

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ISABELLA FREDERICO MARIANI

O profissional da Psicologia do Trabalho em foco:
Uma análise da atuação de Psicólogos no processo de recrutamento e seleção de pessoal

Maringá
2024

ISABELLA FREDERICO MARIANI

O profissional da Psicologia do Trabalho em foco:

Uma análise da atuação de Psicólogos no processo de recrutamento e seleção de pessoal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Constituição do Sujeito e Historicidade.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Martins Soldera

Maringá

2024

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

M333p

Mariani, Isabella Frederico

O profissional da Psicologia do Trabalho em foco : uma análise da atuação de psicólogos no processo de recrutamento e seleção de pessoal / Isabella Frederico Mariani. -- Maringá, PR, 2025.
137 f.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Martins Soldera.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Departamento de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2025.

1. Psicologia do trabalho. 2. Psicólogos. 3. Psicodinâmica do trabalho. 4. Trabalho - Aspectos psicológicos. 5. Recrutamento e seleção de pessoal. I. Soldera, Lucas Martins, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Departamento de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDD 23.ed. 158.7



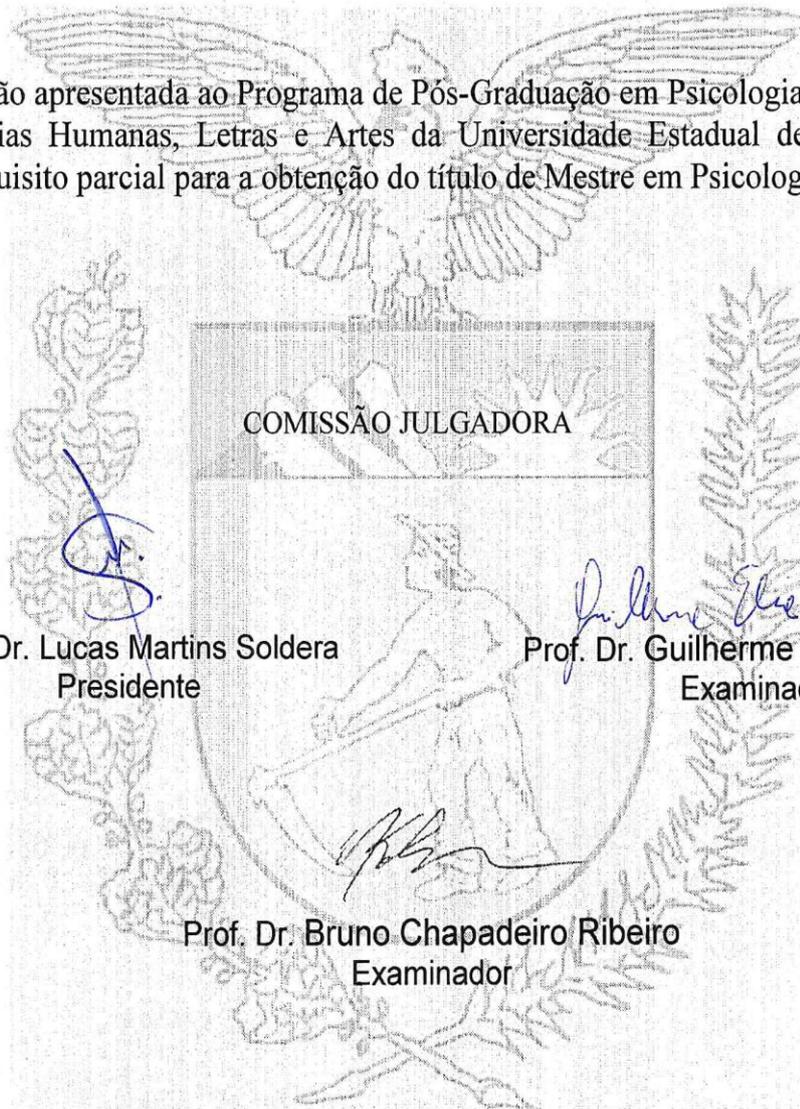
Universidade Estadual de Maringá
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Programa de Pós-Graduação em Psicologia



ISABELLA FREDERICO MARIANI

O profissional da Psicologia do Trabalho em foco: uma análise da atuação de psicólogos no processo de recrutamento e seleção de pessoal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.



COMISSÃO JULGADORA


Prof. Dr. Lucas Martins Soldera
Presidente


Prof. Dr. Guilherme Elias da Silva
Examinador


Prof. Dr. Bruno Chapadeiro Ribeiro
Examinador

Aprovado em: 02/08/2024

Defesa realizada: Modelo Presencial/Híbrido – Bloco 118 - Sala de Vídeo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por poder ter testemunhado de Sua graça e cuidado em mais uma etapa da minha construção. Até aqui meu ajudou o Senhor!

Ao meu orientador, Prof^o Dr. Lucas Martins Soldera, que pacientemente me acolheu como mestranda, mesmo diante de situações adversas. Meu profundo agradecimento pela paciência, empatia e ensinamentos ao longo do processo de construção desse trabalho e por me ter dado a oportunidade de trilhar esse caminho de forma leve.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPI) da Universidade Estadual de Maringá, que permitiram reflexões elementares e possibilitaram mais que acesso ao conhecimento, reconhecimento ao meu papel como pesquisadora e cientista, mesmo diante da precarização da educação. Em especial ao prof^o Guilherme Elias da Silva e prof^o Matheus Viana Braz, que, por meio do Centro de Estudos Subjetividade, Saúde e Trabalho me fizeram perceber que a área do trabalho poderia ser ainda mais rica e que há tanto pelo que lutar. A todos os funcionários do PPI, especialmente ao Prof^o Marcos Kiplan, que na figura de Coordenador tem se dedicado a construção de um programa de pós-graduação pautado dos preceitos éticos e científicos, e a secretaria que, de forma solícita, não mede esforços para oferecer apoio e atender as necessidades discentes.

Agradeço aos colegas que tive a oportunidade de conhecer ao longo da trajetória como mestranda, e aqueles que pude reencontrar em cada disciplina e discussão.

Agradeço aos meus pais, Ricardo e Célia, que me apoiaram e incentivaram desde o processo seletivo, vibraram diante de cada conquista e me acolheram nos momentos difíceis. Obrigada por serem suporte desde o momento que adentrei as portas da Universidade e por acreditarem que a educação é libertadora.

Ao meu companheiro, Bruno Faustino, que foi meu ombro amigo nos momentos difíceis, meu parceiro de discussões diante de novos aprendizados e que me incentivou a continuar buscando meus objetivos. Obrigada por compreender minhas ausências e meus momentos de introspecção ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa e por se orgulhar na superação de cada momento em que senti que não era capaz.

A minha irmã de coração Luiza, também Psicóloga, obrigada por me possibilitar o compartilhamento de tantas ideias, alegrias e frustrações dessa pesquisa, além das tardes de café com muitas reflexões. A minha querida tia Sônia, sempre tão amorosa, por cada oração dispendida.

