

# Experiências e vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal

Ticiania Schossler <sup>1</sup>

Vanise Grassi <sup>2</sup>

Maria da Graça Corrêa Jacques <sup>3</sup>

## Resumo

O artigo discorre sobre as experiências e vivências de psicólogas que realizam a atividade de seleção de pessoal, considerando um mercado de trabalho marcado pelo desemprego e pela competição por postos de trabalho. Trata-se de pesquisa exploratória, realizada com dez psicólogas através de entrevistas semi-estruturadas. As narrativas foram submetidas à análise de conteúdo, buscando-se uma compreensão à luz do referencial teórico norteador da pesquisa. Os resultados apontam para uma diversidade de modalidades de seleção de pessoal, com experiências e vivências também diferenciadas, incluindo prazer e sofrimento. Constatou-se que, apesar da introdução de novos métodos e técnicas de seleção de pessoal, a atividade mantém como objetivo prever o grau de adaptação do indivíduo ao cargo e à organização, o que vai ao encontro de alguns princípios da psicologia desde a sua constituição como disciplina independente.

**Palavras-chave:** seleção de pessoal; experiências e vivências; psicologia organizacional e do trabalho.

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (ticianaschossler@hotmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (vanisegrassi@yahoo.com.br).

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela PUCRS. Docente do PPGPSI - UFRGS.

## Experiences and practices of psychologists who perform personnel selection activity

### Abstract

This article aims at identifying experiences and practices of psychologists who perform personnel selection activity in their daily work, considering the actual field of work, marked by the unemployment and competition for the labor market. This is an exploratory research, conducted with ten female psychologists through semi structured interviews. The results were analyzed by content analysis, aiming at an understanding based on the theoretical framework of this research. Findings show that personnel selection modalities are diverse, with also different experiences and practices, including pleasure and suffering. It was also verified that although new methods and techniques are being applied to personnel selection, the objective of the selection process is to foreknow the adaptation degree of persons to position and organization, which is consonant with several guiding principles of psychology since its establishment as an independent discipline.

**Key words:** personnel selection; practice and experiences; work; organizational psychology.

## Introdução

Na atual fase do capitalismo, o quadro de desemprego ensejou maior oferta de mão-de-obra, e os avanços da tecnologia contribuíram para que essa mão-de-obra se tornasse cada vez mais descartável. Nesse cenário, o número de trabalhadores disponíveis e a crescente competição no mundo do trabalho contribuem para que o tema seleção de pessoal seja um importante produto de consumo no mercado, representando um assunto recorrente nos veículos de comunicação.

No campo de atuação da psicologia organizacional e do trabalho, a seleção de pessoal representa uma demanda constante desde a configuração da psicologia como disciplina independente, o que coincide com o período de consolidação do sistema taylorista de produção ao longo do século XX. O plano traçado por Taylor (1856-1915) previa o emprego de trabalhadores com as aptidões necessárias para o exercício eficaz das tarefas que lhes eram atribuídas, buscando, através da fragmentação entre planejamento e execução, o controle do trabalho pela gerência (Heloani, 2003; Cattani, 2002). Nesse contexto, a preocupação com a prognose sobre o desempenho laboral, como objetivo da seleção de pessoal, e as demandas de aumento na produção favoreceram a aproximação dos métodos e técnicas de avaliação psicológica.

Segundo Patto (1984), uma psicologia fundamentada na “ideologia adaptacionista”, com a proposta de prever e controlar o comportamento humano através da sua caracterização e classificação, revela-se uma área promissora para atender à crescente demanda do setor produtivo. Ao romper metodologicamente com seu passado filosófico e apropriar-se do método das ciências físicas e naturais, a psicologia adentra no campo industrial com o objetivo de “escolher o homem certo para o lugar certo” com ferramentas metodológicas inspiradas nos modelos com status de científicos (Codo, 1994).

No Brasil, a psicologia aplicada ao trabalho implementa suas primeiras ações ainda na época da República Velha (1889-1930), quando começam a ser utilizados conhecimentos e práticas considerados próprios da área – com destaque para os testes psi-

cológicos (Esch e Jacó-Vilela, 2001). Conforme Antunes (2001), a experiência pioneira na utilização de testes com a finalidade de seleção ocorreu em 1924, em São Paulo, sob a coordenação do engenheiro suíço Roberto Mange. Objetivava-se o melhor aproveitamento do *motor humano* no trabalho, assim como evitar o desperdício que uma *escolha mal feita* poderia gerar.

Com o progresso industrial iniciado no governo Vargas (1930-1945), a preocupação com o fator humano se intensifica, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de aptidões, quanto ao aprimoramento técnico do indivíduo. Identificar atributos e características individuais supostamente constitutivos de certa individualidade, utilizando instrumentos psicométricos e, posteriormente, técnicas relacionais como entrevistas e dinâmicas de grupo, configurava os procedimentos capazes de correlacionar os traços psicológicos aos postos industriais de trabalho (Dias, 2001).

Nos espaços produtivos, a psicologia expande suas atividades, acompanhando as prerrogativas ditadas pelas escolas administrativas. A partir das décadas de 1970, com base nos pressupostos da Escola Sistêmica, o então chamado psicólogo organizacional passa a ocupar uma posição de maior destaque junto ao *staff* organizacional. Será também nesse período que o país recebe a influência das formas modernas de administração trazidas pelas multinacionais que, a partir da década de setenta, dominam o cenário nacional (Furtado, 2003).

Em meados da década de noventa, com a ênfase que se deslocava do capital financeiro para o capital intelectual, na chamada "Era do Conhecimento", emerge uma nova demanda para a administração de recursos humanos: transformar o ser humano em recurso estratégico. Assim, a seleção de pessoal direciona seu foco de análise para as competências interpessoais dos trabalhadores (Sarsur, 2004). Atualmente, as configurações que as atividades de recrutamento e seleção vêm assumindo se caracterizam fortemente pela terceirização por parte das empresas, acarretando um crescimento bastante intenso no número de consultorias ou pequenas empresas prestadoras de serviços que agregam psicólogos autônomos ou contratados (Zanelli e Bastos, 2004).

