



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**MARIA BETHÂNIA SILVA**

**AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADAS POR  
PSICÓLOGOS ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO QUE ATUAM NO  
MUNICÍPIO DE PALHOÇA**

**PALHOÇA**

**2008**

**MARIA BETHÂNIA SILVA**

**AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADAS POR  
PSICÓLOGOS ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO QUE ATUAM NO  
MUNICÍPIO DE PALHOÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Psicologia – Campus Norte - Unidade Pedra Branca, como requisito parcial para a obtenção do título de Psicólogo.

Universidade do Sul de Santa Catarina.

Núcleo Orientado: Psicologia e Trabalho Humano

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Michelle Regina da Natividade**

**PALHOÇA**

**2008**

**MARIA BETHÂNIA SILVA**

**AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADAS POR  
PSICÓLOGOS ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO QUE ATUAM NO  
MUNICÍPIO DE PALHOÇA**

**Palhoça, 18 de novembro de 2008.**

---

Prof<sup>a</sup>. e orientadora Michelle Regina da Natividade, Msc.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof<sup>o</sup> Flávio Costa  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof<sup>o</sup> Vanderlei Brasil  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a quem deposito minha fé sempre.

A todos meus familiares, aos que estão presentes devotando seu cuidado e apoio a mim e aos ausentes que em função principalmente da distância não pudemos estar juntos. Agradeço a vocês o incentivo, a confiança e as preces a mim dedicadas, mas também a compreensão por minha ausência em muitos momentos. Sobretudo, sinto orgulho de todos.

Agradeço ao meu amor que caminha comigo lado a lado, por sua dedicação e espera paciente neste momento de minha vida.

A todos os colegas do curso pela troca de apoio, de orientações e porque não, de angústias também. A cada um de vocês que esteve comigo até agora, muito obrigada.

Com muita satisfação agradeço à minha orientadora que me guiou na construção deste projeto, contribuindo sempre com seu conhecimento, disponibilidade e confiança. Tomo como exemplo seu profissionalismo, sua ética e dedicação em tudo o que faz. Além disso, agradeço muito pelo suporte que recebi sempre que precisei.

Aos professores do Núcleo pelos ensinamentos transmitidos neste percurso. À banca de defesa do TCC que contribuiu na qualificação para os ajustes deste trabalho e que neste momento de conclusão aceitou o convite para participar novamente. Agradeço pela disponibilidade e pelas contribuições.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma estiveram presentes durante este trajeto e que possibilitaram a realização desta pesquisa.

## RESUMO

As práticas de recrutamento e seleção foram criadas na década de 30 e atualmente são reconhecidas como atividades tradicionais da Gestão de Recursos Humanos. Tais práticas são de grande importância, pois, buscam atender igualmente às necessidades das pessoas que procuram ocupar postos de trabalho, bem como, visam responder às exigências do trabalho e das empresas. Num processo seletivo cabe ao profissional psicólogo avaliar as qualificações e competências de indivíduos. Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo geral investigar quais as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no município de Palhoça. Para tal, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: realizar um levantamento acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho; descrever as práticas desenvolvidas em recrutamento e seleção; verificar o conhecimento teórico específico utilizado por psicólogos organizacionais e do trabalho para a realização das práticas de recrutamento e seleção e analisar a relevância que o psicólogo organizacional e do trabalho aponta em relação às práticas de recrutamento e seleção. A fundamentação teórica da pesquisa apresentou aspectos relativos à história da psicologia organizacional e do trabalho; à atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e às práticas de recrutamento e seleção. A pesquisa se caracteriza por ser exploratória e descritiva e seu delineamento como estudo multicase. Como participantes, a pesquisa contou com quatro psicólogas organizacionais e do trabalho e utilizou-se de entrevista semi-estruturada, composta por 16 questões. As entrevistas foram transcritas e os dados analisados com base na análise de conteúdo. Os resultados apontaram para uma atuação clássica quanto ao tripé: recrutamento, seleção e treinamento, exceto por uma psicóloga. Quanto à definição das práticas, ainda faz-se a busca por “mão de obra” e espera-se ter a “pessoa certa no lugar certo”, denotando uma visão muito aquém do novo contexto organizacional que visa reconhecer o trabalhador não apenas como um recurso esgotável, assim como se objetiva ter a “pessoa certa na empresa certa” e alinhando valores entre si. Percebeu-se ainda uma diminuição do uso de testes psicológicos para o processo seletivo, prevalecendo o uso de entrevistas, dinâmicas, prova técnica e seleção por competência. Teorias comportamentais e noções administrativas guiam a atuação das psicólogas, e evidenciou-se que o aprofundado conhecimento acerca do comportamento humano se configura como o grande diferencial do psicólogo frente ao processo seletivo. Outro aspecto relevante observado trata da corresponsabilidade pela contratação de candidatos, ou seja, da descentralização do poder decisório do psicólogo. Desta forma, o processo seletivo torna-se compartilhado, assim como a responsabilidade quanto aos resultados deste. Evidenciou-se ainda, a preocupação expressada por algumas das psicólogas em como a decisão de um processo seletivo pode afetar toda a organização, ampliando a responsabilidade destas profissionais frente a outras pessoas envolvidas neste contexto. Verificou-se também que as psicólogas trazem implícito nas falas um grande senso de responsabilidade acerca de sua atuação em recrutamento e seleção e das implicações decorrentes deste processo.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Seleção; Atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 PROBLEMÁTICA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivo Específico.....</b>	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 HISTÓRIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.....	16
2.2 CAMPO DE ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.....	20
2.3 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO BRASIL.....	26
2.4 AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	27
<b>2.4.1 Descrição e análise do trabalho.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.2 Recrutamento.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.3 Seleção.....</b>	<b>35</b>
3 MÉTODO.....	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2 POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	39
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.1 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.....	44
<b>4.1.1 Atividades que o psicólogo organizacional e do trabalho realiza.....</b>	<b>44</b>
4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	46
<b>4.2.1 Frequência recrutamento.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2 O que é recrutamento.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3 Planejamento do recrutamento.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.4 Frequência seleção.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.5 Definição de seleção.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.6 Planejamento em seleção.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.7 Técnicas de seleção.....</b>	<b>53</b>
4.3 CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA.....	56

<b>4.3.1 Contribuição da formação para a prática.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3.2 Outras contribuições para a atuação .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.3 Conhecimento teórico e específico.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 RELEVÂNCIA DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.1 O que é tradicional em recrutamento e seleção .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.2 O que é inovador.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.3 Classificação da atuação .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.4 Contribuição das práticas de recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo</b>	<b>68</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE C – Relação objetivos específicos e ICD .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa está inserida no Programa de Gestão de Pessoas da Universidade do Sul de Santa Catarina, Pedra Branca, que por sua vez está inserido no Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano. Além do projeto de Gestão de Pessoas, o Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano é composto ainda pelos projetos de Identidade Profissional e Saúde do Trabalhador.

O trabalho de conclusão de curso que aqui se desenvolve objetiva analisar as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no município de Palhoça. Definiu-se pelo Município de Palhoça para a realização da pesquisa de campo, pois, acredita-se que o crescimento acelerado dos últimos tempos nesta região, exigiu a presença do psicólogo organizacional e do trabalho nas organizações.

Considera-se que o psicólogo organizacional e do trabalho inserido nas organizações, tenha sua prática pautada em saberes multidisciplinares, pois, complexos são os contextos organizacionais. O conhecimento que a psicologia proporciona ao profissional psicólogo para o desenvolvimento de sua atuação possibilita uma intervenção adequada e consciente, cabendo a ele fazer uso destes recursos.

Diante desta realidade, pretende-se analisar, portanto, as práticas de recrutamento e seleção que psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no Município de Palhoça realizam.

### 1.1 PROBLEMÁTICA

A crescente modernização e a implantação de tecnologias resultantes de acontecimentos históricos no mundo do trabalho promoveram mudanças na economia, na estrutura social e nas relações trabalhistas, alterando o modo de produção e de gestão do trabalho (ANTUNES, 1995). Estes cenários, “[...] impõem às empresas flexibilidade para evoluir constantemente” (PONTES, 2004, p.20) e exigem, portanto, que as organizações se reestruturem.

O fluxo de informações e a rapidez com que elas se propagam resultam em um constante processo de reestruturação, que ocorre com a finalidade das empresas se adequarem às exigências do mercado, superando a concorrência, mantendo-se assim, no mercado competitivo. Já as mudanças que interferem nas relações de trabalho, tendem a gerar um aumento nas exigências do perfil dos trabalhadores, que devem ser polivalentes, qualificados,

ou seja, “profissionais que compreendam o todo organizacional” (PONTES, 2004, p.21). Com tantas mudanças no mundo do trabalho nos últimos anos e com as novas formas de emprego existentes, espera-se que o trabalhador desenvolva novas competências, seja responsável, pró-ativo, ou seja, esteja preparado para o trabalho em equipe e se demonstre comprometido com os propósitos da organização (KOVÁCS, 2006). Tal perfil exigido dos trabalhadores, sofreu algumas transformações com o decorrer dos tempos e difere bastante do perfil exigido à época da Revolução Industrial, onde a “mão-de-obra” era utilizada visando servir às necessidades das indústrias. Neste caso, o trabalho era braçal, demandando força física em detrimento da capacidade intelectual dos trabalhadores. Essas implicações incluem o setor de recursos humanos, pois, conforme ressalta Kovács (2006), para que as empresas possam reestruturar seu modo de produção, conta com funcionários qualificados e preparados para acompanhar todo o processo. Atrair e manter pessoas, portanto, é uma necessidade antiga e uma preocupação permanente das organizações de trabalho.

Foi na década de 30 que ocorreram as primeiras inserções da psicologia no contexto das organizações, quando por intermédio da aplicação de testes psicométricos, psicólogos passaram a avaliar e selecionar os trabalhadores para as indústrias. Ao prestar este serviço, desenvolveram a prática de recrutamento e seleção de pessoal, que constituem hoje duas das mais importantes funções em uma organização no setor de recursos humanos (SPECTOR, 2003) e permanecem sendo práticas tradicionalmente conhecidas. Foi o início da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que trata do comportamento humano e suas influências no mundo do trabalho no universo das organizações (ZANELLI, 2002).

Ainda conforme Zanelli (2002), as atividades de recrutamento e seleção, atualmente podem ser terceirizadas pelas empresas que necessitam destes serviços. As consultorias e as prestadoras de serviços que contam com psicólogos autônomos e contratados são variações do modo de atuar do psicólogo sobre a prática de recrutar e selecionar.

Portanto, faz-se necessário a presença do psicólogo organizacional e do trabalho nas organizações e que este tenha clareza acerca das mudanças ocorridas no mercado de trabalho que interferem diretamente no funcionamento organizacional, pois o sucesso de sua atuação e intervenção depende disto. Sobre sua atuação e compromisso enquanto psicólogo organizacional e do trabalho, fala-se aqui, em atingir

[...] metas que extrapolam a visão tradicional de ajustamento do indivíduo ao trabalho e na busca de eficiência máxima. Trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente. O crescimento individual que se

pretende deve conduzi-lo a apreender sua inserção nas relações com o grupo e as relações do grupo com a estrutura organizativa e com a sociedade (ZANELLI, 2002, p.35).

Portanto, a partir desta compreensão, o psicólogo deve estar comprometido com as premissas que a Psicologia Organizacional e do Trabalho demandam, considerando que todas as mudanças no mundo do trabalho segundo Zanelli (2002), permeiam também as mudanças que ocorrem na prática profissional do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil. Mas será que, de fato, o psicólogo faz uso dos conhecimentos produzidos pela psicologia, reconhecendo sua importância e influência para uma atuação comprometida e ética em relação às práticas de recrutamento e seleção?

Primeiramente, para que a resposta seja positiva, uma das expectativas que se tem é em relação ao processo de formação do psicólogo. O mesmo deve oferecer uma formação necessária à inserção do acadêmico no mercado de trabalho, dando-lhe elementos para lidar com a realidade complexa e em constante transformação da sociedade e conseqüentemente das organizações. Sem uma formação estruturada e início da atuação profissional planejada, enganos e falhas pode ocorrer, gerando desconfiança quanto à capacidade de atuação do profissional psicólogo frente às práticas de recrutamento e seleção.

Afinal, quais fatores contribuem para que exista desconfiança quanto à capacidade deste profissional? Para Zanelli (2002), não se trata somente da “falta de preparo técnico”, ou da “falta de ambição dos psicólogos por outras atividades e postos de trabalho”, mas também de “um selecionador incapaz de selecionar”, que compromete a si próprio e sua categoria. E completa que

Existe um confronto entre os valores repassados nos cursos de Psicologia e os valores prevalentes nas organizações produtivas: os interesses e valores voltam-se para a prática característica dos consultórios e os valores são avessos aos assuntos relativos à produtividade ou à prestação dos serviços nas organizações. O psicólogo é reconhecido na empresa como o profissional que utiliza testes psicológicos e emprega, em síntese, modelos que não se diferenciam das atividades iniciais da área no Brasil. Ou seja, reproduz o antigo modelo da Psicotécnica (ZANELLI, 2002, p.163).

Se o psicólogo ainda é visto como um profissional nas organizações que não superou o modelo inicial de sua inserção, é possível que haja confusão e ausência de delineamentos entre a atuação do psicólogo clínico e do psicólogo em contextos de trabalho. Por esse motivo é que este último deve estar preparado para interagir com outros níveis organizacionais, sabendo que há um contexto a ser considerado, para não recair no modelo reducionista de outros tempos do psicólogo que apenas aplicava testes psicológicos e detinha

o poder decisório acerca de um processo seletivo. De acordo com Wachelke et al. (2005) pouco tem sido realizado ou inovado em relação à prática de recrutamento e seleção, pois, tais práticas não estão recebendo a devida atenção no que diz respeito à nova produção de conhecimento, possivelmente em face do surgimento de novas práticas no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho que passam a exigir maior atenção de pesquisadores e profissionais da área, entre outros motivos. Esta precariedade acerca da construção de saberes é demonstrada em um recente estudo realizado em Santa Catarina com pesquisadores em psicologia organizacional e do trabalho. A pesquisa revelou que muito conhecimento tem sido produzido sobre o processo de constituição do sujeito no trabalho e subjetividade, porém

Chama a atenção também o fato de que foram pouco mencionados como objetos de estudo alguns dos fenômenos que caracterizam campos de atuação tradicionais dos profissionais em psicologia organizacional e do trabalho, tais como recrutamento e seleção. No entanto, trata-se de uma característica já presente na área há algum tempo. Bastos (1992) justifica a proximidade da ‘extinção’ do processo de produção de conhecimento científico sobre recrutamento e seleção devido a uma diminuição de sua importância frente a uma realidade de crise econômica marcada pela recessão (WACHELKE, et. al. 2005, p. 17).

Há de fato uma diminuição de sua importância? E baseados em qual conhecimento atuam psicólogos organizacionais que realizam recrutamento e seleção de pessoal? Não há dúvidas que são muitas as responsabilidades impostas ao psicólogo que atua em organizações e de seu compromisso ético/político com a categoria profissional. Sabe-se ainda da necessidade deste profissional embasar teoricamente sua atuação em relação às práticas de recrutamento e seleção de pessoal. Acreditando que permanece a importância da reflexão crítica no campo de atuação e de referenciais teóricos para guiar uma prática bem-sucedida, é que se elabora a seguinte questão: *Quais as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no município de Palhoça?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no município de Palhoça.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho;
- Descrever as práticas desenvolvidas em recrutamento e seleção;
- Verificar as contribuições que psicólogos organizacionais e do trabalho identificam para a realização das práticas de recrutamento e seleção;
- Identificar a relevância que o psicólogo organizacional e do trabalho aponta em relação às práticas de recrutamento e seleção.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diversos fatores contribuíram para o interesse em conhecer as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho, especificamente dos que atuam no Município de Palhoça. Destacam-se neste sentido, pesquisas existentes sobre produções teóricas acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil. O interesse em conhecer e desvendar as práticas desenvolvidas em recrutamento e seleção chamou a atenção da pesquisadora para a atuação dos recrutadores e selecionadores de pessoal, no caso os psicólogos organizacionais e do trabalho.

Com a mudança de cenário que a globalização e as necessidades organizacionais provocaram, além da prática de recrutamento e seleção de pessoal, também aos poucos surgiram outras práticas que são da responsabilidade do psicólogo organizacional e do trabalho como treinamento, a análise do trabalho e a avaliação de desempenho como atividades realizadas por psicólogos brasileiros (SPECTOR, 2003). Significa dizer que mesmo com a ampliação do campo de atuação do psicólogo, o recrutamento e seleção de pessoal ainda se constituem como principais atividades realizadas por um grande número de psicólogos, e é considerada inclusive, como sendo de fundamental importância para outros subsistemas da gestão de recursos humanos.

Contudo, em um contexto de produção literária, críticas são direcionadas em especial à atuação em recrutamento e seleção do psicólogo organizacional e do trabalho. Segundo Zanelli, estudos relativos à atuação do psicólogo no Brasil apresentam panoramas distintos, revelando conforme alguns, o rótulo que psicólogos recebem por realizarem recrutamento e seleção, como uma crítica a não ampliação para outras atividades de sua competência, considerando que “os problemas organizacionais demandam a presença do

psicólogo que saiba lançar mão dos conhecimentos acumulados pela Psicologia em um contexto social complexo e interdisciplinar” (2002, p.16).

Espera-se que o psicólogo seja comprometido e preparado e faça uso do conhecimento necessário à sua atuação ao realizar o recrutamento e seleção de pessoal, considerando que estão diretamente envolvidas com todas as outras atividades a serem desenvolvidas pela gestão de recursos humanos. Neste caso, um recrutamento e seleção de pessoal realizado sem o devido planejamento e referencial teórico necessário, pode gerar custos à organização que poderá apresentar altos índices de rotatividade. Em decorrência de desligamentos, fará novas admissões e gastos com treinamentos que podem não atingir os objetivos esperados, tudo em função de um processo seletivo equivocado (PONTES, 2004).

Pesquisas práticas já realizadas acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil enfocam aspectos gerais como áreas de atuação e índices de atuação, porém, raramente problematizam e discutem a fundo as práticas de recrutamento e seleção de pessoal realizada por psicólogos organizacionais e do trabalho. No entanto, conforme um importante estudo realizado na década de 1980 pelo Conselho Federal de Psicologia que apontou as atividades mais frequentes praticadas entre os psicólogos organizacionais e do trabalho, mais de 40% realizavam recrutamento e seleção de pessoal e aplicação de testes. Uma minoria realizava práticas mais amplas e diferenciadas (CFP, 1988).

O que apresentam afinal, as recentes pesquisas sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e que abordam aspectos relativos ao recrutamento e seleção? Por meio de uma revisão bibliográfica realizada por César et al (2006) com gerentes e analistas de nível superior, acerca dos papéis e tendências de atuação na área de Recursos Humanos realizada em São Paulo e algumas capitais brasileiras, constatou-se que recrutamento e seleção

São práticas que se mantiveram relativamente imutáveis ao longo do tempo, sendo ainda frequentemente relacionadas aos modelos psicossomáticos, abordagens padronizadas onde se procurava a pessoa certa para o lugar certo. Hoje o enfoque dessas práticas tem se tornado mais orientado estrategicamente, buscando-se pessoas para a organização e não mais para um cargo específico. O que importa é a busca de capital humano, que se revela pelo conjunto de competências que as pessoas têm e que se alinham às competências essenciais da empresa. [...], sob este aspecto, recrutamento e seleção são funções essenciais dentro da área de RH para dar suporte à execução da estratégia da corporação (CÉSAR et al., 2006, p.155).

A pesquisa ainda demonstrou que existe pouco material teórico produzido para atuação na área e ele não é aplicado de modo efetivo na prática. Este é um dos aspectos mais

importantes desta pesquisa, que alerta para o uso escasso de saberes. No entanto, os autores não fazem referência ao profissional psicólogo, uma vez que a pesquisa foi realizada com gerentes e analistas de nível superior, sendo assim, contrária à proposta deste presente trabalho que visa pesquisar acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. A contribuição de César et al (2006) e que tem pertinência com a proposta deste presente estudo é que estes demonstram que todo profissional inserido no setor de Recursos Humanos deve saber conduzir o recrutamento e seleção de pessoal de modo estratégico e nisto há concordância por parte da presente pesquisa. Portanto, chamar a atenção para a necessidade de mudanças nas práticas de recrutamento e seleção é essencial, mas pretendemos discutir isto somente em relação à atuação do psicólogo, pois, considera-se que este é o profissional mais preparado para realizar tais práticas. O psicólogo organizacional e do trabalho se sobressai perante outros profissionais em função do aprofundado conhecimento teórico referente ao comportamento humano, que é o fenômeno observado em processos seletivos. Além disto, a avaliação psicológica, prática exclusiva dos psicólogos, é um recurso utilizado para a obtenção de dados que serão avaliados e interpretados e que auxiliam no processo de escolha de um candidato. Salienta-se, portanto, que o psicólogo é o profissional mais indicado para a realização de um processo seletivo, desde que esteja devidamente capacitado e preparado.