Agradeço a dois seres, não humanos, por serem minha alegria diária, meus companheiros de dissertação e por simplesmente sentarem ao meu lado quando precisava de apoio ao longo da escrita. Jack e Nina, tenho sorte de ter em meus cães a expressão de companheirismo e carinho incondicional.

Aos meus queridos amigos Luana, Thiago e Jenifer, que me permitem viver os benefícios da amizade. Tê-los em minha vida é uma dádiva e cada encontro, virtual ou presencial, me renovaram e deram forças para continuar.

Meus mais sinceros agradecimentos aos meus gestores da Vitru Educação, empresa que me permitiu buscar a realização de um sonho e apostou que eu conseguiria assumir minha identidade de mestrande junto ao de trabalhadora. Obrigada Bruna Amanda, minha querida gerente, que entendeu minhas ausências físicas e emocionais e me permitiu compartilhar tanto desse processo. Ao Marcos Campos, por acreditar em mim mesmo quando duvidei que eu seria capaz e ao Adriano Araújo, que sempre muito acolhedor, me ensinou na prática que o fator humano é a grande preciosidade de uma organização.

A minha equipe de Recrutamento e Seleção, em especial a Bruna Brito, minha parceira de trabalho, por todo carinho e compreensão quando precisei ser mais pesquisadora do que trabalhadora. A cada integrante da equipe, que me permitiram tranquilidade para trilhar esse caminho e me incentivaram em cada fase. Obrigada por serem inspiração e referência de trabalho em equipe e cooperação.

Ter alcançado a finalização desse trabalho é um privilégio e só foi possível a partir do apoio daqueles que foram aqui citados.

Mariani, I. F. (2024) *O profissional da Psicologia do trabalho em foco: Uma análise da atuação de psicólogos no processo de recrutamento e seleção de pessoal*. 2024. 130f. Dissertação. Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

RESUMO

O contexto do trabalho constitui um vasto campo de investigação e intervenção para a Psicologia. Diversos fatores e eventos históricos configuraram a prática do Psicólogo nas organizações, com destaque para a Revolução Industrial e a subsequente disseminação dos princípios de produção capitalista. Não obstante as transformações ocorridas ao longo do tempo, o papel do Psicólogo nas organizações parece permanecer enraizado em paradigmas produtivistas. A área de recrutamento e seleção de pessoal, em particular, demanda conhecimentos e práticas que, embora adaptados a novas formas, ferramentas e contornos, continuam a ser executados sob essa lógica. Este estudo baseou-se em entrevistas com oito psicólogos atuantes na área de Recursos Humanos, com experiência superior a dois anos em recrutamento e seleção de pessoal. O objetivo foi compreender as vivências de prazer e sofrimento desses profissionais, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Foram utilizados conceitos referenciais como reconhecimento, organização, condições de trabalho e a dinâmica prazer x sofrimento, elementares para a compreensão em saúde mental. A análise dos discursos dos participantes permitiu acompanhar as mudanças históricas, identificar vivências comuns entre os entrevistados e mecanismos e estratégias psíquicas utilizadas diante sofrimento impostos pelo trabalho, bem como as formas pelas quais os profissionais buscam satisfação na atividade de recrutamento e seleção. Também foi possível estar diante das expectativas que os profissionais possuem para o futuro da atuação em Psicologia e seus próprios direcionamentos de carreira. Os resultados foram organizados em seis eixos de análise: escolha profissional, trabalho prescrito *versus* trabalho real, invisibilidade e reconhecimento, instrumentos e ferramentas, saúde mental e perspectivas futuras para a profissão. Constatou-se que a prática de recrutamento e seleção envolve desafios significativos, tais como alto volume de vagas, desvalorização da área, culpabilização por erros, excesso de atividades burocráticas e a necessidade de corresponder às expectativas organizacionais, alinhadas à lógica capitalista de desempenho e resultados. Dentro da ambivalência discutida pela psicodinâmica do trabalho, foi possível entender que a atuação profissional proporciona prazer e satisfação aos psicólogos que se sentem reconhecidos e veem seu trabalho contribuindo eticamente para a profissão.

Conclui-se que, apesar dos avanços, é necessário intensificar o compromisso da Psicologia no contexto do trabalho e trazer luz a novas perspectivas sobre o papel deste profissional, movimento que precisa iniciar pela formação para que novos impactos sejam percebidos na atuação prática do Psicólogo. Além disso, reforça-se a necessidade de a Psicologia estar comprometida com o bem-estar do trabalhador, transitando nas diversas camadas organizacionais a fim de compreender o real do trabalho, as transformações sociais, políticas e econômicas que provocam mudanças nas configurações do trabalho atual e no futuro do trabalho, suscitando novas demandas a estes profissionais, que necessita, distanciar-se do viés e tradições tecnicistas que são, constantemente, reforçadas pelas práticas organizacionais. Para tanto, o resgate do compromisso da Psicologia do Trabalho é crucial para a superação da prática esvaziada de sentido, que encontra no movimento da própria categoria esperança para práticas atreladas ao saber e fazer comprometida com a teoria e práxis do Psicólogo.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho; Recrutamento e Seleção; Saúde Mental.

Mariani, I. F. (2024) *The focus on the occupational psychology professional: An analysis of psychologists' role in the recruitment and selection process*. 2024. 130f. Dissertation. Master's in Psychology. Postgraduate Program in Psychology, State University of Maringá, Maringá.

ABSTRACT

The work context constitutes a vast field of research and intervention for Psychology. Various factors and historical events have shaped the practice of psychologists in organizations, with particular emphasis on the Industrial Revolution and the subsequent dissemination of capitalist production principles. Despite the transformations over time, the role of psychologists in organizations seems to remain rooted in productivity paradigms. The area of recruitment and personnel selection, in particular, requires knowledge and practices that, although adapted to new forms, tools, and contexts, continue to operate under this logic. This study is based on interviews with eight psychologists working in Human Resources, with over two years of experience in recruitment and personnel selection. The objective was to understand the experiences of pleasure and suffering of these professionals in light of Work Psychodynamics. Key concepts such as recognition, organization, working conditions, and the pleasure versus suffering dynamic were used as reference points to understand mental health. The analysis of participants' narratives allowed for tracking historical changes, identifying common experiences among the interviewees, and exploring the psychological mechanisms and strategies used to cope with work-related suffering, as well as the ways professionals seek satisfaction in recruitment and selection activities. It also provided insights into the expectations these professionals have for the future of their field and their career paths.