Pesquisas de autores como Bastos e Galvão-Martins (1990) apontam que, dentro da área da psicologia organizacional e do trabalho, uma posição de menor valor é atribuída à atividade de seleção de pessoal. Ao investigar o modelo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil, esses autores constataram que as atividades que representam instâncias decisórias e estratégicas nas organizações são as mais valorizadas, sendo a seleção de pessoal caracterizada como atividade relativa à área tático-operacional e não estratégica, portanto, goza de menor prestígio.

Independentemente de consenso sobre sua posição ou valor, até as décadas intermediárias do século XX, as atividades de grande parcela dos profissionais de psicologia no Brasil se restringiam ao recrutamento e seleção. Apesar de haver uma paulatina ampliação no escopo de atuação dos psicólogos, segundo Zanelli e Bastos (2004), ainda nos dias atuais se constata uma identificação de atuação profissional voltada para essa atividade. Nesse sentido, o poder de decisão atribuído aos encarregados de selecionar candidatas a empregos, frente ao crescente acirramento na disputa pelos postos de trabalho, suscita uma reconstrução de procedimentos e incita a uma reflexão sobre a contextualização dessa prática no conjunto social.

Considerando-se que o processo de seleção de pessoal é concebido como a porta de entrada dos trabalhadores nas organizações (correspondendo, também, à porta de entrada dos próprios psicólogos, pois se trata da atividade que impulsiona a carreira na área da psicologia organizacional e do trabalho), este estudo investigou as experiências e vivências de psicólogas que realizam a atividade de seleção de pessoal em suas práticas de trabalho. Os termos *experiências* e *vivências* foram emprestados da conceituação proposta por Tittoni (1994), embasada em concepções de Dejours (1999) e de Thompson (1981), buscando expressar as maneiras como os trabalhadores vivenciam as experiências cotidianas de trabalho. Dessa forma, as formulações desta investigação objetivaram:

- explicitar o modo como psicólogas organizacionais e do trabalho desenvolvem as práticas em seleção de pessoal, como vivenciam essa atividade e quais os significados que lhes são

atribuídos;

- identificar, nas práticas de seleção de pessoal, os critérios utilizados, os pressupostos fundantes, os objetivos e a inserção dessa atividade nas políticas de pessoal;
- analisar a atividade de seleção de pessoal sob a ótica da trajetória da psicologia organizacional e do trabalho;
- identificar as justificativas arroladas pelas psicólogas para a prática da seleção de pessoal e as possíveis relações que se estabelecem entre essa atividade e o contexto atual de trabalho;
- contribuir para um maior conhecimento sobre psicologia organizacional e do trabalho e sua função no cenário contemporâneo.

Tendo em vista a inserção histórica da psicologia na atividade de seleção de pessoal, e considerando que essa história se constrói diariamente através das práticas de personagens, este estudo buscou, através da investigação de experiências e vivências de psicólogas, contribuir para um maior conhecimento sobre psicologia organizacional e do trabalho e sua função na sociedade contemporânea.

## A pesquisa

Participaram do estudo dez psicólogas organizacionais e do trabalho que realizam seleção de pessoal para postos de trabalho, podendo ser essa a sua atividade exclusiva, ou corresponder a apenas uma das funções que permeiam sua prática profissional. O recorte caracterizado pela predominância integral do sexo feminino confirma uma tendência da área da psicologia, reconhecida como uma profissão essencialmente feminina. Devido à facilidade de acesso entre pesquisadoras e participantes, bem como pela grande concentração de psicólogos gaúchos na região

metropolitana de Porto Alegre, optou-se por esse contexto como realidade social pesquisada.

As participantes têm de 1 a 16 anos de experiência em seleção de pessoal, cinco se intitulam consultoras sem vínculo empregatício com a empresa ou empresas em que atuam e cinco são empregadas (CLT), uma delas em empresa pública.

O primeiro passo na entrada em campo foi o estabelecimento de contato com participantes em potencial, que foram inicialmente indicadas através da rede de relacionamento das pesquisadoras. O procedimento adotado para a captação das participantes é conhecido como "bola-de-neve" (Turato, 2003), em que o participante indica um novo sujeito a pedido do pesquisador, até que se conclua o processo. A interrupção das entrevistas, ao fim de dez depoimentos, se deu a partir da constatação de que as informações obtidas passaram a apresentar certa reincidência, configurando o que Minayo (2004) denomina como saturação.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada como técnica de levantamento de informações, por possibilitar uma conversação mais informal, proporcionando maior liberdade ao interlocutor. Essa modalidade de entrevista é conceituada por Minayo (2004, p.108) como aquela que "combina perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições pré-fixadas pelo pesquisador". A duração aproximada das entrevistas foi de quarenta e cinco a cento e vinte minutos, abordando-se os seguintes tópicos:

- critérios que pautam a seleção de pessoal;
- técnicas utilizadas na seleção de pessoal;
- justificativas para a prática da seleção de pessoal;
- vivências da atividade de selecionar pessoas.

O procedimento para a análise das informações envolveu a escuta das fitas das entrevistas gravadas, transcrição e leitura do material. Como técnica de análise das informações, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, definida por Bardin (1995) como um conjunto de instrumentos metodológicos aplicáveis a depoimentos diversificados, que têm em comum uma hermenêutica controlada e baseada na indução e na inferência.

