

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL VOLTADA AO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO***

**ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY FOCUSED ON THE RECRUITMENT
AND SELECTION PROCESS**

Antonio Ilderlan Sousa Dias
Lais Layane Ribeiro dos Anjos***
Edilson Diniz******

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade discorrer sobre a importância da Psicologia Organizacional voltada ao processo de recrutamento e seleção, em que se faz uma análise sobre a gestão de pessoas, o papel do Psicólogo nesse processo e a relação entre a Psicologia Organizacional e o setor de Recursos Humanos das instituições. O principal objetivo da pesquisa é analisar quais instrumentos são utilizados pela Psicologia no ambiente organizacional contemporâneo. O estudo é de natureza qualitativa, descritiva e bibliográfica, em que se buscou o aparato de autores com trabalhos publicados na área do objeto de estudo selecionado. Os resultados indicam que a Psicologia Organizacional exerce um papel imprescindível nas organizações no processo de recrutamento e seleção de colaboradores, com o intuito de orientá-los junto ao setor de Recursos Humanos para a execução de funções que estejam de acordo com as aspirações pretendidas pela empresa.

Palavras-chaves: Importância. Psicologia Organizacional. Processo. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

This work aims to discuss the importance of Organizational Psychology focused on the recruitment and selection process, in which an analysis is made of people management, the role of the Psychologist in this process and the relationship between Organizational Psychology and the Resources sector. Institutional Humans. The main objective of the research is to analyze which instruments are used by Psychology in the contemporary organizational environment. The study is qualitative, descriptive and bibliographical, in which the apparatus of authors with published works in the area of the selected object of study was sought. The results indicate that Organizational Psychology plays an essential role in organizations in the process of recruiting and selecting employees, in order to guide them with the Human Resources sector to perform functions that are in accordance with the aspirations intended by the company.

Keywords: Importance. Organizational Psychology. Process. Recruitment. Selection.

* Artigo científico apresentado ao Curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano;

** Graduandos do Curso de Gestão em Recursos Humanos;

*** Professor Orientador, Graduado em Administração pela FAMA; Mestre em Ciências da Educação pela ESSE João de Deus, Lisboa – Portugal.

1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional possui grande relevância no processo de recrutamento e seleção, pois os testes psicológicos produzidos a partir da análise da personalidade são amplamente utilizados em diversos meios de convivência social, principalmente quando se deseja averiguar com mais profundidade os aspectos formadores do indivíduo em questão. Esses tipos de testes são adotados por empresas na seleção de candidatos para ocuparem vagas disponíveis, em espaços sociais em que as atitudes podem variar, como por exemplo, em atletas praticantes de algum esporte, entre outros.

Em um processo de recrutamento e seleção é importante que a pessoa que está à frente tenha conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudos na área de gestão em recursos humanos, além de tais itens importantes, há a necessidade de se trabalhar com outras áreas, para que haja um pleno desenvolvimento. Dentre essas áreas, ressalta-se a Psicologia Organizacional como objeto de estudo. Diante do contexto, levanta-se a seguinte pergunta: Até que ponto a psicologia organizacional ajuda no processo de recrutamento e seleção?

Diante de tal questionamento, levantou-se as seguintes hipóteses como supostas respostas para a pergunta-problema: O processo de recrutamento e seleção envolve aspectos físicos e psicológicos, e examina separadamente variáveis objetivas, tais como: tempo de reação, destreza numérica e manual, resistência e outras posições necessárias e subjetivas, dentre os quais podem ser citados os testes psicomotores, mentais, mecânicos e visuais, importante para o sucesso do processo de recrutamento e seleção, elementos relacionados à Psicologia Organizacional.

Com a crescente demanda do mercado por profissionais qualificados, os responsáveis pelo recrutamento e seleção dentro de uma organização têm papel fundamental no desenvolvimento organizacional. Uma opção válida é aquela que combina características pessoais com requisitos de trabalho.

É importante que o processo de recrutamento e seleção seja realizado por um psicólogo organizacional, pois ele analisa o perfil do candidato, podendo definir se o mesmo pode ser enquadrado às funções pertinentes ao cargo, na cultura da organização, no departamento em que atuará e na equipe que fará parte.

O recrutamento e seleção realizados por pessoas sem as especializações necessárias podem causar inúmeros danos à organização. A Psicologia Organizacional possui aparatos que conseguem captar o comportamento humano, com o propósito de definir se o candidato possui os requisitos adequados ao clima organizacional da instituição, tendo em vista que as decisões empreendidas durante as seleções impactam diretamente na produtividade e rentabilidade da empresa.

Este trabalho tem como principal objetivo analisar os instrumentos da Psicologia Organizacional em relação ao processo de recrutamento e seleção. Os objetivos específicos se concentram em reconhecer a importância da psicologia organizacional para o desenvolvimento do trabalho dos profissionais da área de Recursos Humanos; conhecer os principais benefícios da Psicologia Organizacional para o processo de recrutamento e seleção e elencar os métodos

da Psicologia Organizacional aplicados nos recrutamentos seletivos contemporâneos.

A proposta de estudo justifica-se pela necessidade de demonstrarmos quais as áreas dialogam com o processo de recrutamento e seleção, influenciando a capacidade perceptiva dos profissionais que atuam diretamente na área de recursos humanos. É importante que as pesquisas científicas voltadas para a área sejam embasadas por temáticas que somem com a realidade vivenciada nos ambientes organizacionais.

