



OS DESAFIOS DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES QUE ENVOLVEM OS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Rafael Nascimento de Castro¹

Mara Marçal Sales²

RESUMO: Este artigo apresenta uma pesquisa de cunho qualitativo que teve como objetivo geral investigar como os psicólogos organizacionais, inseridos em consultorias de recursos humanos, lidam com os desafios das normas e renormalizações dentro das atividades de recrutamento e seleção. Os objetivos específicos abarcaram: a) descrever como os psicólogos organizacionais que atuam em consultorias de recursos humanos lidam com os desafios encontrados nos processos de seleção de pessoas; b) situar e analisar as práticas atuais de recrutamento e seleção em consultorias de recursos humanos e c) identificar os recursos disponibilizados pelas consultorias de recursos humanos para realização das atividades de recrutamento e seleção. Como instrumento para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada. Foram entrevistadas seis psicólogas. Os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo. Buscou-se na Ergologia o embasamento necessário a melhor analisar os dados coletados. Quanto aos resultados, observou-se que as profissionais estudadas são demandadas a preencher grande volume de vagas simultaneamente em prazos necessariamente curtos. Percebeu-se que as psicólogas não possuem autonomia e contam com ferramentas limitadas para realização das atividades. Além disso, elas lidam com requisições baseadas, muitas vezes, em critérios discriminatórios. Foi identificado ainda que os processos de recrutamento e seleção, atividades tradicionais do campo da Psicologia Organizacional, fazem uso de estratégias cristalizadas, que não apresentam mudanças significativas ao longo do tempo.

PALAVRAS CHAVE: Psicologia Organizacional e do Trabalho; Ergologia; Recrutamento e Seleção; Consultorias de Recursos Humanos.

ABSTRACT: This article presents a qualitative research in which interviews were conducted with psychologists who work as consultants at human resources companies in the city of Belo Horizonte. The general purpose was to investigate how organizational psychologists, inserted in human resources consulting companies, deal with the standards and re-normalization challenges that appear during the recruitment and selection activities. The specific objectives were: a) to describe how organizational psychologists that work with human resources deal with challenges during the recruitment and selection processes; b) to situate and analyse current practices of recruitment and selection at the consulting companies; and c) to identify the resources provided by the consulting companies for the recruitment and selection processes accomplishment. Semistructured interview was conducted for data collection. The data was analysed by content analysis method. Six psychologists were interviewed. For a better analysis of the information collected, it was used the Ergology perspective. As a result, it was observed that professionals in this study were required to fulfill a great volume of job vacancies simultaneously in a short due time. It was noticed that the psychologists don't have autonomy and rely on limited tools to perform the activities. Besides, they deal with requests that contain prejudiced evaluation criteria many times. It was identified that recruitment and selection processes, considered as traditional activities of Organizational Psychology field, make use of crystalized strategies, of which don't present significant changes over time.

KEYWORDS: Work and Organizational Psychology; Ergology; Recruitment and Selection Processes; Human Resources Companies.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa enfocou o trabalho de psicólogos organizacionais inseridos em consultorias de recursos humanos na cidade de Belo Horizonte. Consultorias de recursos humanos são prestadoras de serviços que realizam as atividades de provimento de pessoas. Elas

¹ Graduado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Pós-graduando em Gestão de Pessoas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Contato: rafaelncastro@hotmail.com

² Doutora em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais, professora da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Contato: milmaravilhas2002@yahoo.com.br

são definidas por Bohlander (2005) como fonte de recrutamento externo. “Essas empresas buscam candidatos com qualificações que combinem com os requisitos das posições que a empresa-cliente está procurando preencher” (BOHLANDER, 2005, p. 83).

O recrutamento é a busca de candidatos para participar do processo de seleção. Ele pode abranger tanto candidatos internos como externos à instituição.

Para Carvalho e Nascimento (1997), essencialmente, o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria empresa, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos: transferência de emprego, promoções de funcionários, planos de carreiras e programas de desenvolvimento.

Segundo Pontes (2001), o recrutamento externo é realizado quando há abertura de uma nova oportunidade dentro da organização seja ela pelo surgimento de uma necessidade de aumento do quadro de funcionários ou pelo desligamento de um trabalhador. Nesse caso, não havendo um aproveitamento interno, surge a necessidade de buscar no mercado de trabalho um novo funcionário que detenha potencial para ocupar o cargo.

O psicólogo organizacional inserido em consultorias de recursos humanos frequentemente efetua todo o processo de recrutamento e seleção para um determinado cliente: é o responsável pelo alinhamento do perfil do candidato, realiza a divulgação da oportunidade em *sites* de busca de vagas, procede à triagem de currículos, faz contato com os candidatos para agendar entrevista, conduz as entrevistas (individuais, coletivas ou por competências), procede à aplicação de avaliação psicológica e, por fim, encaminha ao cliente os candidatos que estão dentro do perfil. A elaboração da pesquisa aqui apresentada surgiu a partir da experiência de trabalho de um dos autores na área organizacional, especificamente em consultorias de recursos humanos. Tal prática permitiu identificar vários desafios ali presentes.

