tratemos de algumas das principais técnicas utilizadas no processo de avaliação psicológica pelos psicólogos organizacionais em seleção de pessoal.

## Entrevista psicológica

A entrevista pode ser caracterizada como uma interação em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. No caso da entrevista psicológica, esses dados se referem a diferentes dimensões psicológicas do indivíduo (Goulart Júnior, 2003).

Como técnica de avaliação psicológica, a entrevista apresenta vantagens e desvantagens. Isso, porém, não a invalida do ponto de vista sistêmico, já que podemos trabalhar com aspectos opostos de um mesmo fenômeno, através de um pensamento integrador que aceita a contradição, confrontando-a e superando-a, mas sem negá-la ou querer reduzi-la. Assim, tendo em vista a complexidade do indivíduo que se apresenta, confrontamos a contradição de um instrumento que possui vantagens e desvantagens. Isso evidencia que a questão não está na técnica, mas no método, na postura do psicólogo que já teria admitido que não há uma melhor metodologia previamente definida e que também novas metodologias poderão ser construídas.

Assim, o pensador sistêmico foca as relações na entrevista; ultrapassando uma forma de pensar disjuntiva e adotando a atitude ‘e-e’, ele pensará a articulação e a própria subjetividade do entrevistador, ou seja, sua epistemologia, seus valores e crenças.

Classicamente, um dos aspectos da entrevista tido como negativo é a influência interpessoal que o entrevistado exerce sobre o entrevistador e, por outro lado, a interferência que o entrevistador exerce nas respostas e comportamento do entrevistado (Gil, 1994).

Sob a perspectiva da intersubjetividade, esses aspectos não são vistos como limitações, mas como fatores inerentes a qualquer interação, de modo que precisam ser considerados. Portanto, a entrevista vai exigir do profissional maior preparo para conduzi-la e dela obter resultados. O uso de entrevistas estruturadas pode permitir uma maneira mais proveitosa de lidar com a intersubjetividade de modo a alcançar os objetivos almejados.

## Técnicas vivenciais

Conforme Graminha (1995), técnicas vivenciais são técnicas planejadas, tendo como referência situações reais, que pressupõem a participação ativa do sujeito ou grupo, permitindo a ele ampla participação e comprometimento com o momento vivenciado.

Um tipo de técnica vivencial bastante utilizado nos dias de hoje em processos de seleção é a dinâmica de grupo. Seus objetivos podem ser os mais variados e, de acordo com uma atitude ‘e-e’, esses objetivos não precisam ser excludentes: criar um clima descontraído



e informal; promover a interação do grupo; propiciar condições para o relacionamento interpessoal; observar atitudes referentes à criatividade, iniciativa, persuasão, liderança; observar comportamentos em situações de conflito e competição, etc.

Apesar de as finalidades poderem ser variadas, no entanto, os itens avaliados precisam estar em relação com o perfil desejado para o cargo e serem, portanto, contextualizados. Isso remete a um rigoroso planejamento e explicitação dos objetivos

A dinâmica de grupo é uma técnica muito interessante do ponto de vista sistêmico, pois permite contato com o comportamento do indivíduo dentro de uma rede de relações: com os demais candidatos, com a situação-problema, com os recursos etc. (complexidade). Permite ao entrevistador experimentar as características sistêmicas do grupo, trabalhando por uma integração que não elimine as diferenças e permita aos participantes em sua relação com o outro aceitá-lo como legítimo outro na convivência.

Essa metodologia decorre exatamente “da convicção de que cada sujeito, em sua relação com o mundo, faz emergir uma realidade na qual, não havendo critério de verdade, a única alternativa é a convivência na conversação e no respeito pela verdade do outro” (Vasconcellos, 2002, p.177).

Assim, a dinâmica de grupo não elimina as diferenças individuais no processo seletivo; ao contrário, as considera, pois a visão do todo não exclui um estudo mais detalhado das partes.

Na organização do sistema grupal irão emergir qualidades que estariam ausentes sem ele; entretanto, essa mesma organização vai implicar restrições que inibirão a expressão de qualidades particulares. “Mas pensar complexamente é pensar e aceitar a contradição, confrontá-la e superá-la, sem negá-la e sem querer reduzi-la” (Vasconcellos, 2002, p.116).

