

CADERNO DISCENTE ESUDA

Número temático: Debates sobre o desenvolvimento humano

Volume 2, Número 1

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: OS NOVOS RUMOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO DO SÉCULO XXI.

DEYSE CRISTIANE GOMES PACÍFICO¹

RESUMO

A grande preocupação das organizações do século XXI é a busca sem limite pelo comprometimento incondicional dos colaboradores aliado ao desempenho perfeito de suas atribuições. Mesmo sabendo que seja praticamente impossível a totalidade desta busca, as organizações investem cada vez mais nos processos psicológicos. Com o profissional da psicologia totalmente inserido no contexto empresarial, torna-se mais fácil a gestão das pessoas e suas particularidades. É notório que um colaborador motivado e capacitado rende muito mais e desperdiça menos tempo com atividades infundadas. No final do processo o que se tem é um resultado satisfatório que gera lucro no contexto financeiro e intelectual.

Com base nestas evidências, o recrutamento e a seleção das pessoas são fundamentais para o andamento dos processos que incluem o departamento de recursos humanos.

Por isso as empresas do futuro estão valorizando a saúde mental dos seus colaboradores, e não existe um profissional mais capacitado para esta tarefa do que o psicólogo organizacional, pois ele utiliza ferramentas que possibilitam a gestão das pessoas de forma estratégica, com planejamento, acompanhamento e execução do projeto.

Palavras-chave: *Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção de Pessoas. Saúde Mental.*

¹¹ Bacharela em Administração de Empresas, Faculdade de Ciências Humanas – Esuda. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade de Ciências Humanas – Esuda.

ABSTRACT

The big concern of the twenty-first century organizations is no limit search by unconditional commitment of employees allied to the perfect performance of their duties. Even though it is virtually impossible to search all of this, organizations are increasingly investing in psychological processes. With professional fully inserted into the psychology business context, it becomes easier to manage people and their peculiarities. It is clear that a motivated and empowered employee earns more and waste less time with baseless activities. At the end of the process you have is a satisfactory result that generates profit in the financial and intellectual context.

Based on this evidence, the recruitment and selection of people is a key to the progress of processes including human resources department.

Therefore, companies are valuing the future mental health of their employees, and there is no more capable for this task than the professional organizational psychologist, because it uses tools that enable the management of people in a strategic way, with planning, monitoring and project execution.

Keywords: *People Management. Recruiting and Selecting People. Mental Health.*

INTRODUÇÃO

A psicologia pode ser definida como a ciência da alma, ou da mente, ou até mesmo do comportamento. Na verdade trata-se de um conjunto de funções que se diferenciam em três grandes pilares, o pilar ativo é aquele que consiste em movimentos, instintos, hábitos, vontade, liberdade, tendências, e o inconsciente; o pilar afetivo concerne as informações de prazer, dor, emoção, sentimento, paixão e amor; e o pilar intelectual demonstra as sensações de percepção, imaginação, memória, ideias, e associação de ideias. Esses três pilares convergem para grandes sínteses mentais, como por exemplo: atenção, linguagem e pensamento, inteligência, julgamento, raciocínio e personalidade (Meynard, 1958 apud Chiavenato, 2010).

O campo da psicologia é muito amplo, inclui atividades direcionadas a várias áreas como a área clínica, a escolar e de pesquisas. Inclui também possibilidades aplicadas na matemática, física, informática, engenharia, administração, educação, HumanÆ. Questões controversas do mundo contemporâneo.

marketing, entre outras. Além disso, a psicologia atual reflete a associação entre a psicologia que conhecemos atualmente a filosofia e a fisiologia.

A história da psicologia organizacional se dá a partir do final do século XIX, praticamente desde o início da própria atuação do profissional de psicologia. O primeiro trabalho realizado nesta área foi feito pelos psicólogos experimentais que estavam interessados em aplicar novas formas de se resolver problemas nas organizações. Estes trabalhos foram realizados com base em questões de desempenho e de eficiência organizacional.

Segundo o profissional de Recursos Humanos Geraldo Magela Machado, durante muito tempo os problemas abordados pela psicologia do trabalho limitavam-se ao recrutamento e distribuição de pessoal, em como localizar e selecionar bons trabalhadores, e como fazê-los produzir mais e melhor. Esse enfoque na seleção e distribuição de pessoal fez com que os psicólogos organizacionais inicialmente ficassem muito tempo apenas aplicando testes. Com o passar dos anos, o campo de atuação da psicologia do trabalho estendeu-se e passou a tratar também da formação do trabalhador, da orientação do trabalho, dos planos de carreira e da organização em seus diversos aspectos.