Dentre estes desafios, destacam-se aqui aqueles relacionados à ética. A Resolução N° 010/05 do Conselho Federal de Psicologia (2005), em seu primeiro princípio fundamental nos traz: “o psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, na dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos” (CFP, 2005). Este princípio, todavia, na prática, nem sempre é levado em consideração no cotidiano dos processos seletivos.

No alinhamento de perfil de determinada vaga, por exemplo, a experiência em consultorias mostrou que há gestores que apresentam como requisito básico para o preenchimento da oportunidade a exigência por pessoas brancas.

Em outros processos, a necessidade de buscar informações sobre os candidatos atravessava a fronteira profissional e aproximava a atuação do psicólogo a uma investigação:

consultar pontos na carteira de motorista de candidatos, verificar se o candidato possuía seu nome negativado nos órgãos de proteção ao crédito e até mesmo realizar a consulta de antecedentes criminais eram ações recorrentes neste campo. Cumpre notar que estas ações estão desacordo com o que a própria legislação brasileira estabelece, como se pode notar na Lei nº 9.029, de 13 de Abril de 1995:

Artigo 1 - Fica proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso a relação de emprego, ou sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, ressalvadas, neste caso, as hipóteses de proteção ao menor previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (BRASIL, 1995).

A partir da abrangência e complexidade das experiências vividas, surgiu o interesse em avaliar se tais ocorrências eram fatos isolados ou se os profissionais de psicologia defrontavam-se com situações similares. E, também, se outros tipos de entraves se apresentavam na prática das consultorias.

Desta forma, o intuito dessa pesquisa e, então, seu objetivo geral, voltou-se a investigar como os psicólogos organizacionais inseridos em consultorias de recursos humanos lidam com os desafios das normas e renormalizações dentro das atividades de recrutamento e seleção.

Para atingir tal objetivo geral, foram levantados como objetivos específicos: a) descrever como os psicólogos organizacionais que atuam em consultorias de recursos humanos lidam com os desafios encontrados nos processos de seleção de pessoas; b) situar e analisar as práticas atuais de recrutamento e seleção em consultorias de recursos humanos da cidade de Belo Horizonte e c) identificar os recursos disponibilizados pelas consultorias de recursos humanos para realização das atividades de recrutamento e seleção e o modo como os psicólogos trabalham com eles.

A realização desta pesquisa foi embasada pelo delineamento preliminar do campo de aplicação da Psicologia Organizacional e pelas contribuições da Ergologia – aspectos que serão tratados a seguir.

2 AS FACES DA PSICOLOGIA APLICADA AO TRABALHO

De acordo com o Conselho Federal de Psicologia, resolução CFP nº 013/2007, a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma das especialidades da profissão no Brasil (CFP, 2007). Para o Conselho, o psicólogo do trabalho – em sentido amplo – atua:

[...] individualmente ou em equipe multiprofissional, onde quer que se deem as relações de trabalho, nas organizações sociais formais ou informais, visando à aplicação do conhecimento da Psicologia para a compreensão, intervenção e desenvolvimento das relações e dos processos intra e interpessoais, intra e intergrupais e suas articulações com as dimensões política, econômica, social e cultural. (BRASIL, 1992, p. 3).

No percurso histórico da psicologia aplicada ao trabalho, identificam-se, tradicionalmente, três faces: a Psicologia Industrial, a Psicologia Organizacional e a Psicologia do Trabalho.

Jacques (1999) aponta a Psicologia Organizacional como a mais identificada com as tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho e outras rotinas típicas de uma área de recursos humanos. Em função desta proximidade, é exatamente esta face que interessa de forma mais direta a presente pesquisa.

Para além dessa divisão clássica, Bendassolli (2011) nos apresenta uma nova classificação sobre o campo da psicologia organizacional e do trabalho. O autor descreve três vias de apropriação que, a seu ver, são representativas do estado da arte das abordagens psicológicas relativas ao trabalho. São elas: a via organizacional, a via clínica e a via social. Dentre estas vias, a temática enfocada na presente pesquisa se aproxima das duas primeiras.

Segundo Bendassolli (2011, p.78), a via organizacional privilegia a busca “de desempenho tanto organizacional quanto individual”. O desempenho é, assim, o conceito central dessa via: ele é visto como um conjunto de ações que provocam mudanças no ambiente, tendo como objetivo a busca de resultados econômicos.

No que se refere à via clínica, Bendassolli (2011) aponta a aglutinação de diferentes perspectivas teóricas, tais como a Psicodinâmica, a Clínica da Atividade, a Ergologia e a Psicossociologia.

Cumpre notar que as clínicas do trabalho indicadas por Bendassolli, mesmo que tenham como objeto comum de estudo o trabalho, divergem em termos de inscrições teóricas e metodológicas.