The results were organized into six main themes: professional choice, prescribed work versus real work, invisibility and recognition, tools and instruments, mental health, and future perspectives for the profession. The findings revealed that recruitment and selection practices involve significant challenges, such as a high volume of vacancies, devaluation of the area, blame for errors, excessive bureaucratic tasks, and the need to meet organizational expectations, aligned with the capitalist logic of performance and results. Within the ambivalence discussed by Work Psychodynamics, it became clear that professional practice provides pleasure and satisfaction for psychologists who feel recognized and see their work contributing ethically to the profession. The study concludes that, despite advancements, there is a need to strengthen Psychology's commitment within the work context and to shed light on new perspectives regarding the role of psychologists. This shift must begin with training so

that its impact can be seen in practical professional activity. Moreover, the study emphasizes the need for Psychology to be committed to workers' well-being, navigating the various organizational layers to understand the reality of work, as well as the social, political, and economic transformations that are altering current and future work configurations, thus raising new demands for these professionals. It is essential to move away from the technicist bias and traditions that are constantly reinforced by organizational practices. In this regard, the renewed commitment of Work Psychology is crucial to overcoming the practice emptied of meaning, and the field itself offers hope for practices that are connected to knowledge and action, committed to the theory and praxis of the psychologist.

Keywords: Work Psychodynamics; Recruitment and Selection; Mental Health.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APA – *American Psychological Association*

ARH – Administração de Recursos Humanos

ATS – *Application Tracking System*

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CFP – Conselho Federal de Psicologia

CRP – Conselho Regional de Psicologia

FIES – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

GP – Gestão de Pessoas

IA – Inteligência Artificial

POT – Psicologia, Organizações e Trabalho

PROUNI – Programa Universidade para Todos

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho

SIOP – *Society For Industrial and Organizational Psychology*

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

PRÓLOGO	10
1.INTRODUÇÃO	26
1.1 Relação trabalho e ser humano	26
1.2 Psicologia, contexto organizacional e Recursos Humanos	35
1.3 A Psicologia e o Recrutamento e Seleção de pessoal.....	45
1.4 O Psicólogo enquanto trabalhador.....	55
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	66
3. RESULTADOS E ANÁLISE	74
3.1 Eixo 1: Escolha Profissional.....	75
3.2 Eixo 2: Prescrito X Real	81
3.3 Eixo 3: Invisibilidade e reconhecimento	86
3.4 Eixo 4: Ferramentas de trabalho e instrumentos voltados a Psicologia	92
3.5 Eixo 5: Saúde mental.....	96
3.6 Eixo 6: Perspectivas para a profissão	109
CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICES	131
APÊNDICE A – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido (TCLE)	131
ANEXO B – Termo de Anuência.....	133
ANEXOS	134
Anexo A – Roteiro de entrevista semiestruturada	134
Anexo B – Transcrições de entrevistas	135

PRÓLOGO

A interseção entre Psicologia e Trabalho tem sido uma constante na minha jornada, manifestando-se na construção da minha identidade muito antes da crucial decisão de me candidatar ao curso de Psicologia na Universidade Estadual de Maringá-PR. Neste contexto, percebo que a temática não apenas delineou minha trajetória acadêmica, como tem influência direta em quem sou, em suas múltiplas facetas. Neste breve prólogo, buscarei articular aspectos da minha subjetividade que, de maneira intrínseca, dialogam com a narrativa escolhida, conferindo-lhe uma profundidade pessoal.

Vamos ao começo. Nasci e cresci em Maringá, interior do Paraná, cidade que escolhi para viver. Filha única de pais jovens, nasci aos dezessete anos do meu pai e aos vinte da minha mãe. Família humilde, mas relativamente sensível, que não permitiu um casamento que existiria apenas em decorrência da gravidez. Até os cinco anos e meio, morei com minha mãe, e bisavó materna. Era visitada pelo meu pai todos os dias, que apesar de muito jovem, fez questão de ser presente. Ele morava com meus avós paternos no mesmo bairro, o que permitia que nos víssemos todos os dias. Apesar de não compartilharem a mesma casa, meus pais mantiveram o relacionamento e quando completei cinco anos, se casaram.

Mesmo diante de algumas dificuldades financeiras, foi uma infância tranquila, cercada de brincadeiras e vizinhos. Nos anos 90 ainda era viável que as crianças brincassem na rua, logo, consegui aproveitar um pouco da beleza e simplicidade de uma época sem a aceleração que vemos hoje. Nada de *smarthphones*, passava algum tempo na TV, principalmente próximo ao horário de almoço, antes de ir para a escola, instituição que comecei a frequentar aos quatro anos, contra minha vontade. Certamente minha mãe se recorda dos episódios de choro no começo da vida escolar, no então chamado pré II e pré III. Com dó, ela persistiu, porém, não esquece do dia em que grudei em um colar em seu pescoço, para que não me deixasse. Ela partiu, com o colar arrebitado e com o sentimento de culpa. Conta ela que os episódios de choro duravam pouco, apenas quando chegava na escola. Algumas vezes, para garantir meu bem-estar, permanecia na expectativa de me levar de volta para casa. Como permanecia na escola, foi convidada pela pedagoga para bisbilhotar pela janela da sala que eu estava. Parecia que eu não tinha derramado uma só lágrima. Na sala de aula, apenas alegria!

O início da vida escolar não é fácil, e para mim, significava o relacionamento com outras crianças, indesejado para quem desde pequena era considerada tímida, introvertida e ansiosa. Certa vez, já no ensino fundamental, meus pais foram chamados para uma conversa com a pedagoga, questionando-lhes se eu tinha algum problema, por não ser nada ativa e ter

pouquíssimas amizades. Assim segue até hoje, poucas e sinceras amizades. Fugia de todas as formas possíveis da educação física e de qualquer outra atividade que envolvia exercícios físicos. Me lembro de realmente me perceber quieta, se comparado a maioria das crianças, deixando uma sensação de desajuste.

O ensino fundamental foi relativamente tranquilo. Não apresentei dificuldades de aprendizagem, as avaliações eram positivas, na maioria das vezes. Nesta época começou meu desgosto pela Matemática e Ciências Exatas, o que explica a afinidade que criei pelas ciências humanas e sociais e optei por uma graduação com o mínimo possível de cálculos. Apesar de retraída, cedia à pressão das colegas e até me divertia ao pular elástico na hora do recreio. Estávamos sempre em um pequeno grupo para compor a brincadeira, obviamente, não era a mais rápida e nem a mais habilidosa por sempre fugir das atividades físicas, porém, quando a gente é criança, isso não importava.

Na quinta série passei a me aproximar de pessoas, relativamente parecidas comigo. Ao mesmo tempo, uma grande amiga, vizinha e companheira de escola mudou-se para outro país. Foi um grande desafio buscar pessoas que aceitassem meu estilo mais reservado. Tenho profundo agradecimento aos que se aproximaram de mim. Por volta dos 14 anos, meu maior passatempo era sempre andar acompanhada de um MP3, a última moda da época. Para completar a esquisitice que eu mesma aceitara (e até deixava certo orgulho), era uma criança com um gosto peculiar. A *playlist* era composta por uma seleção de música religiosa em versão rock e, para equilibrar, Iron Maiden e U2.