Para Gonzalez Rey (1997), há uma perspectiva de análise de conteúdo compreendida como crítica e contextualizada, portanto concebível dentro de uma perspectiva histórico-cultural. Tal procedimento possibilita uma análise criteriosa, com rigor analítico pautado nos objetivos da investigação, permitindo aprofundar os depoimentos construídos pelos sujeitos, tanto em seus aspectos objetivos como nos subjetivos. O autor assinala que, através dessa análise de conteúdo, constitui-se a construção de identificadores e unidades de sentido que possibilitam ao investigador compreender e analisar o processo de construção do sujeito, bem como as significações e re-significações de suas vivências e do contexto em que está inserido a partir das suas formas de expressão.

As narrativas foram divididas por temáticas consideradas relevantes no estudo, realizando-se a identificação de unidades de registro conforme as temáticas e os temas que as abrangiam. Essa fase consiste na classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, pautando-se nos critérios de repetição e de relevância (Bardin, 1995). O critério de repetição é definido como a atividade de distinguir e colocar em destaque as falas recorrentes, considerando-se o todo das falas emergentes no depoimento da pessoa. O critério da relevância trata de considerar em destaque um ponto falado sem que necessariamente apresente certa repetição no conjunto do material, mas que, na ótica do pesquisador, se constitui em uma fala significativa. A subtematização, por sua vez, é entendida como o procedimento de pôr em destaque, dentro de um grande tópico (o tema), outros tópicos particulares que merecem discussão em relevo, porém que guardam certa dependência temática em relação a um amplo tópico categorizado.

Assim, os temas foram sintetizados a partir de um foco de análise considerado coerente com os objetivos do estudo, conforme quadro a seguir:

Temática	Temas	Subtemas
Prática da Seleção de pessoal	Justificativa da seleção como atividade da psicologia	
	Critérios de seleção	Critérios objetivos <sup>1</sup> Critérios 'Subjetivos'
	Modalidades de Seleção	
Vivência de seleção de pessoal	Prazer/sufrimento Análise do contexto de trabalho	

<sup>1</sup> Os vocábulos "objetivos" e "subjetivos" para qualificar os critérios de seleção foram empregados pelas depoentes ao se referirem a aspectos como idade, escolaridade, estabilidade, aparência; ou aspectos não visíveis, inferidos ou identificados através do feeling.

## Resultados e discussão

Muitas foram as justificativas arroladas pelas participantes acerca da importância da atividade de seleção de pessoal. Entretanto, observaram-se algumas regularidades, como a alegação de que a tarefa de ajustar as pessoas aos postos de trabalho é considerada uma função social imprescindível em um contexto de trabalho marcado por vagas escassas e muita oferta de mão-de-obra. Para as participantes, essa é a forma de filtrar e definir as pessoas mais habilitadas para os cargos que se apresentam, mantendo-se critérios e uma ordenação nos processos:

Porque, primeiro, há uma questão social: enquanto tu tens uma oferta, e tu tens um conjunto de pessoas precisando de trabalho muito maior do que as ofertas que o mercado propõe. Como é que tu vais peneirar isso?

O futuro da seleção de pessoal é avaliado positivamente, acreditando-se que o investimento nessa área é promissor e imprescindível para o aumento da lucratividade das organizações. Dessa forma, reproduzem-se as justificativas apresentadas para o emprego instrumental da psicologia no contexto organizacional: aumento da lucratividade, ajustamento mútuo, processo seletivo como algo dado e natural. A formação em psicologia é reconhe-

cida como um facilitador para o exercício da atividade de seleção de pessoal e um elemento que permite qualificar o processo.

Sobre a inserção da psicologia na atividade de seleção de pessoal, as depoentes consideram que a formação nessa área amplia as formas de análise das pessoas e das instituições. A atribuição de maior sensibilidade e alcance da “subjetividade” das organizações ao “olhar” da psicologia é um consenso entre as participantes:

Eu acho que isso é o diferencial de um profissional da psicologia num processo de recrutamento e seleção, ou de capacitação, de avaliação funcional, porque ele consegue acompanhar os movimentos subjetivos da instituição.

Segundo as narrativas das entrevistadas, a psicologia contribui para um entendimento mais humano dos processos organizacionais. Ao desenvolver a habilidade de realizar leituras dos aspectos implícitos e latentes dos sujeitos e das instituições, a psicologia propicia uma análise mais abrangente das complexidades que permeiam as relações de trabalho. Essa perspectiva se relaciona, segundo as psicólogas, à capacidade analítica desenvolvida pelo enfoque clínico da formação em psicologia:

Isso também interfere na empresa, é o meu olhar dentro da empresa, de entender o funcionamento, as relações das pessoas, o padrão como se constitui o gerenciamento da empresa, é entendi do dessa forma psicanalítica. E na seleção também.

Em síntese, a seleção de pessoal é concebida como necessária e se fundamenta na noção de que os indivíduos devem se ajustar ao meio social como algo dado e natural. A formação em psicologia é avaliada positivamente, pois permite captar aspectos não explícitos tanto dos candidatos como da organização, aspectos esses também essenciais no processo de ajustamento.

Como critérios de seleção, a análise dos depoimentos permitiu identificar que as psicólogas pautam as escolhas dos candidatos em critérios objetivos e em critérios que podem ser classificados como “subjetivos”. Os critérios objetivos são geral-

mente definidos pela empresa e abarcam aspectos como idade, sexo, escolaridade, experiência na função, entre outros itens:

... a experiência, porque a experiência é a parte que primeiro elimina. Quer dizer, tem um perfil, tem que ter uma experiência de pedreiro de, no mínimo, um ano, seis meses, em carteira. Aí é o primeiro fator.

Dentre os critérios objetivos, alguns implicam uma avaliação e requerem um contato mais próximo com o candidato ou a utilização de testes psicológicos. Aspectos como a aparência, a linguagem, a estabilidade nos empregos e a capacidade de cognição integram esses critérios:

Essa questão de apresentação, eu diria que é mais uma triagem que acaba se fazendo, assim, até pra preservar esse indivíduo, que naturalmente não se adaptaria nesse contexto. Se sentiria, de alguma forma, um estranho no ninho. Essa pessoa, que me ocorre, citando alguns exemplos, assim: dentro da área médica, uma pessoa com piercing, uma tatuagem expressiva, com um corte de cabelo muito radical, uma cor de cabelo muito diferente. São detalhes, mas que pra esse ambiente isso é valorizado.