De todo modo, nestas clínicas aplicadas, um dos propósitos do psicólogo do trabalho é a transformação das condições objetivas de trabalho para então “empoderar” o sujeito, seja diante do sofrimento, seja diante da atividade bloqueada ou interditada. Nesse sentido, o trabalho é apreendido como um mediador simbólico para o acesso ao sujeito psíquico e, também, como um pivô de transformação social.

As atividades envolvidas no recrutamento e seleção filiam-se, de forma direta, à Psicologia Organizacional e à via organizacional. Contudo, para realizar uma reflexão sobre as práticas das consultorias, buscou-se, como mostrado a seguir, uma inspiração na Ergologia.

3 A ERGOLOGIA

A ergologia surgiu na França na década de 1980. Para Trinquet, ela se constitui como “[...] um método de investigação pluridisciplinar em função de a atividade humana ser muito complexa para se compreender e analisar a partir de uma única disciplina, qualquer que seja ela” (TRINQUET, 2010, p. 2).

A proposta desta clínica do trabalho “é debater um outro ponto de vista no mundo organizacional: o ponto de vista do trabalho, particularmente ausente nas empresas” (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE apud HOLZ, 2012, p. 5).

Para a Ergologia, “a história humana é compreendida através da atividade que deve ser estudada no fluxo das situações concretas” (BENDASSOLLI, 2011, p. 12). Para o autor, a “atividade de trabalho é a maneira pela qual os humanos se envolvem no cumprimento dos objetivos do trabalho, em um lugar e tempo determinados, utilizando-se dos meios colocados à sua disposição” (BENDASSOLLI, 2011, p. 42).

Segundo Schwartz citado por Bendassolli: “a intervenção na ergologia tem como objetivo incitar aqueles que vivem e trabalham a pôr em palavras um ponto de vista sobre sua atividade, a fim de torná-la comunicável e de submetê-la a confrontação de saberes”. (SCHWARTZ apud BENDASSOLLI, 2011, p. 12). E é exatamente o fato de a ergologia apoiar-se na perspectiva apresentada por quem trabalha que a tornou significativa para a presente análise.

Isto ocorre, pois, a perspectiva de considerar o ponto de vista dos trabalhadores não se constitui como um sentido habitualmente presente nas ações de gestão de pessoas. De fato, tomadas em seu contorno geral, as práticas dos profissionais de Recursos Humanos, de acordo com Borges (2004, p. 46) “se dão sempre no sentido de “adaptar” o trabalhador às necessidades do trabalho e “corrigir” as falhas advindas do “fator humano”.

No que diz respeito às questões do trabalho, Bendassolli e Soboll citados por Holz (2012) apontam que historicamente a psicologia organizacional busca o controle da gestão, apresentando-se para instrumentalizar o gerenciamento dos recursos humanos, como também promover e adaptar o sujeito às demandas de trabalho.

Contudo, diferentemente dessa tradição, Durrive e Jacques citados por Holz (2012) indicam que:

A ergologia situa-se no âmbito das clínicas do trabalho, que não pretendem ser aplicadas, primariamente, como instrumental na gestão, mas buscam evidenciar os mecanismos que interferem nos processos de subjetivação. [...] baseia-se na ideia do trabalho como uma atividade humana e faz sua análise colocando-se tanto quanto possível “do ponto de vista daquele que trabalha”, concentrando-se na “relação que a pessoa estabelece com o meio no qual ela está engajada” (DURRIVE; JACQUES apud HOLZ, 2012, p. 7).

Holz (2012, p.13) ressalta a necessidade de: “[...] utilização da Ergologia nos estudos organizacionais como perspectiva analítica para o trabalho humano e a necessidade de maior aproximação entre esses campos.

A aproximação da ergologia com uma área tão tradicional como a do provimento de pessoas parte de um alargamento da compreensão sobre o sentido do trabalho. Este, como afirma Borges (2004):

Definitivamente, não pode mais ser visto como uma sequência de operações repetidas, programadas, padronizadas, mas torna-se uma sequência de eventos que se cruzam, modificam-se e ultrapassam o saber e a ação de um único indivíduo, mobilizando redes de atores (BORGES, 2004, p. 47).

Uma das saídas propostas a partir da Ergologia segundo Borges (2004, p. 48) “é a de utilizar a lupa para analisar a atividade de trabalho do ponto de vista clínico no sentido da ação, da afecção, do movimento. Buscar nesse uso de si por si onde se encontram forças aliadas, afirmadoras da vida”.

Diante do exposto acima, fez-se necessário escutar as profissionais inseridas em consultorias e que se incumbem dos processos de recrutamento e seleção.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Para realizar esta investigação, foi realizado um estudo baseado em uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa de acordo com Flick e Cols, citados por Gunther (2000), aponta a primazia da compreensão como princípio do conhecimento. Portanto, o foco da pesquisa qualitativa está centrado na compreensão dos significados que o indivíduo impõe às suas ações.

A entrevista semiestruturada foi utilizada como instrumento de coleta de informações. Este método de entrevista possibilita a obtenção de dados de forma mais direta.