Foi nesta mesma época que me permiti contato com pessoas diferentes de quem eu era, fato que surpreendentemente gostei. Na minha visão, eu era alguém tolerante. Geralmente, eu estava acompanhada de pessoas que não se encaixavam em grupos populares, com cabelos coloridos, gordas e pretas. Criei vínculos com pessoas que na época não conseguiam entender suas vontades e desejos, algo comum durante a adolescência. Naquele tempo, jamais imaginaria que conseguiria significar muito das minhas vivências durante a graduação em Psicologia. Nunca fui livre de preconceitos, porém, me orgulho de não ter tido uma criação baseada na intolerância, o que me permitiu ter braços abertos para a diversidade, mesmo não sabendo o que era isso. Aliás, tive bons exemplos do que me diziam chamar “amor ao próximo”.

No entanto, até a 8º série sofri com a dificuldade na Matemática. Minhas notas foram o suficiente para passar de ano, mas diferente das demais disciplinas. Em contrapartida, me lembro das aulas de História como se fosse ontem. Nesta disciplina fui apresentada às normas da ABNT, já que a professora achava lamentável ver capas de trabalho escritas à mão, coloridas

com caneta *glitter* ou impressão colorida no *WordArt*. Achei o máximo as coisas terem um padrão e me voluntariei para ensinar os colegas a formatar seus trabalhos no *OpenOffice* no Linux. Gosto de pensar que foi neste momento que passei a gostar de normas e padrões e me aproximar das referências bibliográficas e as regras de paginação, sumários e afins, o básico para quem escolheria a pesquisa um dia.

Ao final do ensino fundamental, continuei a fazer poucas e boas amizades das quais me recordo com carinho e que levo até hoje. Significou também mudança de escola, já que o colégio que eu estudava não tinha ensino médio. A partir daí eu estaria junto dos “grandões” e valentões que, supostamente, estariam quase na vida adulta. Tudo era novo e desconfortável, já que não levei nenhuma amizade para o novo colégio. Foi uma fase de adaptações, seja às pessoas ou ao ambiente. Era uma escola com uma estrutura maior, bem equipada, dois blocos com 2 andares além do térreo, onde estudavam, inclusive, pessoas de elite. Por estar localizada praticamente em frente a Universidade Estadual de Maringá, o discurso dos professores era o de fazer as pessoas “atravessarem a rua até a UEM”, a partir da qualidade de ensino que teríamos ali. Em meu primeiro dia de aula descobri que minha matrícula não havia sido homologada, gerando desgastes e muita ansiedade. Voltei para casa sem ter pisado o pé na sala de aula, precisei regularizar a matrícula e retornar no dia seguinte.

Logo no início do primeiro ano, percebi que a dificuldade com as Ciências Exatas seria ainda maior. No entanto, passei a me interessar pelas aulas de Química, Biologia, Filosofia e Sociologia. Em Filosofia, lembro de estudar muitos pensadores e cientistas. Me recordo de o professor explicar o mito da caverna de Platão e dos argumentos de René Descartes para refutar o cérebro em um tanque. O *cogito ergo sum* voltou a fazer parte das disciplinas durante o primeiro ano de Psicologia, sou grata por ter tanta profundidade em disciplinas da área de Humanas, em um colégio público e estadual.

Ainda no primeiro ano, nessa nova escola, surgiram novas amizades. Uma em específico levei para a graduação em Psicologia e carrego até hoje, como uma colega de profissão. Esses novos relacionamentos foram para além dos muros da escola e passamos a estar juntos em outros contextos. Apesar de mudanças na minha vida e o fato de estar mais habituada ao convívio social, mantive um estilo de comportamento introspectivo e contemplativo. A apresentação de seminários era um obstáculo e se tornou cada vez mais frequente, principalmente em grupos. Em um especificamente, tentei negociar com a professora de Biologia para que me permitisse fazer um trabalho teórico. Ela tentou me convencer que uma apresentação em público era muito mais rápida do que a construção de um

trabalho de 10 páginas. Me recordo que aceitei a apresentação, mas não foi uma experiência positiva, ao menos não naquele momento.

Foi apenas no segundo ano que comecei a me expor mais. Fui muito elogiada durante um seminário de História. Não me recordo da temática, porém, não me esqueço das palavras da professora, que representou um aconchego em meio a uma situação difícil. Ela me abraçou com poucas palavras ao dizer que eu havia me comunicado muito bem e tinha facilidade em falar em público. Aquele momento foi uma verdadeira libertação e uma dose de autoconfiança, que me permitiram encerrar o ensino médio aliviada. O terceiro ano foi marcado por uma adaptação de Dom Casmurro, de Machado de Assis, em que fui Capitu em uma espécie de *talk show*, encerrado após o apresentador perguntar se ela havia ou não traído Bentinho. Obviamente, Capitu não respondeu à pergunta. Realizar a gravação foi divertido e uma boa memória que levo do ensino médio.

Em 2009, ano em que iniciei o ensino médio, teve início o Processo de Avaliação Seriada (PAS) da UEM, instituição já cobiçada por mim por ser pública e de qualidade. O objetivo é a realização de uma espécie de processo seletivo fragmentado, em que é aplicado uma prova por ano até o terceiro ano do ensino médio e as notas são somadas e divididas no terceiro ano. Ao final da última prova é que se escolhe o curso para o qual deseja concorrer e realizam-se as provas de conhecimento específico. Por isso, fui impulsionada a escolher uma formação desde os catorze anos. Para mim, não foi uma grande dúvida. Pelo estilo de comportamento, desde a infância me diziam que seria Psicóloga. Aceitei a sugestão sem questionar, mesmo não sabendo da complexidade da ciência e profissão. Não há arrependimentos, embora a única compreensão que eu tinha era que se tratava de um profissional em que a escuta era um fator elementar e eu “levava jeito”, pelo que diziam.

Apesar de a escolha em si não ser uma dificuldade, o processo de avaliação me gerou ansiedade. Por ser algo recente lançado pela universidade, não dei muita credibilidade e pensei que a melhor forma era realizar o vestibular convencional. Realmente, não atingi a nota para alcançar uma vaga no curso pelo PAS, fiquei bem distante. Também realizei os dois vestibulares ao longo de 2011. No primeiro, não tive a aprovação como eu queria, já no segundo alcancei uma boa nota, mas não o suficiente para ser aprovada. Fiquei na 105ª posição na lista geral de candidatos, no entanto, optei pelo sistema de cotas sociais por me enquadrar nos requisitos socioeconômicos e por ter cursado ensino fundamental e médio exclusivamente em escola pública. Logo, estava concorrendo junto a outros cotistas.