### Testes psicológicos

Segundo Anastasi e Urbina (2000), os testes psicológicos são ferramentas que fornecem uma medida objetiva e padronizada de uma amostra do comportamento. Os testes psicológicos se caracterizam como sendo de uso privativo do psicólogo na avaliação psicológica.

Há inúmeros tipos de testes psicológicos Pasquali (2001) os distingue, quanto à objetividade e à padronização, em testes psicométricos e testes projetivos. Os primeiros seriam maximamente padronizados em suas tarefas e na interpretação, podendo qualquer examinador treinado chegar aos mesmos resultados. Já os segundos seriam constituídos por tarefas não estruturadas, de tal sorte que a decodificação e a interpretação dos resultados dependeriam em grande parte do aplicador.

As mesmas considerações quanto a cuidados imprescindíveis na aplicação da entrevista valem também em relação aos testes: o profissional tem papel ativo nesse processo, pois, como vimos, o observador nunca é alheio (princípio da intersubjetividade) e assim é oportuno que busque estabelecer com o examinando uma relação cordial e de confiança (*rapport*). Conforme Anastasi e Urbina (2000), o *rapport* favorecerá a cooperação do candidato e o encorajará a responder de maneira adequada aos objetivos dos testes.

Além disso, leva-se em conta o estado emocional do candidato que, dada a situação de avaliação, pode não ser favorável. Cabe aqui a consideração do princípio da instabilidade e da importância de se descrever com o verbo estar, ou seja, compreender um sistema como algo em constante mudança e evolução, que é apenas probabilístico e não imutável e que pressupõe flutuações em seu curso.

É conveniente considerar o próprio ambiente físico em todas as suas condições gerais (iluminação, temperatura, ventilação, higiene), físicas (conforto dos móveis, espaço suficiente) e psicológicas (ausência de interrupções, apresentação pessoal do examinador com roupas, posicionamento e vocabulário adequados), porque, dentro de uma visão sistêmica, olhamos para todo o contexto e suas inter-relações, não focando apenas partes isoladas. O desempenho de um candidato em um teste, por exemplo, pode não depender apenas de suas habilidades prévias, mas de toda a condição presente (Pasquali, 2001).

Uma das grandes críticas em relação aos testes é que o problema não se encontraria neles, mas sim no aplicador, na forma como ele os utiliza e interpreta. Certamente um aspecto imprescindível na escolha de um teste é, além do fato de se adequar às intenções de avaliação, que o profissional tenha pleno domínio em

seu uso, tanto no que se refere à aplicação, quanto à interpretação de resultados (Goulart Júnior, 2003). Porém, o teste nunca prescindirá de uma relação interpessoal entre avaliador e avaliado. Sendo assim, é conveniente aprender a conviver com o que Vasconcelos (2002) chama de uma “objetividade entre parênteses”, de modo que o fato de os testes serem aplicados por um ser humano passível de uma interpretação subjetiva não os invalida. Isso também se aplica a todos os outros instrumentos e ainda para toda a ciência, dentro de uma visão sistêmica.

### Avaliação dos resultados

Cabe ao próprio psicólogo a tarefa de correção dos instrumentos psicológicos, seguindo os critérios apropriados de cada instrumento de modo a contextualizar os dados quantitativos obtidos, integrando-os com uma avaliação qualitativa (Wechsler, 1999).

Ao considerar a instabilidade dos sistemas, o psicólogo também considera que o desempenho apresentado pelo indivíduo está relacionado à situação em que foi avaliado, ao momento de vida e tantas outras variáveis inter-relacionadas, podendo se alterar à medida que muda a relação do indivíduo com o ambiente (ao iniciar a atuação na organização, após passar por um processo de treinamento, quando concluir os estudos etc.).

A instabilidade também se faz presente nas constantes mudanças das relações de trabalho, sendo oportuno que tal fato seja levado em conta na avaliação dos resultados, bem como a cultura da organização e o perfil do cargo pleiteado.