Como já foi elucidado, a psicologia organizacional foi criada com base em várias forças e se aperfeiçoou por meio do conflito mundial, atualmente o psicólogo organizacional tem por característica latente a multidisciplinaridade. Com isso, passou-se a exigir destes profissionais uma grande disposição estratégica como capacidade de gerenciamento de pessoas, facilitação para mudanças, e também uma promoção à melhoria de qualidade de vida dos colaboradores da organização.

Neste contexto, entende-se que as principais atividades do profissional de psicologia organizacional são entre outras: recrutamento, seleção, aplicação de testes, acompanhamento de pessoal, avaliação de desempenho, treinamento, planejamento e execução de projetos, análise de função e ocupação, cargo administrativo, desenvolvimento organizacional, assessoria, cargos e salários, aconselhamento, diagnóstico situacional, consultoria, entre outros.

Tendo em vista as mudanças que ocorrem a todo momento no mundo e a real necessidade de atuação profissional em uma cultura mundial globalizada e tecnologicamente avançada, este estudo visa fornecer subsídios sobre a nova face HumanÆ. Questões controversas do mundo contemporâneo.

do profissional de psicologia organizacional e suas atribuições nas organizações no século XXI.

OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é descrever as mudanças ocorridas na Psicologia Organizacional nos dias atuais. Especificamente, visa abordar os processos de recrutamento e seleção utilizados por profissionais de recursos Humanos no século XXI; definir as três áreas de atuação da Psicologia Organizacional; apresentar o processo de mudança na qualificação profissional, e os impactos causados por elas; explicitar modelos de Psicologia Organizacional voltados para os trabalhos sociais em grandes organizações.

A PSICOLOGIA NA ATUALIDADE

A atualidade exige mudança dos administradores que se sintam interessados pela ciência responsável por estudar o comportamento e a subjetividade. É notória a necessidade da busca por outras formas para que as coisas funcionem melhor e mais rápido. Mas isso não pode ser feito de qualquer jeito, é preciso respeitar a finalidade da Psicologia, que é criar situações para que o ser humano se desenvolva.

Allan Cohen e Stephen Fink, em seu livro “Comportamento Organizacional” afirmam que:

Estamos no meio a uma revolução gerencial e organizacional. As velhas regras quanto ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização e às formas de liderar estão desmontando (COHEN e FINK, 2003).

Com o avanço tecnológico, as empresas necessitam aumentar os ajustes, para que possam concorrer em igualdade entre si, e isso está englobando vários setores da organização que são modificados mediante os cenários público e privado. A praticidade é uma constante para os gestores do século XXI, que precisam estar antenados com uma postura reflexiva que exige a análise criteriosa do mercado local e global.

Esses ajustes são realizados por pessoas, o ser humano e suas competências, suas qualidades, e também as suas resistências à mudança. Sua Humanidade. Questões controversas do mundo contemporâneo.

adaptação no tempo certo, suas técnicas de aprendizagem, suas estratégias de conhecimento, seus pensamentos e suas emoções. Del Nero (1997) considera as emoções, os afetos, os sentimentos e os humores como equivalentes, distinguindo-os apenas no pensamento e na vontade. Damásio (1996) por sua vez parte da origem etimológica da palavra, cujo significado é o de movimento para fora, para definir a emoção como alterações corporais desencadeadas por estímulos externos, internos ou imagens mentais. Por todas essas variáveis, é muito importante a valorização e o entendimento da Psicologia Organizacional. Se bem soubesse, nenhum empreendedor deveria abrir a sua primeira empresa sem estar sob o olhar criterioso do profissional da psicologia, pois desta forma, ele estaria reduzindo consideravelmente os riscos de fracasso na relação com as pessoas e nos processos burocráticos e dinâmicos de uma forma geral.

A Psicologia Organizacional tem três grandes áreas de atuação: o trabalho, a organização e a gestão de pessoas. O Trabalho cumpre muitas funções na vida das pessoas, ele é o meio de sobrevivência, é a forma de realização pessoal, é a construção de uma personalidade, bem como, é o meio de socialização. Segundo Weber (1967 apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004) segue-se a exortação de que “aqueles que ganham tudo o que podem e poupam o quanto podem” também “devem dar tudo o que podem”, para assim crescer e amealhar um tesouro do céu. Nas organizações existe a necessidade do administrador ampliar seus conhecimentos no contexto do trabalho, uma vez que ele necessita saber lidar com pessoas neste ambiente. Para Robbins (1999), as organizações apesar de serem feitas de concreto, escritórios e equipamentos, são definitivamente um agregado de pessoas que trabalham, ou seja, as organizações são “máquinas compostas de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo”. (Morgan, pag. 27, 2006) A Gestão de Pessoas compreende a maneira pela qual uma determinada organização se constitui para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, ou seja, as estratégias, políticas, e práticas de como lidar com o ser humano. Algumas organizações evoluem no tocante a modificação dos departamentos responsáveis pela gestão das pessoas: um simples setor de Recursos Humanos (RH), se transforma em Talentos Humanos (TH), Gestão Humana (GH), ou ainda em Talentos Brilhantes (TB). Esta é uma prática que permite assegurar às organizações uma forma ímpar de tratar os seus

colaboradores, que começam a se sentir diferenciados desde o primeiro dia de trabalho.