Apesar de jovem, tinha pressa em iniciar a formação. Estava fascinada pela ideia de ser Psicóloga e desejava iniciar o curso o quanto antes. Em janeiro de 2012, ao ver que não fui

aprovada, me permiti outros planos: entraria para o mercado de trabalho e faria um cursinho pré-vestibular no contra turno, para buscar uma vaga na UEM. Pouco tempo depois, abri mão da ideia do cursinho e passei a considerar a possibilidade de iniciar os estudos em uma instituição de ensino privada. Como tinha feito ENEM e não tinha a pretensão de sair de Maringá, optei pelo PROUNI e fui contemplada com bolsa de 50% em uma instituição e 100% em outra. Apesar de ser uma possibilidade, realmente minha expectativa era estudar na UEM. Tinha me encantado com o curso nas mostras de profissões que participei.

Mesmo não tendo passado no vestibular, soube da aprovação de uma amiga em Psicologia na UEM, a mesma com quem tinha amizade no ensino médio. Conversávamos com frequência sobre o curso e ela tentava me convencer em tentar um pouco mais. Aceitei a sugestão e descobri a existência das chamadas subsequentes. A cada vaga não preenchida, vibrava, pois, estaria mais perto da possibilidade de realizar um sonho. Fui aprovada em quarta chamada, pelo sistema de cotas sociais, vinte dias após o início das aulas. Ainda passei por todo o trâmite burocrático em comprovar a situação socioeconômica, processo este que demorou quase sete dias para ser deferido. Foram longos dias até eu finalmente iniciar a formação.

A primeira aula que participei foi de Neuroanatomia. Me perdi dentro do campus. A universidade parecia uma nova cidade para mim, mesmo sendo onde nasci e cresci. Logo quando cheguei, a professora colocou um cérebro em minha mão e pediu para que falasse os nomes de cada área setada na peça anatômica. Ali percebi que a vida universitária não era como no ensino médio e que provavelmente eu seria muito mais exposta do que fui na escola. Estava animada e, ao mesmo tempo, desesperada. Como já tinha uma pessoa conhecida no curso, passei a fazer parte do “grupinho” que ela já estava. Me receberam muito bem e, para minha surpresa, não faltavam pessoas desfavorecidas socialmente e que tiveram a formação básica em escola pública. Nossas dificuldades realmente nos aproximaram. Apesar da ótima base em muitas áreas de conhecimento, não entendíamos quase nada de Química e Anatomia. Em compensação, percebemos que tínhamos um excelente conhecimento no reino Plantea, que, infelizmente, não era muito importante para nós. Nos unimos pelas dificuldades e partilha de sofrimentos e assim permanecemos até o final do curso.

Mesmo que a escolha em Psicologia tenha sido pelo fascínio que nutria pelo inteligível e quase inexplicável, a graduação me surpreendeu pelas constantes indagações. A primeira delas foi se “a gota d' água tinha mente”. Não tenho certeza de que ainda tenho a resposta na ponta da língua, contudo, foram folhas e folhas tentando explicar a natureza da mente, se é que ela existe. Em contrapartida, dando continuidade a uma dificuldade já conhecida, tive a

primeira reprova da minha vida, ficando com dependência na disciplina de Estatística. Precisei refazê-la, junto com uma turma de biologia, no segundo ano de formação. Péssimo ter que passar pela mesma coisa duas vezes, porém, me permitiu ter contato com outro modelo de curso. Em minha defesa, haviam 14 alunos da Psicologia nesta turma, éramos quase metade, em 4 aulas seguidas na sexta-feira à noite, por um longo semestre.

No segundo ano notei que ainda tinha muito pela frente e que não tinha me identificado com a clínica. Não sabia o motivo, contudo, não me imaginava dentro deste contexto. Na disciplina de pesquisa, foram surgindo muitas possibilidades e um tema que muito me interessava era o de dependência química. Não haviam professores disponíveis para esta temática. Faço um adendo de que me senti privilegiada por ser incentivada a pesquisa logo no início do curso. Era uma baita responsabilidade para quem ainda não tinha muitos conhecimentos e hoje compreendo como um despertar necessário para o pensamento científico. Gostava muito de Psicologia Social e defendi, junto a minha dupla – que estudava comigo desde o ensino médio, que poderíamos nos debruçar nos estudos em Representações Sociais. Levamos muitas negativas, até conseguir um orientador, por pura insistência. A pesquisa intitulada “Representações Sociais de pais de crianças diagnosticadas com Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade” foi um aprendizado em diversos níveis e nos mostrou que a pesquisa científica era muito mais do que uma coleta de dados, e sim o encontro com o subjetivo, o plural e o singular. Esta pesquisa foi finalizada apenas ao final do quarto ano, então foram dois anos de um encontro diário com nossas identidades de pesquisadoras.

Um fato curioso é que não nutria nenhuma simpatia pela Psicanálise, apesar de hoje ser o referencial que adoto como visão de mundo. Apesar disso, me debrucei a tentar assimilar tudo que me era apresentado e durante a formação me aventurei em temáticas diferentes nas disciplinas optativas. Ainda no segundo ano tive uma disciplina, Fundamentos da Psicologia do Trabalho e Organizacional, que era voltada ao estudo na Psicologia nas organizações, trazendo de forma crítica os princípios da administração científica e as inúmeras faces que o capitalismo possui. Ali percebi a importância do estudo sobre o trabalho e a necessidade de conhecer os contextos históricos que determinaram os modelos de produção capitalista e a “nova” configuração de trabalho, elemento central para estabelecer uma gênese para a Psicologia do Trabalho, ou, neste caso, para a Psicologia Industrial.

A verdade é que a atuação em Recursos Humanos me chamou atenção. Longe da prática, a visão que eu tinha era a de que cada processo se encaixava perfeitamente. Parece um cenário previsível, com poucas mudanças. Mais à frente, descobri que não era nada disso, contudo, dado o espaço que o trabalho ocupa na vida do trabalhador, fui fisgada pelo desejo de

entender mais. Acreditei que poderia fazer isso no curso de Administração. Cogitei solicitar uma transferência para o curso e fui sutilmente impedida por um professor que me alertou que não precisava ser assim, que eu poderia me aprofundar na perspectiva organizacional sendo uma Psicóloga. Lembro de ele repetidamente dizer que o Psicólogo é formado para ter um “terceiro olho”, e que construir uma visão analítica era um preço alto, porém, muito importante. Provavelmente pelo estilo cauteloso eu não faria uma troca de curso, mas as palavras dele permanecem comigo até hoje.

No início do terceiro ano decidi tentar um processo seletivo para a empresa júnior de Psicologia. Fui aprovada e sobre esta vivência tenho muitas considerações, infelizmente a maioria relacionada ao propósito deturpado e a falsa sensação que o movimento empresa júnior deixa nos aspirantes a trabalhadores. Não há 10% de compatibilidade com uma empresa real, contudo, não deixa de simular a vaidade e as relações de poder que uma organização tem. Para aquele momento a experiência foi muito válida, ao menos me possibilitou um pézinho de prática, que não era possível para quem estudava em período integral. Possibilitou reflexões, já que a empresa júnior originou um grupo de estudos e pesquisas, que nos instrumentalizou teoricamente e eticamente em nossa prática e organização interna. Este movimento era rico e produtivo e, para mim, o que gerou interesse em permanecer por dois anos.