As entrevistas foram caracterizadas por um roteiro de perguntas ordenadas, mas com respostas livres ou abertas.

A pesquisa contou com a participação de seis psicólogas que atuam em consultorias de recursos humanos, na cidade de Belo Horizonte.

As entrevistas foram realizadas individualmente, no ambiente de trabalho de cada uma das entrevistadas. As informações relatadas pelas participantes foram registradas por áudio, utilizando gravador de voz, mediante autorização das entrevistadas. Antes do início da entrevista, foi entregue um Termo de Consentimento Livre Esclarecido para que as profissionais pudessem ler, assinar e autorizar a entrevista.

A análise de dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) descreve a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As profissionais entrevistas serão identificadas nessa pesquisa por nomes fictícios. A realização da mudança de nomes se fez necessária para preservar a identidade das entrevistas conforme assegurado no Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Também por razões éticas e para garantir a não identificação das profissionais, não foram expostos dados referentes à instituição de trabalho de cada uma.

5 RESULTADOS

5.1 O trabalho em consultorias de Recursos Humanos

A seguir, serão apresentados e discutidos os dados obtidos na pesquisa. No quadro I, são apresentados os dados de caracterização geral das entrevistadas.

Quadro 1: Caracterização das Psicólogas participantes da pesquisa.

Nome Fictício	Verônica	Janaina	Vanessa	Thalita	Ellen	Monalisa
Idade	27	29	38	29	32	28
Cargo	Assistente de Recursos Humanos	Assistente de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos Sênior	Analista de Recursos Humanos Junior	Analista de Recursos Humanos Pleno	Analista de Recursos Humanos Junior
Tempo de atuação em Consultorias de RH	5 anos	7 anos	6 anos	5 anos	8 anos	3 anos
Tempo atividade na atual Consultoria de RH	6 meses	4 meses	1 ano	1 ano e 2 meses	2 anos	10 meses

Fonte: Elaborado pelos autores

As profissionais entrevistadas para a pesquisa tiveram uma aproximação com o campo dos Recursos Humanos (RH) ainda no decorrer da graduação ou logo após o término da faculdade.

Veronica, por exemplo, ao ser questionada sobre sua trajetória, disse:

Eu me formei em psicologia pela Faculdade Pitágoras em 2010, e nesse ano mesmo eu iniciei minhas atividades no RH. Antes, eu atuava em atividades administrativas, financeiro. Mas, em 2010, eu ingressei no RH, pela empresa [...], que é uma consultoria de recursos humanos. Comecei trabalhando com recrutamento e seleção, inicialmente trabalhando com recrutamento de todos os níveis, depois com programas *trainee* e por último com processos de média e alta gerência. Posteriormente, fui para [...] também uma consultoria de recursos humanos, trabalhando com recrutamento e seleção, mais focado para um público operacional e, atualmente, eu trabalho com treinamento e desenvolvimento. (VERÔNICA, 2015).

O interesse em atuar no setor de recursos humanos fez com que as profissionais fossem trabalhar em consultorias de RH.

Segundo Vanessa:

É uma área na qual eu me identifiquei muito, minha carreira profissional sempre foi em consultoria, passei por três empresas de recrutamento e seleção. Eu gosto muito da área. (VANESSA).

A atuação neste setor, contudo, mostra-se marcada por diferentes desafios, conforme mostrado a seguir.

5.2 Entraves presentes no trabalho

Atualmente, o discurso sobre a importância do capital humano dentro das organizações é muito forte. Segundo Stewart citado por Martins (2008, p.3): “Entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados. Como também, a criatividade e a inovação organizacional, observando como novas ideias surgem na empresa”.

O valor das pessoas na organização também é enfatizado por Mayo (2003) que aponta:

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. (MAYO, 2003, p. 26).

A partir desta valorização do chamado capital humano, era de se supor que os processos de recrutamento e seleção fossem cercados de grande cuidado e apuro técnico. Porém, nas entrevistas realizadas na pesquisa, essa valorização discursiva não se casa com o real desenvolvimento destas áreas. Existem diferentes entraves que são identificados pelas psicólogas.

Um primeiro entrave foi apontado pela entrevistada Verônica. Ele ocorre quando as considerações dos profissionais de psicologia não são valorizadas:

[É função da psicologia] Dar suporte ao cliente, para o cliente entender o que ele pode, o que ele não pode. Entender o que ele precisa dentro do cargo que ele está trabalhando, mas nem sempre a gente tem essa abertura. Nós sempre que percebemos a necessidade de falar que... “olha, eu acho que você precisa de uma pessoa menos experiente, pois seu salário não atende, o seu salário não vai segurar essa pessoa por ser um cargo mais estratégico com salário abaixo”. A gente sempre posiciona, mas nem sempre o cliente vai ouvir também. Então isso acaba dando *turnover*. Não tem jeito. (VERÔNICA).