A aplicação mercadológica da Psicologia Organizacional envolve várias vertentes, entre elas, os processos de treinamento, a eficácia da liderança, a avaliação do desempenho e os programas de motivação.

- 1 Processos de treinamento: Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. No passado, alguns especialistas em RH consideravam um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento destes cargos. Mais recente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho na função dentro da organização (Chiavenato, 2010).
- 2 A tomada de decisão é um processo diário que deve gerar resultados satisfatórios para a organização. Segundo Oliveira (2004), a tomada de decisão é uma conversão das informações analisadas em ação, da mesma maneira Drucker (2001), defende a necessidade da atenção por parte do gestor em relação à percepção do que ocorre no mundo. De acordo com Stoner e Freeman (1995 apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004), o processo decisório envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade. Para Chiavenato (2005), o trabalho em equipe é fundamental, uma vez que em muitas organizações, boa parte das decisões é tomada por grupos, equipes ou comissões. Entretanto, são as decisões em equipe, melhores do que as decisões individuais. Os administradores se deparam com determinado número de decisões, sendo necessário escolher aquelas que levem a organização a atingir os seus objetivos.

No processo decisório, a qualidade da decisão é fator fundamental, pois afeta o futuro da organização. Para Maximiano (2011), “decisão é a escolha que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades, considerando problema uma situação que provoca frustração, irritação, estresse ou desafio, e oportunidade, uma situação que cria interesse e

sensação de desafio por causa da expectativa de recompensa”. Desta forma, a capacidade de compreensão e de escolha do administrador são desafiadas a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

- 3 Para Chiavenato (2010), avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário que por sua vez é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. É ainda o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo. O objetivo final da avaliação do desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas nas organizações.
- 4 A satisfação no trabalho está completamente ligada à saúde do trabalhador e ao prazer de trabalhar. Contrariamente, a insatisfação está originada no desprazer ou no sofrimento. Este clima organizacional está diretamente ligado, sendo este ambiente um cenário adequado a requisitos como qualidade de vida e satisfação laboral com a motivação que os trabalhadores sentem no ambiente de trabalho, com base nessas definições, observa-se que toda mudança no trabalho deve ser feita levando-se em consideração as necessidades, expectativas e desejos dos trabalhadores.

De fato, Zanelli (2004), demonstra que a motivação é uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas do trabalhador. O mesmo autor especifica, em um fluxograma os principais aspectos envolvidos no conceito de motivação e que repercutem diretamente na construção de teorias sobre o processo psicológico que correlaciona a ênfase, o foco, a pergunta e a resposta (figura 1).

Fonte: Zanelli, Borges-andrade e Bastos (2004)

Figura 1: Fluxograma ilustrativo sobre as etapas alcançadas para a manutenção da motivação no ambiente de trabalho.

A Ativação se refere ao indivíduo. A Direção diz respeito ao alvo da ação, o indivíduo dirige e controla o alvo. A Intensidade está ligada à variedade da força da ação. A Persistência é uma tentativa de compreender o fenômeno da motivação atribuindo sua manutenção a fatores pessoais.

Existem ainda duas outras vertentes que precisam ser analisadas no âmbito da Psicologia Organizacional. Estas vertentes envolvem ações voltadas para a saúde do trabalhador e os mecanismos de manutenção da qualidade de vida. A ansiedade e o *stress* podem ser entendidos como tentativas do indivíduo em adaptar-se a alguma nova situação. Neste sentido, é necessária a implementação de um programa de mudança comportamental.

Este programa, que é uma das vertentes da PO visa mudanças no comportamento humano, estas mudanças precisam reforçar sistematicamente cada ponto sucessivo que faz o indivíduo se mover para mais perto da resposta ansiada. Para Chiavenato (2005), após a identificação do problema, a etapa seguinte é determinar as alternativas cabíveis para a solução. A questão básica é identificar o

HumanÆ. Questões controversas do mundo contemporâneo.

que foi mudado e se a mudança alcançada trará resultados na melhoria da satisfação, harmonia interpessoal e parceiros mais eficazes em seu trabalho.

1 Além disso, administração das situações de *stress* profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores confere outra vertente na PO.

2 Recentes estudos na área da psicologia relatam e demonstram cada vez mais a evidência de que a organização do trabalho e o modelo de gestão concentram os principais fatores psicossociais relativos ao adoecimento de pessoas no ambiente de trabalho, em todos os setores.