Ao final do terceiro ano optei pela área do trabalho como ênfase, ou seja, minha carga horária seria maior em rotinas de estudo e práticas em Psicologia do Trabalho e Organizações. No segundo semestre do quarto ano as disciplinas eram totalmente voltadas a escolha da ênfase e tive a oportunidade de conhecer a fundo os preceitos das Clínicas do Trabalho. Foram inúmeras discussões sobre saúde mental, trabalho e subjetividade. Agradeço por ter permanecido na Psicologia, pois em outras formações dificilmente eu teria contato com tais perspectivas. Me recordo que a Psicodinâmica do Trabalho tinha um lugar especial durante as aulas, além da importância de vermos modelos diferentes de produção, como a economia solidária. Na ênfase em trabalho tinham poucos alunos. Geralmente éramos vistos como desviantes a regra de escolher a área de saúde, também haviam alunos que não conseguiram vagas em outras ênfases e se contentaram em estar ali. Por isso, o contato com os professores era mais próximo.

O quinto ano foi cheio de tensões. Tínhamos estágios obrigatórios em três áreas: saúde, trabalho e escolar. Devido à ênfase, a carga horária em trabalho era maior. No entanto, destaco que me surpreendi positivamente com a área de saúde e tive ricas experiências no atendimento clínico. Em escolar vi de perto as dificuldades e dores sobre a precarização do ensino básico público, além dos transtornos de aprendizagem. Me aproximei da Psicologia Histórico-

Cultural, que também me incomodou e me permitiu ver na prática o modelo técnico e de reprodução de conteúdo em sala de aula. Ao mesmo tempo, vi um cenário rico em salas de apoio à aprendizagem e diante das várias nuances que o último ano suscita, principalmente pela ansiedade pré mercado de trabalho, decidi concorrer ao processo seletivo do mestrado na UEM na linha de pesquisa em educação. Naquela ocasião não fui aprovada. Porém, ter passado pelo processo seletivo foi necessário para formatar meu interesse na acadêmica. Queria ter a experiência prática antes de iniciar o mestrado, porém, diante das impossibilidades, enxerguei no mestrado uma espécie de continuidade e segurança de desamparo, comum no encerramento da graduação.

O estágio na área organizacional foi, no mínimo, triste. Digo desta forma pois a demanda explicitada pelo campo de estágio era o de descrição e análise de cargos. Era uma indústria de confecções e a maioria dos postos de trabalho eram bastante operacionais. Houve momentos de intensa observação das rotinas da fábrica. A maior parte do tempo ficávamos em uma sala ao fundo da fábrica, completamente afastados da rotina. Nossa análise e atuação foi construída baseada nas falas da Gerente de Produção, já que não havia uma área de pessoas estruturada. No entanto, em minha análise, deixamos uma contribuição e cumprimos nosso objetivo. A orientadora do estágio nos impulsionava a uma visão analítica de nossa própria condição enquanto estagiárias e recepção no campo de estágio. Constatei que muito daquele cenário era o que ocorria em parte das empresas, onde a Psicologia, ou mesmo a área de pessoas, é totalmente alheio ao dia a dia e a vivacidade das organizações.

Uma leitura em específico ficou marcada em minha memória. A obra *Imagens da Organização* (1996) de Gareth Morgan possibilita a compreensão das organizações a partir de metáforas, tornando possível o reconhecimento e integralização entre diversos aspectos. Lembro de discutirmos sobre o caráter dinâmico do âmbito organizacional e o quanto a Psicologia está envolvida nessas entrelinhas. Por fim, o quinto ano foi atravessado por uma greve que durou três meses e paralisou parte de nossas rotinas.

Ao concluir o curso, senti na pele a dificuldade em encontrar um espaço no mercado de trabalho. A Psicologia Organizacional era uma opção, e por mais que sempre tenha ouvido que as empresas eram as primeiras a abrir as portas para novos profissionais, elas não pareciam abertas quando me formei. Não tinha condições financeiras para investir na clínica e nem era o meu desejo. Foram seis meses de profundo desespero e muitos currículos enviados. Eu aceitaria qualquer coisa que aparecesse na área e ao final do sexto mês, estava disposta a percorrer outras trajetórias, longe da Psicologia. Surgiu a oportunidade para atuar como Assistente de Recursos Humanos em uma empresa de médio porte, do ramo de tecnologia, com

aproximadamente 100 funcionários. O RH já tinha duas pessoas atuantes e eu seria a terceira. O salário era baixo, muito próximo ao salário-mínimo, porém, como recém-formada sem emprego, aceitei de bom grado. Basicamente, eu faria de tudo e um pouco mais. Atuei nas frentes de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, desenvolvimento de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), Eventos e Endomarketing. Foi um excelente início de carreira, era um local de trabalho agradável e as pessoas me receberam muito bem. No entanto, aos poucos, percebi que estava diante de uma empresa sem o mínimo de compromisso social e desinteresse com a carreira dos funcionários, onde desorganização é a palavra que melhor define o modelo de gestão. Devido à falta de sentido, generalizei a minha atuação e passei a achar as rotinas dentro de um RH completamente desinteressantes. Das atividades que realizava, a que menos gostava era Recrutamento e Seleção. Inclusive, não via necessidade alguma em fazê-lo e me tornei avessa a inserção do profissional da Psicologia nesta atividade. Afinal, o contexto em que eu estava inserida me fazia entender que recrutar e selecionar era quase o mesmo que estar diante de uma banca de feira e escolher a fruta mais bonita.

Após um ano e oito meses na empresa, optei pelo pedido de demissão. Estava em sofrimento e na época não percebia. Porém, não podia simplesmente deixar de lado o aspecto financeiro, precisava sair para um outro emprego. Em um dia angustiante e sem critérios, me candidatei a várias vagas, sem mesmo ler os requisitos e atividades do cargo. Minha única exigência era ser em Recursos Humanos, pois bem ou mal, era o que eu tinha aprendido a fazer. No entanto, na minha expectativa, era para ser algo temporário, um passatempo e ganha pão enquanto organizasse meus planos, por isso, não poderia criar vínculos, seria apenas uma fonte de renda. Me candidatei a uma posição de Analista de Recrutamento e Seleção Júnior temporária por seis meses, a qual nem me recordava, quando fui chamada para uma entrevista. Ainda trabalhava e como não tinha nada a perder, fui.