Em relação à formação e construção de novos saberes, uma pesquisa realizada em vinte Instituições de Ensino Superior do Sudeste e do Sul do país, visando analisar as estruturas das disciplinas constituintes da subárea da Psicologia no contexto do trabalho, demonstra que os sujeitos da pesquisa (profissionais/docentes), ainda que insatisfeitos com os rumos de sua atuação, tendem a adotar modismos, ao invés de “buscar alcançar mudanças mais amplas e profundas, que envolvam também alterações no comprometimento político e social dos profissionais” (TOMANIK, 2003, p.4). Este modo de pensar pode refletir o modo de ensinar destes docentes e revela o perfil do acadêmico que, a qualquer momento, irá se inserir no mercado de trabalho. E aqui se questiona como será sua atuação e postura profissional no momento de sua inserção. Em certo ponto, a própria autora da pesquisa revela que, enquanto realizava recrutamento e seleção em uma empresa, seguia modelos de manuais, e ainda assim, não se deparou com maiores dificuldades em realizar tais práticas (FREITAS apud TOMANIK, 2003).

Outra pesquisa realizada por Rocha (2004) com dez psicólogas na Grande Florianópolis visava identificar as principais atividades realizadas na área de gestão de recursos humanos por psicólogos organizacionais e do trabalho. Segundo a autora, a respeito das principais atividades realizadas pelas profissionais, oito concentram-se nas atividades de

recrutamento e seleção, ao mesmo tempo em que realizam outras atividades referentes à área de gestão de pessoas. A respeito de uma integração entre teoria e prática, três entrevistadas evidenciaram a Psicologia Clínica como recurso para auxiliá-las a desempenhar suas funções. Fica, contudo, uma dúvida quanto ao embasamento teórico utilizado por estas profissionais na realização destas atividades, pois, conforme trouxe a pesquisa, três delas disseram utilizar-se da Psicologia Clínica como recurso. Percebe-se assim a existência de pesquisas relacionadas ao tema deste presente estudo, no entanto, nota-se também que ainda há necessidade em ampliar e aprofundar o tema sobre recrutamento e seleção como prática desenvolvida por psicólogos organizacionais e do trabalho, e neste sentido, a presente pesquisa visa contribuir com a ampliação de estudos produzidos neste âmbito. Deve ainda fortalecer a importância da postura do psicólogo organizacional e do trabalho perante o exercício de sua profissão, permitindo assim, que ele desenvolva as respectivas práticas refletindo criticamente acerca de seu compromisso ético e político, tanto com a organização quanto com os trabalhadores envolvidos neste processo.

Quanto à abrangência da pesquisa proposta, justifica-se realizá-la no município de Palhoça – SC tendo em vista o contínuo e acelerado crescimento sócio-econômico desta região nos últimos anos, facilitado pelo aumento de um pólo industrial. Acredita-se que, diante deste desenvolvimento, as empresas em questão estejam devidamente assessoradas por profissionais e investindo na área de gestão de pessoas, particularmente os profissionais psicólogos. Não há registros, conforme revisão bibliográfica recente realizada pela pesquisadora, de estudos voltados para esta região a partir do tema proposto nesta pesquisa.

Neste sentido, este trabalho se justifica pela contribuição que deve proporcionar ao exercício de profissionais psicólogos organizacionais e do trabalho, no que tange ao preparo teórico destes frente à sua atuação em recrutamento e seleção. Deve ainda, levá-los à reflexão acerca da relevância de tais práticas para o âmbito organizacional, estimulando uma atuação estratégica a partir das práticas de recrutamento e seleção.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 HISTÓRIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

<sup>1</sup>A Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma subárea da Psicologia, que surgiu no final do século XIX, a partir de experimentos que psicólogos desenvolveram na tentativa de solucionar problemas nas organizações. Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott, psicólogos que foram referência nesta época, objetivavam intervir no âmbito organizacional (SPECTOR, 2003).

Munsterberg se dedicou desde “[...] a seleção dos operários certos para realizar a tarefa com eficiência até a promoção do produto acabado”, trabalhando deste modo, áreas como seleção de pessoal, orientação vocacional, publicidade, motivação, entre outras (SCHULTZS, 2003, p.200). Sua produção de conhecimento se destinava às possibilidades de aplicação da psicologia na indústria e publicou suas pesquisas em 1913 no livro intitulado *Psicologia e Eficiência Industrial*, - considerado o primeiro livro da área - mas se dedicava também à psicologia clínica e forense. Como resultado de suas investigações, Munsterberg verificou que selecionar trabalhadores para funções que fossem compatíveis com suas capacidades mentais e emocionais, garantiria a eficiência e a harmonia no ambiente de trabalho. Os objetivos esperados seriam alcançados através da aplicação de técnicas psicológicas para seleção de pessoal que pudessem avaliar aptidões e capacidades humanas (SCHULTZS, 2003). A aplicação de testes psicológicos para selecionar pessoal foi o primeiro recurso, portanto, utilizado por psicólogos que realizavam esta função. Outro pioneiro, Walter Dill Scott, professor de psicologia e pedagogia, a partir de 1902 já aplicava psicologia a questões educacionais e viria a aplicá-la tanto para a publicidade, quanto para o exército (SCHULTZS, 2003). Houve ainda, um acontecimento histórico para que a psicologia se inserisse nas organizações de modo marcante. Conforme Schultz (2003) foi com a explosão da Primeira Guerra que Scott se propôs a selecionar pessoal militar e desenvolveu então, escalas de avaliação e testes de grupo para mensurar aspectos característicos de pessoas que já ocupavam a respectiva função, considerando que eram pessoas que já haviam alcançado o sucesso em seus cargos. Os investimentos de Scott não foram reconhecidos logo de início, pois, havia resistência de alguns representantes do exército em reconhecer a utilidade dos testes psicológicos, sendo que até o final da guerra este impasse foi superado e Scott foi o

---

<sup>1</sup> A nomenclatura adotada nesta pesquisa será Psicologia Organizacional e do Trabalho, independentemente dos autores os quais estão sendo citados.

primeiro psicólogo condecorado com a *Distinguished Service Medal* do exército dos Estados Unidos. Foi o resultado de uma intervenção bem sucedida, e do reconhecimento de um dos primeiros serviços prestados por um psicólogo a uma instituição para seleção de pessoal. Nota-se deste modo, como é de longa data o uso da psicologia aplicada à prática de selecionar pessoas. O método utilizado por Scott para construir suas escalas de avaliação e testes de grupo, eram listas contendo uma relação de características que oficiais superiores e supervisores deveriam fazer sobre seus subordinados classificando-os de acordo com critérios de aparência, comportamento, sinceridade, produtividade, caráter e valor para a instituição (SCHULTZ, p.194, 2003). Nestas listas, os superiores responsáveis apresentariam a Scott, as características para identificar as qualidades necessárias que o candidato a soldado deveria ter para desempenhar bem uma determinada função. Havia uma necessidade de identificar quais funções cada soldado estava mais apto para assumir, e foi a partir disto, que testes psicológicos que mediam a habilidade mental foram desenvolvidos e aplicados (SPECTOR, 2003). Conforme o mesmo autor, as organizações nos EUA também solicitaram o trabalho de psicólogos visando diminuir a discriminação contra uma minoria, resultante da aprovação da Lei dos Direitos Civis de 1964, que trata dos americanos com invalidez.

Outro aspecto desenvolvido por Scott dadas as condições do momento histórico, foi a aplicação de testes psicológicos em grupos (SCHULTZ, 2003). Para avaliar a inteligência e outras capacidades psicológicas exigidas pelo exército, considerando um curto espaço de tempo para avaliar muitos candidatos, tornou-se viável aplicar os testes não mais individualmente, mas em grupos, customizando tempo e custos. Esta modalidade de aplicação é, desde então, usualmente utilizada por diversos psicólogos. No entanto, não foram somente os psicólogos que contribuíram com a Psicologia Organizacional e do Trabalho. Segundo Spector (2003), Frederick Winslow Taylor contribuiu para o surgimento e crescimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, com a criação da administração científica como recurso para controlar os operários nas fábricas. Em 1911, Taylor determinou alguns princípios norteadores para suas práticas, dentre eles que “[...] os funcionários devem ser selecionados (contratados) de acordo com as características relacionadas ao desempenho no trabalho. Os gerentes devem estudar os funcionários para descobrir quais características pessoais são importantes” (SPECTOR, 2003, p.9). Taylor era engenheiro e como tal, aplicou seus conhecimentos baseados neste saber, estudando a relação entre tempo e movimento, no caso a sincronia das tarefas realizadas pelos trabalhadores. A ênfase neste processo visava o aumento da produtividade, a qual Taylor se dedicou a estudar. A Escola de Relações Humanas, segundo Sampaio (1998), constatou com os estudos de Hawthorne, que havia

influências de fatores humanos para a produção, gerada pela organização informal, no caso, as relações dos grupos. Conforme o autor, tais estudos não alteraram os processos de produção, pois, perderam força frente ao contexto taylorista da época. Foram ainda produzidos conhecimentos acerca de motivação, comunicação e comportamento de grupo (GILMER apud SAMPAIO, 1961 p.15).

Foi, portanto, através da aplicação de testes para a seleção de pessoal e de necessidades humanas que a Psicologia se inseriu no âmbito organizacional (TELES, 1996). Deste modo, com o início da aplicação da psicologia experimental e à medida que as organizações se desenvolviam e cresciam, passaram a exigir os serviços e a presença do psicólogo em seu meio. Toda esta demanda era resultante de mudanças sociais e históricas, e que incorporavam as organizações. A história da Psicologia Organizacional e do Trabalho para Sampaio (1998) pode ser relatada em três momentos históricos distintos, mas que se complementam, à medida que o primeiro contribui para a existência do segundo e assim por diante. O primeiro momento ou a primeira face como ele denomina, trata da Psicologia Industrial, que visava atender à necessidade das indústrias quanto à seleção de pessoal, e seguia rigores do modelo taylorista, com técnicas de controle sobre o trabalho e da produção em massa, e tornou-se a escola clássica de administração (SAMPAIO, 1998). Neste momento, não havia um olhar preocupado com o trabalhador e sim em como ele faria a manutenção da produção. Além de destacar as práticas desenvolvidas e consolidadas à Psicologia Industrial como, “[...] a seleção, a classificação de pessoal, a avaliação de desempenho, as condições de trabalho, o treinamento, a liderança e a *engineering psychology*” Sampaio (1998, p.22), caracteriza a Psicologia Industrial como uma área preocupada com a ocupação de cargos, os postos de trabalho, não relacionando estes com a estrutura das organizações. Frente a isto, outras necessidades de desenvolvimento se impõem e há, portanto, necessidade de desenvolver técnicas mais eficientes, voltadas para um novo contexto. São estas as características da primeira face da Psicologia Organizacional e do Trabalho, e a partir delas, inicia-se a transição para a segunda face, no caso, a Psicologia Organizacional. Esta segunda face recebe outra atenção por parte dos psicólogos. De acordo com Sampaio (1998), a Psicologia Organizacional possui um caráter voltado para a eficiência dos resultados e não somente para a eficácia da produção. Deste modo, a atenção dos psicólogos começava a se voltar para a satisfação dos trabalhadores, porém ainda visando ampliar o desempenho do trabalhador frente aos interesses das organizações, considerando aspectos relacionados ao ambiente laboral dos trabalhadores e às organizações, não se restringindo mais somente à ocupação de cargos. Necessidades psicológicas e não somente fisiológicas eram avaliadas,

mas não houve abandono do interesse quanto à produtividade, ao contrário, este se manteve. O que se alterou foi o modo de obter tal resultado (Sampaio, 1998). As empresas precisavam agora se manter no mercado, e precisavam, portanto, apresentar resultados eficientes e superiores aos iniciais, sendo este o desafio do momento. A Psicologia Organizacional foi além e estudou sobre desenvolvimento de recursos humanos se apropriando assim, de “[...] autores estruturalistas e sistêmicos da administração” e “[...] acabou por supervalorizar as teorias comportamentais na Psicologia, que maximizam a influência do ambiente no comportamento humano e minimizam as influências intrapsíquicas” (SAMPAIO, 1998, p.24).

Conforme Sampaio (1998), autores como Silva, Chanlat e Ramos, criticavam a pesquisa e o modo de realizar práticas por parte da Psicologia Organizacional, em função de seu caráter imediatista e ainda muito preocupado em como aumentar a produtividade. Essa contribuição para a história da psicologia ainda não apresenta preocupação adequada às necessidades do trabalhador. Tal atribuição corresponde à terceira face. A terceira face da Psicologia do Trabalho surge a partir de estudos acerca da escola contingencialista, que a Administração se propôs a pesquisar sobre as influências do ambiente e de tecnologias no âmbito organizacional (SAMPAIO, 1998). Houveram mudanças nas características das teorias administrativas, favorecendo a união entre a Sociologia do Trabalho, a Administração e a Psicologia do Trabalho. Ocorrem assim, mudanças na forma de compreender as esferas organizacionais, modificando também a visão de homem que se tinha até então. Há uma valorização do homem que trabalha, e maior preocupação com sua saúde e bem-estar.

Sampaio ainda aproxima a terceira face da Psicologia do Trabalho a certas teorias, como a escola latina, influenciada pela e a Psicanálise, sendo estas representadas por Chanlat e Dejours. Menciona também a escola anglo-saxã, que tem influências da metodologia de base indutiva, da teoria organizacional e de base psicofisiológica (SAMPAIO, 1998). Estas escolas deram origem a estudos que têm sido feitos na área da saúde mental, como por exemplo, o estresse laboral, qualidade de vida no trabalho e ergonomia (Sampaio, 1998).

Sampaio (2004) fala que hoje tem uma visão das três faces e isto se assemelha ao que Zanelli apresenta acerca da Psicologia Organizacional e do Trabalho, ao descrevê-la como “[...] apropriada porque trás a idéia tanto dos fatores contextuais imediatos do trabalho quanto das características organizacionais que exercem influência sobre o comportamento do trabalhador” (ZANELLI, 2002, p.25). Nesta breve descrição, ele aponta elementos das faces mencionadas por Sampaio (2002): a Psicologia Industrial, a Psicologia Organizacional e a Psicologia do Trabalho, porém não faz uma separação de sua evolução.

As três faces da Psicologia do Trabalho conforme descreve Sampaio, remontam a

construção sócio-histórica de uma área de atuação da Psicologia enquanto ciência, e apresenta sua evolução até recentemente. Partindo deste processo histórico, passa-se a seguir a discutir sua configuração no contexto contemporâneo. Para aproximar desta discussão, no próximo tópico serão abordadas as áreas de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho.

## 2.2 CAMPO DE ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Desde o início da inserção da Psicologia enquanto campo de estudo e atuação nas organizações, esta se ocupa em conhecer e intervir acerca dos fenômenos que ocorrem no mundo do trabalho, preocupando-se em atender às necessidades decorrentes de mudanças e acontecimentos históricos e sociais. Segundo Zanelli e Bastos,

Essa é a tarefa central ou a missão que caracteriza esse amplo espaço de ação da Psicologia – explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo a partir daí estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas” (ZANELLI e BASTOS, 2004, p.467).

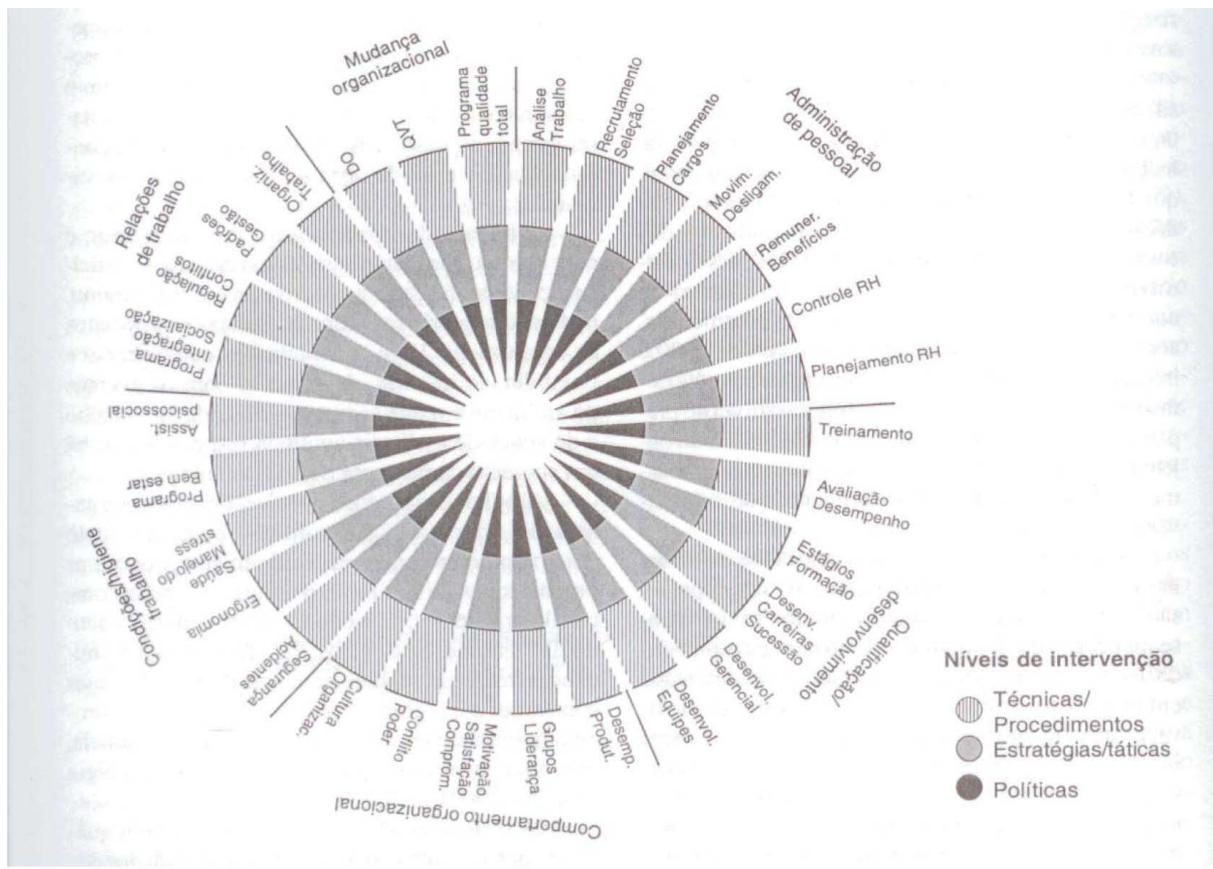
Conforme este relato, grande é a contribuição da Psicologia para a área organizacional, assim como seu compromisso e sua responsabilidade, e que são representados pelos psicólogos organizacionais e do trabalho no campo de atuação e no exercício de suas funções.

É possível visualizar variadas possibilidades de inserção do psicólogo organizacional e do trabalho, a partir da definição de Zanelli (2002, p.26) para o termo organização. Segundo ele, trata-se de um “[...] sistema social orientado, em essência, para a consecução de objetivos específicos”. Ainda acrescenta os termos instituição, estabelecimento, empresa ou firma como similares, permitindo assim, denominar variados locais como sendo organizações, como por exemplo, fábricas, hospitais, escolas, igrejas, entre outros. Zanelli (2002) complementa dizendo que as organizações podem ser classificadas por diferentes tipos e formas, que se agrupam por semelhanças e definem um segmento, e por sua natureza podem ser particulares, públicas, municipais, estaduais, federais, entre outros. A partir destas definições, pode-se dimensionar quão variadas são as possibilidades de inserção do psicólogo organizacional e do trabalho, pois, sua intervenção está relacionada a fenômenos psicológicos, fato presente em todo e qualquer ambiente laboral. Um minucioso estudo realizado por Bastos em 1992, no Brasil, a partir de estudo de campo e ampla revisão literária, resultou em um modelo da estrutura de campo de

atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e seus subcampos com as respectivas atividades.(BASTOS,1992).

As atividades podem ser desenvolvidas segundo este modelo (figura 1), por distintos níveis de intervenção, neste caso, o nível técnico, o estratégico e o de elaboração de políticas. Bastos apresenta que em cada um destes campos há atividades inovadoras e ele apresenta isto em três movimentos.

Figura 1



Fonte: Estrutura do campo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e seus subcampos. (BASTOS, 1992, p.78)

O Movimento 1 está estruturado por práticas tradicionais constituintes do núcleo central da representação do significado da profissão do psicólogo organizacional, e estas, são práticas já consolidadas e que tem seus procedimentos renovados em função de novos conhecimentos e de diversas mudanças no mundo do trabalho (BASTOS, 2004). Para o autor, tais práticas permanecem ocupadas pela maioria dos profissionais da área e são as seguintes:

- Análise do trabalho;

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento;
- Avaliação de desempenho.

A *análise do trabalho* ou descrição e análise de cargos antecede outras atividades desenvolvidas no campo organizacional, e que são também intervenções. Bastos (2004) demonstra que a influência de novas tecnologias, exige também que psicólogos organizacionais e do trabalho desenvolvam novos métodos de análise e habilidades. O processo de análise tem se ocupado ainda do reconhecimento de mudanças que ocorrem no contexto, deixando de fazer apenas a descrição de uma situação atual, ou seja, considera todo o contexto organizacional e as mudanças que ocorrem neste âmbito.