3 Já afirma Chiavenato (2010) que o *stress* é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ele deseja. Portanto, encarar com prevenção os fatores de risco como o *stress*, é tarefa do administrador da organização.

Este estudo pretendeu abranger as estratégias utilizadas como ferramentas de crescimento para as organizações, além de estudar de forma criteriosa o processo de recrutamento e seleção, no intuito de identificar talentos, diminuir o número de contratações infundadas e analisar a motivação do colaborador dentro do ambiente de trabalho.

A importância do Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção de pessoal é uma ferramenta de grande importância para qualquer organização que deseje ir adiante, quando bem administrado, este processo apresenta benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser contratado.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O mesmo autor ainda diz que seleção de pessoal é definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Carlos Monteiro publicou um artigo no site administradores.com que levanta uma prática bastante utilizada por empresas de todos os tamanhos, o favorecimento no processo de recrutamento e seleção:

“Uma prática que muitas empresas têm realizado para a admissão de pessoas, e que aumentou bastante na última década, é o “QI”, que nada mais é uma sigla para “Quem Indica”. Particularmente posso afirmar que fui beneficiado por este sistema, pois o meu emprego atual eu consegui por indicação da minha prima que trabalha na empresa onde estou trabalhando, que indicou para a responsável do RH e que esta me indicou para o gerente da empresa e este acabou aceitando o meu nome.”

Pelo que se entende, esta prática traz para a organização sérios problemas no tocante à relação profissional. O que se observa na verdade é que se já existe um candidato indicado para a vaga, o processo seletivo se torna oneroso, seja para o RH, por desperdiçar trabalho e tempo, seja para os demais candidatos à vaga que disponibilizaram seu tempo para uma falsa seleção.

De fato, mais do que em qualquer outro momento da história das organizações, as pessoas e suas competências estão no centro das atenções, e isso torna o processo de recrutamento e seleção uma das ferramentas mais importantes no planejamento organizacional. Ainda existem muitas empresas que preenchem as vagas de recrutadores sem a menor noção do que realmente é, e terminam perdendo a oportunidade de ter dentro de seu ambiente um bom profissional que ajudaria no crescimento empresarial.

Para exemplificar as duas formas de recrutamento, o diagrama apresentado na figura 2, ilustra as duas principais formas de recrutamento observadas na prática da PO:

Fonte: Chiavenato (2010)

Figura 2: Principais formas de recrutamento profissional observadas nas organizações.

Para Chiavenato (2010), a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. O mesmo autor ainda afirma que há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo no tempo certo.

Segundo Pierry (2006), a tarefa dos profissionais de recursos humanos, notadamente psicologia organizacional, para identificar traços de personalidade laboral em geral esbarra na dificuldade em identificar traços que estejam diretamente ligados com a função pesquisada. É clara a necessidade de uma nova abordagem sobre os processos de identificação de traços, fundamentais e acessórios, propondo também a quantificação das características e priorização operacional na pesquisa.

Para Dalmau & Costa (2009), não é mais suficiente fazer bem, mas necessário fazer diferente. Isso só é possível por meio da aplicação do conhecimento que está na cabeça das pessoas, nos cérebros de obra. As tarefas rotineiras e a especialização em uma única tarefa estão cedendo espaço para a flexibilidade e a multifuncionalidade. As organizações estão dando maior autonomia para as pessoas com formação e capacidade para assumir responsabilidades e focando no seu negócio. Para isso, o qualitativo vem superando o quantitativo, o foco está em desenvolver competências organizacionais e desenvolver as pessoas e aumentar sua identificação com o negócio. Essas mudanças são necessárias para que a empresa sobreviva no ambiente onde está inserida.

Segundo Fleury (2002), assim se dá a transição de seleção de pessoal para administração de recursos humanos, que exigirá do profissional de recursos humanos uma postura diferenciada. O novo papel do ser humano no trabalho atualizou a dimensão e a abrangência da área de RH, devendo esta ser uma preocupação de toda a organização, para a maximização dos talentos.

Com base em todas as definições de renomados autores citadas neste artigo sobre o tema seleção de pessoas, é importante comentar que se trata de uma função vital no processo de recursos humanos. O ativo mais importante da organização está sendo criado no ato da seleção das pessoas, e isso deve ser levado em consideração não só pelo profissional de psicologia do trabalho, mas por todos os envolvidos no processo. Quando o recrutamento é realizado corretamente, torna-se mais fácil a seleção das pessoas que irão integrar o quadro funcional, e isso vai facilitar no futuro quando formos abordar a retenção de talentos na organização.

Para exemplificar melhor o processo de seleção de pessoas, vamos analisar o fluxograma abaixo:

Fonte: Salatiel Soares Diniz
Palestrante, Psicólogo e Escritor.