Dessa forma, o psicólogo, ao adotar uma epistemologia sistêmica, estará adotando efetivamente o caminho da objetividade entre parênteses. Então, as questões que irão nortear as suas decisões no processo seletivo devem ser as seguintes: “minha ação está condizente com minhas crenças em que o sistema é auto-organizador, em que não posso dirigi-lo, nem instruí-lo e em que o sistema está criando para si uma realidade da qual inevitavelmente participo? Estou levando em consideração as conexões intersistêmicas e as possíveis repercussões de minha ação em outros pontos da rede ou do sistema de sistemas? É claro que essas respostas ele só terá por meio de sua constante

interação conversacional com o sistema” (Vasconcelos, 2002, p.178).

### Devolutiva

A entrevista devolutiva com o candidato avaliado se caracteriza como etapa legítima do processo de avaliação psicológica, pois reafirma o cuidado com os indivíduos e confere seriedade e credibilidade ao trabalho do psicólogo. É o momento em que o psicólogo expõe ao avaliado suas análises e interpretações (Goulart Júnior, 2003).

Ao realizar a entrevista devolutiva, o profissional contextualiza seu trabalho, não abstraindo uma parte importante do todo maior que foi a avaliação psicológica, a saber: o candidato. Com isso, ele está também focando para as relações do processo. Tal relação é estendida ainda à própria organização que, assim como o profissional psicólogo, está expressando seu cuidado para com o indivíduo.

Quando bem conduzida, uma entrevista devolutiva pode trazer importantes contribuições ao candidato que tem a oportunidade de aprimorar seu autoconhecimento e autopercepção, favorecendo seu autodesenvolvimento (Goulart Júnior, 2003).

Não é conveniente, no entanto, que se forneçam resultados em forma de respostas certas e esperadas aos instrumentos psicológicos utilizados, visto que tal comportamento pode inviabilizar o uso futuro desses instrumentos. Além de estar em relação com o sistema da organização da qual faz parte ou para a qual presta serviço e em relação com os indivíduos que avalia, o psicólogo também está em relação com sua própria categoria profissional, devendo considerações a ela e a todo o conhecimento construído.

Em relação à devolutiva para o empregador solicitante, é importante que o psicólogo se pautem em uma visão dinâmica do indivíduo naquele momento (quando foi feita a avaliação). Logo, não se colocam inferências sobre o sujeito, sendo todos seus comentários feitos com base nos dados obtidos. Assim, seu relatório focará a relação e não fatores isolados, ou seja, a apresentação dos resultados abrangerá uma visão integrada dos dados, os quais estão em constante processo de mudança.



Não é apropriado, no entanto, que a devolutiva para o empregador contenha informações ou interpretações sobre o sujeito que não digam respeito à avaliação sobre o cargo solicitado. Apesar de o todo ser maior do que a soma das partes, também é menor que ela: nem tudo que abrange um indivíduo está diretamente relacionado a sua atuação na organização; há nele aspectos outros que não necessariamente estarão contemplados em sua ação profissional e que, portanto, não precisam ser revelados ao empregador sob o risco de favorecer vieses.

## Considerações Finais

Uma das grandes críticas aos processos de avaliação psicológica diz respeito à possível falta de objetividade do processo, posto que ele será realizado por um profissional. Entretanto, se entendemos que a plena objetividade quando se trata da compreensão do mundo e do homem jamais será possível, pois se dará sempre em relação a um observador, esse argumento não se torna válido. Para tanto, faz-se imprescindível uma atuação ética, competente e compromissada do profissional, que será capaz de apreender a realidade que observa, mesmo que dela faça parte.

Conforme aponta Vasconcellos (2002), é preciso reconhecer a inexistência de uma realidade independente de um observador e, ainda, o fato de que tal observador tem responsabilidade direta no sistema que analisa, devendo considerar sua participação no processo e atuar na perspectiva de sua co-construção.

Cabe lembrar que os resultados de uma avaliação psicológica precisam ser interpretados de forma dinâmica e serem considerados apenas como uma estimativa de desempenho do examinando sob um dado conjunto de circunstâncias. Há sempre que se ponderar, assim, o fator da instabilidade, tanto da parte do indivíduo quanto das circunstâncias organizacionais que podem mudar.