Uma variante de tal desafio se faz presente quando os processos seletivos visam sómente ratificar escolhas já feitas, como aponta Thalita:

Uma vez, uma empresa abriu uma vaga aqui na consultoria e quando entrei em contato com o gestor ele já tinha uma indicação, não cheguei nem alinhar perfil do candidato e simplesmente desprezou meu trabalho, eu apenas conheci o candidato e encaminhei para o exame médico (THALITA).

Tal prática faz com que Monalisa, inclusive, já verifique se há indicações:

Eu recebo a vaga do corporativo, eu sou responsável por um gerente específico, entro em contato com o gerente, pergunto se tem alguma indicação. (MONALISA).

Nesses casos, então, a consultoria de recursos humanos serve apenas para legitimar a escolha já realizada pelo contratante.

O segundo entrave refere-se à presença de preconceitos e discriminações. A entrevistada Verônica aponta em sua vivência a ocorrência de discriminações:

[Existem discriminações] De gênero, de etnia, de condição sexual, diversas. Em alguns momentos, quando eu sentia que tinha abertura, eu me posicionava. Tenho um exemplo de um caso. Eu estava fazendo o processo seletivo junto com um gestor, uma gestora, na verdade, e uma analista de RH da empresa. E durante o processo, nós tínhamos sete ótimas candidatas e elas falaram que gostaram muito de todas as candidatas, mas elas não queriam contratar por serem mulheres. Ai nesse momento eu senti que tinha abertura e resolvi me posicionar. Falei, engracado, né? Nós aqui, três mulheres estamos aqui falando que não vamos contratar mulheres. Assim eu não consigo saber qual é o nosso papel – mulheres – na sociedade. (VERÔNICA).

Monalisa aponta outra forma de discriminação e preconceito:

Em uma vaga de estágio que eu fui fazer, e ai eu não me atentei que no currículo da pessoa estava escrito que ela era PCD³, e ai mesmo assim eu encaminhei para uma vaga de estágio que não incluía pessoas com algum tipo de deficiência. Aí o gestor entrou em contato comigo, perguntando se eu tinha visto que a candidata não tinha uma ponta do dedo. Assim, para mim não influência, e ele disse que se precisasse contratar ela futuramente, ela iria trabalhar com dinheiro, e como ela iria ter o manuseio que ela precisa ter para trabalhar com as cédulas. E aí eu questionei que as pessoas que têm algum tipo de deficiência, elas criam outras habilidades que nem mesmo a gente tem. Eu acho que dificuldades todos temos e criamos mecanismos para superar. Nesse caso eu vi muita irritação do gerente por conta de eu insistir com ele na vaga, ele gostou da candidata e não contratou por causa dessa deficiência. Eu já tinha ouvido falar muito do preconceito, mas vivenciar na prática é bem complicado. (MONALISA).

Borges (2004) aponta que a ergologia traz a questão dos valores, indicando que o trabalho mobiliza os aspectos subjetivos do trabalhador. Sendo assim, o trabalho é também um debate de valores (SCHWARTZ, 2011). O trabalhador ao se deparar com as prescrições vai ressingularizá-las à sua maneira, conforme sua história de vida individual e coletiva. Para Durrive (2011, p.49): “[...] cada vez que ele é convocado a agir, o ser humano é confrontado com o que exigem dele e com o que ele exige de si mesmo. Ele entra num debate de normas [...]”. Para Bendassolli (2011), trabalhar é sempre um drama no sentido de que envolve o tra-

³PCD é uma sigla que significa Pessoa com Deficiência. É utilizada para se referir às pessoas que possuem limitações permanentes (pessoas com deficiência visual, auditiva, física ou intelectual) (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2015).

balhador por inteiro, é o espaço de tensões problemáticas, de negociações de normas e de valores.

Um terceiro entrave relatado pelas entrevistadas refere-se aos prazos para a realização da seleção, que são acordados no fechamento do contrato da consultoria com o cliente. Tais prazos são vistos como um atrativo para os clientes, pois as empresas contratantes querem sempre ter suas vagas preenchidas o quanto antes. As entrevistadas relatam que este prazo varia de 10 a 15 dias.

Para Ellen:

O cliente quer o fechamento da vaga para ontem. Se bobear ele fecha o contrato com a data de entrega do candidato para antes da data que ele solicitou a oportunidade. Quando não fecha, o cliente não gosta. Reclama muito e fica complicado. (ELLEN).

No que se refere à quantidade de vagas trabalhadas por mês, as entrevistas relatam atuarem com um grande volume mensal.

De acordo com Verônica:

Chego a trabalhar 80 vagas por mês. (VERÔNICA).

Segundo Vanessa:

Depende do momento. Hoje estamos com um volume de vagas de 120 vagas, que são divididas com mais uma psicóloga e dois estagiários. (VANESSA).

Nota-se que o trabalho realizado pelas entrevistadas é cumprido sempre sob pressão de prazos, pois os atrasos fazem com que a consultoria tenha que realizar recompensas pelo serviço não finalizado dentro do período estipulado em contrato.