Figura 3: Ilustração do Processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Feito o fluxograma vamos à execução das etapas:

1. A primeira etapa é fazer o DESENHO DO CARGO, ou seja, descrever a vaga que está sendo disponibilizada.
2. A etapa seguinte é DIVULGAÇÃO DA VAGA, na qual promove-se a vaga que fora disponibilizada; é importante lembrar que as ações de divulgação devem ser direcionadas de modo a despertar o interesse apenas de profissionais que estejam qualificados para ocupar a vaga.
3. A terceira etapa consiste na TRIAGEM DOS CURRÍCULOS, na qual iremos analisar os requisitos apresentados pelos candidatos. Lembrando aos candidatos que esta etapa, muitas vezes, é eliminatória, uma vez que um currículo mal elaborado pode ser indício de despreparo profissional.
4. Os TESTES PSICOLÓGICOS, nossa quarta etapa, determinam o perfil psicológico dos candidatos que passaram pela triagem de currículos, tendo o objetivo específico de investigar aspectos específicos da *psiquê* dos candidatos. Usar de sinceridade nesta etapa é importante para todos aqueles que desejam a vaga.
5. Na quinta etapa são disponibilizados aos candidatos os TESTES DE CONHECIMENTO ESPECÍFICO; normalmente tem-se, aqui, conhecimentos da língua portuguesa e de raciocínio lógico.
6. Considero esta etapa como uma das mais importantes e cruciais dentro do processo, uma vez que será utilizada a ENTREVISTA INDIVIDUAL com os candidatos. É a oportunidade que temos de investigar pessoalmente determinados aspectos do perfil dos candidatos, confrontando com os resultados dos testes realizados.
7. Uma outra etapa que também considero importante é a das DINÂMICAS. Nela podemos submeter os candidatos a situações propositais onde eles possam se permitir aflorar suas habilidades.
8. A última etapa, com a qual trabalhamos, é o PARECER PSICOLÓGICO, aqui expomos a análise do que foi apurado ao longo do processo e onde apresentamos os candidatos que, possivelmente, serão contratados.

A Qualificação Profissional

Antônio Moraes em seu livro “Como conseguir emprego mais rapidamente” define o seguinte: qualificações são os principais conhecimentos, experiência, realizações e habilidades para exercer um cargo. São os pontos mais fortes relacionados com o cargo que se pretende.

Trazendo o tema para a realidade do nosso estado, o governo de Pernambuco criou o PlanSeq, um plano setorial de qualificação. O projeto disponibiliza ao todo 556 vagas para cursos de qualificação profissional e social na zona da mata do estado. Estão disponíveis cursos de soldador de estrutura, gesseiro, recepcionista de hotel, cozinheiro industrial, operador de logística, eletricitista predial, auxiliar de lavanderia, entre outros. O objetivo do projeto é estabelecer uma articulação entre o trabalho, a educação, e o desenvolvimento, considerando a qualificação social e profissional um direito do trabalhador e instrumento indispensável à sua inclusão e aumento de sua permanência no mundo do trabalho, segundo o próprio site do governo do estado de Pernambuco acessado para enriquecer este material.

A finalidade maior deste projeto é qualificar a população pernambucana para que ela possa concorrer de igual para igual com os profissionais do resto do país que estão sendo assediados em virtude da grande demanda nos projetos do Porto de Suape, Estaleiro Atlântico Sul, Refinaria Abreu e Lima e algumas dezenas de empresas instaladas na vizinhança de Suape. A necessidade é notória, pois este estado jamais havia passado por uma transformação de progresso nesta magnitude, e com isso, a qualificação profissional, principalmente dos jovens estava muito defasada.

A Pepsico possui um projeto de educação profissional denominado “Energia Crescer” que capacita jovens rumo ao primeiro emprego: Na busca pelo primeiro emprego, jovens, em especial os de famílias de baixa renda se deparam com um problema que os insere num círculo vicioso: não conseguir trabalho por falta de experiência e não conseguir experiência por falta de trabalho.

Em paralelo, a partir do crescimento econômico em diversas áreas, muitas empresas têm se queixado da falta de trabalhadores capacitados para seus quadros profissionais.

A Fundação lochpe, através do Formare, oferece um consistente programa de capacitação profissional que, associado a benefícios alimentação, transporte, bolsa auxílio, entre outros, pode dar aos jovens uma oportunidade única de saírem de uma condição crítica, fruto da baixa qualidade da educação pública, e se tornarem profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

O Formare é um ambiente de aprendizagem profissional que desenvolve, por meio da ação voluntária, a potencialidade de jovens de populações de baixa renda para integrá-los à sociedade como cidadãos e profissionais. Possui quatro focos:

- Atenção ao educando, de forma a promover seu desenvolvimento como profissional e cidadão integrado ao meio em que vive;
- Atenção ao educador, identificado junto ao corpo funcional da empresa mantenedora, que, ao trabalhar como voluntário assume a sua função como cidadão;
- Atenção ao espaço físico, que deve ser preparado de modo a possibilitar a integração do fazer e do pensar nas atividades previstas no planejamento curricular;
- Atenção com a inserção dos alunos formados no mercado de trabalho, com acompanhamento e orientação no período inicial.