A relevância da pesquisa está na possibilidade que o meio acadêmico incite debates que façam os alunos e a sociedade refletirem sobre as diferentes habilidades que os profissionais de recursos humanos necessitam desenvolver, e a busca por autores que tenham concentrado os seus estudos sobre essa esfera de conhecimentos, é um dos caminhos direcionais da investigação.

Pretende-se enveredar pelos mais variados âmbitos que compõe o processo de recrutamento e seleção, a fim de conhecer os caminhos percorridos pelas organizações até os dias atuais, bem como, os mecanismos prioritários utilizados que convergem com a área de Psicologia Organizacional.

A centralidade da pesquisa busca demonstrar a importância do processo seletivo nas organizações, e o quanto ele dialoga para o recrutamento e contextualização de bons funcionários, contribuindo para que os estudantes de recursos humanos consigam reconhecer quais os perfis mais assertivos para a seleção de pessoas dentro das empresas.

Esta pesquisa englobou os vieses qualitativo, descritivo e bibliográfico, levando-se em consideração a necessidade de análise de autores que tenham embasamento científico na área da Psicologia Organizacional e sua relação com os processos de recrutamento e seleção em empresas ou demais instituições de trabalho. O estudo pretende descrever, através de pesquisas em artigos, periódicos, teses e dissertações, os fatos e fenômenos relacionados ao objeto de estudo selecionado.

Os tópicos a serem desenvolvidos neste trabalho se concentram em: primeiramente analisar a gestão de pessoas, através dos conceitos e definições atribuídos e os seis processos mais empregados, englobando também o subtópico que trata sobre agregar pessoas: recrutamento e seleção e os tipos de recrutamento. Em seguida, faremos um estudo sobre a Psicologia Organizacional, com ênfase no papel do Psicólogo Organizacional, para finalizar com um tópico que discorre acerca da relação existente entre a Psicologia Organizacional e os Recursos Humanos, as Considerações Finais e a listagem das referências consultadas para a construção do estudo.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas pressupõe uma equipe organizada que busca sempre objetivos comuns e é orientada e influenciada por uma ou mais pessoas que contam com a confiança e a simpatia de todos, cuja principal característica é a liderança. Então a liderança é “um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 448). A liderança não é mais exercida por autoridade, mas por atitudes afetivas

e racionalistas, e são indicadores básicos de excelência no comportamento humano em uma organização.

As organizações possuem muitos líderes, que possuem o dom da liderança e a habilidade de influenciar as pessoas, mas nem todos desempenham esse papel. Pesquisas avançadas em Antropologia e até mesmo em Psicologia mostraram que liderança não é uma característica que todos possuem, porém, não se sabe ao certo o porquê, mas sim, que essa característica não pode ser ensinada da mesma forma que se aprende algumas matérias importantes, assim, os líderes surgem em diversos contextos sociais, econômicos e até mesmo geográficos.

Segundo Cintra, Dalbem (2016) uma organização necessita de gestores que sirvam de inspiração aos seus colaboradores, para que a criação de estratégias e métodos para adentrar ao mercado sejam efetivamente positivas. Esse fator requer um liderança de gestão forte, pois o líder é a pessoa que comanda a equipe, utilizando sua autoridade com responsabilidade, respeitando assim as pessoas e fornecendo métodos de trabalho adequados, com o propósito de que cada um possa se sobressair nos desenvolvimentos das suas atividades com sua própria vontade, sempre em busca de um objetivo comum, visto que a gestão é responsável por todo plano organizacional detalhado, e a estrutura organizacional e as suas técnicas buscam alcançar os objetivos de forma eficaz.

A formação das estratégias das organizações e ter resultados, é sinônimo de saber lidar e responder às forças ambientais, com os objetivos definidos sobre como sobreviver a essas condições. “A liderança na organização precisa saber ler o ambiente e garantir uma adaptação organizacional adequada para ser viável: a chamada resposta estratégica”. (CHIAVENATO, 2017, pg. 35).

A resposta estratégica somente poderá surtir efeito se a gestão conseguir se adequar às condições de sobrevivência. A leitura do ambiente pressupõe a preparação para lidar com os mais variados tipos de pessoas, compreendendo por exemplo, a importância do bom relacionamento entre os colaboradores.

A gestão de pessoas, pressupõe a gestão de conflitos que se configura como um elemento fundamental para o bom andamento das relações, pois como as pessoas precisam conviver diariamente umas com as outras, as experiências devem ser harmoniosas, já que todos estão na empresa com um objetivo em comum: ter uma profissão e dela retirar o seu sustento.

Conforme Ahrens (2012) o conflito pode gerar uma possibilidade de crescimento para a empresa, já que a gestão pode ter contato com novas opiniões e ampliar a sua visibilidade a respeito de uma determinada causa ou problema. É importante que as pessoas se sintam valorizadas e ouvidas, pois isso contribui para relações favoráveis.

O conflito é identificado quando há divergência de visões, em que um indivíduo vê no outro como sendo um obstáculo, seja para o seu crescimento pessoal, ou até mesmo, para o desenvolvimento de suas atribuições. As reações advindas de um conflito nem sempre são previsíveis, já que o pensamento humano pode ser alterado em questão de segundos e cada um reage de uma maneira diferente.