Sobre as atividades de *recrutamento e seleção*, estas passaram a ser terceirizadas pelas organizações, fato que contribuiu para o crescimento de consultorias ou pequenas empresas formadas por psicólogos autônomos e contratados (BASTOS, 2004). Novamente as mudanças ocorridas nas organizações influenciam também o funcionamento destas atividades, pois, a partir de um novo perfil de trabalhador, tornam-se necessárias inovações no processo seletivo. Tais processos seletivos precisam captar a capacidade de adaptação dos indivíduos a estas mudanças. Deste modo, instrumentos tradicionalmente utilizados têm sido complementados com novas técnicas que permitem investigar competências e habilidades, ou seja, aspectos que podem ser o grande diferencial para que ocorra a contratação. Essa definição acerca das novas possibilidades de intervenção de psicólogos organizacionais e do trabalho referente ao recrutamento e seleção, contribui para a compreensão da proposta desta pesquisa, que visa analisar tais práticas exercidas pelos psicólogos organizacionais e do trabalho.

Seguindo com os campos de atuação deste primeiro movimento descrito por Bastos, o campo de *treinamento e desenvolvimento* está voltado para a educação continuada, valorizando o conhecimento e a permanente atualização, afinal, são estes fatores essenciais para se manter competitivo no mercado. Atingir o nível de autogerenciamento de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional constitui este campo como inovação (BASTOS, 2004). Por fim, a *avaliação de desempenho* experimenta transformações semelhantes à de outros subcampos, e como resultante deste processo, Bastos (2004) revela que a avaliação não se aplica a um público específico apenas e sim ao desempenho de grupos e equipes, a partir de processos e instrumentos que minimizem a injustiça e tornem a avaliação mais criteriosa e confiável a todos os envolvidos. Além disto, deve considerar o potencial de cada trabalhador e

não somente o desempenho que se faz visível. Em seguida inicia-se o Movimento 2, que se caracteriza pela tendência de mudança e incorporação de novas práticas que ampliam as propostas de intervenção dos psicólogos organizacionais e do trabalho. Bastos, (2004) apresenta os seguintes subcampos que segundo ele compõem este movimento:

- Administração de pessoal;
- Qualificação;
- Condições de trabalho e Higiene;
- Relações de trabalho;
- Mudança organizacional.

Atividades como planejamento de cargos, movimentação de pessoal, remuneração, benefícios e necessidades em geral de recursos humanos, são relativas à *administração de pessoal*. Desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, desenvolvimento gerencial e gerenciamento de equipes, dizem respeito à área de *qualificação* e diferem do tradicional conceito de treinamento, pois, exigem transparência de critérios, evitando estruturas hierárquicas e indicações compulsórias. A preocupação com a saúde ocupacional, ergonomia, prevenção de acidentes, programas de ajustamento e bem-estar, e assistência psicossocial, dizem respeito às *condições de trabalho e higiene*. As *relações de trabalho* tratam da socialização e integração, regulação de conflitos, mudanças no modo de gestão organizacional que geram transformações estruturais na organização. Programas de qualidade de vida no trabalho e de qualidade total constituem o processo de *mudança organizacional* (BASTOS, 2004).

O Movimento 3 caracteriza inovação, em um processo espiral onde consolida-se numa atividade que tem amplo poder de embasar políticas organizacionais, a de realizar *pesquisas* que demonstrem condições da realidade e fundamentem *táticas e políticas abrangentes e transformadoras* Bastos (2004). Assim, o psicólogo intervém de forma ampla frente às questões organizacionais, ou seja, de forma *estratégica e integrada*.

Para que o psicólogo organizacional e do trabalho atinja os três níveis mencionados neste modelo - o técnico, o estratégico e o político - faz-se necessária sua atualização constante a respeito das mudanças sociais, políticas e econômicas, porque certamente estas afetarão de algum modo a estrutura das organizações.

Frente a tais mudanças sociais, políticas e econômicas, Gil (2006) apresenta alguns fatores que são desafiadores para o profissional da área de gestão de pessoas e que se classificam em:

- Desafios ambientais: revolução da informação e da comunicação, globalização, participação do estado, ampliação do setor de serviços, diversificação da força de trabalho, alteração da jornada de trabalho, ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social;

- Desafios organizacionais: avanços tecnológicos, competitividade, integração dos empregados à cadeia de valor, descentralização, downsizing, autogerenciamento de equipes, administração virtual, cultura organizacional e terceirização;

- Desafios individuais: identificação com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, *empowerment*, qualidade de vida e manutenção de talentos.

Estas são variáveis que ditam transformações, portanto, o profissional psicólogo deve estar atento ao seu papel e ao desempenho de suas funções, para conseguir lidar com as pressões relacionadas ao mundo do trabalho e desenvolver soluções adequadas às novas necessidades que surgem.

Mesmo diante de tantos desafios, a importância em desempenhar com rigor práticas tradicionais e já consolidadas como o recrutamento e seleção de pessoal é reforçada, no sentido de valorizar ações que servirão de sustentação para outras atividades sequenciais. É preciso ponderar que se práticas tradicionais como recrutamento e seleção não são realizadas considerando outros aspectos da estrutura organizacional e de seu ambiente externo, o mesmo pode ocorrer ao desempenhar outras atividades que são da competência da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. Sendo assim, os procedimentos relativos ao recrutamento e seleção merecem atenção redobrada, pois, a partir do momento que o psicólogo organizacional e do trabalho realiza estas atividades já está comprometido com futuras possibilidades de atuação.

Para garantir que desafios sejam superados e seus objetivos alcançados, a Psicologia Organizacional e do Trabalho necessita intervir com apoio de saberes interdisciplinares, defende Bastos (2004). Segundo este autor, outras disciplinas contribuem para a elaboração de pesquisas e conseqüentemente para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, sendo elas a Psicologia Geral, a Psicologia Social, a Sociologia, a Administração, a Antropologia, as Ciências Políticas, a Economia e a Educação. Esta troca de saberes é compreensível diante da complexa formação de uma organização de trabalho e do comportamento humano neste contexto, por isso, o psicólogo pode fazer uso de saberes interdisciplinares e interagir com profissionais de áreas afins. Sampaio (2002) listou atividades que não se restringem somente à atuação do psicólogo do trabalho, como ele denomina, mas que também são desempenhadas por profissionais de outras áreas, como

administradores e assistentes sociais. São elas: Seleção e Colocação de Pessoal; Planejamento de Recursos Humanos; Treinamento de Pessoal; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; Saúde Mental no Trabalho; Plano de Cargos e Salários; Condições de Trabalho; Mudança e Análise das Organizações; Ensino e Pesquisa; Gerência. Dentre estas, as principais atividades desenvolvidas por psicólogos são recrutamento, seleção e treinamento, o clássico tripé da atuação do psicólogo do trabalho, segundo Sampaio (2002).

Katzell e Austin (1992 apud BASTOS, 2004) reconheceram avanços e identificaram desafios à atuação profissional do psicólogo organizacional e do trabalho como:

- Avanços - um grande avanço científico da Psicologia Organizacional e do Trabalho em parceria com outras ciências sociais aplicadas; contribuição de profissionais com trabalho e conhecimentos para a gestão das empresas; superação de técnicas e temas; o profissional como pesquisador e agente de mudanças, além de especialista e consultor;

- Desafios - profissionais apenas tecnólogos, sem base científica para atuar; atuação predomina a partir de respostas usualmente utilizadas, não investindo em exame cuidadoso das situações.

De fato, são grandes as exigências impostas à atuação deste profissional, que deve desenvolver habilidades técnicas, estratégicas, políticas, pessoais e interpessoais. Portanto, se o ambiente organizacional é variado, dinâmico, sofre influência de variáveis internas e externas, e é ocupado por profissionais de diversos segmentos, o psicólogo organizacional e do trabalho necessita atuar consciente deste contexto, buscando sempre fundamentar sua atuação e se apropriando de competências indispensáveis ao seu desempenho.

Em relação à atuação específica dos profissionais, com a ampliação do campo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, atividades como recrutamento e seleção que são primordiais para outros processos em gestão de pessoas, tendem a ser banalizados quanto aos seus procedimentos. Zanelli (2002) salienta que é comum ouvir relatos reducionistas acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho por parte dos próprios profissionais e estudantes de graduação de psicologia. Ainda critica a submissão deste profissional a esta condição e o culpabiliza por se restringir e aceitar limitações sobre o mercado de trabalho, ao invés de buscar novos lugares. Recrutamento e seleção recaem como atividade simplista e limitante da atuação profissional.

Bastos (2004, p.489) reforça que “[...] independente do domínio específico de atuação, todo psicólogo deve ser capaz de analisar e compreender os processos organizacionais imbricados no contexto em que atua”. Com isto, ele compreende o impacto

que sua intervenção tem no todo, de forma ética e responsável. Exemplo deste comprometimento se dá no momento de realizar atividades como recrutamento e seleção de pessoal, considerando suas implicações para a rotatividade, satisfação e comprometimento do trabalhador com a empresa. Processos como treinamento, avaliação de desempenho, programas de QVT e desenvolvimento humano podem não atingir seus objetivos ou demandar muito empenho, se houve antecedentes de um processo de seleção inadequado.

### 2.3 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Ainda contemplando as possibilidades de atuação do psicólogo, foi realizada em 2000 uma pesquisa por solicitação do Conselho Federal de Psicologia, com o propósito de identificar os seguintes aspectos de sua atuação: seu exercício profissional, suas expectativas e dificuldades cotidianas em relação à profissão, sugestões para o aprimoramento de suas atuações, entre outras características (WHO, 2000). A partir de uma amostra de 1200 profissionais registrados em distintos CRP, somente 914 se mostraram atuantes, indicando um grande número de profissionais que nunca exerceram ou desistiram de exercer a profissão. Sobre a caracterização do exercício profissional, foram investigadas as principais áreas de atuação na psicologia, ou como critério definido pela pesquisa, a que possibilita maior renda ao profissional. Os resultados que seguem da pesquisa são referentes à atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, para limitar os números ao público alvo desta pesquisa. Sendo assim, a atuação em psicologia organizacional fica restrita a 11,9% somente, e recrutamento e seleção, citados como atividades realizadas à parte, apenas 4,9 responderam que realizam. Sobre o local em que tais atividades são desenvolvidas, 16,8% dos psicólogos organizacionais atuam em empresas, onde também estão os que realizam recrutamento e seleção (WHO, 2000). A pesquisa cita em menor grau, o envolvimento do psicólogo na área organizacional também no campo hospitalar, em órgãos do governo e centros de saúde. Além do recrutamento e seleção, a pesquisa não define, no entanto, quais são as outras atividades desenvolvidas na área organizacional.

Pesquisa semelhante foi realizada em 2004, com psicólogos inscritos no Conselho Federal de Psicologia, levantada por entrevistadores do IBOPE (2004), cujo objetivo era fazer uma pesquisa de opinião pública sobre o Conselho Federal de Psicologia e sobre o exercício da profissão do psicólogo. Dos 2000 entrevistados, 1673 exercem a profissão integralmente ou parcialmente, em conjunto com outra atividade. Destes 1673, 17% atua na área organizacional/institucional, que se constitui a segunda área de maior atuação do psicólogo.

11% dos que são psicólogos organizacionais atuam em empresas. Dentre as atividades citadas na área organizacional estão a consultoria em recursos humanos e a atuação na empresa propriamente dita, voltada para recursos humanos (IBOPE, 2004). Entretanto, há ausência de definição de quais atividades são desenvolvidas por psicólogos em recursos humanos.

Nestas duas importantes pesquisas de abrangência nacional, a prevalência da atuação de psicólogos clínicos se sobressai à atuação de psicólogos organizacionais e do trabalho. Permanece o campo organizacional, um campo a ser explorado e que possa ampliar a atuação do psicólogo neste sentido. Há pesquisas de campo e bibliográficas já feitas, a exemplo de Bastos em 1992, mas ainda muito pode ser pesquisado visando fundamentar a ação do psicólogo nas organizações, para que este não fique restrito a questões técnicas e limitadoras, pois, conforme Zanelli

Os fatores que determinam as deficiências dos psicólogos organizacionais são variados. A falta de iniciativa, a restrição à dimensão técnica, a falta de visão política e globalizada, e assim por diante, não corrigidas e associadas a outros fatores, mantêm um desempenho insatisfatório, interpretado como incompetência. Uma forma de buscar solução para o problema é tentar modificar a expectativa de papel por parte de quem recebe os serviços, por meio de novos padrões de serviço oferecidos, e, principalmente, por parte de quem forma os futuros profissionais (ZANELLI, 2002, p.108).

A situação acima descrita envolve o psicólogo e sua categoria, o trabalhador, a organização e órgãos de ensino, ou seja, a sociedade de modo geral. A intervenção do psicólogo organizacional e do trabalho deve atender às necessidades de todos os envolvidos e terá êxito se estiver satisfeito com o exercício de sua função e preparado para agir em busca de soluções. Somente assim é que as críticas quanto a sua atuação cederão lugar ao reconhecimento e valorização de suas habilidades e competências.

## 2.4 AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para contrapor com a pesquisa prática que este estudo propõe, o presente projeto reúne um levantamento bibliográfico que contempla obras produzidas sobre recrutamento e seleção a partir do ano de 1998, no caso, até dez anos do momento atual. Espera-se com esta demarcação de tempo, apresentar informações pertinentes ao tema e que atendam ao objetivo estabelecido de realizar levantamento do estado da arte sobre recrutamento e seleção.

Atualmente, a expressão Recursos Humanos têm sido substituída pela Gestão de Pessoas, considerando que o trabalhador não é mais visto apenas como um recurso para

atingir os interesses das organizações, passando a ser considerado como um ser humano com necessidades e potencial a ser valorizado. Chiavenato (2000) considera a gestão de pessoas como uma atividade que trata não mais de administrar pessoas e sim, de administrar com pessoas. Deste modo, atividades antes voltadas para a manutenção dos trabalhadores, na gestão de pessoas há a preocupação com o desenvolvimento humano, portanto, maior investimento no trabalhador. Preocupa-se com a existência de reciprocidade no processo de escolha, pois, cabe também à empresa tornar-se atraente ao candidato, para que este aceite ou se interesse em fazer parte dela.

O recurso comumente chamado “mão-de-obra” cede lugar à importância de seres humanos voltados para obter resultados, com o desenvolvimento de potencial destas pessoas, gerando diferencial competitivo para as organizações e realização pessoal e profissional do trabalhador. Mas nem sempre as práticas acompanham estas mudanças, valendo muitas vezes apenas o discurso.

O gerenciamento de pessoas há tempos mobiliza o cenário empresarial, onde a ênfase deste desafio está na formação e manutenção de capital intelectual. Para Gramigna (2002), as contínuas transformações dos tempos atuais, exercem pressão nas organizações para que se antecipem e se adaptem às demandas que surgem. Para tal, o recrutamento e seleção se fazem atividades necessárias na captação de profissionais que contribuam para o crescimento e estabilidade das organizações.

A tendência no mundo do trabalho é que cada vez mais se invista no desenvolvimento humano, que se constitui o maior bem de uma organização. De acordo com Gramigna (2002, p.4), variadas são as razões para se investir em pessoas:

- 1 – Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona;
- 2 – Pessoas têm o dom de fazer sucesso ou o fracasso de qualquer empresa;
- 3– Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas;
- 4 – Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo;
- 5 – Pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que ambas as partes precisam ser atendidas e o resultado deve ser favorável a todos;
- 6 – Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal;
- 7 – Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

O investimento realizado neste sentido abrange todas as atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas que viabilizem propostas estratégicas e políticas, e que efetivamente valorizem o trabalhador. Parte-se da premissa que recrutamento e seleção também se

constituem como um importante recurso para a realização de tal proposta. Desta forma, antes de discutir sobre recrutamento, faz-se necessária a compreensão sobre a análise do trabalho.

#### **2.4.1 Descrição e Análise do trabalho**

A definição de recrutamento feita por Gil (2006, p.93) “[...] trata do processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É, portanto, atrair profissionais que tenham qualidade e capacidade para assumir uma vaga na organização, mas, para que tais características sejam identificadas, há anteriormente um processo a ser realizado: a análise do trabalho. Segundo Bastos (2004) significa não somente descrever a atual realidade da organização, mas ir além e considerar as mudanças que ocorrem e que influenciam os processos organizacionais. Deste modo, o psicólogo organizacional e do trabalho pode realizar uma análise das condições atuais das organizações, mas, de forma hábil que identifique as mudanças que permeiam este estado atual.

Gramigna (2002) explica que igualmente é necessário atentar quanto ao processo de descrição de cargos quando feito de forma simplista, descontextualizado, pois permitirão uma seleção tendo como foco o conhecimento e habilidades. Neste caso, o ideal segundo a autora, seria uma seleção que tomasse como referência o perfil de competências exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).

A descrição e análise de cargos ou a análise do trabalho, como vem sendo chamada esta atividade, precede, portanto, as atividades de recrutamento e seleção. A especificação dos cargos, busca identificar os requisitos, responsabilidades e incômodos que o cargo em questão exige. São estas exigências que definirão o perfil do candidato a ser recrutado e selecionado. A análise de cargos como define Pontes (2004) é essencial na atividade de recrutamento e seleção de pessoal, e refere-se ao estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos. Sendo assim, a descrição de cargos busca definir o conteúdo do cargo, especificando o que é, como é e por que tais tarefas são realizadas; é uma demarcação de tarefa. Pontes (2004) define ainda o conjunto de cargos que são semelhantes quanto à sua natureza de trabalho como grupo ocupacional, sendo mais comumente utilizados os seguintes: operacional, administrativo, técnicos de nível médio, profissionais de nível superior e gerencial.

Ações planejadas cuidadosamente e de forma desafiadora tendem a garantir ganhos de produtividade, pois, devem reduzir falhas no processo seletivo que resultariam em

ônus para a empresa e para o trabalhador. O autor ressalta que as descrições devem ser sucintas para que sejam atualizadas freqüentemente, de acordo com as mudanças sociais e organizacionais que também ocorrem em ritmo acelerado (LACOMBE, 2005).

Spector (2003) apresenta semelhante definição sobre a análise do trabalho como sendo um método que possibilita descrever os diferentes tipos de trabalho, e as características humanas necessárias para a realização das funções. Para tanto, são utilizadas as seguintes nomenclaturas: a análise orientada para o trabalho, que está voltada para as tarefas específicas de determinada função que seria a descrição de cargos e a análise orientada à pessoa que descreve o CHAOs, que é o conjunto de conhecimento, habilidades, aptidões e outras características necessárias ao desempenho de tarefas, que seria a análise de cargos.

Para especificar detalhes que auxiliem na definição de perfil exato do candidato ao cargo, Pontes (2004) denomina esta definição mais detalhada como características profissiográficas, que valoriza aspectos voltados a aptidões, habilidades e traços comportamentais exigidos do ocupante do cargo. É semelhante à definição de CHAOs citada anteriormente por Spector (2003), que utiliza deste recurso para precisar o processo seletivo e auxiliar na definição de técnicas que serão aplicadas neste processo.

Para Pontes (2004) há um porém, que ainda se faz presente mesmo neste novo formato de análise: a subjetividade, comum nos processos de análise tradicionais. Isto ocorre porque dentre as técnicas mais ou menos objetivas a serem utilizadas, todas terão um nível de subjetividade implícito, considerando que são pessoas avaliando pessoas. Tendo realizado a discussão sobre os processos que antecedem a prática de recrutamento, inicia-se a seguir a discussão acerca do recrutamento.

#### **2.4.2 Recrutamento**

Klockner e Campos (2008) trazem que o subsistema recrutamento deve estar integrado às estratégias da empresa, de modo geral. Sendo ele bem planejado, oferecerá êxito à empresa, do contrário causará sérios danos e prejuízos à empresa, iniciando com a seleção que tenderá a falhar, gerando problemas que não poderão ser corrigidos a tempo e que muitas vezes sequer serão detectados. Poderá haver demanda de treinamentos para suprir as expectativas de desempenho no cargo, exigindo um investimento de tempo e dinheiro além do que seria necessário.

É comum exigirem da área de RH o preenchimento de vagas em curto prazo estipulado. Este fator decorre da urgência da contratação do mercado de trabalho, daí a

importância em estabelecer dentro das possibilidades das organizações e do RH, um cronograma de contratações, juntamente com um processo de promoção interna (KLOCKNER E CAMPOS, 2008). Assim como outros autores utilizam semelhante definição, o recrutamento pode ser compreendido como uma atividade que faz uso de recursos e procedimentos para atrair candidatos qualificados que possam ocupar as vagas já em aberto ou sob a possibilidade de estarem disponíveis a qualquer momento. De acordo com Lacombe (2005, p.65), a prática de recrutamento “abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”.

Um aspecto importante do recrutamento segundo Pontes (2004), é que o sucesso da seleção dependerá, e muito, do sucesso do recrutamento, da forma que ele foi conduzido. O sucesso se traduz na qualidade de talentos que o recrutamento conseguiu atrair, por isso, despertar o interesse de bons profissionais para se candidatarem à vaga ou a mais de uma, é um dos desafios do recrutador. Portanto, conforme Pontes (2004), o recrutamento não é uma atividade passiva, onde se espera pelos candidatos na empresa, mas sim, uma atividade ativa, onde o desafio seja ressaltar a imagem da empresa, de tal forma que os candidatos se sintam atraídos por uma imagem positiva e de um local que eles queiram trabalhar.