Já os critérios “subjetivos” partem de uma análise de aspectos não explícitos e são considerados os mais importantes, pois permitem prever o grau de adaptabilidade do candidato à cultura da empresa:

É uma coisa muitas vezes até muito subjetiva, sabe? Que eu acho que é muitas vezes o meu *feeling*. Tem vezes assim que a pessoa tem experiência, a pessoa tem a formação, mas eu não sei, é o jeito dela, é a maneira dela se posicionar, a maneira como ela fala, é... Não são tão palpáveis sabe, assim...Éo inangível. Não tem como mostrar muito.

A importância atribuída aos critérios “subjetivos” se pauta no poder preditivo desses indicadores para o ajustamento do homem ao posto de trabalho. O objetivo de buscar ajustamento e adaptação se mantém como princípio que rege o processo sele-

tivo e a aplicação do instrumental da psicologia nesse processo. A perspectiva adaptacionista é o que Patto (1984) identificou como a matriz da psicologia nos seus diferentes campos de aplicação, o que lhe concede uma homogeneidade na sua heterogeneidade.

De acordo com as participantes, a habilidade de identificar os critérios "subjetivos", chamada por algumas de *feeling*, é adquirida através da experiência profissional, a partir de uma formação voltada para a apreensão da "subjetividade" própria da psicologia. Alguns indicadores favorecem a compreensão de aspectos que moldam a cultura das empresas, como, por exemplo, um ambiente mais masculino ou mais feminino. Além disso, pessoas mais discretas ou mais sensuais, mais agressivas ou mais dóceis, entre outros traços característicos, "encaixam-se" (expressão muito empregada nos depoimentos e que bem expressa a busca pela adaptabilidade) em ambientes específicos, relacionados com o grupo de trabalho e também com a função a ser realizada:

Porque as outras duas moças que trabalham na área administrativa são bem assim, mais formais, mais maduras, mais discretas e ela é um pouco destoante. (...) Não. Eu acho que ela era... um perfil muito diferente das outras. Como é que eu vou te falar assim, mais, mais guria assim. E as outras mais maduras, mais discretas.

As modalidades de seleção de pessoal são variadas e se diferenciam umas das outras pelo público-alvo, pela posição ocupada pela selecionadora e, ainda, pelo formato que o processo assume na organização. No que se refere ao público-alvo, as seleções focalizadas em cargos operacionais distinguem-se por uma população de candidatos menos escolarizada e de classe social mais baixa. Os critérios de perfil desses candidatos são predominantemente os chamados critérios objetivos.

Tal modalidade de seleção se caracteriza, também, por processos rápidos, o que dificulta o estabelecimento de um vínculo com os candidatos. Joana é uma das participantes que atuam nesse tipo de seleção. Seus depoimentos são ilustrativos das formas assumidas nessa modalidade:

São coisas simples, eu acho, porque a gente não

tem tempo, é uma pré-seleção, quer dizer, a pessoa, o que é que ela precisa pra trabalhar lá? Ela precisa saber montar parede, entende? Fazer a massa. É esse tipo e coisa... Não vamos muito além disso.

Outras participantes também empreendem críticas a seleções focadas em processos rápidos. Argumentam que, além de serem superficiais, revelam um possível descaso com o profissional que busca emprego. Relacionam o tratamento dado aos candidatos com a sua condição social menos privilegiada:

Tipo, a pessoa vem, tu pegas a carteira dela "ah, onde é que tu fizeste, por que tu entraste, por que é que tu saíste, por que tu entraste, por que é que tu saíste, por que tu entraste, por que é que tu saíste? Tá, pode ir". Então, em dez minutos, tu viste como ela entrou e por que é que ela saiu. E aí tu mandas alguém pras mais diversas áreas. É evidente que essas consultorias trabalham numa área mais operacional, mas eu não acho que tu posas ter um tipo de conduta diante da especialização do profissional que está na tua frente. Ele é um profissional!

Para Codo (1994), uma política que efetivamente se preocupe com a qualidade da seleção e do treinamento dos trabalhadores em suas funções repercute numa valorização da conquista do posto. Ao valorizar esses postos de trabalho, essa política dificulta a rápida substituição de um homem por outro e, ao mesmo tempo, aumenta a segurança psicológica do trabalhador sobre sua própria capacidade. O autor avalia que um processo elaborado de seleção pode contribuir no sentido de fortalecer o trabalhador perante a organização, ao invés de enfraquecê-lo.

Em uma posição bastante diferente, destaca-se o processo de seleção realizado por uma das participantes do estudo, conhecido como *headhunter*, que possui a configuração de pesquisa ("caça") de profissionais no mercado, com uma abrangência nacional, ou seja, caso não se encontrem os profissionais na região de sua atuação, eles são buscados em outros estados do país. A psicóloga menciona que essa modalidade de seleção é focada apenas em cargos estratégicos de direção ou de executivos de alta

gerência.

Então aqui é um trabalho que, muitas vezes, exige um *hunting*, fazer aquela etapa de *hunting*, de mapear o mercado mesmo, de ir atrás.

Nessa forma de seleção, o público-alvo é constituído por profissionais pertencentes a uma classe social elitizada. Além disso, a grande maioria não está desempregada e em busca de uma colocação, mas ocupa cargos estratégicos em outras organizações:

Não são profissionais que estão no mercado, assim, em termos de... Tu encontras muito poucos desempregados. A maioria está colocada e muito bem colocada. E por isso que eles são já talentos e são já buscados pelas empresas. Então é um mercado bem diferente, de executivo.