Acerca dessas ideias, Ferreira, Kanaane e Severino (2010) colaboram que a identificação e atuação junto aos conflitos traz perspectivas de eficiência e qualidade na gestão. Para que se possa intervir em um conflito, torna-se necessário conhecer os fatores que o originaram, analisando as suas causas, as

peças envolvidas, para que se possa redirecionar as ações e atividades que podem ser adotadas para a sua resolução. Porém, isso também se aplica para as empresas privadas, visto que, a lógica de resolução é a mesma.

“O que torna o conflito algo negativo não é a divergência de pensamento e sim a reação que temos diante dele”. (AHRENS, 2012, p. 21). Desde sempre, os seres humanos possuem divergências de ideias, comportamentos, pensamentos, estilos de vida, e essas características incidem diretamente no ambiente de trabalho, tendo em vista que, as pessoas tendem a generalizar as ações e desejam que tudo saia conforme os seus desejos e anseios.

Entretanto, o gestor precisa ter bastante compostura e clareza para lidar com a resolução de conflitos, e isso inclui a sua capacidade de ouvir e saber como reagir ao que lhe é repassado, sabendo separar as suas opiniões pessoais daquelas que sejam mais coniventes para a aplicação no ambiente empresarial, pois o que está em jogo é a permanência da empresa no mercado.

Para Dimas e Lourenço (2011) a razão deve ser posta em prática para a eliminação do conflito, aumentando as chances de elevação da produtividade. Isso quer dizer que, a forma como se encara os conflitos sofreu muitas modificações ao longo dos anos, já que em tempos mais remotos era bastante natural que a qualidade das relações organizacionais fosse afetada quando era identificado algum tipo de conflito, afetando a produtividade e gerando insatisfação entre os colaboradores.

A comunicação é a base das relações humanas, pois permite que as pessoas externem o que pensam. Quando a empresa não dá essa abertura, fica ainda mais difícil conciliar a convivência entre as pessoas, afetando na vontade de produzir de todos os envolvidos.

Moreira (2012, p. 14) aponta que “o maior desafio dos líderes é justamente criar o ambiente que possibilite às pessoas o espírito de tolerância para conviverem com aqueles que se guiam por outros paradigmas”. A tolerância é um dos pilares para a construção de relações sadias, que envolvem respeito às diferenças, à cultura de cada um, religiosidade, e demais aspectos pessoais.

Uma liderança participativa é caracterizada pela possibilidade dada a todos igualmente, no sentido de ouvir a diversidade de opiniões sobre um mesmo tema. A democracia nesse processo é fundamental, pois os colaboradores precisam se sentir partícipes de todo o processo, acolhidos como em um ambiente familiar, em que a paz, a harmonia e o respeito sejam postos em primeiro lugar nas relações.

É importante ressaltar que o gestor deve estar preparado para, não somente lidar com as diferenças que sente a respeito das pessoas com as quais convive no ambiente de trabalho, mas sim, para compreender os porquês de cada conflito, entendendo o que gera a diferença.

Nesse sentido, Hall (2011, p. 7) argumenta que “as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno”. Para o autor, o sujeito pós-moderno não possui uma identidade fixa, mas sim, uma identidade formada através das constantes relações sociais estabelecidas, podendo mudar os seus conceitos e valores aplicados na sociedade.

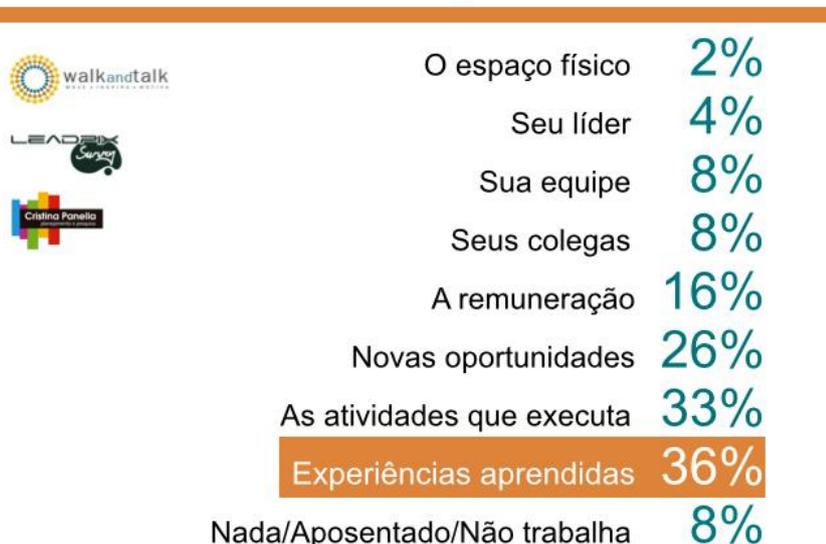
Percebe-se uma descentralização do sujeito para com suas relações e a efemeridade que envolve as transformações às quais a gestão de pessoas passou nos últimos anos. Portanto, as identidades formadoras definem as

relações interpessoais, em que o indivíduo busca pelo autoconhecimento e pelo reconhecimento do outro enquanto ser social.

De acordo com a Revista Exame (2017), uma pesquisa realizada no Brasil, em parceria com as empresas Cristina Panella Planejamento e Pesquisa e LeadPix Survey apontou que a grande maioria dos colaboradores consideram as experiências apreendidas dentre um dos maiores fatores motivacionais no ambiente de trabalho. Isso implica dizer que a constante aprendizagem é um item essencial para a motivação, pois o colaborador agrega novos valores, novos conhecimentos, aprende novas habilidades e consegue desempenhar cada vez mais funções em sua vida cotidiana.