A experiência do processo seletivo foi péssima. Fiquei esperando por horas e quando fui chamada pela gestora, justifiquei que a oportunidade seria interessante para mim por ser temporária. Fui muito sincera - até demais - e relatei que estava buscando um emprego de passagem apenas para continuar com minhas contas em dia e que tinha um desprezo gigante pela área de R&S. A gestora riu e me chamou de petulante. Eu gostei dela, foi uma entrevista rápida e leve, porém, tinha a certeza de que não seria aprovada. Afinal, não se aprova um candidato para uma vaga que não gosta de trabalhar com as atividades daquele cargo, não é mesmo? No dia seguinte, recebi o aceite da proposta de trabalho e não acreditei. A gestora responsável pela vaga pediu que eu entregasse a documentação pessoalmente na empresa e eu

proveitei para perguntar o motivo da minha aprovação, já que tinha ido para além dos limites em falar com tamanho ódio da área para qual eu fui avaliada e aprovada. Ela, psicóloga e sensível, me disse que gostaria de ter a oportunidade de me mostrar uma outra perspectiva. Achei nobre, porém, arriscado da parte dela. Mas, tudo bem, aceitei o risco de ser “provada” por seis meses. A proposta era trabalhar com seleção em massa e em grande volume, o que eu desaprovava veementemente.

Doze dias após o meu início a posição que eu entrei tornou-se efetiva, deixando de ser temporária. Por um descuido, eu não fui convidada a ser efetivada, nem comunicada. Só fui saber disso pouco tempo antes de encerrar meu contrato temporário, que já nem existia mais. Realmente tive a oportunidade de mudar de opinião nos seis meses e passei a ter uma outra visão de recrutamento e seleção. Vejo que toda minha revolta e antipatia pelo subsistema de R&S era pura falta de apoio. Na nova empresa, fui abraçada e acolhida. Fui amparada e contei com a sensibilidade da minha gestão e de uma equipe de outras onze pessoas. Neste momento eu entendi a importância de um ambiente, condições e organização do trabalho. Tive a oportunidade de ressignificar a prática e ver potencial de transformação no meu trabalho e a partir dele.

Apesar das mudanças de perspectivas, a atuação como recrutadora reforçou uma percepção que eu já tinha: a de que não era um trabalho fácil, era sim pouco valorizado e cheio de dificuldades. Em 2024 completei sete anos como recrutadora e, mesmo diante de muitos aprendizados, notei que estava cheio de frustrações. Tive a oportunidade de passar por mudanças de cargos, que ditaram e ditam o contorno de minhas ações. Fui analista de recrutamento e seleção júnior, pleno e sênior em um intervalo de pouco menos de quatro anos. Olho esta curva e vejo que foi rápido demais, porém, cada um desses quatro anos parece que, na verdade, valem por cinco. Em 2022, diante de muitas mudanças na própria estrutura da empresa, fui convidada a assumir o cargo de Supervisora de Recrutamento e Seleção. Não me sentia pronta, porém, por já ter um tempo considerável de casa e já desempenhar algumas funções, entendo que foi um processo natural e confortável.

Neste novo cenário, os colegas de trabalho passaram a ser, também, meus liderados. Senti a dor amarga de estar em um cargo de gestão quando me percebi sozinha e sem resposta. Automaticamente, ao assumir uma gestão, as pessoas te olham diferente e cessam qualquer reclamação com sua chegada ou aproximação. Ou ainda, elas te fazem uma série de perguntas que você também não sabe responder e o fato de não saber parece errado. Como assim uma liderança não saber de algo? Fica aquela sensação pesada de que as pessoas acreditam que você é um oráculo, mas com defeito. Despertar a cultura do “eu não sei, mas vamos descobrir juntos”

pareceu correto e justo ou, no mínimo, democrático. Contudo, não tinha efeito a longo prazo. Estar em uma posição de supervisão também me fez pensar na própria condição de outros recrutadores, que talvez só esperem da sua gestão uma validação e compreensão diante dos desprazeres de lidar com aspectos tão subjetivos do outro, seja ele gestor ou candidato para fins avaliativos, como se houvesse um certo ou errado, o esperado e o que precisa ser evitado.

Recrutar e selecionar, em minha experiência, tem o viés do “homem certo para o lugar certo” e exige uma longa batalha em defender o discurso de que a Psicologia não compactua com esta afirmação - ou não deveria compactuar. Para a maioria dos solicitantes de um novo “colaborador”, existe a expectativa de que é possível contratar o candidato ideal. Concordo que se formos apenas seguir o descritivo de cargo com um conjunto de tarefas e responsabilidades que o profissional executar, podemos fazer uma espécie de *checklist*. O como avaliar estes fatores é sempre um enigma. Eu entrevisto? Aplico testes? Solicito a realização de uma prova? Avalio o candidato executando uma simulação? Faço dinâmicas? Ou, ainda, faço tudo isso? Estamos entrando na seara da infinidade de possibilidades que um recrutador tem diante de processo seletivo e não pretendo responder a esta pergunta. A questão é justamente se o processo seletivo tem um fim em si mesmo e se conseguimos trabalhar para escolher o sujeito mais próximo do solicitado.

No dia a dia e no convívio com outros recrutadores, psicólogos ou não, já brinquei e ouvi muitas brincadeiras, como: “A bola de cristal que recebi na colação de grau veio quebrada”, ou “minha gaveta de candidatos ideais está vazia hoje”, que fazem referência a ideia de que está nas mãos do recrutador encontrar o candidato perfeito e que, só por existir profissionais que se dedicam a esta tarefa, o mínimo esperado é 100% de compatibilidade entre o candidato e a vaga.

Ao mesmo tempo, aprendi a compreender estes vieses. A história da Psicologia parece carregar o status do conhecimento de processos mentais e por si só ser capaz de prever comportamentos e explicá-los. Obviamente, independente das fases de um processo seletivo, seria presunção acreditar que existe um poder no profissional da Psicologia para descrever detalhadamente características e comportamentos tão complexos, a partir de um breve recorte. Contudo, também me parece que alguns dos próprios Psicólogos gostam de tal status e o usam para legitimar uma falácia. Do contrário, se a Psicologia não estiver na área de pessoas nas organizações - sendo o Recrutamento e Seleção uma dessas subáreas - parece haver um risco de distanciar a visão crítica e analítica dos muitos processos, causando retrocessos na prática e no estudo sobre o trabalho.

De qualquer modo, a minha relação com a Psicologia no contexto das organizações, especialmente do Recrutamento e Seleção é que me senti instigada a ter contato com a vivência de outros Psicólogos recrutadores, a fim de entender o sentido e significado do trabalho, os processos de saúde e doença e as perspectivas futuras para a profissão. Sei que jamais esgotaria tais temáticas, e nem tenho este objetivo. Estar diante de outras histórias, de aproximações e distanciamentos, que carregam tantas nuances tem uma riqueza necessária para darmos pequenos passos na pesquisa em Psicologia, especialmente em uma área tão negligenciada na formação de Psicólogos e que, ao mesmo tempo, representa a porta de entrada de muitos no mercado de trabalho.

É uma honra e, ao mesmo tempo, um grande peso estar tão perto desta temática. Uma honra porque aprendi a gostar de Recrutamento e Seleção e ver sentido em minha atuação a ponto de pesquisar sobre outros Psicólogos recrutadores. E é pesado na medida em que percebo meus próprios sofrimentos no outro, o que torna a jornada tortuosa, mas, extremamente enriquecedora.