Para além da pressão dos prazos e da grande quantidade de vagas que marcam a rotina do trabalho em consultorias, as entrevistadas indicam problemas quanto aos instrumentos utilizados no processo.

Na literatura que trata das ações de provimento de pessoas, há um destaque para a incorporação, neste processo, de uma série de passos e instrumentos. Segundo Sales (2012):

Os processos seletivos voltados para o âmbito do trabalho apoiaram-se, historicamente, em contribuições do campo da Administração e da Psicologia. Do primeiro, receberam as influências de pensadores diversos – como Taylor, com a premissa do “homem certo para o lugar certo”, Fayol que foi quem primeiro elencou critérios gerais a serem observados nos candidatos e Weber que introduziu a atenção ao mérito, um dos traços constituintes da organização burocrática por ele defendida. Já da psicologia, os processos seletivos incorporaram um feixe de técnicas – como os testes, as dinâmicas de grupo e as entrevistas. Desta forma, ao longo do tempo, as estratégias

gias assistemáticas ou baseadas em costumes e impressões cederam lugar, progressivamente, para um modelo de seleção de pessoal que, por via da adoção de etapas e processos específicos e planejados previamente, intenta a um só tempo garantir maior controle sobre a mão de obra e também obter a máxima produtividade. (SALES, 2012, p. 84).

Gil (2001) também destaca que existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato com vistas a realizar a seleção. Esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também almejam, em última análise, prever o comportamento no cargo a ser ocupado.

E França e Arellano (2002) apontam que:

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Todos os métodos psicotécnicos preveem uma margem de acerto e erro, por isso não são a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. (FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.67).

Contudo, na prática, as estratégias utilizadas nos processos de seleção representam um desafio para as psicólogas.

Quando perguntadas sobre os recursos disponíveis para a realização das atividades diárias na consultoria de recursos humanos, as entrevistadas levantaram vários questionamentos.

Vanessa, por exemplo, apontou entraves nos processos de recrutamento e no acesso aos instrumentos utilizados para a seleção:

Às vezes você tem um volume muito grande de vagas. Você não consegue encontrar os candidatos, o SINE⁴ te encaminha gente fora do perfil, divulgações que você faz não lhe trazem retorno. E, muitas vezes, você necessita colocar uma divulgação no jornal. Uma divulgação é cara. Como também em testes psicológicos, eu fazia a coletação e a empresa não aprovava o teste. Tinha que criar uma estratégia para usar o que tínhamos. Isso é uma coisa que causa impacto no resultado. (VANESSA).

Já Thalita, indica a falta de testes psicológicos e de infra-estrutura como limitadores de suas atividades:

⁴Sistema Nacional de Emprego (SINE) foi criado em 1975 e disponibiliza um serviço público e gratuito para a população com intuito de organizar melhor o mercado e trabalho. (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2015).

Não tenho acesso a testes, que é uma ferramenta que eu acho importante. Aqui [precisamos de] um espaço físico maior, pois aqui não temos espaço adequado (THALITA).

A entrevistada Janaina aponta que, na maior parte das vezes, faltaram recursos para realizar suas atividades:

Algumas empresas que eu trabalhei, que faltava um recurso ou outro, um instrumento ou outro. [...] Às vezes faltava um crivo para a correção de determinada avaliação psicológica, pois tínhamos um crivo e três psicólogas usando o mesmo teste. Ah, teve uma consultoria que eu não tinha ferramenta de divulgação de vagas e busca de candidatos. Os gestores da empresa falavam que as psicólogas eram pagas para pensar como iriam realizar todo o processo de seleção e nisso estava incluído a maneira de fazer a divulgação e a captação de candidatos. Eles não queriam arcar com os custos dos sites para isso. Acham que isso é uma coisa mágica. Eles querem ótimos candidatos, com o menor gasto possível para chegar a estes candidatos e, se possível, custo nenhum. Então, às vezes, tínhamos que fazer anúncios e sair pelas ruas pregando para poder atrair pessoas. (JANAINA).

As entrevistadas relatam ainda que há gestores que, sem ao menos terem experiência e conhecimentos necessários para a realização das atividades, interferem na escolha dos instrumentos que vão ser utilizados no processo. Segundo Janaina:

Em uma consultoria que eu trabalhei, ela queria que eu aplicasse um determinado teste psicológico em um candidato analfabeto. E, ao questionar essa questão de aplicar o teste em uma pessoa que mal sabia escrever o nome, a administradora me respondeu que eu estava ali para cumprir com o meu papel de aplicar o teste, já que o cargo está pedindo a aplicação do teste, você vai aplicar. Ela não se importa se a pessoa, como ela vai se sentir. Tanto o recrutador como o candidato. Ela quer que você cumpra com o padrão (movimenta com as mãos, sinalizando padrão como aspas). E o padrão é fazer o que a empresa está pedindo. (JANAINA).

Para além dos problemas enfrentados pelas entrevistadas, há debates que apontam outro problema, que se refere à validação da escolha realizada. Após fazerem o fechamento da oportunidade em aberto, as psicólogas não possuem mais contato com o candidato indicado para a contratação. Elas, desta forma, não podem acompanhar seu trabalho e confirmar se a seleção foi de fato bem realizada.