Figura 1: Fatores motivacionais no ambiente de trabalho

Sobre o seu trabalho, o que mais te motiva?



Fonte: Blog Exame (2022)

De acordo com Campbell e O'leary (2015) uma abordagem proativa perante os conflitos pode gerar benefícios para todos os envolvidos na empresa, pois mesmo que este seja originado apenas entre os colaboradores, mas o gestor e os demais setores são afetados, tanto no sentido de precisarem buscar soluções, como podem ser afetados também quando há queda de produção.

“As empresas estão reconhecendo que seu sucesso depende de o que as pessoas sabem, isto é, seus conhecimentos e habilidades. [...] O capital humano é hoje usado para descrever o valor estratégico do colaborador” (BATEMAN; SNELL, 2011, p. 320). Essa visão mostra que as empresas conseguem perceber que a sua visibilidade também é refletida na maneira como os seus funcionários são tratados, por esse motivo, muitas têm investido em treinamentos e encontros para trabalhar a importância das boas relações no ambiente de trabalho.

3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional ou Psicologia do trabalho tem se adequado ao longo dos anos conforme as exigências das empresas atuantes no mercado, em que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é o principal foco dentre as estratégias propostas pelas organizações.

Nesse sentido, a Psicologia Organizacional passou muitos anos tendo um foco individualista, trabalhando somente em sentido mais estrito e sem levar em consideração o conjunto ao qual o indivíduo está inserido, a fim de observar os seus processos e as relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho. (BORGES *et al* 2005).

Melo, Pereira, Oliveira & D'Elia (2015, p. 48) apontam que “[...] entender o desenvolvimento de pessoas como estratégico envolve alinhar a forma de ampliar as capacidades individuais aos objetivos e caminhos traçados pela organização”. A interação é um dos aspectos mais valorizados para a constituição de relacionamentos interpessoais estabelecidos dentro do ambiente organizacional, e quando não há uma mediação de maneira satisfatória desse processo, pode-se considerar que não há um equilíbrio nas conexões entre os funcionários.

A comunicação é uma das bases para a interação e construção das relações sociais humanas. De acordo com Rego (1991, p. 51) “A comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade e muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação”. A falha de comunicação é uma das falhas mais comuns nas organizações e assim acabam afetando muito as empresas, o processo de comunicação é de suma importância, pois uma organização que usa a comunicação ao seu favor, tende a se sobressair não só com seu quadro de funcionários, mas também no mercado em que atua.

A área cognitiva humana é desenvolvida através de estímulos e também é uma das formadoras da personalidade. Dessa maneira, a Psicologia Organizacional é um importante instrumento que mensura o comportamento humano frente a determinadas situações, para que se consiga traçar um perfil específico a partir dos dados colhidos.

A Psicologia Organizacional surgiu a partir do seguinte contexto:

- 1913 – É publicado o primeiro compêndio de psicologia organizacional;
- 1917 – São desenvolvidos os testes psicológicos para admissão de funcionários;
- 1921 – O primeiro Ph.D. de psicologia organizacional é conhecido; a Psychological Corporation é fundada;
- 1924 – São iniciados os estudos de Hawthorne;
- 1939 – Inicia-se a Segunda Guerra Mundial;
- 1964 – A lei que protege os direitos civis é aprovada nos Estados Unidos;
- 1970 – A Associação Americana de Psicologia (APA) aceita o nome da Divisão de Psicologia Industrial e Organizacional;
- 1991 – A lei que favorece os americanos com invalidez é aprovada nos Estados Unidos. (SPECTOR, 2010, p. 14).

Pode-se observar que a Psicologia Organizacional foi pautada por várias etapas para que chegasse à configuração atual, sendo que no Brasil, o seu surgimento é datado entre o final do século XIX e primórdios do século XX, em que um dos requisitos primordiais é a análise da personalidade.

Conforme Cunha (2000) a personalidade pode ser avaliada sob diferentes aspectos, através de questionários ou técnicas projetivas, dependendo da

finalidade para a qual o teste será aplicado. Vale ressaltar a importância do Psicólogo na condução desse tipo de trabalho e a importância social de reconhecimento da profissão, a fim de que as pessoas se habituem a conhecer os espaços de atuação do profissional.

A avaliação psicológica de personalidade é empregada para analisar como o indivíduo se comporta, em que são aplicados testes projetivos, induzindo o indivíduo a projetar respostas, mesmo que inconscientes, sobre os seus traços pessoais, cabendo ao profissional que o aplica a incumbência de conhecer cada modalidade de teste, a fim de adequar um tipo para cada finalidade que deseja investigar.

De acordo com Sampaio e Nakano (2011) o teste de personalidade é o resultado da integração de fatores cognitivos, emocionais e afetivos, isto é, a maneira como o sujeito se comporta diante de determinadas situações ou por um período específico de tempo podem trazer respostas para análises mais aprofundadas sobre o seu cotidiano.

Segundo Hunt (1946), o psicólogo ao coletar os resultados deve se basear em sua competência clínica e na intuição a partir de suas percepções, que precisam ir além da aparência, ou seja, é necessário penetrar na mente do entrevistado para que se consiga enxergar os traços mais profundos e implícitos.