Então, para que o processo de recrutamento seja iniciado e os candidatos se apresentem, alguns procedimentos internos precisam ser tomados. A análise do trabalho, conforme conteúdo apresentado anteriormente é essencial para o preenchimento do formulário “Solicitação de Pessoal” ou “Requisição de Pessoal”. Este formulário deve ser preenchido pelo requisitante (Chefe da Unidade), que assume formalmente a abertura da vaga e autoriza o início do processo seletivo. No formulário, portanto, deverão estar descritas de forma sucinta as especificações do cargo e o perfil desejado do candidato (PONTES, 2004). Como exemplos de pré-requisitos indispensáveis e desejáveis que podem constar no formulário estão: formação profissional, o tipo de experiência, as características de personalidade e os conhecimentos que o candidato deve ter. Referente ao critério experiência conforme a Lei no 11.644 da CLT (2008) definiu-se que não é permitido exigir experiência dos candidatos além de 06 meses, o que favorece candidatos com pouca experiência e faz aumentar a competição por vagas de trabalho. Normalmente ao divulgar a vaga, os requisitos solicitados vão além do que o cargo em questão exige, e isto é feito com o objetivo de ampliar o nível de qualificação dos candidatos (LACOMBE, 2005). Contudo, um candidato muito mais qualificado do que o cargo necessita, pode trazer contratemplos, visto que, ele pode ficar insatisfeito e logo se desligar da organização. Atrair a pessoa certa não garante que problemas

futuros não ocorrerão, mas possibilita reduzir a gravidade e implicações destes tanto para a empresa quanto para o trabalhador.

Zaccarelli e Teixeira (2008) falam em processo de captação de pessoas, ao invés de recrutamento de pessoas, considerando o aspecto humano implicado nesta etapa. Ao falarem do início do processo de captação de pessoas, dizem que deve ter início ao se perceber a necessidade de uma pessoa desenvolver certa competência, que se faça necessária à realização de uma competência organizacional. Novamente há o alinhamento de valores. É uma etapa de reflexão, onde perguntas como: De quem precisamos?; Para que precisamos? e Por que precisamos?, são levantadas e precisam ser respondidas. Ajudam a identificar inclusive, se há candidatos internos que apresentam os valores necessários ou a serem desenvolvidos para ocupar o cargo. Deste modo, estimula e valoriza o público interno.

Com as respostas já definidas, inicia-se o processo de captação e seleção de pessoas. Cabe então, decidir quem realizará estes processos. Lacombe (2005) menciona unidade central prestadora de serviços como local propício para a realização do recrutamento. Isto porque ao centralizar tal prestação de serviços, há pessoal especializado para a realização desta tarefa, o que garantiria maior eficiência; haveria maior aproveitamento do tempo destas pessoas para ampliar sua experiência nestas funções; possibilita ao responsável do órgão que solicitou a vaga, se dedicar mais a seu cargo sem precisar se envolver com o recrutamento; haveria maior controle da atividade. Fica evidente a exigência do conhecimento que os profissionais responsáveis pelos serviços devem ter, tanto para desenvolver a atividade, quanto das necessidades da empresa contratante, para que a cultura e a estratégia da empresa sejam sempre consideradas no processo seletivo. Além disto, são estes profissionais que causarão a primeira impressão para os candidatos sobre a empresa contratante.

No entanto, vários outros agentes podem conduzir os processos de captação e seleção de pessoas. Além do responsável pelo RH e de sua equipe, agências de emprego e consultorias especializadas (*headhunters*) podem ser os agentes. No caso de optar pelas duas últimas, caberá ao profissional de gestão de pessoas escolher a prestadora de serviços e mediar entre ela e o requisitante da vaga em questão. Existem empresas onde os agentes do processo são os próprios requisitantes das vagas, seja um gerente, ou diretor. Essa situação ocorre segundo Zaccarelli e Teixeira (2008), em casos em que se torna inviável contratar serviços terceirizados em função da distância como ocorre em cidades pequenas e locais afastados. De maneira geral, os processos de captação e seleção de pessoas é feito por um profissional de gestão de pessoas e profissionais responsáveis da empresa, sendo definida a melhor estratégia de acordo com a situação que se apresenta. A decisão sobre a contratação

ocorre de modo similar. Nem todos os casos é o profissional de gestão de pessoas que toma a decisão sobre quem contratar. Ele decide em casos em que não há muita complexidade e são sazonais, e em casos contrários, a decisão é do responsável pelo setor, pelo requisitante ou diretor. Nestes casos o profissional de recursos humanos realiza o processo de captação e seleção de pessoas, apresentando a quem tomará a decisão, apenas os candidatos que apresentaram características mais adequadas para o exercício da função (ZACCARELLI e TEIXEIRA, 2008).

Cabe agora, discutir onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados ao processo. Segundo Gil (2007) existem duas fontes para recrutar candidatos: a interna e a externa, porém, a escolha ideal deve ser avaliada de acordo com as características do cargo e dos meios que são disponibilizados pela organização.

O recrutamento interno é o meio que deve ser priorizado segundo Lacombe (2005). São várias as vantagens sobre esta fonte, pois, tem como princípio, o aproveitamento dos trabalhadores da empresa, porque motiva todos os trabalhadores, e cria possibilidades de carreira; facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; customiza tempo; reduz custo admissional; aproveita pessoal já treinado; facilita a aceitação pelos colegas. De fato, são grandes as vantagens deste processo, mas, sua eficácia depende de uma boa avaliação dos candidatos.

Há, entretanto, certas precauções quanto a este procedimento. Um fator importante, é que devem ser evitados possíveis constrangimentos, já que os candidatos preteridos devem continuar trabalhando na organização, por isso, planejamento, comunicação, um sistema adequado das qualificações e do potencial das pessoas e bons treinamentos são essenciais (LACOMBE, 2005). Grandes expectativas podem ser criadas e virem a frustrar os candidatos não selecionados, podendo influenciar o clima organizacional negativamente. Além destes cuidados, é necessário que antes da transferência ou promoção do candidato, haja um substituto para ocupar sua posição.

Para realizar a divulgação da vaga disponível, Gil (2007) apresenta vários meios como cartazes, que têm baixo custo e podem ser colocados em pontos estratégicos da empresa, e visam normalmente, cargos simples como os de operários e auxiliares de escritórios. Segundo o autor, a recomendação e o pessoal já dispensado pela empresa constituem outros meios de divulgar a vaga, mas o último somente é vantajoso caso a dispensa tenha ocorrido por motivos aceitáveis.

Já em algumas empresas, segundo Lacombe (2005), a divulgação é feita por um restrito número de executivos de confiança da alta administração. Em outras, o processo

de divulgação é informatizado, e as vagas são divulgadas no *site* da empresa e em sua intranet, que é o *site* interno da empresa. Isto facilita aos candidatos que queiram se candidatar, e pode também indicar nomes que talvez não fossem lembrados anteriormente.

Pontes (2004) ressalta que o melhor método para realizar o recrutamento interno é fazendo o planejamento de pessoal, que define previamente as substituições futuras. Mas segundo o autor, não é a única forma de realizar o recrutamento interno. Pode ser através da, análise de cargos, política salarial, avaliação de desempenho, avaliação de potencial, plano de carreiras e treinamento. Pontes define tais instrumentos como:

Pelo planejamento de pessoal haverá a preparação dos candidatos previamente aos cargos futuros. A análise de cargos permite que as pessoas tenham o conhecimento prévio das exigências do cargo que pretendam ocupar em sua trajetória de carreira e se preparem, aumentando sua capacitação profissional. A política salarial irá permitir justiça na fixação do percentual de aumento ao promovido [...] O plano de carreiras permite que o empregado vislumbre suas oportunidades de crescimento na empresa. Finalmente, o programa de treinamento visa melhorar a capacitação do empregado, tornando-o preparado para ocupar postos mais importantes (PONTES, 2005, p.104).

Se estes procedimentos forem respeitados, o recrutamento interno tende a ser o ideal e os resultados serão os melhores possíveis. No entanto, Lacombe (2005) fala que o ideal é mesclar os dois tipos de recrutamento: o interno e o externo, considerando as vantagens que os dois podem oferecer e com flexibilidade, trabalhar para atender às necessidades da empresa.

Acerca do recrutamento externo, muitos são também os meios possíveis para divulgar uma vaga, assim como as vantagens desta fonte. Uma das vantagens é que a entrada de novos profissionais traz idéias renovadoras à organização, e proporciona mais força e dinamismo às organizações (LACOMBE, 2005; GIL, 2007). Isto se deve à diversidade de trabalhadores, pois, são novos valores, conceitos e cultura se inserindo no meio organizacional.

Sobre as formas de divulgação de vagas, Lacombe (2005) lista alguns recursos: anúncios na mídia, tabuletas na porta, informações em quadros de avisos, apresentações ou indicações, apresentações espontâneas, agências de emprego, intercâmbios com outras empresas, anúncios em revistas técnicas, empresas de *headhunting*, instituição de formação de “mão-de-obra” especializada e de profissionais de alto nível, sites de oferta e procura de força de trabalho. Semelhante a estes recursos, Pontes (2004) cita: apresentação espontânea, recrutamento por meio de funcionários, intercâmbio com outras companhias, anúncios

classificados em jornais, classificados em revistas, anúncios em outras mídias, recrutamento em escolas, casa aberta, internet, feira de empregos (*job fair*), recrutamento em entidades governamentais, placa na portaria da empresa, recrutamento em associações científicas, agências de emprego, recrutamento em congressos e convenções.

Pode-se ainda conforme Klockner e Campos (2008) realizar o recrutamento misto, unindo os dois modos de recrutar, o interno e o externo. É utilizado em casos onde ocorre promoção interna, mas buscam-se também fontes externas para garantir um processo seletivo com opções de candidatos adequadas. Muitas vezes o processo de promoção interna não garante que haverá candidatos preparados para ocupar a vaga, e há ainda a urgência da demanda, não havendo tempo suficiente para realizar somente um processo e depois outro.

Após a definição dos meios utilizados para recrutar candidatos, inicia-se o próximo subtítulo, que trata do processo de seleção de pessoas propriamente dito.

### **2.4.3. Seleção**

O processo de seleção de pessoas pode ser entendido como um processo que visa escolher os candidatos mais adequados dentre os recrutados, para ocupar uma determinada vaga. Pontes (2004) acredita que a seleção de pessoal não é um processo unilateral e não deve considerar apenas a qualificação e o potencial do candidato. O autor concorda, no entanto, com a definição do processo de Administração de Recursos Humanos, através do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades em recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc) e de suas motivações (LOBOS apud PONTES, 2004).

Para explicitar a definição por Pontes (2004), o autor verifica se as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização podem ser satisfeitas no cargo e na empresa. Isto porque, as motivações do candidato estão implicadas neste processo e devem ser consideradas. Tal visão se assemelha à apresentada por Lacombe (2005), que diz que o candidato mais adequado é aquele que possui boas condições de se ajustar à empresa e ao cargo, e assim irá desempenhar bem sua função. Mas para que isto ocorra, uma boa seleção deve considerar não só as exigências da vaga atual, mas o potencial do candidato, assim como suas crenças e valores. Deste modo, há chances dele se adaptar à cultura da organização, evitando gerar perdas e custos a esta e a si próprio.

Campos e Lima (2008) apresentam uma mudança de paradigma que acompanha o contexto evolutivo e competitivo do mercado de trabalho, que se modifica do tradicional “a pessoa certa no lugar certo” para “colocar a pessoa certa para a empresa certa”. O processo de seleção é visto a partir disto, como um elemento chave para o sucesso da empresa. Os autores ressaltam o envolvimento do psicólogo com tal atividade no sentido de organizar as diferenças e potenciais como habilidades, conhecimentos e atitudes que correspondam à demanda do trabalho e da empresa. Fazendo uso destas características, as pessoas se tornam mais produtivas e mais realizadas nas funções que desempenham. “O desafio do psicólogo está no binômio potencial versus complexidade do trabalho. Há uma variedade de aptidões humanas e de modos de aproveitá-las em atividades socialmente diferenciadas” (CAMPOS E LIMA, 2008, p.124).

Para realizar o processo seletivo, são utilizados diversos procedimentos que possibilitam ao psicólogo organizacional e do trabalho comparar diferentes candidatos para selecionar os melhores e mais capazes. Para identificar tais características, faz-se uso de métodos de seleção que visam, conforme Gil (2007), conhecer as habilidades dos candidatos, assim como prever seu comportamento no cargo em questão. Porém, é preciso que o procedimento utilizado apresente validade e fidedignidade, sendo “válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar” (GIL, 2007, p. 98). Alguns dos procedimentos citados por Gil (2007) são: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista, dinâmica de grupo. Após a utilização de um ou mais destes recursos, parte-se para a avaliação do candidato e tomada de decisão.

Zaccarelli e Teixeira (2008) consideram que os meios para realizar o processo de seleção devem ser métodos científicos, como no caso dos testes psicológicos. No entanto, segundo eles não há método ideal ou perfeito que possibilite conhecer integralmente uma pessoa, considerando a subjetividade de cada pessoa. É necessário que a pessoa tenha o conhecimento, que pode ser verificado com métodos, mas para colocá-los em prática ela precisa ter habilidades, que também são passíveis de verificações. Mas para que haja comprometimento, ela precisa compartilhar seus valores, atitudes e percepções com os existentes na empresa. Nem todos os aspectos comportamentais e subjetivos poderão ser medidos através de métodos, até porque estes variam de acordo com o contexto e a época (ZACCARELLI e TEIXEIRA, 2008). Como os testes psicológicos, que eram utilizados largamente pelas empresas e aplicados para descobrir variadas características comportamentais e alguns caíram em descrédito. Os autores citam, para os dias atuais, o uso

de métodos alternativos como astrologia, numerologia e tarô, considerando outras formas de conhecimento além dos métodos científicos. No entanto, acredita-se que o profissional psicólogo não faça uso de tais métodos alternativos.

Em diferentes etapas do processo de seleção de pessoal, Pontes (2004) lista as seguintes: triagem (entrevista e análise de currículo); testes (conhecimentos, desempenho, psicológicos); entrevista de seleção; entrevista técnica; exame médico; referências do candidato e admissão. Nestas etapas, o autor chama a atenção para o cuidado que se deve ter quanto à validação dos testes utilizados, pois, a indevida validação pode levar à discriminação dos candidatos neste processo.

Os principais métodos utilizados para a seleção de pessoal listados por Lacombe (2005) são: triagem preliminar de currículos; entrevista na unidade de seleção; informações de pessoas confiáveis; testes técnico-profissionais; testes psicológicos; dinâmica de grupo; entrevistas pelas chefias futuras; informações de empregos anteriores; informações cadastrais; exame médico. Em relação à unidade central de seleção, esta faz somente a triagem e a seleção preliminar, cabendo à futura chefia realizar a escolha final.

De acordo com Spector (2003), são cinco os principais métodos de avaliação utilizados para verificar os CHAOs (conhecimento, habilidade, aptidão e outras características pessoais) sigla que orienta sua definição de perfis. Os métodos são: testes psicológicos; inventário biográfico; amostras de trabalho; centro de avaliação. Outra forma de analisar as características necessárias de um candidato é avaliar as competências, que de acordo com Pontes (2004, p. 57) “definem comportamentos das pessoas para atender as necessidades corporativas”. As competências neste caso podem ter o caráter corporativo, que são características do comportamento individual direcionadas para atendimento estratégico. Para atender aos objetivos estratégicos, são exigidas competências essenciais das pessoas, e que são características subjetivas, próprias da pessoa. O outro caráter que as competências podem ter segundo o mesmo autor, é o caráter específico, que são exigidas para atender especificamente necessidades da área de trabalho. São conhecimentos amplos e profundos como auto-desenvolvimento, criatividade, liderança pessoal, comunicação, entre outros.

Complementando a discussão acerca das competências Pontes, Zaccarelli e Teixeira (2008) apontam que devido à necessidade de se adaptar com rapidez ao contexto atual de trabalho, ao invés de cargos, as empresas têm se preocupado com as competências organizacionais e individuais. Os autores apresentam ainda a diferenciação entre capacidade e competência, sendo que se um candidato possui capacidade para realizar uma função ou atividade específica, apenas se tornará competente se de fato atingir os objetivos esperados,

transformando sua capacidade em competência. Não basta, portanto, ter as condições e ser capaz, e sim ser capaz de transformar tais capacidades em resultados, em realizações. O que é ressaltado neste aspecto é, esperar que um candidato desenvolva o que foi pré-determinado a partir da descrição de cargos, é esperar uma realidade estável e a baixa exigência de adaptação deste ao conteúdo do cargo. Este é um modelo criado com os processos taylorista e fordista (mais rígido, centralizado e hierárquico), ou seja, baseado em um contexto diferente do atual modo de gestão de pessoas.

A vantagem em planejar os subsistemas de recrutamento e seleção por competência é que ela possibilita uma maior compreensão acerca das exigências pessoais assim como, maior assertividade nos processos de recrutamento e seleção de pessoal. Significa, conforme Zaccarelli e Teixeira (2008) que a empresa sabe quais competências organizacionais necessita ter e a partir disto, quais as individuais, alinhando-as para obter os resultados almejados. O planejamento de recursos humanos guiado por competências possibilita à empresa e aos profissionais envolvidos acompanharem as evoluções do mercado, fazendo com que a empresa seja flexível e sobreviva de modo competitivo.

O processo seletivo envolve, portanto, um planejamento cuidadoso das etapas que o compõem. O psicólogo organizacional e do trabalho responsável por esta atividade necessita ter domínio dos recursos e estratégias disponíveis para, deste modo, aplicá-los adequadamente. Sabe-se que as organizações diferem uma das outras em vários aspectos, quanto ao porte, segmento, cultura, entre outros. Diante de diferentes contextos, o psicólogo inserido nas organizações precisa estar consciente da responsabilidade que tem em mãos ao participar da inserção de novos trabalhadores à organização.

### 3. MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, será utilizado o seguinte método visando atingir a referida produção de conhecimento. Pretende-se neste capítulo apresentar as etapas utilizadas para a realização da pesquisa. A metodologia utilizada segue as orientações científicas e a pesquisa respeita as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Sul de Santa Catarina.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa. Sua natureza define-se como *exploratória e descritiva*, pois, conforme Gil (1999) a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevista direta com público alvo, e contempla análise de dados visando o fenômeno pesquisado. Visa como objetivo principal “o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1991, p.45). A pesquisa descritiva aqui se aplica, pois, “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1991, p.46) onde pretende-se verificar como psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam em empresas realizam as práticas de recrutamento e seleção no município de Palhoça.

Em relação ao delineamento da pesquisa, esta se caracteriza como estudo multicase, pois, trata-se do estudo de um pequeno grupo de uma população específica. Objetiva-se com este delineamento, obter um conhecimento mais detalhado do fenômeno que se pretende estudar, possível de ser alcançado pela proximidade entre o pesquisador e seu objeto de pesquisa (GIL, 2000). A respeito da pesquisa bibliográfica, para cumprir os objetivos teóricos foram delimitadas obras a partir de 1998, considerando os últimos 10 anos de produção científica acerca da temática recrutamento e seleção de pessoal. A escolha deste critério se deve à limitação de tempo para realizar o levantamento de obras já produzidas sobre o assunto.

#### 3.2. POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

O porte da empresa foi um dos critérios que se buscou seguir para a realização desta pesquisa. Entende-se que o segmento, a cultura, enfim, não eram determinantes para a realização desta, mas sim o psicólogo organizacional e do trabalho atuando nas organizações.

Deste modo, seria provável sua atuação quanto maior fosse o porte da empresa, tendo em vista a demanda por este profissional. Para tanto, buscou-se como referência a classificação de acordo com o número de trabalhadores, conforme quadro abaixo:

<b>Porte</b>	<b>Empregados</b>
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Quadro 1 – Classificação porte das empresas.

Fonte: SEBRAE

O universo de participantes dessa pesquisa é o de psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam ou prestam serviços em recrutamento e seleção para empresas de médio porte no município de Palhoça. Será apresentado a seguir o perfil dos sujeitos de pesquisa:

<b>Sujeito</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
<b>Ano conclusão graduação</b>	2007	2004	2004	1999
<b>Local de conclusão da graduação</b>	Tubarão/SC	Biguaçu/SC	Porto Alegre/RS	Pelotas/RS
<b>Início atuação como Psicólogo</b>	2007	2004	2004	2000
<b>Tempo em recrutamento e seleção</b>	Desde 2006	Desde 2003	Desde 2004	Desde 2000
<b>Inserção empresa</b>	2007	2007	2007	2001
<b>Classificação da empresa em que atua</b>	Médio porte	Médio porte	Médio porte	Médio porte
<b>Vínculo com a organização</b>	Empregatício	Empregatício	Consultoria	Empregatício

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos de pesquisa.

Fonte: Elaboração da autora, 2008.

Todas as participantes da pesquisa são do sexo feminino. Os sujeitos 1 e 2 concluíram a graduação em Universidades privadas de Santa Catarina, sendo que o sujeito 1 no ano de 2007 e o sujeito 2 em 2004. Os sujeitos 3 e 4 concluíram a graduação no Rio Grande do Sul, também em Universidades privadas, sendo que o sujeito 3 no ano de 2004 e o sujeito 4 em 1999.