Montmollin (1974), ainda na década de 1970, já apontava a necessidade de ampliação das estratégias de seleção:

Para os psicólogos sérios, honestos e científicos, o esquema de seleção não termina com a comparação dos dois perfis e a escolha dos candidatos. É preciso ainda verificar se a escolha foi boa. Esta escolha é chamada de validação. O processo de validação mais simples consiste em comparar o prognóstico (feito com ajuda de diversas provas) em que foi baseada a escolha do candidato, com a eficiência demonstrada no cargo. A eficiência é avaliada através de critérios que levam em conta tanto os ele-

mentos objetivos (rendimentos), como os julgamentos dos superiores. (MONTMOLLIN, 1974, p.15).

A falta dessa validação faz a entrevistada Thalita indicar a desvalorização da profissão em si:

É bom, mas é limitado. Aqui eu não tenho contato com os candidatos aprovados, não vejo o desenvolvimento do candidato. Acho que o recrutamento e seleção é tão padronizado, mas aqui se eu treinar uma pessoa para fazer entrevista por Skype, ela não precisa ser psicóloga. Isso me deixa um pouco frustrada. (THALITA).

5.3 Sobre a adequação dos processos seletivos

Como já citado anteriormente, o processo de seleção é o momento em que se vai identificar, entre os candidatos recrutados, aqueles que têm mais probabilidade de ajustar-se ao cargo vago. Para que esse objetivo seja atingido, é necessário todo um planejamento e uma estrutura para consolidá-lo.

Quando perguntado às participantes da pesquisa sobre a adequação do processo de seleção, sugeriram os seguintes apontamentos.

De acordo Verônica:

Sim, em alguns momentos, eu acredito que sim. Mas em outros, eu acredito que falta ferramentas, falta talvez uma sensibilidade maior do gestor, da empresa que está contratando. Nem sempre o processo flui da forma que eu entendo que deveria fluir. (VERÔNICA).

Segundo Monalisa:

Eu acho que deixa a desejar, eu acho que as empresas no geral, não só em consultoria, eu acho que as empresas exigem demais, até para vagas de estágio, eles já buscam pessoas com experiência. (MONALISA).

Nesse sentido, as entrevistas foram perguntadas quanto ao seu nível de satisfação nas atividades realizadas em consultorias de recursos humanos.

Verônica relata seu nível de satisfação na área:

De recrutamento e seleção fora da consultoria de 1 a 10 eu diria que estaria em 8,5. Na consultoria 5. Por que esse 5 na consultoria? Por prazos que não conseguimos cumprir, acaba gerando uma falta de respeito com o candidato, com o cliente. O consultor de RH ele sofre muita pressão, é pressão o tempo todo. Ele sofre pressão por si só porque ele tem que entregar, ele sente que tem que entregar. Sofre pressão do candidato, que vai questionar com ele, de como está o processo; sofre pressão do cliente; do gestor; da própria empresa mesmo. Então, é uma pressão muito grande de um trabalho específico, que você não consegue ter qualidade para entregar o seu trabalho. E até compromete seu nome no mercado, porque é, o mercado não

vai entender que é a consultoria x ou y que não te dá ferramentas e prazos para trabalhar. Vai entender que aquela consultoria não consegue entregar o que ele precisa. (VERÔNICA).

Para Monalisa:

Médio, eu não estou totalmente satisfeita. Eu estou satisfeita por trabalhar as vagas dessa instituição financeira. Como eu trabalhei em uma empresa com RH interno, eu aqui não tenho acesso ao desenvolvimento do candidato, não consigo acompanhar, encaminho o candidato, só sei se foi aprovado ou não. Em uma consultoria não sou realizada profissionalmente. (MONALISA).

Outro ponto relevante na pesquisa visava identificar possíveis mudanças nos processos de recrutamento e seleção.

De acordo com Janaina:

Não, eu vejo que desde o meu primeiro estágio continua o mesmo. (JANAINA).

Segundo Monalisa, ocorrem mudanças, mas não no sentido dos processos:

Muda a experiência do profissional. O processo de recrutamento e seleção em si, não muda. Posso até dizer que o recrutamento e seleção é fechado. Não muda, em todas as empresas que já atuei, sempre é realizado da mesma maneira. (MONALISA).

A pesquisa aponta, então, que há, por parte das entrevistadas, um descontentamento grande com a área de atuação.

E é importante registrar que o trabalho realizado pelas profissionais possui uma forte presença do trabalho prescrito. Suas atividades são cheias de regras e objetivos já fixados pela organização de trabalho.

Como aponta Borges (2004), na visão da Ergologia é impossível que não exista atividade. Em uma situação de trabalho, não há como se ater exclusivamente ao prescrito. O trabalho efetivamente realizado nunca é só prescrição, pois envolve sempre atividade humana.