O objetivo da Psicologia Organizacional é promover um processo eficaz de comunicação humana, e a maneira como a comunicação ocorre dentro da instituição possui um impacto decisivo no humor da equipe, e assim, as orientações para aqueles que irão cumprir as atividades delegadas devem ser pautadas em um direcionamento comunicativo claro, em que todos possuem uma grande responsabilidade pelos preceitos que carregam ou desejam guiar.

De acordo com os conhecimentos de Capitão & Santos (2010) e Sartori (2010) os testes projetivos possuem a finalidade de apresentar situações ambíguas, como por exemplo, frases incompletas, que permitam diversos significados e respostas, sem que estas sejam direcionadas a desejos sociais específicos, isto é, o indivíduo fica à vontade para responder aquilo que mais lhe convier, conforme os seus pensamentos e modo de encarar a vida.

Sob a perspectiva de Schein (1985) a cultura organizacional consegue agregar adaptação à instituição, em seus quesitos interno e externo, e a condução das equipes formadas através da seleção é primordial para que se possa galgar o sucesso, tendo em vista que é importante que haja sempre um equilíbrio entre as ações empreendidas e a visibilidade social que a empresa constrói ao longo dos anos.

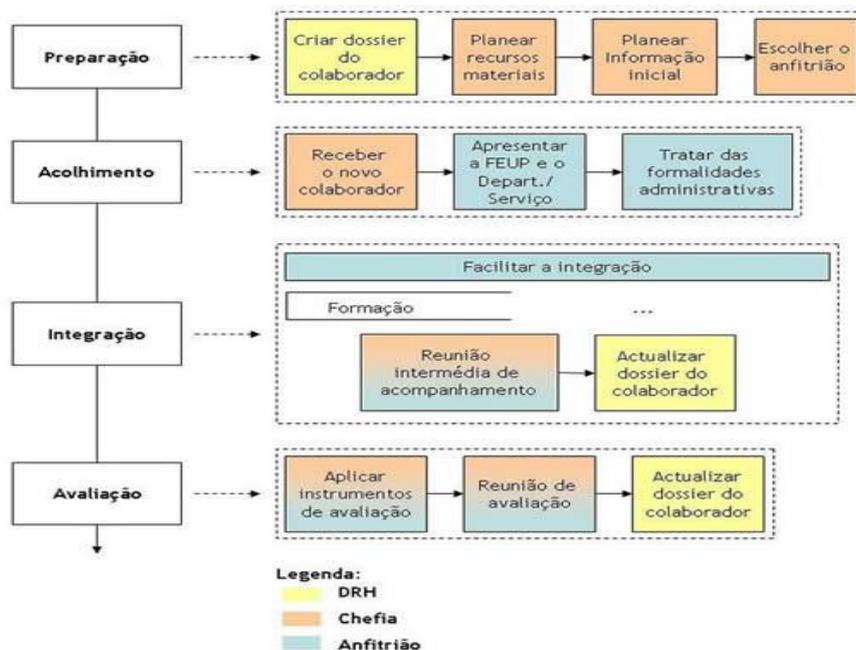
Nesse sentido, Abreu e Melo (2019) defendem que a Psicologia Organizacional aplica o pensamento pragmático e positivista, em que as relações são baseadas na eficiência. “Os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito. E continuam mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente” (MARIOTTI, 1999, p. 34). Essa continuidade pressupõe constantes aperfeiçoamentos, principalmente no que diz respeito aos treinamentos destinados aos colaboradores da empresa, que são as pessoas que possuem um contato mais direto, fazendo a “linha de frente” com o consumidor.

Ramos (1989) levanta uma possibilidade bastante comum no ambiente organizacional: a tomada de decisões baseada em conceitos individuais, desconsiderando a coletividade e as consequências que poderão ser sentidas por todo o corpo da empresa. Dito isso, é importante preconizar que os

colaboradores devem colocar as expectativas empresariais e de mercado à frente de suas aspirações pessoais, pois uma decisão errada, pode respingar em vários setores diferentes do ambiente.

A respeito da integração do colaborador ao quadro da empresa, tem-se:

Figura 2: Integração do colaborador no ambiente organizacional



Fonte: Site Trello (2022)

Chiavenato (2009, p. 124) “os recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização deseja alcançar seus objetivos organizacionais”. Isso implica dizer que o processo de recrutamento e seleção de colaboradores deve ser claro e objetivo, em que o profissional da área de Recursos Humanos precisa conhecer a forma como a instituição realiza esses procedimentos, levando em consideração a importância da Psicologia Organizacional para esses processos.

3.1 O papel do Psicólogo

O papel do psicólogo está relacionado, não somente, ao recrutamento em si, mas deve analisar principalmente quais os objetivos que a empresa pretende atingir, observando o perfil ideal de colaborador que atenda a essas necessidades, e o Recursos Humanos atua como um gestor de cultura, tendo em vista que o crescimento da empresa e a valorização de seus funcionários são quesitos fundamentais para o sucesso. (GIRARDI, 2005).

“As habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos. Como passamos a maior parte do tempo no trabalho, a capacidade para liderar deve ser aprendida no próprio trabalho”. (WAGNER, 2000, p. 354). Portanto, um dos atributos mais importantes do Psicólogo é o desejo de conduzir pessoas, de acordo com suas aptidões e em consonância com o cargo pretendido e funções necessárias a serem desempenhadas. É possível desenvolver habilidades

eficientes junto aos colaboradores, mas existe algo importante a ser ponderado, pois quanto mais cabeças pensando, maiores são as chances de se encontrar uma solução de forma mais rápida para os empecilhos cotidianos do trabalho.