Os critérios que pautam essa modalidade de seleção incluem os conhecimentos técnicos, a experiência profissional e o comportamento do candidato, embora os mais determinantes sejam basicamente os critérios "subjetivos" (cultura, ideologia, relacionamento). Essa modalidade de seleção se caracteriza por um período de maior duração, bem como pelos valores financeiros investidos, considerados elevados. Há uma forma bastante particular de tratar os candidatos, que são abordados através de entrevistas atentas à privacidade e ao sigilo, revelando uma postura menos invasiva para com "profissionais de prestígio", quando inseridos em um processo de seleção:

A gente não tem como aqui, por exemplo, não usa toda uma, a metodologia, por exemplo, uma dinâmica de grupo não é feita, com nível gerencial. Até porque tudo é tratado sempre com muito sigilo, as pessoas que vêm aqui não vão se expor. Elas não podem estar, de repente, conhecendo, vendo os conhecidos num mesmo processo; tem todo um cuidado.

Já os cargos reconhecidos como intermediários caracterizam-se por incluir, em geral, a aplicação de testes psicológicos, técnicas de dinâmica de grupo e entrevistas:

... então, é em cima desses recursos que a gente tem que montar a dinâmica, montar a entrevista coletiva, a entrevista individual, pra poder realmente contar com esses nossos recursos, e normalmente se baseando, assim... As perguntas que a gente faz durante a entrevista são perguntas ligadas mais à ação do indivíduo que ele teve no passado.

As participantes que realizam seleção psicológica para concursos públicos referem-se a peculiaridades desse processo pela sua formalidade legal. Acerca dos critérios propostos, a diferença que mais sobressai em relação à iniciativa privada, segundo os relatos, é que os aspectos mais "subjetivos", como motivação e maturidade, não representam fatores de exclusão:

Nessa entrevista, abordamos a trajetória de vida das pessoas, a motivação, por que é que elas estão procurando um concurso público... E aí, então, a gente tem uma grande diferença da empresa privada: a motivação não pode ser considerada uma variável pra eu indicar ou não indicar um profissional.

Enfim, os depoimentos indicam uma variabilidade de modalidades de seleção de pessoal, o que remete a possibilidades de experiências tão diversas quanto as formas de organização do trabalho. Ademais, os critérios de escolha dos candidatos também são variados. Eles podem ser objetivos (idade, sexo, escolaridade...), avaliativos (linguagem, postura, aparência, conhecimentos...), sendo que o desafio da psicologia se insere nos critérios classificados como "subjetivos". Esses últimos se relacionam com a identificação da cultura e da ideologia das empresas, objetivando avaliar se elas "se encaixam" com as dos candidatos, sendo diretamente ligados à prognose de adaptação do candidato não só ao cargo, mas à organização como um todo. Assim, algumas modalidades de seleção de pessoal se pautam em âmbitos mais subjetivos (feeling), não se restringindo apenas às questões objetivas.

Os relatos apontam ainda que, para que a psicóloga tenha maiores condições de conhecer a cultura da organização, é sempre mais produtivo trabalhar inserida nos contextos de trabalho onde



a seleção ocorre. Essa posição permite compreender a organização do trabalho e as relações que se estabelecem na instituição, o que facilita o desenvolvimento do feeling. Nesse sentido, as psicólogas que atuam em consultorias consideram mais difícil se apropriar dessa habilidade, referindo um sentimento de que o trabalho fica “dissociado”. Entretanto, de uma forma geral, as participantes consideram que a habilidade de desenvolver o feeling para seleção de pessoal só se conquista com a experiência.

As vivências da seleção de pessoal pelas psicólogas organizacionais e do trabalho são significadas não só como de prazer e satisfação, mas também com sentimentos que denotam sofrimento, como desgaste físico e emocional. A expressão sofrimento não faz alusão a adoecimento, mas ao entendimento *dejouriano* (Dejours, 1999) de que o sofrimento é uma perspectiva da normalidade e não da patologia.

Dentre as vivências positivas e prazerosas da prática em seleção de pessoal, as participantes destacam a possibilidade de interagir e de conhecer pessoas com suas respectivas histórias de vida, de sentir-se ajudando as pessoas a se inserirem no mercado de trabalho e também de ajudar as empresas a encontrarem profissionais qualificados:

... e é gratificante no sentido que é bom. e então, toda vez que tu consegues fechar uma vaga é uma pessoa a mais que tu consegues botar no mercado de trabalho, é uma empresa a mais que tu ajudas, agregando valor àquela empresa através de um potencial humano, assim.

Através de diálogos estabelecidos com os candidatos, as psicólogas buscam formas de orientá-los sobre um melhor desempenho nos processos de seleção, incluindo sugestões práticas sobre como elaborar o currículo. Com isso, objetivam torná-los mais competitivos, facilitando seu ingresso no mercado de trabalho. Além disso, o momento da comunicação do resultado aos candidatos aprovados é considerado bom e gratificante, representando uma possibilidade de tornar a selecionadora uma figura de referência dentro da organização:

Tu és a referência para essa pessoa, tu ficas com a imagem, que tu és a psicóloga. E ela vai te pro-

curar, para falar, reclamar, sempre a referência vai ser tu.

As vivências de prazer que a atividade de seleção de pessoal proporciona estão relacionadas ao ideário do fazer psicológico pautado na ajuda ao outro. Segundo Carvalho et. al (1988), um dos mais fortes motivos da escolha da profissão dos psicólogos se fundamenta na preocupação com o ser humano e com os outros indivíduos. Para os autores, a “disposição do psicólogo de se relacionar com o outro, de fazer do exercício da profissão uma oportunidade de relacionamento, de conhecimento e ajuda a outros indivíduos” (p.56) parece ser um valor dominante na classe, explicitando o caráter assistencial e humanista atribuído à psicologia.