O resultado de pesquisas comprovam que a educação é um mecanismo fundamental de transformação social. Ao analisar o desenvolvimento profissional dos jovens egressos do Formare, comprovou-se que cerca de 80% deles conquistaram o primeiro emprego ao término do curso.

A Fundação Bradesco, que atua há 56 anos na qualificação de crianças e jovens, preparando-os para o mercado de trabalho aplica uma proposta pedagógica e assegura que a dinâmica do aprender e ensinar considera a capacidade de todos para construir conhecimentos, confrontá-los com a realidade e transformá-los sob o

efeito das relações interpessoais. Essa combinação permite a consolidação de um projeto de vida pautado em princípios, valores e virtudes.

a. Retenção de talentos

Talento, dom, vocação, habilidade, tendência, faculdade, virtude, inclinação. Seja qual for a definição, a aptidão para executar determinadas tarefas em detrimento de outras é uma realidade pela qual as pessoas não podem se esquivar. Todos nós temos habilidades diferentes para o desenvolvimento para os quais necessitamos e desejamos estímulos e instruções devidamente adequados.

No Livro Sagrado, a parábola dos três talentos mostra bem a responsabilidade que as pessoas têm no cultivo dos dons que foram agraciados. Conta a Bíblia que um rico senhor saiu em uma longa viagem, mas antes chamou três de seus servos e distribuiu entre eles um número de talentos (no texto bíblico, unidade monetária) pelos quais deveriam ser cuidados e utilizados com inteligência e produtividade por parte dos servos. Ao retornar, o senhor convocou seus três servos e pediu que lhes prestassem contas dos talentos que lhes foram confiados. Os dois primeiros servos que receberam um número maior de talentos informaram que, por conhecerem a seriedade e a rigidez do senhor, lutaram muito para multiplicar os talentos recebidos. Satisfeito com eles, o velho senhor aparentou estar muito feliz com o comportamento dos dois servos. Contudo, o terceiro servo que havia recebido apenas dois talentos dizendo conhecer o rigor do seu senhor, confessou que havia escondido as moedas com medo de perdê-las ou de ser repreendido pelo senhor. Este servo, não foi capaz de desenvolver os talentos que lhe foram confiados e por isso recebeu o castigo merecido.

Como poderíamos interpretar esta parábola? Ao descobirmos um grande dom para uma determinada função e programarmos desenvolvê-lo melhorando o nosso trabalho, somos premiados pela certeza da realização profissional. Se por ventura ignoramos a nossa vocação, e nos lançamos na aventura por novos objetivos, de certa forma mais fáceis e rentáveis, com toda a convicção estaremos sofrendo frustrações futuras pela vocação renegada. Assim, faz-se necessário ao extremo que conheçamos os nossos talentos para que possamos valorá-los, e investirmos em nosso crescimento profissional.

Um dos temas mais abordados e questionados em conferências de RH é como as organizações podem combater a “guerra pelo talento” que está evidenciada no mundo inteiro. Um relatório da *Unified HCM and Talent Technology Surver Report 2011*, da Deloitte, afirma que “quase dois terços dos executivos entrevistados identificaram a retenção de talentos entre seus três maiores desafios empresarias”. Isto sem dúvida é um motivo para preocupação, pois no mundo corporativo, a retenção dos melhores funcionários significa vantagem competitiva financeira.

A revista *Você RH* publicou em sua edição 27 dos meses julho/agosto de 2013:

As empresas têm tentado de tudo, desde oferecer diversos serviços e benefícios internos adicionais, como academias e restaurantes na própria empresa ou seguro saúde, até disponibilizar atraentes esquemas de remuneração variáveis, incluindo acesso a ações da empresa. Estas estratégias tradicionais de retenção às vezes incluem a avaliação do potencial do funcionário em questão, para em seguida ajustar o nível de investimento nele diante do impacto previsto para a empresa. Mas, mesmo assim, funcionários talentosos continuam deixando as empresas, seja para trabalhar na concorrência, ou para abrir seu próprio negócio.

Caroline Miller, fundadora do “*headtohead*”, uma empresa líder de busca de executivos e de relações públicas em Genebra confirma:

“Funcionários de alto potencial são aqueles que ainda se movem, mesmo em tempos de crise econômica. Eles estão dispostos a aceitar um novo desafio e a largar sua zona de conforto, basta a gente fazer com que eles sonhem de novo!”