Nessa mesma linha de raciocínio, Campos (2011) aponta que a Psicologia Organizacional tem como uma de suas principais funções a conscientização e promoção de facilidade para que os grupos de trabalho consigam desempenhar seus ofícios de forma satisfatória, tornando as relações interpessoais mais harmoniosas, para que a interdisciplinaridade seja respeitada como um quesito em que todos são valorizados em seus diferentes espaços de atuação.

A grande maioria das empresas da contemporaneidade possuem vários setores de atuação de colaboradores, e todos precisam trabalhar em sinergia para que as metas e os objetivos sejam devidamente cumpridos. Para que isso ocorra, é primordial que cada um saiba o seu espaço, não interferindo no trabalho do outro, colaborando para a harmonia organizacional.

Nos momentos de seleção e recrutamento, é importante que o possível novo funcionário tome ciência das políticas de atuação da instituição, informações que podem claramente ser repassadas pelo profissional responsável por recrutar.

De acordo com Mancia:

A área de Recursos Humanos caracteriza que o papel do psicólogo é importante nas organizações, pois buscam agilidade nas ações. Com isso gera uma visão sistêmica de mudanças culturais, tecnológicas, estruturais e comportamentais, proporcionando habilidades necessárias de modernização e reestruturação. (MANCIA, 1997, p. 45).

A visão sistêmica de mudanças e transformações dentro do ambiente organizacional é imprescindível aos seus colaboradores, que devem estar preparados para enfrentar situações que fogem completamente da rotina, mais conhecidas como situações atípicas, pois a reestruturação de espaços, adoção de novas modalidades de trabalho fazem parte da realidade trazida pela feição apresentada pela modernidade, em que os profissionais necessitam se reciclar e aprimorar os seus conhecimentos organizacionais constantemente.

Hamel (2000) defende que, ainda hoje, existem muitos planejamentos que ficam apenas no campo das ideias e não são efetivamente praticados, já que, quando se trata de planejar os caminhos a serem traçados por uma empresa, é preciso avaliar a realidade de mercado de uma forma prática, envolvendo a presença de todas as pessoas que fazem parte da instituição, para que todos “falem a mesma língua” e tenham em mente os mesmos objetivos a serem alcançados, fatores importantes a serem ponderados pelo Psicólogo no processo de recrutamento e seleção.

De acordo com Prahalad (2000) a empresa precisa construir uma base de competência que lhe permita sobreviver. Nessa linha de pensamento, o investimento nos conhecimentos dos colaboradores é uma peça fundamental, assim como, a reciclagem, a realização de cursos de aperfeiçoamento, a busca pelo desenvolvimento de novas habilidades, etc.

O papel do Psicólogo está bastante atrelado à gestão de pessoas que é um processo de influencia as atividades de indivíduos ou grupos para alcançar um objetivo em determinada situação e isso reflete bem a sua importância para pessoas e organizações. Barney (1991) infere que a cultura organizacional de

uma empresa pode ser refletida nos mais variados âmbitos, que vão desde a forma como o seu quadro de funcionários é visto por quem está de fora, até a capacidade de se cumprir com os objetivos elencados no planejamento, seja anual, mensal ou semestral.

De acordo com as palavras de Chiavenato (2003) mundo contemporâneo é caracterizado por uma dinamicidade constante, em que as empresas e os seus funcionários precisam se adaptar às regras que vão sendo modificadas conforme a sociedade evolui, e a renovação dos conceitos repassados desde o momento do recrutamento é um fator a ser pontuado, dado que esse processo sempre acompanha a realidade empresarial em cada período de tempo.

A incumbência do Psicólogo vai muito além de simplesmente recrutar pessoas, pois deve-se considerar as mudanças que ocorrem constantemente e se adaptar diante da forma como conduz esse processo, trabalhando com novas visões de orientação. Todas essas transfigurações corroboram para a conclusão de que o mercado empresarial necessita de pessoas dotadas de visão ampla a respeito dos fatores que devem estar devidamente integrados para que uma empresa possa crescer com qualidade, dando oportunidade aos seus colaboradores de trabalharem em conjunto, buscando cada vez mais inovação e credibilidade diante do mercado competitivo.

3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL X RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos passou muitas décadas sendo vista como um ambiente puramente burocrático e operacional. Entretanto, o papel dos profissionais que atuam na área vem sendo revisto nos últimos anos, e as empresas reconhecem a importância do setor para que os seus funcionários convivam alinhados à missão, aos valores, as metas que se deseja alcançar e às normas institucionais que devem ser cumpridas rotineiramente. (DALMAU; TOSTA, 2009).

As mudanças organizacionais devem estar de acordo com os quesitos comportamental estrutural, tecnológico e estratégico, no sentido de que todos os quesitos sejam previamente avaliados pela área de Recursos Humanos para os possíveis impactos dessa nova realidade. O ser humano, por si, possui uma determinada relutância relacionada a mudanças, entretanto, na contemporaneidade, elas são fundamentais para se manter no mercado de trabalho.