Todas iniciaram a atuação como psicólogas organizacionais e do trabalho no mesmo ano de conclusão da graduação. Os sujeitos 1, 2 e 4 já tinham contato com as atividades de recrutamento e seleção durante a graduação por meio da realização de estágio. Acerca da inserção nas empresas em que atuam, os sujeitos 1, 2 e 3 se inseriram no ano de 2007, e o sujeito 4 em 2001.

Dentre as quatro psicólogas, apenas o sujeito 3 atua com consultoria na empresa para a qual presta serviços. As outras três possuem vínculo empregatício com as respectivas empresas.

A definição de empresas de médio porte deu-se visando atingir um considerável número de participantes, não impondo limitações à pesquisa. Buscou-se a partir deste parâmetro, a busca por empresas de médio e grande porte localizadas no município de Palhoça. O primeiro contato realizado neste sentido foi com a prefeitura de Palhoça, especificamente com o setor de planejamento urbano. A pesquisadora fez contato com um funcionário deste setor, apresentou-lhe a intenção da pesquisa e solicitou uma lista com as respectivas empresas. Houve a disposição do funcionário em providenciar tal material, no entanto, a listagem não foi fornecida mesmo após diversos contatos presencialmente e via telefone com o funcionário em questão. Partiu-se neste momento, para outro meio de levantar os dados necessários e buscou-se então o auxílio da FIESC e do SEBRAE. Este último órgão disponibiliza dados relativos ao crescimento e desenvolvimento regional, não oferecendo nomes e locais das empresas. Do contato com a FIESC obteve-se uma listagem de aproximadamente 11 (onze) empresas cadastradas que estão localizadas em Palhoça, que em média tinham entre 100 e 150 trabalhadores. Partiu-se em busca dos profissionais que nelas atuam e percebeu-se então, que seria tarefa difícil identificar os participantes da pesquisa. Nenhuma das empresas listadas pela FIESC possui o profissional psicólogo atuando em seu quadro funcional ou que lhes presta consultoria. Iniciou-se então nova busca por meio de lista telefônica, contato direto com empresas, contatos pessoais e indicações realizando assim, uma lista com empresas que fazem parte do município de Palhoça. Como resultado desta busca, identificou-se seis profissionais inseridas neste contexto, todas atuantes em empresas de médio porte. Com uma delas, tentou-se contato diversas vezes, não sendo, no entanto,

possível de realizar a entrevista em função do desencontro de horário e cotidiano atribulado desta profissional. Assim como a entrevista com outra profissional não foi possível, pois, apesar de sua atuação na empresa, ela não realiza o recrutamento e seleção diretamente, sendo este realizado por uma estagiária de psicologia e ela como supervisora. Obtiveram-se deste modo, quatro possíveis participantes.

Com a identificação das possíveis participantes realizada, fez-se contato telefônico com todas apresentando o projeto de pesquisa solicitando o e-mail de trabalho para o envio do questionário (apêndice A) que objetivava identificar as principais atividades realizadas por elas em seu cotidiano de trabalho. No entanto, este não surtiu o efeito esperado, sendo respondido apenas por uma das profissionais. Novamente fez-se contato telefônico com estes sujeitos, desta vez, questionando-os diretamente acerca de sua atuação. Obteve-se a confirmação da atuação com recrutamento e seleção e a aceitação do convite para que participassem da presente pesquisa, totalizando então, quatro sujeitos de pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Um dos instrumentos elaborados para a coleta de dados foi uma lista contendo uma relação dos campos de atuação e atividades possíveis de serem desenvolvidas por psicólogos organizacionais e do trabalho, e se remete ao modelo proposto por Bastos (1992). (APÊNDICE A). Neste modelo, estão contidas desde atividades clássicas ou tradicionais, até as mais atuais, que aos poucos podem ser incorporadas ao cotidiano da atuação dos psicólogos organizacionais e do trabalho. O objetivo inicial de aplicar este instrumento era conhecer as atividades que psicólogos organizacionais e do trabalho do município de Palhoça realizam, assim como, saber quais e quantos tem como foco de atuação o recrutamento e seleção, delimitando automaticamente os sujeitos de pesquisa. Sua aplicação se deu via e-mail. No entanto, este primeiro instrumento não cumpriu com o objetivo esperado, considerando que apenas uma dentre as quatro participantes o preencheu. A busca por novos contatos continuou sendo feita, no entanto, como não foram identificados novos profissionais atuando nas empresas, não foi dado seguimento ao envio deste. Por isso o levantamento das atividades que os psicólogos realizam se deu de outro modo, e foi realizado durante a entrevista com as psicólogas.

O outro instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semi-estruturada com o objetivo de obter maiores informações sobre a prática de recrutamento e seleção que estes profissionais realizam (APÊNDICE B). Foram 16 questões que visavam responder aos

objetivos específicos do presente projeto e foram elaborados em conformidade com estes objetivos (APÊNDICE C).

Para a coleta de dados, portanto, cada participante escolheu o melhor dia e horário para a realização da entrevista. A pesquisadora foi até o local de trabalho de cada uma delas, no horário previsto. Deste modo, as entrevistas foram realizadas no local de trabalho das participantes durante o horário de suas atividades. A pesquisadora iniciou todos os encontros com a apresentação da instituição de ensino à qual está inserido, a UNISUL, do Núcleo orientado em Psicologia e Trabalho Humano, da orientadora Michelle Regina da Natividade e dos objetivos do projeto de pesquisa. Antes de iniciar a entrevista, foi apresentado e esclarecido às mesmas que o responsável pelo setor ou seu representante precisaria assinar a Declaração de Ciência e Concordância das Instituições Envolvidas e elas como participantes deveriam assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE D). As entrevistas tiveram o tempo médio de duração de 30 min (trinta minutos) a 40 min (quarenta e minutos) cada.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para verificação dos dados coletados foi realizada análise e interpretação dos dados a partir da técnica de análise de conteúdo. As entrevistas foram gravadas permitindo assim sua transcrição e foram avaliadas por análise qualitativa dos dados. Com base na tabela de relação dos objetivos específicos e ICD, foram divididos os eixos temáticos. Para cada eixo foi analisado um trecho da entrevista, identificou-se então os conteúdos semelhantes e montou-se as categorias de análise.

As categorias criadas a partir da análise dos conteúdos forneceram elementos para relacioná-las com a fundamentação teórica. Deste modo, foi possível analisar as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no município de Palhoça.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados e analisados os dados obtidos com os entrevistados na etapa de coleta de dados, a respeito das práticas de recrutamento e seleção que psicólogos organizacionais e do trabalho realizam no município de Palhoça. Os resultados serão discutidos a partir da análise de categorias, que por fim, elucidam os objetivos geral e específicos inicialmente propostos.

Os dados estão apresentados em quatro eixos temáticos. Cada eixo representa um objetivo e serão apresentados e discutidos um a um.

### 4.1 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Para responder ao objetivo específico **realizar um levantamento acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho**, serão analisadas as respostas referentes à questão 4 do roteiro de entrevista (APÊNDICE A). Serão apresentadas as atividades realizadas pelos profissionais, além do recrutamento e seleção.

#### 4.1.1 Atividades que o psicólogo organizacional e do trabalho realiza

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna será apresentada a fala mais representativa das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 1 o qual apresenta as atividades que o psicólogo organizacional e do trabalho realiza:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Atendimento funcionários - DP</u>	“O RH tem característica de departamento pessoal, prestamos atendimento aos funcionários” (sujeito 1)	1
<u>Treinamento</u>	“Também realizamos treinamentos, que são necessários sempre” (sujeito 2)	3
<u>Perfis profissionais</u>	“Traçamos perfis profissionais” (sujeito 3)	1
<u>Avaliação de desempenho</u>	“[...] avaliação de desempenho” (sujeito 4)	1
<u>Desligamento</u>	“[...] desligamento” (sujeito 4)	1
<u>Programa menor aprendiz</u>	“[...] programa menor aprendiz” (sujeito 4)	1

Quadro 1 – Atividades que o psicólogo organizacional e do trabalho realiza  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **atendimento aos funcionários – DP; treinamento; perfis profissionais; avaliação de desempenho e desligamento.**

Em relação às outras atividades que as psicólogas desenvolvem em seu cotidiano de trabalho, o sujeito 1 diz que o RH presta **atendimento aos funcionários**, característico de um **departamento pessoal**. As características de um departamento pessoal são definidas pelo conceito que “reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e trâmites burocráticos” (FISCHER, 2002, p.19). Ainda há muito para transformar, evoluir quanto à gestão de recursos humanos desta instituição, onde o profissional psicólogo está implicado, podendo contribuir neste sentido.

Quanto a categoria **treinamento**, tanto o sujeito 2, 3 e o 4 realizam esta atividade. Sendo tal categoria realizada por três das psicólogas, evidencia-se a presença do clássico tripé, recrutamento, seleção e treinamento como principais atividades desenvolvidas por psicólogos, conforme descreve Sampaio (2002).

O sujeito 3 traça **perfis profissionais**, cuja atividade é essencial para uma avaliação mais completa e detalhada no momento da seleção. Pontes (2004) se refere a esta definição mais detalhada como sendo características profissiográficas, que valoriza aspectos voltados a aptidões, habilidades e traços comportamentais exigidos do ocupante do cargo. Deste modo, o sujeito 3 traça perfis profissionais que lhe auxiliam na definição de perfil exato do candidato ao cargo.

A **avaliação de desempenho** é realizada pelo sujeito 4 e conforme Bastos (2004) revela, a avaliação de desempenho vêm sofrendo mudanças, não se aplicando a um público específico apenas, podendo ser utilizada para o desempenho de grupos e equipes, com instrumentos que tornem a avaliação mais criteriosa e confiável a todos os envolvidos. Reforça ainda que o potencial do trabalhador deve ser considerado, não apenas o desempenho que se faz visível. No entanto, não foi identificado de que forma o sujeito 4 realiza a avaliação de desempenho em sua empresa, mas considera-se que é um profissional que faz uso de mais recursos disponíveis para complementar sua atuação.

O **programa menor aprendiz** que também é realizado pelo sujeito 4, é quando “o empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze e menor de vinte e quatro anos, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar com zelo e diligência, as tarefas necessárias a essa formação” (CLT, 2005). Tais iniciativas favorecem o preparo do menor para a inserção no mercado de trabalho e oportuniza para a empresa

absorver estes futuros trabalhadores, além disto, contribui para a imagem externa e interna da organização (EBOLI, 2002).

Observou-se a partir das atividades que as psicólogas desenvolvem, a caracterização de um campo de atuação tido como tradicional, que não contempla a gama de atividades possíveis de serem realizadas por estes profissionais, conforme o modelo estruturado por Bastos (2000). O sujeito 4 amplia um pouco este campo quando desenvolve outros subsistemas da gestão de recursos humanos.

Tendo sido discutidas as outras atividades que os psicólogos organizacionais e do trabalho realizam, discute-se no próximo eixo temático a descrição das práticas de recrutamento e seleção.

## 4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para responder ao objetivo **descrever as práticas de recrutamento e seleção**, serão analisadas as respostas referentes às questões 6, 7, 8, 9 e 10 do roteiro de entrevista (APÊNDICE A). Para facilitar a discussão deste eixo, o conteúdo será apresentado em dois momentos: primeiramente o que trata somente de recrutamento e após, o que trata somente de seleção. Neste caso, o primeiro momento apresenta três subdivisões: primeiramente será apresentada a frequência do recrutamento; o que é recrutamento e o planejamento do recrutamento.

### 4.2.1 Frequência recrutamento

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 1 o qual apresenta o que é tradicional em recrutamento e seleção:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Contínuo/permanente</u>	“O recrutamento ele é contínuo, pois a busca no mercado é contínua.” (sujeito 4)	3

Quadro 1 – Frequência recrutamento

Fonte: Elaboração autora, 2008.

É aqui apresentada e discutida a categoria constituinte desta subdivisão: **contínuo/permanente**.

Sobre a frequência do recrutamento que realizam na empresa em que atuam, os sujeitos 1, 2 e 4 trouxeram que ele é **contínuo/permanente**. Relacionam esta frequência com a necessidade continuada de buscar candidatos no mercado, assim como o sujeito 2 considera necessário recrutar com frequência em função da alta rotatividade que a empresa possui. A alta rotatividade é mencionada devido ao grande número de cargos operacionais existentes na empresa em que atua. O sujeito 1, por exemplo, ao dizer que a busca no mercado é contínua, também relata a existência de rotatividade, mas, sobretudo se refere à busca permanente como um recurso para encontrar no mercado de trabalho profissionais bem preparados que possam enriquecer sua equipe de trabalho. Faz-se uma observação quanto ao sujeito 3, que ao responder esta questão remeteu-se diretamente à frequência de seleção, portanto, sua fala não foi considerada neste momento.

Com o recrutamento permanente e contínuo, as psicólogas demonstram-se ativas neste processo de divulgação e atração de possíveis candidatos. Conforme recomenda Pontes (2004), o ideal neste momento é ser ativo, ir em busca constantemente dos profissionais que se quer para a organização. Ficar passivo, esperando que estes possíveis candidatos busquem pela empresa, é o meio contrário para atingir tais objetivos.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento sofre influências constantes do mercado de trabalho, como períodos de recessão, crise econômica ou períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, oscilando assim a disponibilidade de candidatos no mercado. Os responsáveis pelo recrutamento e seleção devem estar atentos a estes fatores programando assim, o recrutamento.

A seguir apresenta-se a discussão sobre o que é recrutamento na opinião das psicólogas.

#### **4.2.2 O que é recrutamento**

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 2 o qual apresenta o que é recrutamento:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Busca de sujeitos</u>	“Recrutar prá mim, é fazer um levantamento da mão-de-obra no mercado” (sujeito 1)	<u>2</u>
<u>Divulgação - vagas externas</u>	“É uma forma de apresentar as oportunidades de trabalho no mercado através de meios de divulgação” (sujeito 3)	<u>2</u>
<u>Divulgação - vagas internas</u>	“Fazemos divulgação para os funcionários das vagas em aberto” (sujeito 4)	<u>1</u>

Quadro 2 – O que é recrutamento

Fonte: Elaboração autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **busca de sujeitos; divulgação - vagas externas e divulgação – vagas internas.**

Quanto à definição o que é recrutamento, os sujeitos 1 e 2 trazem que é a **busca de sujeitos**. Mais especificamente em relação ao sujeito 1 que fala que recrutamento “é fazer um levantamento da mão-de-obra”, avalia-se que tal nomenclatura carrega um conceito pouco adequado e justo para os candidatos, pois, atualmente não se considera mais o trabalhador como “mão de obra” apenas. Não se trata mais de um recurso substituível, esgotável como à época da Revolução Industrial, onde havia valorização da força física, e pouco se considerava as necessidades humanas. Este período é ainda citado por Sampaio (1998) quando ele fala da primeira face, no caso a Psicologia Industrial, onde não havia um olhar preocupado com o trabalhador, e sim em como ele faria a manutenção da produção.

Quanto à categoria **divulgação das vagas – externas**, os sujeitos 3 e 4 se referem a este modo de recrutar que visa o mercado de trabalho para definir recrutamento. Na realidade é o meio mais comumente utilizado, inclusive porque há diversas vantagens nesta modalidade, conforme cita Klockner e Campos (2008). Uma das grandes vantagens é a inovação de idéias, as contribuições distintas que estes novos candidatos trazem para a organização, estimulando o desenvolvimento e crescimento da equipe de trabalho.

Em relação à categoria **divulgação das vagas – interna**, somente o sujeito 4 define este modo como definição de recrutamento. Esta modalidade conforme afirma Pontes (2004, p.87) “faz parte de uma política de valorização dos Recursos Humanos e nada mais é do que a consolidação do desenvolvimento das pessoas por meio da promoção ou transferência”. Fica evidente a importância desta modalidade no que se refere à valorização da equipe interna, e partindo disto, se esperava uma maior utilização deste recurso por parte das psicólogas.

Para seguir com a discussão deste tema, será apresentado a seguir o planejamento do recrutamento.

#### 4.2.3 Planejamento do recrutamento

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 3 o qual apresenta o planejamento em recrutamento:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Outros meios comunicação/parcerias</u>	“A gente tem um cronograma de busca com parcerias que a gente lança divulgação externa, rádio, TV não tanto, mais jornal e a gente usa parcerias como o SINE” (sujeito 4)	<u>3</u>
<u>Resolução</u>	“A gente segue uma resolução de 2001. Não posso criar nada que não esteja nesta resolução, então a gente divulga o edital publicamente (site)” (sujeito 1)	<u>1</u>
<u>Banco de talentos interno</u>	“A partir daí a gente cria um banco de talentos interno” (sujeito 4)	<u>1</u>

Quadro 3 – Planejamento recrutamento

Fonte: Elaboração autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **outros meios comunicação/parcerias; resolução e banco de talentos interno.**

Sobre o planejamento em recrutamento, na categoria **outros meios comunicação/parcerias** os sujeitos 2, 3 e 4 fazem divulgação das vagas principalmente em jornais, rádio e internet. Esses meios de divulgação se classificam como os mais utilizados para recrutar, semelhantes aos mencionados por Lacombe (2005) e Pontes (2004). Os autores trazem diversas possibilidades de divulgação de vagas, inclusive as utilizadas pelas psicólogas, sendo assim, elas também fazem uso dos diversos recursos disponíveis. O sujeito 4 menciona o uso de parcerias como o SINE – Sistema Nacional de Empregos.

Diferentemente, o sujeito 1 relata que a divulgação ocorre a partir de uma **resolução**, definida pela instituição e a partir desta, ocorre a publicação do edital no site da instituição com as vagas disponíveis.

Por fim, o sujeito 4 relata que em seu planejamento desenvolve um **banco de talentos interno**, facilitando a busca por candidatas quando necessário.

Tendo sido apresentada a prática de recrutamento, inicia-se a seguir a discussão da prática de seleção. Para tal, o conteúdo será apresentado em três subdivisões: primeiramente será apresentada a frequência de seleção; em seguida a definição de seleção; após o planejamento de seleção e por fim, técnicas de seleção.

#### 4.2.4 Frequência seleção

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 4 o qual apresenta a frequência de seleção:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Demanda semanal</u>	“É constante, temos uma rotatividade alta, toda semana estamos envolvidos neste processo” (sujeito 2)	<u>2</u>
<u>Demanda indefinida</u>	“Vai depender da publicação dos editais, mas como atendemos todas as unidades, selecionamos para todas elas, sempre tem seleção” (sujeito 1)	<u>1</u>
<u>Data previamente definida</u>	“Esses processos ocorrem em datas formalizadas a nível nacional; duas vezes ao mês há entrada de funcionários” (sujeito 4)	<u>1</u>

Quadro 4 – Frequência de seleção  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **demanda semanal; demanda indefinida e data previamente definida.**

A respeito da frequência que as psicólogas realizam a seleção, os sujeitos 2 e 3 mencionam ter uma **demanda semanal**, portanto, ao menos uma vez por semana há seleção.

O sujeito 1 relata que depende da publicação dos editais, caracterizando uma **demanda indefinida** que decorre em função de uma resolução.

Quanto à categoria com **data previamente definida**, o sujeito 4 demonstra que o processo acontece com data previamente definida, no caso duas vezes ao mês. Assim, quando possível, aconselha-se a existência de um cronograma de contratações conforme realiza o

sujeito 4 e segundo recomendam Klockner e Campos (2008). Este modelo de frequência possibilita realizar de forma adequada as contratações, transferências, promoções e demissões pertinentes à gestão de recursos humanos. Aconselha-se este controle, pois, sabe-se que os pedidos de preenchimento de vagas dos solicitantes são feitos muitas vezes com urgência e cabe ao responsável estar estrategicamente preparado para atender à demanda do solicitante.

Nota-se que cada psicóloga realiza a seleção com a frequência que lhe é possível, nos casos em que a demanda é semanal e quando a demanda é indefinida, não havendo um planejamento adequado do quadro de pessoas. Isto pode dificultar o planejamento de avaliação de desempenho, a negociação de metas a serem atingidas, entre outros (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

Na seqüência será discutida a definição de seleção.

#### 4.2.5 Definição de seleção

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 5 o qual apresenta a definição de seleção:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Escolha do perfil para vaga/ filtragem por perfis</u>	“A seleção é deste recrutamento, escolher aparentemente pelo currículo quem tem o perfil para ocupar uma vaga” (sujeito 1)	<u>3</u>
<u>Pessoa certa local certo</u>	“É ter a pessoa certa no local certo” (sujeito 3)	<u>1</u>

Quadro 5 – Definição de seleção

Fonte: Elaboração da autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **escolha do perfil para a vaga/filtragem por perfis e ter a pessoa certa no lugar certo.**

Sobre a definição de seleção os sujeitos 1, 2 e 4 configuram a categoria **escolha do perfil para a vaga/filtragem por perfis**, ou seja, há primeiramente uma definição do perfil esperado do candidato para orientá-las no momento de escolha. Esta definição de perfis é realizada a partir da análise do cargo. A análise de cargos como define Pontes (2004) é

essencial na atividade de recrutamento e seleção de pessoal e refere-se ao estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos. Apesar de nenhuma das psicólogas terem mencionado a nomenclatura “análise do trabalho ou análise de cargos”, sabe-se que para obter o perfil do candidato é preciso ter a descrição de cargos. A descrição de cargos vai definir o conteúdo do cargo, especificando o que é, como é e por que tais tarefas são realizadas, e então, se busca identificar os requisitos, responsabilidades e aspectos que o cargo em questão exige. Deste modo, acredita-se que as psicólogas partem deste critério para definir o perfil e competências necessárias do candidato a ser recrutado e selecionado.