Motivar novos sonhos aos funcionários, mesmo que eles estejam com a certeza de que existam falhas na empresa, provavelmente é um desafio difícil, todavia não é impossível, requer das organizações um certo conhecimento, além é claro da famosa relação missão, visão, valores, onde a essência da empresa

possibilita que os talentos possam acreditar que seus sonhos são verdadeiramente reais.

b. A atuação do RH nas organizações

Uma grande empresa no ramo de telecomunicação, com o setor de recursos humanos completamente definido, não desempenhou o papel a contento na hora do desligamento de uma determinada colaboradora que atuava na área de atendimento aos clientes. No ato do desligamento a empresa em questão designou uma colaboradora licenciada em letras para a efetivação do desligamento. Neste processo, a colaboradora demitida foi submetida a uma entrevista de desligamento, na qual ficou evidenciado que em nenhum momento o processo havia sido conduzido da maneira correta, pois o setor de recursos humanos se omitiu e não atuou como deveria.

Em outro caso, outra grande empresa no ramo de implementos rodoviários recebeu a carta de demissão de seu gerente comercial alegando incompatibilidade de gestão. Na ocasião, o referido funcionário dirigiu-se à presidência da empresa e entregou a sua carta de demissão, aceita pelo superior naquele momento que encaminhou imediatamente o colaborador já demitido ao setor de TH (Talentos Humanos). De posse do pedido de demissão, o TH preocupou-se em desempenhar todos os processos da forma mais correta possível, investigou qual foi o agravante para o pedido de demissão, atuou internamente e articulou as decisões em conjunto com a diretoria, qualidade, produção, vendas e principalmente o TH. Após os dados coletados, ocorreu a entrevista de desligamento, devidamente conduzida por um profissional da área de psicologia do trabalho, acompanhado pelo gerente de qualidade total, em virtude das certificações que a empresa possui. O diagnóstico foi completamente favorável ao ora demitido profissional que após uma criteriosa avaliação, foi convidado a continuar fazendo parte do grupo de talentos da organização, sendo comprovado que o mesmo não tinha incompatibilidade de gestão, e que houve apenas um mau entendido entre algumas áreas da empresa.

O que podemos entender destes dois casos verídicos é que, no primeiro, houve uma total negligência do departamento de recursos humanos, mesmo sendo uma renomada empresa atuante no mundo inteiro, talvez por esse motivo de ser uma multinacional, não exista uma uniformidade dos processos. O que torna o seu

turnover um dos mais altos do mundo. No caso na segunda empresa, todos os processos foram tratados dentro dos padrões de RH, e como foi mencionado, a empresa dá uma grande ênfase ao setor e utiliza a sigla TH que significa Talentos Humanos, dando toda a importância aos seus colaboradores, bem como toda a liberdade de expressão e valorizando as pessoas, e acima de tudo preocupada em reter os seus talentos.

METODOLOGIA

Na criação do caminho, o método, foi escolhido como objeto de estudo os novos rumos da Psicologia Organizacional do século XXI, e as melhorias que foram adquiridas ao longo deste período.

A construção metodológica é sem dúvida, um tópico indispensável no artigo científico ou acadêmico, pois mostra com clareza os métodos utilizados nas pesquisas de dados.

Optou-se pelo método de pesquisa qualitativa, que visa entender com base na pesquisa bibliográfica quais os avanços ocorreram na Psicologia Organizacional ao longo dos anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um psicólogo organizacional como profissional tem a obrigação de compreender que um trabalho só pode ser positivo se ocorrer a interação entre as partes. Não pode haver ruídos na comunicação, ou seja, ela não pode ser unilateral, todos devem saber ouvir e aprender porque não existe uma única pessoa no mundo que detenha cem por cento do conhecimento, ocorrem várias mudanças a cada segundo, e com a psicologia não poderia ser diferente.

Conclui-se então que o processo de recrutamento e seleção é extremamente importante na área de recursos humanos, ajuda a organização a seguir no rumo planejado e conquista a credibilidade dos envolvidos, pois a partir do momento que um candidato passa por todas as etapas, é aprovado e contratado, este acredita que os seus esforços foram importantes, ao contrário de alguns casos em que existem com a indicação de parentes ou pessoas próximas a outros já inseridos na

organização, neste caso, todo o trabalho despendido pelo RH vai pelo ralo, e a credibilidade fica literalmente abalada.

O treinamento é um fator preponderante para o sucesso dos escolhidos no recrutamento e seleção, pois é ele que vai apontar as possíveis falhas de identificação de personalidade, buscando efetivar sempre a pessoa certa para a vaga certa. E todos sabemos que o processo de treinamento é uma via de mão dupla, pois quem treina se recicla a cada aula, e quem é treinado se capacita todas as vezes que recebe novas informações.