Nesse sentido, Chang e Zinatelli (1995) afirmam que as tecnologias disponíveis no mercado atualmente se configuram como grandes aliadas para o processo de recrutamento e seleção, pois é possível que haja uma maior divulgação da vaga que precisa ser preenchida, atingindo conseqüentemente, um público maior de pessoas que possam ter as qualificações que se busca.

O processo de recrutamento e seleção contribui para que a empresa consiga selecionar com assertividade, os profissionais que possuem o perfil desejado, e é um processo que precisa ser realizado com calma, com cruzamento de dados importantes, comparativos entre as características psicológicas percebidas, etc.

A gestão de processos, uma das finalidades que entrelaçam a Psicologia Organizacional e a área de Recursos Humanos, como se pode observar a seguir:

Figura 3: Os 7 passos para a gestão de processos



Fonte: Site CaeTreinamentos (2022)

O primeiro passo se concentra na análise dos objetivos e estratégias da empresa, pois são eles que dão um melhor direcionamento sobre o espaço que está sendo ocupado no momento e aquele que se deseja alcançar. Após essa análise, é ideal que se escolha os processos que agregam mais valor aos negócios.

O terceiro passo é a análise dos processos escolhidos, para que se possa galgar para o próximo trecho com a definição dos indicadores de performance, ou seja, avaliando de que forma a empresa está conseguindo chegar até o cliente e quais os caminhos percorridos para esta ação.

O quinto passo se refere à automatização dos processos, em que a agilidade e a otimização dos produtos ou serviços devem estar em primeiro plano. Após a automatização, os processos podem ser iniciados, mas não se deve esquecer o que consta como último passo, que é a definição de melhorias nos processos após uma avaliação de como ele está sendo recepcionado pelo consumidor.

Oliveira (2010) contribui que o ciclo organizacional de uma empresa é organizado através de uma sequência de estágios diferentes, no sentido de que, para cada ação a ser adotada existe uma estratégia que melhor se adequa. Por exemplo: a organização da logística de entrega de produtos inflamáveis requer um planejamento muito mais minucioso, se comparada com a entrega de produtos de higiene pessoal. Esses estágios pelos quais a empresa passa ao longo de sua atuação é que norteiam as mudanças a serem adotadas.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa englobou os vieses qualitativo, descritivo e bibliográfico, levando-se em consideração a necessidade de análise de autores que tenham embasamento científico na área da Psicologia Organizacional e sua relação com os processos de recrutamento e seleção em empresas ou demais instituições de trabalho. O estudo descreve, através de pesquisas em artigos, periódicos, teses e dissertações, os fatos e fenômenos relacionados ao objeto de estudo selecionado.

Minayo (2000, p.89) afirma que “pesquisa é um caminho sistemático que busca indagar e entender o tema de estudo, desvendando os problemas da vida cotidiana, através da relação da teoria com a prática”. Para que se possa trabalhar a perspectiva da pesquisa que envolva o campo da Psicologia Organizacional, torna-se necessário o acompanhamento entre a teoria e a prática.

Conforme Knechtel (2014) a visão do pesquisador objetiva a compreensão das ideias pesquisadas preliminarmente, pois é a partir da observação acerca da maneira como o objeto de estudo é visto por outros autores, que se pode levantar e elaborar novos formatos de conceitos científicos. Para o autor, as impressões iniciais do pesquisador a respeito do seu objeto de estudo são imprescindíveis para a definição dos rumos que a pesquisa terá.

Sobre o conceito de pesquisa qualitativa, Demo (2013) afirma que as pesquisas participantes abrem uma infinidade de possibilidades de que o pesquisador possa acoplar novos conhecimentos às suas impressões prévias sobre o seu objeto de pesquisa, já que as perspectivas de observação dão margem para a visão sob novos ângulos de enquadramento daquilo que se investiga.

Segundo Tozoni-Reis (2007) o pesquisador ao adentrar ao campo do estudo se torna o protagonista de toda a história, tendo em vista que a partir das informações colhidas através das buscas, adquire a capacidade de formar seus próprios pontos de vistas acerca do assunto em questão.

4.1 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi efetivada por meio de pesquisa bibliográfica sistêmica, durante os meses de julho, agosto e setembro e outubro iniciando no dia 02 de julho e finalizando no dia 20 de outubro. Os dados foram requisitados a partir das pesquisas previamente elaboradas, entre autores que versam sobre o objeto de estudo selecionado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos dados apresentados neste trabalho, pode-se observar que a Psicologia Organizacional possui um papel fundamental no processo de recrutamento e seleção, através da condução de processos de gestão de pessoas, por meio da figura do Psicólogo, que é o profissional que entra em contato direto com os candidatos às vagas nas instituições.

É importante frisar a importância que deve ser dada para a gestão de pessoas no ambiente organizacional, diante da perspectiva de que o cenário empresarial brasileiro passou por uma série de transformações e ajustes nas últimas décadas, trazendo novas possibilidades às instituições, e isso fez com que os gestores tivessem que buscar novos artifícios que se enquadrassem a essa nova realidade.

Uma boa gestão possui a capacidade de se adaptar às mudanças internas e externas, prevendo os possíveis desafios a serem alcançados e traçando as metas que serão postas em prática para que a empresa sobreviva ao mercado competitivo, pois com a era da informação, as mudanças são cada vez mais constantes.