Paralelamente ao caráter de ajuda ao outro, a posição de poder e o *status* conferidos aos selecionadores, por despertarem sentimentos de “gratidão” e “admiração” nos trabalhadores, também são fatores geradores de prazer e satisfação com a atividade. Para as psicólogas, o desemprego é relacionado a uma situação problemática na vida dos sujeitos e, frente a tal problema, dispõem-se a ajudá-los através da seleção de pessoal. Nesse sentido, a atividade de seleção é reconhecida não apenas como um processo de escolha, mas como um momento de ajudar os outros através de orientação de carreira, estímulo e dicas para melhorar o desempenho em processo seletivos. Assim, na medida em que essa ajuda se dá de forma individualizada, justifica-se a compreensão de que a reprovação no processo seletivo, bem como o desemprego de uma forma mais ampla, sejam também circunstâncias de responsabilidade individual das pessoas.

Sentimentos de pena e compaixão por alguns candidatos que se encontram na condição de muita necessidade de emprego são recorrentes e, em alguns casos, há um desejo de encaminhá-los à vaga. A não efetivação desse desejo é explicada como um bem maior, em que a situação de desajustado na empresa é mais negativa do que ser considerado não indicado:

Mas eu acho que isso não é bom nem pra ele, porque ele não vai adiante da vaga, porque eu já estou vendo que, pela qualificação, pela experiência, pelo jeito dele, não vai se adaptar assim. E também por expor também a consultoria, não incluir uma pessoa fora do perfil só porque eu fiquei com pena, assim, da pessoa.

A relação de desigualdade estabelecida entre selecionadoras e candidatos é associada a um exercício de poder, cabendo a elas a detenção de um veredicto que determina os rumos profissionais dos sujeitos. Essa mesma posição de poder, que gera gratidão e confere uma posição de referência na organização, é mencionada pelas participantes como geradora de um sentimento de onipotência. Esse sentimento lhes causa uma espécie de sobrecarga emocional, repercutindo em sentimentos de frustração e de culpa:

Então tu vê assim, que o que tu achas que é certo ou é errado, isso mobiliza muito a gente, sabe. Às vezes tu dizes: meu Deus, que carreira que eu fui escolher! Será que é isso que eu quero fazer? Porque, no fim, a gente não é, mas acaba sendo meio juiz assim de uma situação. E eu acho que é um pouco de onipotência, assim do psicólogo, de poder definir quem tem ou não condições.

Alguns acontecimentos da vida privada das psicólogas, como a situação de desemprego de um familiar, interpelam-se em sua prática como selecionadoras. Essas situações são avaliadas como dificultadoras frente às as histórias de vida dos candidatos:

No início era muito difícil, até porque eu tinha que fazer uma eximção grande da minha própria história, vamos dizer assim. meu pai teve um período de desemprego, assim, foi dois, três anos de... E ele teve depressão. Então eu conhecia de perto o que é que era a realidade de uma pessoa, já no meio da vida, com... Então eu tinha que fazer um grande... Esse era meu primeiro grande exercício, minha contratransferência.

As participantes avaliam que o sofrimento que sentem se relaciona a algo inerente à atividade de seleção de pessoal, pois remete à disputa e à competição e, portanto, à possibilidade de vencer ou de perder. Ademais, a psicologia é compreendida como uma área de atuação sofrida por natureza. Assim sendo, se a atividade de seleção faz parte das atribuições da psicologia,

deve-se estar preparado para as conseqüências advindas dessa prática:

Eu vejo isso assim, eu trabalho na organização, trabalho na clínica e tive experiência na escola. Todas as três áreas, sempre tiveram um lado de sofrimento (...) Eu acho que a gente, como profissional, como psicólogo, tem que aprender a manejar isso, porque o sofrimento faz parte.

O ritmo intenso de trabalho, aliado a uma rotina de atividades bastante homogêneas, ocasiona uma sensação de que a ocupação se torna robotizada ou mecanizada, diante da prática e das pessoas:

Eu acho que, aos poucos, até um dos meus medos de trabalhar nessa área é de ficar muito robotizada, assim, sabe, muito (...) Porque isso assim: tu não em perfil, tu tem perfil, tu não tem perfil...

Reproduz-se, no trabalho das psicólogas como selecionadoras, as imposições de rapidez demandadas pelo contexto atual, a convivência com processos flexíveis, caracterizados por avanços tecnológicos, juntamente com trabalhos que remetem a imagens da linha de montagem e de profissionais robotizados.

Frente ao sofrimento que o exercício da atividade de seleção de pessoal impõe, são empregadas estratégias. Dentre essas, destacam-se os relatos de que a prática da seleção lhes desenvolveu uma sensação de endurecimento e frieza progressivos ao longo da atuação:

Talvez, até porque essa própria prática de seleção endureça as pessoas. Talvez o profissional tenha que utilizar uma maior rigidez, entende...

Olha, eu, assim, agora, eu acho que eu já estou num momento assim cruel, sabe, desse movimento... Que chega um ponto que banaliza isso na tua vida. Isso se torna assim, meio que habitual, e tu não te mobilizas mais. Então, é uma coisa assim até cruel da gente dizer, mas é essa a realidade. Tu convives com essa realidade tão forte todos os dias, que ela não te impacta mais, não te choca mais.

Esse endurecimento, qualificado como um amadurecimento profissional, está associado a uma melhor *performance* na atividade de selecionar pessoas. É o endurecimento, ou amadurecimento, que permite que as profissionais se envolvam menos com as características dos candidatos que as sensibilizam. Assim, com o endurecimento progressivo, sentem-se mais eficientes na atividade:

Eu virei do lado o meu olhar. Antes eu me identificava mais com as pessoas e com a vontade delas de trabalhar; hoje eu me identifico com a empresa. E o jeito que eu faço seleção é muito mais eficiente pras empresas. (...) Ah, eu acho que é uma maturidade profissional que se vai adquirindo. Eu não sei exatamente assim o que é que faz. Mas tu vais começando a conhecer, tu vais começando a ser mais profissional.