E é isto que fazem as entrevistadas frente aos desafios dos prazos, da falta ou inadequação dos instrumentos, das solicitações discriminatórias – mesmo que isto lhes acarrete sofrimento e desmotivação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse estudo, buscou-se investigar como psicólogos organizacionais inseridas em consultorias de recursos humanos na cidade de Belo Horizonte lidam com os desafios das normas e renormalizações dentro das atividades de recrutamento e seleção. Os resultados apontam a existência de desafios como a falta de instrumentos psicológicos para uma melhor avaliação dos candidatos nos processos de seleção, a falta de autonomia para a realização de suas atividades, a discriminação nos processos de seleção de pessoas e a adoção de prazos para entrega de candidatos curtos. Este quadro, em seu sentido geral, apresenta um contraste com os discursos que atribuem grande valor ao capital humano.

Tais resultados, por serem resultantes de estudo de caso, não podem ser generalizados. Deve-se registrar, todavia, que eles mostram uma gama muito incisiva de problemas presentes em uma das áreas mais tradicionais de atuação da psicologia. Em contraste com isto, a pesquisa bibliográfica que subsidiou o presente estudo, mostrou que os campos do recrutamento e da seleção são tratados majoritariamente por manuais destinados apenas a descrever as etapas e técnicas envolvidas nestes processos. Há uma grande escassez de produções que abordem, de forma crítica, as condições e entraves que podem se apresentar. Em função disto, sugere-se a continuidade e expansão desta investigação de forma a analisar um conjunto mais amplo de profissionais, bem como conhecer as atividades e condições de exercício de psicólogos inseridos em setores de recursos humanos generalistas – espaços que apresentam uma maior diversidade de atividades a serem desempenhadas.

Por fim, deve-se registrar uma limitação do estudo aqui focalizado: ao se pautar em entrevistas semiestruturadas, ele se constitui como uma via que propicia chances ainda restritas de construção de saberes por parte dos trabalhadores. A utilização de outros instrumentos voltados à reflexão e à intervenção não foi possível em função de restrições de tempo, mas ela, certamente, tornaria mais fecunda a abordagem sobre a atividade de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENDASSOLLI, Pedro. Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. **Psicologia e sociedade**. V. 23 (1), 2011 p.75-84. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v23n1/a09v23n1.pdf>>. Acesso em 28 jun de 2015.

BOHLANDER, George W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES, Maria E. S. Trabalho e gestão de si: para além dos “recursos humanos”. **Cadernos de Psicologia Social do TRabalho**. São Paulo, v. 7, dez. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172004000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 mai. 2015.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Presidência da República; Casa Civil; Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm>. Acesso em 10 de ago. 2014.

CARVALHO, Antônio V. NASCIMENTO, Luiz P. Administração de recursos humanos, v. 1-2 ed.- São Paulo: Pioneira, 1997.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Atribuições profissionais do psicólogo no Brasil**. 17 de outubro de 1992. Disponível em: <http://www.psicologia-online.org.br/legislação/pdf/atr_prof_psicologo.pdf>. Acesso em: 29 de ago. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução CFP n.010/05. **Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Psicologia**. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo_etica1.pdf>. Acesso em: 22 de ago. 2014.

DURRIVE, Louis. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Trab. educ. saúde (Online)**, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000400003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 de out. 2016.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Dilva; CABRAL, Paulo. **Significados.com**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/serasa/>>. Acesso em 07 de abr. 2015.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa**: Esta é a questão? Psicologia: Teoria e pesquisa. Maio-Agosto 2006, Vol. 22n. 2, pp. 201- 210. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pde/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 15 de mai. 2014.

HOLZ, Edvalter B. Cinco Apontamentos Ergológicos Sobre o Novo RH. **Gestão & Sociedade**: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu, v. 1, n. 2, 2012.

JACQUES, Maria da Graça. Contribuições da Psicologia Social para o Trabalho e as Organizações. **Cidadania e Participação Social**, Porto Alegre, ABRAPSO - Regional Sul, pp.89-95, 1999.

MARTINS, Vera Lúcia. **A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas** – Um estudo dos artigos publicado no período de 2000 a 2008 na revista RAE.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa:** valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Sistema Nacional de Emprego.** 2015. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/servicos-do-ministerio/servicos-do-trabalho/para-o-trabalhador/vagas-de-emprego-sine>>. Acesso em 9 de ago. 2016.

MONTMOLLIN, Maurice de. **A Psicotécnica na berlinda:** uma autocrítica da psicologia industrial. Rio de Janeiro, Agir, 1974.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **O que significa PCD?** 2015. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/61686/o-que-significa-pcd%23ixzz3kWH0cthW>>. Acesso em 9 de ago de 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: Saraiva. 2001.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trab. educ. saúde (Online)**, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 19-45, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000400002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 out. 2016.

SALES, Mara Marçal. À flor da pele: uma análise crítica de discursos empresariais sobre diversidade racial no trabalho. 236f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e Educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR Online.** Campinas, número especial, p.93-113, ago de 2010.