Quanto ao sujeito 3 que menciona que seleção é **ter a pessoa certa no lugar certo**, questiona-se se é um modo rígido de avaliar o conceito seleção. César et. al (2006, p.155) demonstra que recrutamento e seleção “são práticas que se mantiveram relativamente imutáveis ao longo do tempo, sendo ainda freqüentemente relacionadas aos modelos psicossomáticos, abordagens padronizadas onde se procurava a pessoa certa para o lugar certo”. Portanto, o que se busca atualmente é a pessoa para a organização, não para a ocupação de um cargo específico como parece demonstrar a psicóloga que emitiu tal parecer.

Apresenta-se a seguir o planejamento utilizado pelas psicólogas para a realização da seleção.

#### 4.2.6 Planejamento em seleção

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a freqüência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 6 o qual apresenta o planejamento de seleção:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Freqüência</b>
<u>Data pré-definida</u>	“A seleção que é mais fechada ocorre geralmente numa semana única, é o mesmo para todas as lojas. Neste período acontecem as etapas de seleção” (sujeito 4)	<u>2</u>
<u>Resolução</u>	“Todas as etapas seguem a resolução geralmente” (sujeito 1)	<u>1</u>
<u>Aprimoramento</u>	“Nessa caminhada a gente tem buscado sempre desenvolver, aprimorar o que vem aparecendo no mercado” (sujeito 3)	<u>1</u>

Quadro 6 – Planejamento seleção

Fonte: Elaboração da autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **datas pré-definidas; resolução e aprimoramento.**

O planejamento de seleção segundo as falas de dos sujeitos 2 e 4 ocorrem em **datas pré-definidas**, onde a marcação destas datas denota uma forma de planejar o processo. A psicóloga que menciona fazer em dias específicos, no caso o sujeito 2, é a mesma que possui alta rotatividade da equipe, portanto, para ela surge mais fortemente a necessidade de dias definidos para tal atividade. O sujeito 4 que menciona que geralmente ocorre numa semana única, realiza seleção para diversas lojas e como as etapas do processo seletivo são estabelecidas com base em critérios para toda a região, compreende-se a relação do planejamento com a semana específica. O sujeito 1 trás o planejamento atrelado à **resolução** estipulada pela organização.

O sujeito 3 apresenta o planejamento relacionado ao **aprimoramento**, como um modelo a ser buscado já que aparentemente absorve e aprimora o que surge no mercado, reforçando que se deve buscar adequação entre instrumentos e procedimentos e a realidade (ZANELLI, 2002).

Percebe-se maneiras distintas de descrever o planejamento, cada qual atrelada a algo específico, ao que é mais representativo para si. Conclui-se que o planejamento de seleção possui importância e relevância de aspectos diferenciados para elas, abrangendo desde a definição de data para sua realização, passando pelo seguimento de um regimento interno como no caso da resolução, até a busca pelo aprimoramento da atividade em si.

Apresenta-se a seguir as técnicas de seleção utilizada pelas psicólogas.

#### 4.2.7 Técnicas de seleção

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, segue o quadro 7 o qual apresenta técnicas de seleção:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Entrevista</u>	“Fazemos a entrevista individual, não coletiva porque não queremos expor as pessoas, preservamos a individualidade do candidato” (sujeito 1)	4
<u>Dinâmica</u>	“[...] a gente faz uma dinâmica de grupo no primeiro encontro, para conhecer as pessoas, ver	<u>3</u>

	com essa dinâmica as pessoas que tem compatibilidade com a cultura da empresa, do cargo” (sujeito 3)	
<u>Análise de currículo</u>	“Sempre fazemos uso [...] da análise de currículo” (sujeito 2)	<u>2</u>
<u>Prova técnica</u>	“Prova técnica para medir o conhecimento de informática” (sujeito 1)	<u>2</u>
<u>Seleção por competência</u>	“Trabalhamos em cima das competências do candidato” (sujeito 4)	<u>2</u>
<u>Prova prática</u>	“Também tem as provas práticas que são a última etapa e finalizamos aí o processo seletivo onde o responsável por aquele setor aprova ou não o candidato” (sujeito 2)	<u>1</u>
<u>Entrevista com solicitante</u>	“Há a terceira etapa que ele (candidato) conversa com o gerente que é o responsável pela loja” (sujeito 4)	<u>1</u>
<u>Testagem</u>	“[... ] utilizamos testes se necessário” (sujeito 3)	<u>1</u>
<u>Indicação</u>	“Mas todo o processo de seleção geralmente tem uma ou duas indicações do profissional com perfil” (sujeito 2)	1

Quadro 7 – Técnicas de seleção

Fonte: Elaboração da autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **entrevista; dinâmica de grupo; análise de currículo; prova técnica; seleção por competência; prova prática; entrevista com solicitante; testagem e indicação.**

Dentre as técnicas utilizadas na realização da seleção, a categoria **entrevista** é realizada por todas as psicólogas e se configura como a técnica mais utilizada. De fato é o recurso muito importante para a avaliação de um candidato, pois, é neste momento que se tem maior contato com o candidato e pode-se investigar mais a fundo aspectos como expectativas, experiências, história pessoal e profissional, biótipo, entre outros (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

Os sujeitos 1, 2 e 3 mencionam o uso de **dinâmica de grupo**. As técnicas grupais possibilitam investigar de que modo um candidato se comporta em contextos de grupos, percebendo como reage diante de determinadas situações e como lida com suas emoções (CAMPOS E LIMA, 2008).

A **análise de currículo** é relatada pelos sujeitos 1 e 2 e é válida também como um processo de triagem, que visa eliminar os candidatos que não possuem os requisitos à vaga.

A **prova técnica** é utilizada pelos sujeitos 1 e 4 e são utilizadas com o objetivo de avaliar se os conhecimentos específicos que o candidato possui são compatíveis com os

exigidos pelo cargo. Foi citada pelo sujeito 1 a prova de conhecimentos de informática e pelo sujeito 4 a prova de matemática e português.

A **seleção por competência** é citada pelos sujeitos 3 e 4 e conforme Zaccarelli e Teixeira (2008) acredita-se que os sujeitos sabem quais competências organizacionais o candidato necessita ter e a partir disto, quais as individuais, alinhando-as para obter os resultados almejados.

A **prova prática** foi mencionada pelo sujeito 2 e é de fundamental importância para a verificação de habilidades do candidato, especificamente na empresa onde o sujeito 2 trabalha, em que a maioria dos cargos são operacionais e exigem habilidades específicas.

A **entrevista com solicitante** é citada pelo sujeito 4 e faz parte de um processo de seleção compartilhado, em que os solicitantes da vaga participam do processo seletivo e da decisão sobre qual candidato contratar.

A **testagem** é realizada apenas pelo sujeito 3. Chama a atenção neste caso, pois os testes psicológicos sempre foram utilizados massivamente em organizações e aplicados para identificar características comportamentais. Percebe-se que há um abandono ou desuso de tais técnicas que pode ser em função da má aplicação feita por muitos profissionais da área. Há que considerar o aperfeiçoamento profissional para a aplicação de muitos destes testes exige, e ainda tem um considerável custo que eles agregam à organização. Mas não apenas por isto, pois, conforme Zaccarelli e Teixeira (2008) nem todos os aspectos comportamentais e subjetivos poderão ser medidos através destes métodos, exigindo a utilização de outros recursos para a melhor realização do processo seletivo.

A **indicação** tem sido um dos recursos bastante utilizados para a seleção, pois, há uma comunicação rápida a respeito das vagas e possibilita ter alguma referência do candidato indicado por parte de quem indicou.

Observa-se que todas as técnicas possíveis de serem utilizadas em seleção foram mencionadas, tendo como referência autores como Pontes (2004), Lacombe (2005) e Gil (2007). Este último relata que o melhor instrumento para seleção é aquele que consegue avaliar aquilo a que se propõe. As psicólogas trazem essa preocupação quando relatam que a técnica utilizada é aplicada para obter informações específicas dos candidatos, como competências, conhecimento técnico, domínio da função e comportamento em grupo.

Outra questão relevante é a utilização das técnicas adequadas a cada etapa do processo seletivo, ou seja, a aplicação destas de acordo com as etapas estabelecidas previamente no planejamento e de acordo com a necessidade da demanda. O sujeito 4 relata

que seu planejamento ocorre em três etapas, demonstrando clareza quanto à importância do planejamento da seleção.

No próximo eixo será discutida a contribuição que os psicólogos organizacionais e do trabalho identificam para a realização das práticas de recrutamento e seleção.

#### 4.3. CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA

Para responder ao objetivo **verificar as contribuições que psicólogos organizacionais e do trabalho identificam para a realização das práticas de recrutamento e seleção**, serão analisadas as respostas referentes às questões 11, 12 e 13 do roteiro de entrevista (APÊNDICE A). Para facilitar a discussão deste eixo, o conteúdo será apresentado em três subdivisões: primeiramente será apresentada a contribuição da formação acadêmica para a prática profissional; em seguida outras contribuições para a atuação e por fim, qual o conhecimento teórico específico utilizado para embasar sua prática profissional.

##### 4.3.1 Contribuição da formação para a prática

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna será apresentada a fala mais representativa das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 1 o qual apresenta as contribuições da formação para a atuação dos psicólogos:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Limitada</u>	“Bastante limitada na verdade, pouco do que vi na faculdade me ajudou no início de carreira” (sujeito 2)	<u>2</u>
<u>Núcleo orientado</u>	“É um núcleo orientado, um ano e meio focado para a área organizacional” (sujeito 1)	<u>1</u>
<u>Cursos ofertados pela instituição formadora e outros</u>	“Cursos na própria instituição, com o CRP local, havia parceria de cursos e grupos de estudos” (sujeito 4)	<u>1</u>

Quadro 1 - Contribuição de sua formação para a prática

Fonte: Elaboração da autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **limitadas; Núcleo orientado e cursos ofertados pela instituição formadora e outros.**

Sobre a contribuição, os sujeitos 2 e 3 trazem que consideram sua formação **limitada**, no sentido que pouco contribuíram para a prática delas. Os conteúdos aprendidos pouco ajudaram no início de carreira, ou seja, não ofereceram o suporte necessário para uma articulação entre a teoria e prática o suficiente para garantir uma atuação segura e adequada. O parecer das psicólogas acerca de sua formação remete à avaliação que Zanelli (2002) faz de uma graduação que ocorre sob modelos arcaicos e que formam profissionais que buscam pelas organizações como um meio de sobrevivência, contrário ao modelo de profissional que se idealiza para atuar em organizações atualmente.

Tedesco (2006) demonstra em sua pesquisa sobre os critérios utilizados por empresas para a contratação do psicólogo organizacional, que as habilidades pessoais deste profissional são o principal motivo de sua inserção no mercado de trabalho, tornando as habilidades técnicas, seu domínio teórico num plano secundário. Outro critério presente na pesquisa de Tedesco e que se torna relevante nesta análise é o critério “tomar decisões adequadas em situações de pressão”, onde o psicólogo se envolve mais no sentido de proporcionar esta habilidade a seus clientes, e não ele propriamente ser o proponente de estratégias e agente envolvido no processo de decisão. São fatores que podem e devem ser desenvolvidos durante a formação, e que também não são relatadas como contribuição da formação destas psicólogas.

O sujeito 1 teve como contribuição em sua formação um **núcleo orientado** com duração de um ano e meio, cursados nas últimas fases da graduação. Este núcleo orientado segue as Diretrizes Curriculares para o curso de Psicologia, que “atendendo à concepção de formação em nível superior consagrada na LDB, define-se uma estrutura para a formação em Psicologia que garanta, simultaneamente, uma unidade configurada no núcleo comum e a possibilidade de arranjos curriculares, diversificadores das atividades profissionais em Psicologia” (MEC, 2002, p, 3). Trata-se de uma ênfase curricular, onde o acadêmico pode aprofundar conhecimentos específicos que visam oferecer melhor preparo para sua atuação. Neste período, são promovidos estágios curriculares onde a teoria específica à psicologia organizacional e do trabalho se une à prática, visando amparar o estagiário em suas atividades de campo. Um núcleo orientado contribui com o desenvolvimento de profissionais que respeitam as conquistas já feitas pela Psicologia e enfrentam os desafios futuros de nossa sociedade.

Já o sujeito 4 realizou  **cursos ofertados pela própria instituição e outros**, como pelo CRP local, além de parcerias com outros cursos e grupos de estudos. Nota-se nesta última categoria, um maior envolvimento com atividades formadoras, que vão além do espaço da universidade, o que denota um interesse individual da psicóloga desde a graduação em buscar conhecimento e informação em prol de seu aperfeiçoamento profissional. Pode ser o reflexo da insatisfação com a qualidade do ensino ofertado, que segundo Zaneli (2002), é generalizada e faz com que o profissional se envolva com atividades extra-curriculares em busca de mais conhecimento. Mas também há a possibilidade do recém-formado se manter atualizado por outras fontes, mesmo que instituição formadora tenha qualidade de ensino.

Conclui-se que as instituições formadoras deveriam contribuir para a construção da identidade profissional do psicólogo num sentido abrangente, e no caso das duas psicólogas aqui citadas, há um consenso que sua formação foi deficiente diante do que o mercado de trabalho exige. Diante deste contexto, segue a discussão acerca das outras contribuições para a atuação.

#### 4.3.2 Outras contribuições para a atuação

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna será apresentada a fala mais representativa das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 2 o qual apresenta as outras contribuições para a atuação dos psicólogos:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Pessoas envolvidas com a área</u>	“Conheci no curso de pós algumas pessoas que estavam desenvolvendo e trabalhando no mercado e comecei a desenvolver com colegas trabalhos voltados para organizações” (sujeito 3)	<u>1</u>
<u>Estágio/ interesse pessoal</u>	“Sempre me interessei por essa área, então tudo o que eu encontrava sobre o tema me interessava também, assim como os estágios que fiz em organizações” (sujeito 2)	<u>1</u>
<u>Oportunidade de treinamento</u>	“Tive treinamento de RH lá de Tubarão” (sujeito 1)	<u>1</u>
<u>Pós-graduação</u>	“Finalizei minha pós-graduação há pouco, onde aprofundi os conhecimentos em gestão de pessoas” (sujeito 4)	<u>1</u>

Quadro 2 - Outras contribuições para a atuação  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

São aqui apresentadas e discutidas as categorias constituintes desta subdivisão e são elas: **peças envolvidas com a área; estágio/ interesse pessoal; oportunidade de treinamento e pós-graduação.**

O sujeito 3 apresenta o **relacionamento com pessoas já envolvidas nesta área** como fator que contribuiu para sua atuação, e neste sentido, percebe-se o uso de *network*, ou melhor, de uma rede de contatos profissionais que favorecem maior troca e inserção com o contexto que o profissional visa se inserir.

O sujeito 2 fala do **estágio/interesse pessoal** e acrescenta em certo momento da entrevista o quanto tê-los realizado enriqueceu sua experiência e deu-lhe condições de desenvolver um excelente trabalho na organização que hoje atua. De fato, obter conhecimentos, desenvolver habilidades e atitudes são as contribuições mais significativas que resultam da realização de estágios, conforme mencionado anteriormente. Outra importante contribuição acerca dos estágios é que ele proporciona uma integração dos subsistemas da área de gestão de pessoas, como programas de promoção do sujeito, avaliação de desempenho, planejamento de carreira, entre outros conforme exemplifica Campos (2008). Isto porque durante o estágio há possibilidade do acadêmico conhecer todos os sistemas constituintes da gestão de recursos humanos, de acordo com o espaço cedido pela organização que oferta o estágio.

Neste sentido, é possível perceber a importância da realização de estágios extra-curriculares durante a formação para impulsionar a carreira profissional do recém formado e oferecer oportunidades de aprendizado.

O sujeito 1 fala de uma **oportunidade de treinamento** na instituição em que atua. A respeito deste treinamento, aparentemente ele se configura como um recurso de caráter temporário, aplicado de tempos em tempos. É conforme Eboli e Fernandes (2002) definem treinamento, cujo objetivo visa o desempenho, foca na tarefa, o alcance é de curto prazo, o modo de orientação é voltado para instruções e a competência é verificada pelo conhecimento, pelo saber fazer. Não está claro na fala do sujeito 1 que apenas o treinamento recebido satisfaz as exigências e desafios de sua atuação, mas sugere-se, conforme os autores acima, que o ideal para uma atuação bem estruturada é o desenvolvimento profissional num processo de educação continuada.

O curso de **pós-graduação** está presente no currículo do sujeito 4 e representa um recurso a mais utilizado para desenvolver-se profissionalmente. Nota-se que apenas a formação não oferece todos os subsídios necessários aos desafios que a atuação profissional exige, nem desenvolve habilidades necessárias à atuação do psicólogo. Este preparo inicia com a graduação, mas permanece sendo um processo de aprendizagem contínuo, que apenas pode acontecer se o profissional buscar aperfeiçoar-se, não estando satisfeito apenas com o título da graduação, conforme realizado pelo sujeito 4. A busca de uma formação complementar é, portanto, uma forma de superação das deficiências da graduação, ainda que a opção de especialização ocorra normalmente em cursos de Administração de Recursos Humanos, o que segundo Zanelli (2002, p. 53) “descaracteriza a atuação psicológica”. Neste sentido, o foco do conhecimento é voltado para área administrativa, quando na realidade deveria ser com o propósito de desenvolver conhecimentos da psicologia. Avalia-se que é importante para um psicólogo buscar ferramentas da administração, preparar-se para atuar interdisciplinarmente, contudo, quando assume prioritariamente conhecimentos baseados em concepções administrativas e deixa em segundo plano seus conhecimentos psicológicos, há uma perda de sua caracterização profissional.

Um aspecto percebido na fala de todas as psicólogas trata do interesse pessoal em ampliar o conhecimento na área organizacional e cada uma delas buscou fazê-lo de modo particular. Pessoas com mais conhecimento acerca de sua profissão tendem a se tornar mais realizadas, bem-sucedidas e reconhecidas, e isto vai de encontro à gestão do conhecimento, que é o processo pelo qual as organizações reúnem elementos de aprendizagem organizacional para atingir seus objetivos estratégicos (FLEURY e JÚNIOR, 2001). Como pretender atuar em um ambiente organizacional sem atualizar-se, onde a evolução é constante e a adaptação às mudanças também? O cenário atual mostra que isto é difícil, pois para uma empresa se manter competitiva no mercado, busca-se as ferramentas de aprendizagem organizacional para instigar a busca de novos conhecimentos, bem como a troca de conhecimentos e conseqüentemente o uso deste nas rotinas de trabalho. Interessa tanto para a organização quanto para o profissional que nela atua desenvolver suas capacidades e potenciais.

Para auxiliar na compreensão das contribuições para a atuação das psicólogas, buscou-se conhecer qual conhecimento teórico específico elas utilizam para realizar suas funções, discussão que será realizada a seguir.

### 4.3.3 Conhecimento teórico específico

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna será apresentada a fala mais representativa das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, segue o quadro 3 o qual apresenta as outras contribuições da formação para a atuação dos psicólogos:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Comportamental</u>	“São aquelas que contemplem a organização como um grande sistema, tem a questão comportamental [...]” (sujeito 4)	<u>3</u>
<u>Administrativa</u>	“Diversas teorias, a visão administrativa” (sujeito 3)	<u>2</u>

Quadro 3 - Conhecimento teórico específico  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

As categorias identificadas nas falas dos sujeitos e que constituem esta subdivisão são: **comportamental e administrativa**.

Para conduzir o processo seletivo desde o início até seu fim, o profissional psicólogo tem em suas mãos etapas a serem planejadas, soluções a serem buscadas e para tanto, faz-se necessário ter conhecimento teórico e saber utilizá-lo.

Quanto ao conhecimento teórico específico utilizado pelas psicólogas, os sujeitos 1, 2 e 4 falam da perspectiva **comportamental**. Sobre isso, fala-se que “toda a ciência psicológica é formada da sistematização das percepções que as pessoas têm a respeito do seu próprio comportamento, ou da maneira pela qual se vê” (BERGAMINI, 1982, p.81). Apesar de nenhuma teoria ter sido mencionada especificamente pelas psicólogas, sabe-se que tais perspectivas são pautadas em teorias comportamentais, sendo que o profissional psicólogo possui maior conhecimento sobre este universo, sobre como elas se complementam entre si. Para Macedo; Rodrigues; Johann e Cunha (2004, p. 45) “Objetiva-se, desta forma, não só compreender o comportamento humano e sobre ele atuar, como também, contemplar o desenvolvimento de habilidades para entender a organização como um sistema aberto que evolui historicamente e cujo futuro é planejado de modo estratégico”.

Subentende-se que as psicólogas fazem uso do universo das teorias comportamentais para embasar as práticas psicológicas voltadas para o contexto organizacional.