Aprender a controlar essa sensibilidade é considerado uma tarefa inquestionável para o selecionador que busca seguir na carreira:

... passou da porta da empresa, tu vais ter que apagar ali, esquecer ali, e tocar a tua vida. E hoje eu estou conseguindo lidar bem com isso, assim. Eu faço o que eu tenho que fazer, eu faço o meu possível, às vezes o impossível, mas eu sei que, passou da porta, 'bom, amanhã a gente vê', 'hoje acabou'.

O tratamento pessoal através de psicoterapia é considerado uma importante forma de amenizar os sentimentos advindos da prática da seleção. É avaliado como uma ferramenta que as auxilia a evoluir como pessoas e como profissionais, pois possibilita distinguir suas questões pessoais dos sentimentos despertados pelos candidatos. Reconhecendo suas limitações e investindo em suas potencialidades através da psicoterapia, as psicólogas se sentem amadurecendo e administrando melhor seus sentimentos:

E eu acho também, que foi uma coisa que me auxiliou muito é fazer terapia. Eu fiz análise, na verdade, análise por anos, assim, e foi muito bom. Porque aí tu tens um espaço pra discutir a tua individualidade, frente às coisas que a instituição

te provoca, às vezes os candidatos, os colegas, porque muito eu acho que pode ser trabalhado no ambiente de trabalho, algumas coisas tu tens que crescer por ti.

Eu faço terapia. Importante. Isso eu aprendi com terapia. É, muito, porque senão o que é que acontece? Tu tens um poder ali de estar decidindo, e de repente usando ali as tuas transferências, os teus sentimentos, pra tomar uma decisão sobre... Excluir outros, incluir um.

Ao se culpabilizarem pela sensibilidade perante o sofrimento dos candidatos, as psicólogas procuram elas próprias encontrar uma solução para essa questão através da psicoterapia, avaliada como necessária ao profissional psicólogo. Conforme Langenbach e Negreiros (1988), as psicoterapias funcionam como uma promessa para uma inserção mais exitosa na profissão, pois o fracasso do psicólogo é atribuído, muitas vezes, à dificuldade de caráter emocional, já que é consensual que sua personalidade é o seu instrumento de trabalho.

As psicólogas percebem, de uma forma geral, que, da mesma forma como cada candidato deve ser responsável pela sua empregabilidade, elas também necessitam procurar formas de amadurecer e administrar seus sentimentos diante da atividade. Assim, a cultura do individualismo se faz notar, confirmando a proposta de que os medos, as ansiedades e as angústias da contemporaneidade são feitos para serem sofridos em solidão, conforme descreve Bauman (2001) ao se referir ao cenário da modernidade.

## Considerações finais

A partir da análise do conteúdo dos depoimentos, foi constatado que, para o exercício da atividade de seleção de pessoal, a formação em psicologia é percebida como facilitadora no desenvolvimento da sensibilidade para perceber os aspectos "invisíveis" que permeiam as relações entre os indivíduos e as organizações, denominado de *feeling*. Esse *feeling*, no entanto, se conquista através da prática e da experiência, sendo repre-

sentado como um amadurecimento profissional. Mais do que uma técnica de seleção, o *feeling* corresponde à capacidade de compreender como os projetos ideológicos e culturais da organização se aproximam, ou se “encaixam”, ou, pelo contrário, se distanciam dos projetos dos sujeitos.

A matriz adaptativa é recorrente como critério fundante que pauta o “olhar” da psicologia na atividade de selecionar pessoas. Matriz adaptativa reconhecida por Patto (1984) como característica que dá homogeneidade às práticas em psicologia e que, no campo da psicologia organizacional e do trabalho, vem se mantendo como uma regularidade desde as primeiras incursões na área. O ideal do “homem certo para o lugar certo” continua e se amplia para a “organização certa” frente às novas exigências de flexibilização nas tarefas e de trabalhadores polivalentes. Nesse processo, percebe-se uma não problematização do campo de atuação, que expressa uma dicotomia entre a teoria (o lugar da reflexão) e a prática. Segundo Spink (1996), o pressuposto da neutralidade no exercício prático da psicologia é recorrente desde as suas primeiras aproximações com o mundo do trabalho.

No que se refere às experiências em seleção de pessoal, as modalidades da atividade abarcam técnicas, públicos e focos de análise diferenciados. Nesse sentido, o nível do cargo selecionado é considerado como um fator determinante para as variações nas modalidades de seleção. Esse fator repercute principalmente no tempo de seleção e no emprego de procedimentos mais ou menos invasivos. Não cabe, todavia, classificar todas essas modalidades como unidade em relação aos procedimentos empregados, mas uma unidade em relação ao princípio que as fundamenta: a previsibilidade de adaptação do sujeito ao trabalho.

As vivências de satisfação relatadas pelas participantes estão associadas ao sentimento de gratidão despertado nos profissionais selecionados e, ainda, ao fato de se constituírem numa referência para esses trabalhadores na organização. Além disso, a possibilidade de realizar uma orientação aos trabalhadores acerca de suas escolhas na carreira profissional e repassar dicas para um melhor desempenho em processos seletivos é também considerada uma fonte geradora de prazer e de satisfação. Tais sentimentos vêm ao encontro do ideário da profissão de ajudar

aos outros, compreendido como um dos principais motivos de escolha da área da psicologia (Carvalho et al., 1988). Os autores reconhecem ainda, nesse ideário, uma expressão da necessidade de poder e de controle sobre o outro, na medida em que *um conhece e o outro é conhecido*.

As vivências de satisfação repercutem em uma avaliação positiva e valorizada da atividade de selecionar pessoas, compreendida como uma função essencial para o mundo do trabalho e, portanto, avaliada como passível de investimentos promissores por parte das empresas.