A Psicologia Organizacional ganha ainda mais notoriedade junto ao setor de Recursos Humanos, que precisam trabalhar de forma homogênea, primando pela qualidade na admissão de colaboradores comprometidos com os objetivos, missão e metas que se pretende alcançar no setor organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa nos trouxe uma amplitude do papel exercido pela Psicologia Organizacional dentro das instituições, ao considerarmos que a gestão de pessoas é o passo essencial para a abertura em lidar com novas possibilidades em meio aos relacionamentos interpessoais estabelecidos no ambiente da organização, visto que, são itens que acompanham a evolução das empresas dos últimos anos, pois não há como comparar o processo de recrutamento e seleção de hoje com o de 30 anos atrás, dando relevância às novas perspectivas diante dos colaboradores que são admitidos atualmente.

O conhecimento das pessoas que integram a empresa antecede o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis, no sentido de que o colaborador se sinta partícipe do processo, e não somente um mero coadjuvante como era visto em tempos mais remotos. O funcionário representa a empresa em seu todo, pois a forma como este conduz a sua relação com os clientes ou demais colegas de profissão, diz muito sobre a forma como a instituição enxerga a importância de seu corpo de trabalho.

A integração dos colaboradores pelo setor de Recursos Humanos às estratégias planejadas torna o ambiente mais ameno, em que as pessoas se sintam integrantes, “vestindo a camisa da empresa” de forma a compreender que, quanto mais público houver comprometimento entre todos, maiores serão os investimentos na qualidade do trabalho no ambiente de atuação dos colaboradores.

Vale mencionar a necessidade de desconstrução de conceitos retrógrados em que os colaboradores eram apenas vistos como mão-de-obra especializada, característica que contribuía para o desestímulo para a realização das atividades de modo que, conseqüentemente, os setores de produção eram afetados.

A gestão do tempo é um dos maiores aliados de uma gestão de qualidade, que foque em todos os processos que o colaborador será submetido antes e após adentrar à empresa, em que cada um necessita organizar a sua vida pessoal, elencando as prioridades, selecionando as atividades que serão executadas, características essas que colaboram para um bom desempenho profissional.

REFERÊNCIAS

ABREU, C.C., & MELO, S. F. (2019). Entre a técnica e a técnica: possibilidades de atuação do psicólogo nas organizações. *Phenomenological Studies - Revista da Abordagem Gestáltica*, XXV(1) 83-90.

AHRENS, Veronica. **Conflito**: uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html>. Acesso em: 16 out. 2022.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPBELL, K.; O'LEARY, R. Big ideas for big problems: Lessons from conflict resolution for public administration. *Conflict Resolution Quarterly*, v. 33, n. S1, p. S107-S119, 2015.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara et al. Psicologia organizacional e do trabalho. **Retrato da Produção Científica na Última Década**. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 31, n. 4, 2011.

CAPITÃO, C. G., & SANTOS, R. F. D. (2010). O teste dos três personagens: um teste projetivo a ser validado. *Psicologia Hospitalar*, 8(1), 61-76.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVANETO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVANETO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção**. – 7.ed.rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVANETO, Idalberto. **Coaching & Mentoring**: Construção de Talentos. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CINTRA, J. C., DALBEM, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora Educacional, 2016.

CRAGG, P; ZINATELLY, N. **A evolução do sistema de informação em pequenas empresas**. Information & Management N° 29, pp 1-8,1995.

CUNHA, J. A. **Psicodiagnóstico-V**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009. 20 p.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. *In*: GOMES, Duarte (coord.). **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2001, p. 195-232.

FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R. G. S. Aspectos Comportamentais na Gestão de Pessoas. *In*: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 73-98.

GIRARDI, D. M. LOPOLLI, E. M. TOSTA, K. C. **Consultoria em gestão de pessoas: ciência da administração**. 2005.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade** / Stuart Hall; tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro - 11. ed., 1. reimp. - Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUNT, W. A. (1946). The future of diagnostic testing in clinical psychology. *Journal of Clinical Psychology*, 2, 311-317.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MANCIA, L. T. S. **Os desafios do modelo de Consultoria Interna: uma experiência gaúcha**. Porto Alegre. 1997. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MELO, P. A. A., PEREIRA, A.V. S., OLIVEIRA, A. H. R., & D'ELIA, B. B. (2015). *Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 16ª edição. Petrópolis: RJ. Vozes, 2000.

MOREIRA, Wellington. **Os conflitos de Gerações nas Empresas**. Jul. 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html>. Acesso em: 11 agosto. 2022.

OLIVEIRA, J. **Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa: proposição de um modelo baseado nas funções e nos**

papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos – SP. 2010. 300f. Tese (doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2010.

PRAHALAD, C. K. (2000). **Pergunte ao guru**. [http://www.intermanagers.com \(set/2022\)](http://www.intermanagers.com/set/2022).

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REGO, F. G. T. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

REVISTA EXAME, 2017. Disponível em: <https://exame.com/blog/oquetemotiva/pesquisabrasilapontaexperiencias-aprendidas-sao-a-maior-fonte-de-motivacao-notrabalho/>. Acesso em 04 de outubro de 2022.

SAMPAIO, M. H. D. L., & NAKANO, T. D. C. (2011). Avaliação psicológica no contexto do trânsito: revisão de pesquisas brasileiras. *Psicologia: teoria e prática*, 13(1), 15-33.

SARTORI, R. (2010). Face validity in personality tests: psychometric instruments and projective techniques in comparison. *Quality & Quantity*, 44(4), 749-759.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: IESDE, 2007.

WAGNER III, J.A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.