Já o sujeito 3 fala que utiliza diversas teorias, mas apenas especifica qual ao mencionar a visão **administrativa** e o sujeito 4 diz considerar também a teoria administrativa. A respeito desta categoria, nota-se que os sujeitos 3 e 4 demonstram que é importante utilizá-las tendo em vista o ganho de uma visão mais completa do contexto organizacional, bem como da necessidade de integrar os conhecimentos da psicologia à novos conhecimentos para sua atuação.

A união destas duas ciências teóricas é mencionada por Bergamini (1982) a partir da estreita relação entre psicólogos e administradores desde o início das criações das escolas em Administração e mais fortemente, a partir do século XX. Outro aspecto que pode ser discutido a partir destas categorias, é que o uso de teorias comportamentais pode proporcionar um olhar mais específico para o indivíduo como foco de intervenção, enquanto aliadas às teorias administrativas oferecem maior facilidade para lidar com os demais sistemas que compõem a organização. Deste modo, entende-se que os sujeitos 3 e 4 possuem mais elementos quanto ao conhecimento teórico que utilizam para realizar sua atuação, pois, aliam os conhecimentos de ambas as áreas. Para além destas teorias, Zanelli (2002, p.59) apresenta “os seguintes conhecimentos como sendo necessários no preparo do psicólogo: Economia; princípios de Administração; conhecimentos filosóficos, políticos, econômicos, em consciência com a Psicologia; Psicologia Social e Sociologia Industrial; conhecimento do ambiente das organizações e dos procedimentos e finalidade das intervenções”. Ao comparar estes conhecimentos com os citados pelas psicólogas, verifica-se que muito poderia ser utilizado por elas para apoiá-las em sua atuação e, no entanto, não são ou elas não mencionaram.

Com a intenção de conhecer a relevância das práticas de recrutamento e seleção, no próximo eixo temático será apresentada a relevância para as psicólogas das práticas de recrutamento e seleção.

#### 4.4 RELEVÂNCIA DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para responder ao objetivo **identificar a relevância que o psicólogo organizacional e do trabalho aponta em relação às práticas de recrutamento e seleção**, serão analisadas as respostas referentes às questões 14, 15 e 16 do roteiro de entrevista (APÊNDICE A). Para facilitar a discussão deste eixo, o conteúdo será apresentado em três subdivisões: primeiramente será apresentado o que é tradicional em recrutamento e seleção; em seguida o que é inovador em recrutamento e seleção; assim como eles classificam sua

atuação profissional e por fim, qual a contribuição do recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho.

#### 4.4.1 O que é tradicional em recrutamento e seleção

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 1 o qual apresenta o que é tradicional em recrutamento e seleção:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Entrevistas</u>	“O que se mantém tradicional são as entrevistas pessoais que são muito importantes no processo seletivo, é um excelente recurso” (sujeito 2)	<u>4</u>
<u>Testagens</u>	“[...] e ferramentas que se utilizam como as testagens quando há necessidade” (sujeito 4)	<u>2</u>

Quadro 1 - O que é tradicional  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

As categorias identificadas nas falas dos sujeitos e que constituem esta subdivisão são: **entrevistas e testagens**.

Em relação ao que é tradicional em recrutamento e seleção todas as psicólogas mencionam as **entrevistas** e conforme Zaccarelli e Teixeira (2008) a entrevista é considerada uma das técnicas centrais do processo de seleção, e portanto, permanece sendo tão utilizada. As psicólogas também mencionam durante os relatos que fazem uso das técnicas de acordo com a necessidade, de acordo com as vagas que visam preencher e de acordo com o que querem identificar nos candidatos e compreende-se que o mesmo critério vale para o uso das entrevistas. Isto porque existem vários tipos de entrevista, como a face a face, pelo telefone e pela Internet (Zaccarelli e Teixeira, 2008) e cada uma com suas vantagens e desvantagens, cabendo ao psicólogo avaliar a pertinência da aplicação de cada uma de acordo com o contexto da seleção.

Já os sujeitos 2 e 4 revelam que consideram as **testagens** como sendo tradicionais, no entanto, nenhuma delas faz uso destas técnicas, neste momento apenas expressam sua opinião a respeito. Há um fato curioso nesta questão que se apresenta, pois, são técnicas consideradas tradicionais, sendo ainda bastante utilizadas, mas não pelas psicólogas que

citaram esta técnica. Não houve uma definição do porque elas não utilizam, mas sabe-se que para a adequada aplicação dos testes psicológicos faz-se necessário além da avaliação e da classificação dos testes, o aprimoramento da formação profissional do psicólogo (CAMPOS, 2008). Cabe dizer que possivelmente a ausência de uma formação especializada em testes psicológicos não estimule o uso destes por parte das psicólogas, favorecendo o uso de outras técnicas. Pode-se pensar ainda, na proibição de alguns textos pelo CFP; custos destes textos e tempo de correção que os testes demandam.

Tendo compreendido o que é tradicional, cabe apresentar a seguir a categoria acerca do que é inovador nas práticas de recrutamento e seleção.

#### 4.4.2 O que é inovador

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 2 o qual apresenta o que é inovador em recrutamento e seleção:

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Seleção por competência</u>	“São as empresas que estão se voltando para uma seleção por competência e que tenham uma estratégia por competência. Eu só consigo entender a gestão por competência formalmente instituída quando a empresa toda está trabalhando com o foco em competência senão se perde. São poucas as empresas que trabalham com o foco maior.” (sujeito 4)	<u>3</u>
<u>Testagens</u>	“Acho que são os testes que sempre surgem novidades neste campo” (sujeito 3)	<u>1</u>
<u>Trainees</u>	“Acho que inovador são os <i>trainees</i> porque aí a gente tem a oportunidade de treinar uma pessoa prá ver se tem aquela função e deixa ela pronta para trabalhar, mas geralmente <i>trainees</i> são de empresas multinacionais” (sujeito 1)	<u>1</u>
<u>Alinhar valores entre candidato e empresa</u>	“Procurar identificar os valores e a cultura da empresa no candidato para poder desenvolver a parte técnica necessária, desde que ele tenha os valores semelhantes aos da empresa” (sujeito 3)	<u>1</u>

Quadro 2 - O que é inovador  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

As categorias identificadas nas falas dos sujeitos constituintes desta subdivisão são: **seleção por competência; testes psicológicos; *trainees* e alinhar valores entre candidatos e empresa.**

Acerca do que é inovador, os sujeitos 2, 3 e 4 consideram a **seleção por competência** um modo de selecionar inovador. De fato, muito tem se discutido a respeito da seleção por competência, devendo o processo seletivo ser realizado com bases no conceito de competências, com o foco em competências. No entanto, se observa que apenas os sujeitos 3 e 4 fazem uso deste recurso, mencionado acima no aspecto “técnicas de seleção”. Entende-se que as psicólogas envolvidas com seleção por competência compreendem o conceito, pois somente então, poderão proceder com o processo seletivo com técnicas que tenham foco em competência. Tal conceito é amplo, portanto, compreende-se que haja diversas interpretações a respeito, mas fala-se de conceitos que vão além da competência conhecida como CHA (conhecimento, habilidade e atitude), por considerá-la pouco instrumental conforme Dutra (2001). Há um acréscimo nesta definição, que conforme apresenta Rabaglio (2001, p. 3) “competência é um conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação”. Portanto, ao falar em seleção por competência e que tenham como foco a competência, entende-se que as psicólogas possuem a compreensão das competências individuais e organizacionais do candidato. O sujeito 4 apresenta aspecto relevante às seleções por competência quando fala que a existência de uma gestão por competência é o meio mais adequado para que o processo seletivo seja efetivo. Este modo de gestão, conforme apresenta Fleury (2002), visa agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, ou seja, deve haver o desenvolvimento de toda a organização ao mesmo tempo em que esta oferece condições aos indivíduos que nela atuam também se desenvolverem. O sujeito 4 demonstra compreender as implicações deste modelo de gestão, pois, diz que não é viável ter o processo de seleção de competências se não houver implantado o modelo de gestão por competência.

O sujeito 3 se remete aos **testes psicológicos** para dizer o que considera inovador, pois, considera que sempre estão surgindo novidades neste sentido. Lembra-se novamente que o sujeito 3 faz uso de testagens em seus processos seletivos. Sobre as novidades que surgem neste campo, tal sujeito se refere aos novos testes que surgem no cenário e que se tornam

acessíveis ao psicólogo conforme Resolução CFP 002/2003 (CFP, 2003) que define teste psicológico como método de avaliação privativo do psicólogo. Sabe-se do extenso processo para que um teste psicológico obtenha parecer favorável permitindo sua correta utilização, por isso, levanta-se uma dúvida se o sujeito 3 considera os testes devidamente aprovados e com parecer favorável ao julgá-los como sendo inovador. Afinal, ser inovador apenas não garante que ele é adequado para ser aplicado, e sim a confiabilidade do teste.

O sujeito 1 ao mencionar os *trainees* como sendo inovador, faz menção de empresas multinacionais que se utilizam deste meio para investir e contratar o candidato após o término do contrato estipulado. Mas pode-se estabelecer a mesma relação com os programas de estágios promovidos por empresas que têm como objetivo desenvolver os candidatos dentro dos rigores e exigências de um campo de estágio e consideram a possibilidade de contratação após o término do contrato, porém, sem um compromisso previamente estabelecido. Nas palavras de Pombani (2008, p. 52) quanto ao aprendizado que um estágio pode proporcionar, “é que o psicólogo organizacional necessita ser flexível, cauteloso, e principalmente, adaptar-se às contingências que vão aparecendo”. A autora ainda expressa que é importante respeitar a organização e suas limitações, pois, a partir do momento em que esta abre suas portas para estagiários e *trainees*, está em vias de se modernizar e ser a “Nova Gestão de Pessoas” (POMBANI, 2008, p. 52).

Trata-se de oportunizar aprendizados tanto para o acadêmico, quanto oportunidades de desenvolvimento da organização que investe em novos talentos, incorporando sua cultura organizacional e agrega valor à sua imagem de responsabilidade social.

O sujeito 3 fala em **alinhar valores do candidato e da empresa**, considerando que reconhecer se os valores do candidato se assemelham aos fundamentados pela empresa é o mais importante na contratação de um candidato. Deste modo, “a correspondência entre representações individuais e valores organizacionais pressupõe que essas duas categorias se alinham na forma de intenções comuns, almejadas tanto pelos trabalhadores quanto pelos gestores. A congruência de propósitos é fundamental para a realização das pessoas e o êxito dos propósitos organizacionais” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 110). Conforme outros relatos do sujeito 3, aspectos relativos ao conhecimento técnico podem ser desenvolvidos, já em relação aos valores isto se torna mais difícil, espera-se que exista tal semelhança. Há uma rigidez neste ponto de vista, afinal, é como se o candidato não pudesse rever seus valores, e apenas seus conhecimentos técnicos pudessem ser aprimorados. Do ponto de vista do candidato, tais considerações podem beneficiá-lo diante da valorização por parte da empresa,

evitando o choque de cultura e uma alta exigência quanto à sua adaptação. Essa visão se assemelha ao que Bergamini (1982) apresenta quanto à seleção de pessoal, ao dizer que a escolha deve acontecer num duplo sentido, ou seja, do candidato para com a empresa e da empresa para com o candidato. No entanto, pode prejudicá-lo se a empresa não é flexível quanto aos critérios utilizados na escolha do perfil de seus trabalhadores.

Conclui-se que o sujeito 3 tem essa preocupação implícita nos seus processos seletivos, pois, relata ainda em certos momentos da entrevista que busca avaliar já pelo currículo, aspectos que podem favorecer o candidato caso seja contratado pela empresa. Tendo conhecido o que é tradicional e inovador para as psicólogas, discute-se agora a classificação de sua atuação.

#### 4.4.3 Classificação da atuação

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 3 o qual apresenta a classificação da atuação:

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Inovadora</u>	<u>“Inovadora” (sujeito 1)</u>	<u>4</u>

Quadro 3 - Classificação da atuação  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

A categoria identificada na falas do sujeito e constituinte desta subdivisão é: **inovadora**.

A respeito de como as psicólogas classificam sua atuação, todas classificam como sendo **inovadora**. Esta classificação se dá em função do que elas definiram anteriormente como sendo tradicional e inovador em recrutamento e seleção e diante disto, como percebem sua atuação. Observa-se, no entanto, que todos os sujeitos fazem uso da entrevista nos processos de seleção e classificaram-na como sendo uma técnica tradicional, porém, classificam sua atuação como sendo inovadora, como se desconsiderassem a avaliação realizada inicialmente.

Do mesmo modo, o sujeito 3 classifica o uso de testagens como sendo tradicional, contudo, sua avaliação quanto à sua atuação, define-se como sendo inovadora.

Para discutir inovação, Bastos (2004) diante dos seus três modelos que descrevem os campos de atuação do psicólogo, apresenta o Movimento 3 como sendo o que caracteriza inovação, guiado por táticas e políticas abrangentes e inovadoras. Mas tais políticas podem ser aplicadas à todas as atividades que o psicólogo realiza, desde que estejam pautadas nos critérios de abrangência e inovação. O recrutamento e seleção estão inseridos no Movimento 1, que está estruturado por práticas tradicionais constituintes do núcleo que representa a profissão do psicólogo organizacional e do trabalho e se caracterizam como sendo inovadores à medida que apresentam características distintas das realizadas no início da atuação do psicólogo nas organizações. Isto ocorre quando tais atividades têm seus procedimentos renovados em função de novos conhecimentos e de diversas mudanças no mundo do trabalho.

Tais atualizações são percebidas com a terceirização deste profissional, como ocorre com o sujeito 3 que presta consultoria para uma organização situada em Palhoça, assim como a seleção por competência, que é utilizada pelos sujeitos 3 e 4 como novas possibilidades de intervenção. São novas formas de atuar em recrutamento e seleção e que trazem junto consigo condições de abranger e inovar, não apenas sua própria atuação, mas a organização também, pois, o recrutamento e seleção por competência geram “implicações quanto às competências organizacionais, impactando as operações e resultados nas organizações” (Zaccarelli e Teixeira, 2008, p.140).

Configura-se deste modo, como sendo inovadora a atuação das psicólogas, principalmente de acordo com os relatos dos sujeitos 3 e 4. Para finalizar esta subdivisão, discute-se a seguir a contribuição das práticas de recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo:

#### **4.4.4 Contribuição das práticas de recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo**

Na primeira coluna do quadro estão as categorias identificadas, na segunda coluna estão as falas das psicólogas que ilustram as categorias e na terceira coluna a frequência das ocorrências.

Desta forma, primeiramente segue o quadro 4 o qual apresenta a contribuição das práticas de recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo:

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Contexto Elementar</b>	<b>Frequência</b>
<u>Conhecimento amplo dos aspectos comportamentais</u>	“O grande diferencial do psicólogo é poder aplicar e interpretar os testes psicológicos, mas apenas os testes não dão subsídios para tomar uma decisão assertiva quanto a seleção, é necessário ter entrevistas, dinâmicas para compor o trabalho do psicólogo. A própria formação dá um embasamento, uma teoria para identificar muitas características comportamentais. Ele tem mais informações para tomar decisões não pelo lado pessoal, mas baseadas em algo mensurável, mais palpável que outra pessoa que não tenha estes conhecimentos”. (sujeito 3)	<u>3</u>
<u>Interfere em toda a organização</u>	“Nosso trabalho interfere na organização toda, envolve todos os setores e quando algo sai errado se torna fácil culpar o Rh, então, temos que fazer sempre com muito cuidado nosso trabalho” (sujeito 3)	<u>1</u>
<u>Relação direta com solicitantes / co-responsabilidade</u>	“Não é o RH que seleciona ou não, ele faz uma filtragem de mercado. O nosso foco de seleção é compartilhado. Na realidade a organização é um todo e não um departamento único. Eu tenho opções que eu encaminho prá você, mas quem vai selecionar é você não é o RH. O RH não seleciona ninguém. O RH vai dar opções pra você. A gente senta e a gente troca, mas sempre a partir de sua opção final porque na ponta quando eu tenho que cobrar a avaliação e o desempenho dos funcionários essa unidade vai ser responsável pelo desenvolvimento e avaliação e até por um provável desligamento” (sujeito 4)	<u>1</u>

Quadro 4 - Importância recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo  
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

As categorias identificadas nas falas dos sujeitos constituintes desta subdivisão são: **conhecimento amplo dos aspectos comportamentais; interfere em toda a organização e relação direta com solicitante/co-responsabilidade.**

Os sujeitos 1, 2 e 3 falam do **conhecimento amplo dos aspectos comportamentais** como fator relevante para sua atuação em recrutamento e seleção. Conforme já citado anteriormente, o psicólogo é o profissional que possui conhecimentos pertinentes ao comportamento humano, baseado em diversas perspectivas teóricas teorias do comportamento. Além disto, é o único profissional habilitado para aplicar testes psicológicos

conforme a Resolução CFP 002/2003 (CFP, 2003) que define teste psicológico como método de avaliação privativo do psicólogo. O amplo conhecimento dos aspectos comportamentais pode ser priorizado no sentido de desenvolver o sujeito, promovendo mudanças planejadas e que envolvam sua participação, favorecendo a consciência e autonomia do sujeito em relação ao ambiente (Zanelli, 2002). O sujeito 3 ressalta que o uma avaliação de seleção não deve ser realizada por bases em informações pessoais, e sim a partir de conhecimentos específicos do candidato, ou seja, é preciso ter um olhar profissional, onde um parecer pessoal não corresponde a uma postura profissional.

O sujeito 2 fala da questão que **interfere em toda a organização**, e denota neste aspecto a preocupação em realizar um processo seletivo com o cuidado necessário, evitando que uma possível falha e até mesmo a não permanência do candidato na empresa venha a recair toda sobre o RH. Segundo Zaccarelli e Teixeira (2008) são muitas as conseqüências de uma decisão mal avaliada em seleção e, portanto, cabe avaliar seriamente as políticas que a orientam e os meios utilizados para sua realização. Certamente o sujeito 2 tem a experiência de resultados cobrados do RH ao qual ela está envolvida, tanto que salienta este aspecto quanto à atuação do psicólogo frente às práticas de recrutamento e seleção. Neste sentido, considera-se que sua atuação seja comprometida, voltada para atender os resultados esperados pela organização. Em outro momento da entrevista, o sujeito 2 relata que por trabalhar com cargos operacionais, a última etapa da seleção é a prova prática, sendo realizada pelo responsável de cada setor. Retomando isto, conclui-se que o sujeito 2 recorreu à tomada de decisão compartilhada, ou seja, com outras pessoas que também serão afetadas pelo desempenho do candidato caso este venha a ser contratado. Segundo Lacombe “o órgão de recursos humanos deve orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa [...]” (2005, p. 19 e 20) exatamente como o sujeito 4 relata a seguir.

Quanto à categoria **relação direta com solicitantes/co-responsabilidade**, o sujeito 4 expressa que desenvolve os profissionais que estão na ponta de sua equipe, ou seja, os gestores de cada setor ou o responsável normalmente o próprio solicitante da vaga, compartilhando com eles a responsabilidade pela contratação de candidatos. Há uma relação direta com estes profissionais, onde o sujeito 4 indica alguns candidatos para sua escolha final. Por isso, fala-se em co-responsabilidade, porque eles também são responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento dos candidatos selecionados. Do mesmo modo, respondem quando o desempenho não atinge às expectativas da organização, ou o candidato não consegue se adaptar à empresa e ocorre seu desligamento. Ao invés da cobrança quanto a

isto recair sobre o profissional responsável pela seleção, no caso o psicólogo, o gestor ou solicitante da vaga que participou da escolha, acompanhamento e desenvolvimento do candidato também está implicado neste processo. Pode-se concluir ainda que há um maior comprometimento da organização quando mais membros organizam e participam do processo seletivo, sendo que, ele pode e deve se estender após a seleção, mantendo este processo de coresponsabilidade. Este modo de realizar o processo seletivo é mencionado por Zaccarelli e Teixeira (2008) quando trazem que é de responsabilidade do supervisor, gerente ou diretor de linha tomar a decisão sobre quem contratar, ficando sob responsabilidade do profissional de recursos humanos captar e selecionar um conjunto de candidatos, realizar sua indicação e encaminhá-la para o novo chefe fazer a escolha final. Cabe dizer que este modo de selecionar não diminui a participação do psicólogo diante das práticas de recrutamento e seleção, nem diminui sua importância, como poderia ser pensado. Prova disto é o sujeito 4 que é responsável pela gestão de recursos humanos em sua empresa e tem ampla participação no desenvolvimento de equipes, continuando à frente dos processos seletivos realizados. Considera ainda, no decorrer da entrevista que seu setor não é o único a ser influenciado pela contratação de pessoas e, portanto, entende que a organização precisa estar integrada por estratégias bem definidas, que possam guiar a todos num processo de gestão integrada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral *Explorar as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam em empresas no município de Palhoça*. Com esta investigação, espera-se que ocorram inserções do psicólogo organizacional e do trabalho neste Município que se desenvolve rapidamente como um pólo industrial, mas que, ainda não conta com a inserção deste profissional na maioria de suas organizações.

As práticas de recrutamento e seleção permanecem como subsistemas tradicionais dentro da gestão de recursos humanos, mas, além disto, se configuram como imprescindíveis às organizações diante da valorização do potencial humano que visa agregar valor às organizações.