Sentimentos de pena e compaixão despertados por candidatos desempregados são reconhecidos e são representados como geradores de sofrimento. As vivências de sofrimento se associam, ainda, à necessidade de exclusão de trabalhadores avaliados como não indicados nos processos seletivos, fatores percebidos como contrários ao legado humanista conferido à psicologia.

A fim de lidar com o sofrimento, há um progressivo endurecimento, ou frieza, diante da situação diária de trabalho, qualificado como amadurecimento profissional. Algumas estratégias são empregadas para aliviar esse sofrimento: a busca por psicoterapia, a convicção de que a seleção realizada não é uma escolha, mas uma sugestão e a responsabilização do candidato pelo resultado obtido. Conforme Santana (2002), na lógica de que não há empregos para todos, só para os mais talentosos, mais capazes ou mais espertos, cabe ao indivíduo garantir e aumentar sua empregabilidade, demonstrando integral comprometimento e motivação para a organização.

Tal lógica, segundo Bernardes (2004), é pautada em uma perspectiva neoliberal de que o indivíduo corresponde à medida de todas as coisas, visto que todos teriam as mesmas oportunidades. Nessa perspectiva, há toda uma argumentação de causalidades para os que fracassam, centrada no próprio indivíduo. As concepções sobre competências e habilidades, ao invés de serem lidas como conceitos derivados de negociações sociais, são compreendidos como elementos de uma natureza individual. Na versão individualizada da modernidade, a responsabilidade pelo fracasso pesa principalmente sobre os ombros dos indivíduos (Bauman, 2001).

Assim, a psicologia e neoliberalismo se tocam na concepção de ser humano como indivíduo (considerado livre, autônomo, independente e consciente de si). A seleção de pessoal, ao assumir esses pressupostos, justifica-se e não se contrapõe aos ideários humanistas da psicologia.

Ao expressar dimensões do processo histórico mais amplo, a psicologia remete, necessariamente, a embates, tensões e conflitos, embora também partilhas e interseções, cujos desfechos não estão dados a priori. Nesse sentido, parte-se da concepção de que cabe à psicologia perceber-se como um fenômeno social, pesquisando a si própria e refletindo sobre seus princípios e suas práticas. A posição de desacomodamento é percebida como um compromisso de todo o profissional que busca uma postura de interlocução crítica com sua profissão, cabendo a todos o questionamento brilhantemente formulado por Paulo Freire: "Eu, com minha prática, estou fortalecendo o quê, estou produzindo o quê?"

## Referências

- ANTUNES, M. A. M.  
*A psicologia no Brasil: leitura sobre sua constituição*. 2. ed. São Paulo: Unimarco, 2001.
- BARDIN, L.  
*Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BASTOS, A.; GALVÃO-MARTINS, A. O que pode fazer o psicólogo organizacional. *Psicologia Ciência e Profissão*. v. 10, n. 1, p.10-18, 1990.
- BAUMAN, Z.  
*Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BERNARDES, J. S.  
*O debate atual sobre formação em psicologia no Brasil: permanências, rupturas e cooptações nas políticas educacionais*. Tese (Doutorado em Psicologia Social), PUCSP, São Paulo, 2004.
- CARVALHO, A. A. et al.  
A escolha da profissão: alguns valores implícitos nos motivos apontados pelos psicólogos. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Quem é o psicólogo brasileiro?* São Paulo: EDICON, 1988. p.49-68.
- CATTANI, A. D. (Org).  
*Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: UFRGS, 2002.
- CODO, W.  
O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o "lobo mau" em psicologia). In: LANE, S.; CODO, W. (Org.) *Psicologia Social: o homem em movimento*. 13. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. p.195-202.
- DEJOURS, C.  
*A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DIAS, R. A. S.  
Notas introdutórias de uma análise no campo das modelizações vocacionais. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CEREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (Orgs.). *Clio-psyché hoje: fazeres e dizeres psi na história do Brasil*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; FAPERJ, 2001. p.229-238.
- ESCH, C. F.; JACÓ-VILELA, A. M.  
A regulamentação da profissão de Psicólogo e os currículos de formação psi. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CEREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (Orgs.). *Clio-psyché hoje: fazeres e dizeres psi na história do Brasil*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; FAPERJ, 2001. p.17-24.
- FURTADO, O.  
Psicologia e relações de trabalho: em busca de uma leitura crítica e uma atuação compromissada. In: BOCK, A. M. B. (org) *A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia*. Petrópolis: Vozes, 2003. p.211-239.
- GONZALEZ REY, F.  
*Epistemología cualitativa y subjetividad*. São Paulo: EDUC, 1997.

HELOANI, R.

*Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho.* São Paulo: Atlas, 2003.

LANGENBACH, M.; NEGREIROS, T.C.G.M.

A formação complementar: um labirinto profissional. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Quem é o psicólogo brasileiro?* São Paulo: EDICON, 1988. p.86-99.

MINAYO, M. C. S.

*O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.* 8. ed., São Paulo: Hucitec, 2004.

PATTO, M. H. S.

*Psicologia e ideologia: uma introdução crítica à psicologia escolar.* São Paulo: T.A. Queiroz, 1984.

SANTANA, M. W.

*Paradigmas e paradoxos da administração contemporânea. Conjuntura e Planejamento.* SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, n. 97, p.32-36, 2002.

SARSUR, A. M.

A empresabilidade como uma "nova" gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, C. (Org). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.* Porto Alegre: Bookman, 2004. p.335-357.

SPINK, P.K.

A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia e Sociedade*, v.8 n.1, p.174-192, 1996.

THOMPSON, E. P.

*A miséria da teoria ou um planetário de erros: uma crítica ao pensamento de Althusser.* Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

TITTONI, J.

*Subjetividade e trabalho: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica.* Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TURATO, E. R.

*Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas.* Petrópolis: Vozes, 2003.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A.V.B.

*Inserção profissional do psicólogo em organizações de trabalho.* In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004. p.466-491.

Recebido: 29/08/06

Revisado: 24/11/2006

Aceito: 11/12/06