Os projetos de qualificação profissional são sem sombra de dúvidas os divisores de águas entre as empresas que querem crescer e as empresas que somente querem sobreviver no mercado em que atuam. Não é por acaso que as grandes empresas desenvolvem projetos dessa natureza, pois trabalhando desta forma elas estão contribuindo significativamente não só para o crescimento profissional, mas também para o pessoal dos seus colaboradores, alunos e dependentes dos projetos de qualificação.

No caso isolado do estado de Pernambuco que foi realmente forçado a se inserir neste novo modelo de qualificação, pois nunca na história deste estado, se viu tanto progresso voltado para as camadas menos favorecidas, dando oportunidades de conhecimento e condições financeiras para que estas pessoas possam se inserir no âmbito capitalista. Peça chave no processo de qualificação do estado, está a motivação dos que querem fazer acontecer e dos que estão sendo preparados para o mercado; os estímulos vêm dos dois lados e tanto o poder público é estimulado a continuar com seus projetos, como as pessoas são estimuladas a aprender uma profissão digna para dar continuidade aos projetos familiares de uma forma geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEL NERO. Henrique Schützer. O Sítio da Mente – pensamento, emoção e vontade no cérebro humano. São Paulo: Collegium Cognitivo, 1997.

DAMÁSIO. Antônio Rosa. O erro de Descartes. Pan Macmillan. São Paulo: 1996.

ROBBINS. Stephen P. Comportamento Organizacional. Editora Pearson. São Paulo: 1999.

MORGAN. Gareth. Imagens da Organização. Editora Atlas. São Paulo: 1996.

OLIVEIRA. José Tenório. Desafie sua inteligência. Editora Taba. São Paulo: 2002.

DRUKER. Peter Ferdinand. O homem, A administração, A sociedade. Editora Nobel. São Paulo: 2001.

MAÑAS. Antônio Vico. Gestão de Tecnologia e Inovação. Editora Érica. São Paulo: 2002.

MAXIMIANO. Antônio Cesar Amaru. Além da hierarquia. Editora Atlas. São Paulo: 1995.

CHIAVENATO. Idalberto. Cartas a um jovem administrador. Editora Campus. Rio de Janeiro: 2008.

CHIAVENATO. Idalberto. Recursos Humanos. Editora Atlas. Rio de Janeiro: 2004.

CHIAVENATO. Idalberto. Gestão de Pessoas. Editora Campus. São Paulo: 2010.

CHIAVENATO. Idalberto. Comportamento Organizacional. Editora Campus. São Paulo: 2005.

MORAES. Antônio A. Como conseguir emprego mais rapidamente. Editora LTR. Rio de Janeiro: 2007.

FLEURY. Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. Editora Gente Liv: São Paulo: 2002.

DALMAU. Marcos Baptista Lopez. COSTA. Kelly Cristina Benneti Tonani. Estratégia de Gestão de Pessoas. Editora IESDE. Brasil: 2009.

PIERRY. Felipe. Seleção por competências. Editora Vetor. São Paulo: 2006

ZANELLI. José Carlos. BORGES-ANDRADE. Jairo Eduardo. BASTOS. Antônio Virgílio Bittencourt. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Editora Artmed. Rio Grande do Sul: 2004.

Sagrada, Bíblia: Livro de Mateus, Cap 25 V. de 01 a 30. Editora Paulus: 1990

Sites pesquisados:

Em 26 de agosto de 2013:

Portal da UFRGS, disponível em: <http://www.ufrgs.br/museupsi/texto.html>

Portal da Info Escola, disponível em: <http://infoescola.com/psicologia/dotrabalho>

Portal da Infopédia, disponível em: <http://infopedia.pt/psicologia-do-trabalho>

Portal do CORERH, disponível em: <http://www.corerh.com.br>

Em 27 de agosto de 2013:

Portal do Google Analytics, disponível em: <http://www.slideshare.net/4433759>

Em 28 de agosto de 2013:

Portal Salatiel Soares, disponível em: <http://clipsisalatielsoares.blogspot.com.br>

Portal da Secretaria do Trabalho, Qualificação e Empreendedorismo do Estado de Pernambuco, disponível em: <http://www.stqe.pe.gov.br>

Em 29 de agosto de 2013:

Portal da Fundação Bradesco, disponível em: <http://fb.org.br>

Portal da Pepsico, disponível em: <http://pepsico.com.br>

Em 30 de agosto de 2013:

Portal da Revista Você RH, disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br> edição 27 de julho/agosto 2013.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fluxograma ilustrativo sobre as etapas alcançadas para a
manutenção da motivação no ambiente de trabalho

13

FIGURA 2 – Principais formas de recrutamento profissional

observadas nas organizações 16

FIGURA 3 – Ilustração do Processo de recrutamento e seleção de pessoas 17