Assumir a complexidade no trabalho dentro da organização também vai requerer do profissional uma atitude que integre não somente o papel técnico, mas também político, educativo e de pesquisador. Especificamente em relação à avaliação psicológica em processo de seleção, exercer tais papéis envolve: participar ativamente das políticas da organização

referente à seleção, construindo espaço para modificá-la à medida do necessário e atuando em processos de planejamento, implementação e acompanhamento de programas de mudança organizacional; promover a educação continuada na organização de modo que seus dirigentes compreendam a importância de um processo participativo e contextualizado que não termina com a mera contratação (demanda para treinamentos); analisar os cargos para os quais pretende selecionar tanto do ponto de vista da organização quanto do mercado da qual ela faz parte; produzir novos conhecimentos e tecnologias a partir da investigação de soluções para os problemas encontrados.

De acordo com o princípio da intersubjetividade, temos que o observador é sempre ativo em seu processo. Em sabendo que sua prática altera o sistema organizacional, torna-se necessário ao psicólogo que, em sua atuação cotidiana, contribua para a melhoria qualitativa e quantitativa da avaliação psicológica, incentivando e sendo participativo em pesquisas, debates, reflexões e projetos na área.

Também conforme o pressuposto da intersubjetividade, segundo o qual se admitem múltiplas versões da realidade, vemos a necessidade de um trabalho multiprofissional do psicólogo com os diferentes profissionais que atuam na área de desenvolvimento humano da organização de modo a articular os diferentes saberes e visões da organização, buscando promover um espaço consensual dos processos a serem utilizados através da co-construção de todos. Como já visto, não há por parte do psicólogo (ou de qualquer outro profissional) possibilidade de acesso privilegiado à realidade, necessitando de múltiplas participações para que sua atuação seja efetiva.

O psicólogo, como cientista novo-paradigmático, passa a incorporar os pressupostos da complexidade, instabilidade e intersubjetividade em sua prática de maneira constante e integrada, compreendendo contextualmente a organização para a qual presta seus serviços; atentando para a imprevisibilidade dos fenômenos; considerando sua participação ativa nos processos em que atua e sua incapacidade de, sozinho, lidar com todas as influências que serão determinantes em um processo de seleção e que englobam aspectos referentes aos sujeitos avaliados, ao avaliador, às técnicas utilizadas, à própria organização, ao meio socioeconô-

mico, político e geográfico em que estão inseridos e quaisquer outros que venham a abarcar a rede de inter-relações desse sistema.

## Referências

- Aguiar, M. A. F. (1981). *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional* (pp.51-94). São Paulo: Atlas.
- Anastasi, A., Urbina, S. (2000). *Testagem psicológica*. Porto Alegre: Artmed.
- Chiavenato, I. (1991). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (p.113). São Paulo: Atlas.
- Graminha, M. R. M. (1995). *Jogos de empresa e técnicas vivenciais*. São Paulo: Makron Books.
- Goulart Júnior, E. (2003). *Avaliação psicológica em processos seletivos: uma análise da atuação do psicólogo em consultorias de recursos humanos da cidade de Bauru* (pp.1-71). Texto mimeografado.
- Mariotti, H. (1999). A Abordagem sistêmica e a complexidade. In *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro* (pp.39-47). São Paulo: Atlas.
- Pasquali, L. (2001). Testes psicológicos: conceitos, histórias, tipos e usos. In L. Pasquali (Org.), *Técnicas de exame psicológico - TEP - fundamentos das técnicas psicológicas* (Vol.1, pp.13-56). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Petraglia, I. C. (2002). O ser e o saber: destaques do pensamento de Edgar Morin. In E. Morin. *A educação e a complexidade do ser e do saber* (pp.39-66). Petrópolis: Vozes.
- Vasconcellos, M. J. E. (2002). Pensando o pensamento sistêmico como o novo paradigma da ciência: o cientista novo-paradigmático. In *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência* (pp.147-184). São Paulo: Atlas.
- Wechsler, S. M. (1999). Guia de procedimentos éticos para a avaliação psicológica. In S. M. Wechsler, R. L. Guzzo (Orgs.), *Avaliação psicológica: perspectiva internacional* (pp.133-141). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Recebi em: 11/11/2004

Versão final reapresentada em: 13/9/2005

Aprovado em: 9/11/2005