Para a realização da pesquisa foram entrevistadas quatro psicólogas organizacionais e do trabalho que atuam em empresas de médio porte em Palhoça, sendo que uma delas atua como prestadora de serviços com consultoria e três delas atuam com vínculo empregatício. Para responder ao objetivo geral da pesquisa, foram propostos objetivos específicos que serão apresentados e discutidos na seqüência.

Como objetivo específico *Realizar um levantamento acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho*, observou-se que as práticas de recrutamento e seleção são o foco da atuação de todas, mas elas também desenvolvem outros subsistemas da gestão de recursos humanos. Chamou a atenção para o envolvimento do sujeito 3 com atividades pertinentes de um departamento de pessoal como folha de pagamento entre outros, e no entanto, é a única dentre todas que não desenvolve o subsistema treinamento. Ele é constituinte do clássico tripé da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho que norteia sua atuação desde as primeiras inserções no ambiente organizacional. Em contrapartida, além das três psicólogas que realizam o subsistema treinamento, o sujeito 4 possui um campo de atuação mais amplo que abrange a avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; desligamento e programa menor aprendiz.

O objetivo específico que visa *Descrever as práticas de recrutamento e seleção* demonstrou quanto ao recrutamento que ele é feito constantemente, pois, a busca por profissionais também é constante. É o reflexo tanto da alta rotatividade que ocorre nas empresas, quanto dos benefícios em criar um banco de dados que ficará à disposição das empresas. As psicólogas se mostraram ativas neste processo, que é essencial para a continuação da seleção. Definiram o recrutamento como a busca de sujeitos no mercado, e a

divulgação de vagas externas e internas, demonstrando neste último, a valorização do público interno por meio do processo de promoção interna. Quanto a descrição que o sujeito 1 faz ao utilizar a expressão “mão-de-obra”, entende-se que é uma expressão pouco utilizada atualmente pelo seu significado limitado quanto ao real valor do ser humano. O planejamento em recrutamento traz o uso de jornais, rádio e internet como meios de divulgação das vagas externas utilizado pelos sujeitos 2, 3 e 4, assim como parcerias com o Sistema Nacional de Emprego - SINE e indicações de colaboradores da empresa. O sujeito 1 segue a definição de uma resolução interna da empresa em que ela atua para então realizar a divulgação das vagas.

Quanto ao à continuação do objetivo específico que visa *Descrever as práticas de recrutamento e seleção*, quanto à seleção as psicólogas realizam a seleção dentro das seguintes frequências: demanda semanal, demanda indefinida e data previamente definida. Percebeu-se que a definição de cada uma é realizada a partir das necessidades da empresa e de suas características, sendo que há grande vantagem em realizar a seleção a partir de um cronograma, ou seja, com data previamente definida. Deste modo, o profissional tem a possibilidade de se programar diante de pedidos com pouco prazo para fechar a vaga, assim como também possibilita o profissional se dedicar à outros subsistemas da gestão de recursos humanos.

Sobre a definição do que é seleção, os sujeitos 1, 2 e 4 trouxeram que trata da escolha do candidato por perfis, o que leva a compreender que as psicólogas primeiramente realizam uma análise do trabalho para então, realizarem a busca por perfis. O sujeito 1 trouxe que seleção é ter a pessoa certa no lugar certo, no entanto, tal visão atualmente é ampliada para um conceito onde se busca ter a pessoa certa para a empresa certa, afinal, as empresas atualmente se desenvolvem, constituem-se com uma identidade e valores próprios e buscam pessoas que compartilhem de valores semelhantes.

O planejamento da seleção é realizado por elas tendo como guia, data pré-definida, resolução e aprimoramento. Percebe-se que são modos bem distintos de planejar a seleção, contendo elementos referentes a datas, a resolução ao aprimoramento que trata de aperfeiçoar e inovar sua atuação. Quanto às técnicas utilizadas pelas psicólogas, as mais citadas foram as entrevistas e as dinâmicas de grupo, seguido pela análise de currículo, prova técnica e seleção por competência. Menos citados foram os questionários comportamentais, prova prática, entrevista com solicitante, testagem, case e indicação. São diversas as técnicas mencionadas pela literatura e de fato, elas utilizam todos os recursos mais discutidos e conhecidos. Porém, acredita-se que a seleção por competência que nos últimos anos tem

ganhado espaço na literatura, seria mencionada por um número maior, mas é citada por apenas duas das psicólogas.

Em relação ao objetivo específico *Verificar as contribuições que psicólogos organizacionais e do trabalho identificam para a realização das práticas de recrutamento e seleção*; primeiramente investigou-se a contribuição da formação para sua prática. Os sujeitos 2 e 3 consideram a formação limitada, deficiente quanto ao que o mercado exige; já o sujeito 1 teve um núcleo orientado nas últimas fases do curso que lhe possibilitou maior familiarização com o campo, e o sujeito 4 teve outros cursos oferecidos pela instituição formadora, além de cursos no CRP local. Sobre outras contribuições para sua atuação cada psicóloga trouxe uma em particular, como conhecer pessoas envolvidas com a área, estágio extra-curricular, oportunidade de treinamento e pós-graduação. Todas essas formas de contribuição visam agregar valor à formação, reduzindo falhas que houveram neste processo. Quanto aos conhecimentos teóricos específicos que elas fazem uso para o recrutamento e seleção, foram mencionadas as teorias comportamentais e as administrativas, sendo que esta última foi citada apenas pelos sujeitos 3 e 4. Supõe-se que há um maior preparo para atuar em organizações, pois, este campo é permeado teorias administrativas. Mas existem outros conhecimentos que podem ser agregados à este fazer das psicólogas e ao que parece, ainda não são.

Acerca do objetivo *Identificar a relevância que o psicólogo organizacional e do trabalho aponta em relação às práticas de recrutamento e seleção*, questionou-se primeiramente o que os sujeitos consideram tradicional e inovador em recrutamento e seleção. As entrevistas de seleção são consideradas como tradicional por todas as psicólogas e as testagens permanecem como necessárias e tradicionais para os sujeitos 2 e 4. Sobre o que é inovador os sujeitos 2, 3 e 4 consideram a seleção por competência; e testes psicológicos, *trainees* e alinhar valores entre candidatos e empresa foram citados cada um por um sujeito. Diante disto, cada psicóloga classificou sua atuação como sendo inovadora. Percebem-se divergências quanto às suas classificações. Todas se consideram inovadoras, no entanto, parecem deixar de lado o fato de elas próprias utilizarem entrevistas e dinâmicas de grupo, consideradas como atividades tradicionais. E quanto ao que é inovador, apenas os programas de *trainees* não são realizados por nenhuma das psicólogas. Acredita-se que todas poderiam considerar sua atuação como sendo tradicional e inovadora, contudo elas só percebem sua atuação como sendo inovadora. No que diz respeito à importância do recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo, foi mencionado pelos sujeitos 1, 3 e 4 o amplo conhecimento em psicologia organizacional e do trabalho. Também foi mencionada pelo sujeito 2 a

interferência que um processo seletivo pode causar em toda a organização, daí a responsabilidade em realizar os processos com tal responsabilidade e de modo que atenda aos resultados esperados pela organização. O sujeito 4 fala da co-responsabilidade e de um processo de seleção compartilhado, onde as decisões sobre quem contratar são compartilhadas. Tem sido um modo bastante atual de seleção e que favorece o desenvolvimento das práticas de recrutamento e seleção.

Com os objetivos específicos investigados e respondidos, busca-se o objetivo geral inicialmente proposto de *Explorar as práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam em empresas no município de Palhoça* para respondê-lo. Acredita-se ter sido alcançado o objetivo geral desta pesquisa, pois, foram exploradas as práticas de recrutamento e seleção que as psicólogas realizam. Pôde-se conhecer como elas procedem de modo geral com as práticas, realizando uma vinculação entre o recrutamento e seleção. Há alinhamento entre o planejamento de recrutamento e seleção, assim como da execução deste planejamento. Foram verificados os recursos utilizados por elas e a importância de sua formação e de seus conhecimentos adquiridos para a realização das práticas.

Acerca das dificuldades encontradas para a realização desta pesquisa, fala-se da dificuldade em encontrar os sujeitos de pesquisa, afinal, são poucas as empresas em Palhoça que tem em sua equipe de trabalho o profissional psicólogo ou então, que se tenha conhecimento. Foi uma busca intensa por empresas situadas neste município e a cada contato, havia a expectativa não suprida de que houvesse o psicólogo envolvido com a organização. Houve ainda dificuldade em agendar horário com um possível sujeito de pesquisa, no entanto, diante da inviabilidade de horários desta profissional e após algumas tentativas sem sucesso, abriu-se mão de insistir neste sujeito.

Sobre as facilidades encontradas para a realização da pesquisa, considera-se a disponibilidade das psicólogas que participaram na pesquisa, que mesmo com uma agenda cheia de compromissos e em meio às atividades diárias na organização contribuíram com seu conhecimento e vontade de participar.

Um dos aspectos pertinentes a esta pesquisa é que se trata de uma pesquisa exploratória, portanto, objetiva conhecer inicialmente um campo ainda inexplorado, neste caso, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no município de Palhoça. Sabe-se, portanto, quais são as práticas de recrutamento e seleção que tais profissionais realizam, mas sugere-se que se realize uma investigação maior a respeito do tema. Neste sentido, cabe investigar em pesquisas futuras, de modo explicativo **como** tais práticas são realizadas, onde

seja possível descrevê-las com riquezas de detalhes. Tal apontamento surge da necessidade percebida pela autora de procedimentos detalhados das práticas de recrutamento e seleção que estes profissionais desenvolvem. A ausência destes detalhes foi sentida durante a análise de dados, em que a autora sentiu a necessidade de maiores detalhes, mais informações para analisar alguns aspectos.

Portanto, diante do contexto que a pesquisa apresenta da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no município de Palhoça, espera-se que estes profissionais possam conquistar espaços em organizações, demonstrando de que modo os conhecimentos em psicologia podem contribuir para o crescimento e permanência das organizações no mercado de trabalho. Sobre outras contribuições desta pesquisa, também se espera que os dados obtidos sejam discutidos e avaliados por futuros e atuais psicólogos organizacionais e do trabalho, desenvolvendo a reflexão crítica acerca de sua postura profissional frente à organização, aos sujeitos envolvidos no processo e frente à sua própria categoria profissional.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. A psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. **In CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Psicólogo Brasileiro: Construção de novos espaços.** Campinas: Editora Tomo, 1992.

BERGAMINI, Cecília W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. p. 81 – 133.

CAMPOS, Dinael C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CÉSAR, Ana; CODA, Roberto; GARCIA, Mauro. **Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de Recursos Humanos em organizações brasileiras.** . In: FACEF ACEF PESQUISA - v.9 - n.2 - 2006. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo3.pdf>. Último acesso em: 06 de abril de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Brasil). **Pesquisa Conselho Federal de Psicologia.** 2000. Pesquisa realizada pela WHO. Disponível em [http://www.pol.org.br/publicações/pdf/Pesquisa\\_WHO2000.pdf](http://www.pol.org.br/publicações/pdf/Pesquisa_WHO2000.pdf). Último acesso em 28 de agosto. 2008.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Brasil). **Pesquisa de opinião com psicólogos inscritos no conselho federal de Psicologia.** 2004. Pesquisa realizada pelo IBOPE. Disponível em [http://www.pol.org.br/publicações/pdf/Pesquisa\\_IBOPE.pdf](http://www.pol.org.br/publicações/pdf/Pesquisa_IBOPE.pdf). Último acesso em 28 de agosto. 2008.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP no 002/2003.** Disponível em <http://www.pol.org.br>.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO – CLT. **Lei 11664 sancionada em 10/03/08.** Disponível em: <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/INDICE.html>.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS – CLT. **Artigo nº 428 alterado pela Lei nº 11.180, de 23/09/2005 - DOU 26/09/2005.** Disponível em: <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/INDICE.html>.

Dutra, J. S. (Org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.19.

FLEURY, Maria T. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, S. M. P. de. **A Psicologia no contexto do trabalho**: uma análise dos saberes e dos fazeres. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed.- 6. reimpr. – São Paulo, Editora Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo, Editora Makron, 2002.

IBOPE: Pesquisa de opinião com psicólogos inscritos no Conselho Federal de Psicologia – Brasil. Março, 2004.

KLOCKNER, Wagner. Atuando no Subsistema Recrutamento de Pessoal. In: Dinael C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

KOVÁCS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. In: **Sociologia, problemas e práticas**, n.º 52, 2006, pp. 41-65. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>. Último acesso em 20 de abril de 2008.

LACOMBE, Francisco J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

LIMA, Orlete. Atuando no Subsistema Seleção de Pessoal. In: Dinael C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana; ARELLANO, Eliete. Os processos de recrutamento e seleção. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MACÊDO, I.; RODRIGUES, D.; JOHANN, M. e CUNHA, N. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 45.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Retificação do Parecer CNE/CES de 1.314/2001 relativo às Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Psicologia**, 2002, p. 3. Disponível em: [http://64.233.169.104/search?q=cache:V72lxdocNCIJ:portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CE\\_S0072.pdf+%22enfase+curricular%22+ministerio+da+educa%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br](http://64.233.169.104/search?q=cache:V72lxdocNCIJ:portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CE_S0072.pdf+%22enfase+curricular%22+ministerio+da+educa%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br). Último acesso em: 07 de novembro de 2008.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validades de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.5 n.2 São Paulo, SP dez. 2003.

POMBANI, Renice. Os estágios em Psicologia Organizacional do Trabalho tal como Acontecem: com a Palavra os Supervisionados. In: CAMPOS, Dinael C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008, p. 52.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr Editora, 2004. p. 87.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001. p. 3.

ROCHA, Emanuela Alexandrina. **As principais atividades realizadas na área de gestão de pessoas pelos psicólogos organizacionais e do trabalho**, do curso de Psicologia da Unisul, *Campus* Grande Florianópolis. 2004. Monografia (Graduação em Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2004.

SAMPAIO, Jader dos Reis. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SCHULTZ, Duane P. **A história da psicologia moderna**. São Paulo: Pioneira, 2003.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

TEDESCO, Daniele. **Critérios utilizados pelas empresas dos ramos de serviço e comércio da Grande Florianópolis para a contratação de psicólogo organizacional**. Curso de Psicologia, UNISUL, *Campus* Grande Florianópolis. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2006.

TOMANIK, Eduardo A. Para onde andar o “lobo mau” da psicologia? **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 157-159, 2003. Disponível em:  
< <http://www.scielo.br/pdf/pe/v8n2/v8n2rs02.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2008.

WACHELKE, J. F. R. ; BOTOMÉ, S. S. ; DE ANDRADE, A. L. ; FAGGIANI, R. B. ; NATIVIDADE, J. C. ; COUTINHO, M. C. . **Conceitos e práticas adotadas por pesquisadores em psicologia organizacional e do trabalho**. Aletheia (ULBRA), Canoas, v. -, n. 21, p. 7-19, 2005.

ZACCARELLI, Maria I.; TEIXEIRA, Laura M. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 140.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002. p.53-59.

\_\_\_\_\_, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação Humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p.110.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário

*Sua participação é importante. Por gentileza, contribua!*

A seguinte questão que se apresenta tem como objetivo maior identificar as atividades desenvolvidas por psicólogos organizacionais e do trabalho no município de Palhoça.

**1. Qual (is) desta (s) práticas você realiza no cotidiano de seu trabalho? Assinale a (as) alternativa (as) com X.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Análise do Trabalho                     | <input type="checkbox"/> Recrutamento e Seleção        |
| <input type="checkbox"/> Planejamento de Cargos                  | <input type="checkbox"/> Movimento e Desligamento      |
| <input type="checkbox"/> Remuneração e Benefícios                | <input type="checkbox"/> Controle RH                   |
| <input type="checkbox"/> Planejamento RH                         | <input type="checkbox"/> Treinamento                   |
| <input type="checkbox"/> Avaliação de Desempenho                 | <input type="checkbox"/> Estágios/ Formação            |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de Planos e Carreiras   | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Gerencial     |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de Equipes              | <input type="checkbox"/> Liderança de Grupos           |
| <input type="checkbox"/> Motivação, satisfação e comprometimento | <input type="checkbox"/> Conflitos de poder            |
| <input type="checkbox"/> Cultura Organizacional                  | <input type="checkbox"/> Segurança de acidentes        |
| <input type="checkbox"/> Ergonomia                               | <input type="checkbox"/> Manejo do <i>stress</i>       |
| <input type="checkbox"/> Programa bem-estar                      | <input type="checkbox"/> Assistência Psicossocial      |
| <input type="checkbox"/> Programa de Integração e Socialização   | <input type="checkbox"/> Regulação de conflitos        |
| <input type="checkbox"/> Padrões de gestão                       | <input type="checkbox"/> Organização do trabalho       |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Organizacional          | <input type="checkbox"/> Qualidade de vida no trabalho |
| <input type="checkbox"/> Programa de Qualidade Total             |  |

**Dentre as atividades citadas acima, qual ocupa maior tempo de seu cotidiano de trabalho, ou seja, que se constitui seu principal foco de atuação? Por favor, mencione abaixo SOMENTE a respectiva atividade.**

---

***Obrigada!***

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

1. Quando concluiu sua graduação? Onde? Realizou outros cursos?
2. Como iniciou sua atuação em psicologia? Como se inseriu na empresa atual?
3. Há quanto tempo você atua com recrutamento e seleção?
4. Como se inseriu na empresa atual? Que atividades você realiza aqui?
5. Você realiza recrutamento e seleção na empresa há quanto tempo?
6. Com que frequência realiza recrutamento e seleção na empresa?
7. Para você, o que é recrutamento?
8. E o que é seleção?
9. De que forma você planeja a realização do recrutamento e seleção?
10. Quais as técnicas que você faz uso para a realização do recrutamento e seleção?
11. Em sua opinião, qual a contribuição da sua formação para sua prática em recrutamento e seleção?
12. Houve outras contribuições para atuar em recrutamento e seleção?
13. Você faz uso de algum conhecimento teórico específico para desenvolver Em sua opinião, qual a contribuição da sua formação para sua prática em recrutamento e seleção? esta atividade? Qual (is) sua (s) base (s) teórica (s)?
14. O que você considera tradicional em recrutamento e seleção de pessoal, e o que considera inovador?
15. Diante disso, como você classifica sua atuação em recrutamento e seleção?
16. Que importância você atribui ao recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho?

## APÊNDICE C –Relação Objetivos Específicos e ICD

### OBJETIVO GERAL

Explorar as práticas de recrutamento e seleção que psicólogos organizacionais e do trabalho realizam no município de Palhoça.

Objetivos	Questões do Instrumento de Coleta de Dados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um levantamento acerca da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando concluiu sua graduação? Onde? Realizou outros cursos?</li> <li>2. Como iniciou sua atuação em psicologia?</li> <li>3. Há quanto tempo você atua com recrutamento e seleção?</li> <li>4. Como se inseriu na empresa atual? Que atividades você realiza aqui?</li> <li>5. Você realiza recrutamento e seleção na empresa há quanto tempo?</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever as práticas desenvolvidas em recrutamento e seleção;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Com que frequência realiza recrutamento e seleção na empresa?</li> <li>7. Para você, o que é recrutamento?</li> <li>8. E o que é seleção? .</li> <li>9. De que forma você planeja a realização do recrutamento e seleção?</li> <li>10. Quais as técnicas que você faz uso para a realização do recrutamento e seleção?</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar as contribuições que psicólogos organizacionais e do trabalho identificam para a realização das práticas de recrutamento e seleção</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Em sua opinião, qual a contribuição da sua formação para sua prática em recrutamento e seleção?</li> <li>12. Houve outras contribuições para atuar em recrutamento e seleção?</li> <li>13. Você faz uso de algum conhecimento teórico específico para desenvolver Em sua opinião, qual a contribuição da sua formação para sua prática em recrutamento e seleção? esta atividade? Qual (is) sua (s) base (s) teórica (s)?</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a relevância que o psicólogo organizacional e do trabalho aponta em relação às práticas de recrutamento e seleção</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. O que você considera tradicional em recrutamento e seleção de pessoal, e o que considera inovador?</li> <li>15. Diante disso, como você classifica sua atuação em recrutamento e seleção?</li> <li>16. Que importância você atribui ao recrutamento e seleção para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho?</li> </ol>

**APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “As práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no município de Palhoça”. Trata-se de um Trabalho de Conclusão de Curso, do projeto de Gestão de Pessoas, do Curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina. Este trabalho está sendo desenvolvido sob orientação da Msc. Michelle Regina da Natividade. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o nome e o telefone da pesquisadora principal, caso queira tirar dúvidas do projeto e de sua participação. Os nomes utilizados na pesquisa serão fictícios e se manterá sigilo acerca de sua identidade. No caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento.

NOME DA PESQUISA: As práticas de recrutamento e seleção realizadas por psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam no município de Palhoça.

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Maria Bethânia Silva

TELEFONE: 48 – 8803.7612

Assinatura da Pesquisadora Responsável: \_\_\_\_\_

**CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_, inscrito no RG \_\_\_\_\_, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pela pesquisadora Maria Bethânia Silva dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Também estou de acordo que a entrevista seja gravada pela pesquisadora. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade ou prejuízo à pesquisa. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

\_\_\_\_\_  
Assinatura, local e data.