Porém, mesmo que completamente envolvida com a prática em Psicologia no contexto do trabalho, me percebi instigada a continuar estudando e pesquisando sobre as temáticas cotidianas desta temática. Em 2021, em meio a pandemia de covid-19, me inscrevi para o processo seletivo do programa de pós-graduação em Psicologia da Universidade Estadual de Maringá. Recebi o apoio da minha família, amigos e da gestão da empresa onde trabalhava, que se mostrou muito flexível caso eu fosse aprovada. O processo seletivo foi diferente do convencional, uma vez que devido as restrições impostas pela pandemia, não seria possível a realização de prova escrita presencial. Por isso, foi necessário a escrita de um projeto de pesquisa, que seria avaliado por uma banca docente. Meu projeto foi pré-aprovado e fui convidada para a próxima etapa, a de arguição.

Como optei pela linha de pesquisa 02, cuja temática é “Subjetividade e Práticas Sociais na Contemporaneidade”, meu projeto precisaria contemplar temáticas correlatas a linha de pesquisa. Optei pelo professor Dr. Lucas Soldera como orientador, devido ao contato que já tinha tido com ele durante a formação em Psicologia e por considerá-lo uma referência enquanto docente e pesquisador. Meu projeto, inicialmente intitulado como “O profissional da Psicologia do Trabalho em foco: Um olhar da Psicodinâmica do Trabalho na Prática em Recrutamento e Seleção de Pessoal” passou pela avaliação do professor Lucas e professor Matheus Viana Braz, que até o momento não conhecia. Como estava há algum tempo longe da rotina acadêmica e por ser um momento avaliativo, a arguição do projeto trouxe ansiedade e o medo de não ser aprovada.

Em maio de 2021 recebi a notícia de que havia sido aprovada no processo seletivo. Me recorro com muito carinho do momento em que li meu nome no edital dos aprovados. Sabia que não seria uma trajetória fácil, já que continuaria trabalhando e não poderia me dedicar exclusivamente ao mestrado, mas durante o processo de escolha por vivenciar a trajetória como mestranda, fez muito sentido atuar e pesquisar sobre recrutamento e seleção. Por isso, meu objetivo com a pesquisa era justamente utilizar a perspectiva dejouriana para estudar Psicólogos que atuavam com recrutamento e seleção. Meu ponto de partida era que existia sofrimento em ser recrutador e queria entender como era isso para os demais profissionais. Por isso, a temática surgiu do meu próprio sofrimento e angústia.

Em agosto de 2021 iniciei, efetivamente, as disciplinas do mestrado. Foi como um despertar necessário e respostas para perguntas que me fazia e por estar há um tempo distante da teoria, não encontrava respostas. O início foi uma visita a conteúdos que já tinha vivenciado durante a formação em Psicologia. Tive a honra de ter contato com professores que já conhecia e a oportunidade de conhecer docentes comprometidos com a educação e a ciência. Todas as disciplinas que cursei foram remotas, o que permitiu a presença de docentes e discentes convidados.

Me lembro do cansaço, principalmente no primeiro semestre. Ainda não estava adaptada a rotina de trabalhar e estudar ao mesmo tempo. As segunda-feira tinha uma disciplina pela manhã e trabalhava como recrutadora tarde e noite. Na terça e quarta, trabalhava pela manhã e à noite, pois a aula era a tarde. Foram momentos de desgaste, visto que precisava continuar cumprindo minha demanda e a carga horária semanal de 44 horas. Porém, o mais difícil não foi conciliar a rotina e sim lidar com as reflexões e a realidade organizacional. Em alguns momentos era particularmente difícil ir trabalhar depois de ser exposta a discussões tão necessárias, e que, de certa forma, denunciavam toda a minha rotina. Em outros momentos, era dolorido ouvir as duras críticas durante as aulas depois de ter atuado de forma prática e não ver caminhos e possibilidades para que determinada situação no trabalho fosse diferente. Me senti incapaz como profissional, e me senti uma espécie de fraude como pesquisadora, por talvez não concordar ou não ver sentido da aplicabilidade de uma reflexão no meu cotidiano como trabalhadora.

Uma das discussões que versava sobre produtividade e quantificação me deixou paralisada. Na aula conversávamos sobre a necessidade de olharmos o trabalhador além do que ele produz enquanto números, percentuais e a importância de nos afastarmos dos discursos de alta performance. Na mesma época, no meu cotidiano como supervisora e recrutadora, estávamos implantando uma forma de acompanhar os resultados da área, por meio de *people*

analytics. Foi desafiador estabelecer uma reconciliação entre as temáticas, apesar de ter entendido ser possível. Me lembro de em vários momentos ficar parada frente a tela do computador e pensar: “o que estou fazendo aqui? ”. Até mesmo me senti culpada por não conseguir ser prática para a resolução de problemas, já que o “terceiro olho” não me permitia simplesmente não questionar. E que bom. É bem mais dolorido quando é assim, porém, pude ver sentido em cada decisão tomada e em cada discussão que levantava, mesmo que aos olhos dos demais, eu estava sendo inconveniente.

Ao final do cumprimento dos créditos, iniciei a árdua tarefa das entrevistas com Psicólogos recrutadores. Digo que foi árdua pois não foi tão fácil chegar até eles. Foram mais de 08 meses para concluir 08 entrevistas. Cada uma delas me permitiu contato com um mundo tão partícula e, ao mesmo tempo, tão familiar. Em alguns discursos, parecia que a minha história estava sendo contada por outra pessoa, dado as similaridades e vivências comuns a quase todos os participantes. Pude me solidarizar pelas dores, adoecimento, falta de reconhecimento da área e do papel do Psicólogo no contexto do recrutamento e seleção, além de me sentir emocionada diante de conquistas relatadas. Foi, sem dúvida, a parte mais interessante da pesquisa, estar diante de profissionais e poder ouvi-los. Senti a emoção no olhar de cada um, mesmo as entrevistas tendo sido feitas *online*.

Em outubro de 2022 iniciei o estágio em docência. Optei por fazer na própria instituição de ensino em que trabalhava, que possui formação em Psicologia. Fui muito bem recebida pela coordenação do curso e professora responsável pela disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do terceiro ano do curso. Utilizei de recursos da minha prática para falar de um tema necessário, que era o de Diversidade e Inclusão nas Organizações, como forma de trazer discussões. Fui surpreendida com a participação das turmas – já que eram 02 aulas em 02 turmas. Trouxeram disparadores ricos, colocaram vivências e situações práticas como exemplos e passei por esse processo com o sentimento de contribuição.

A parte mais desgastante, foi, sem dúvida, a construção desta dissertação. Além do cansaço físico e mental, colocar em palavras mais de 02 anos de pesquisa e reflexões demandou uma energia maior do que eu consegui dispor. Uma pelo tempo que considero relativamente curto pela complexidade do trabalho e outro pelo conteúdo. Vivi situações práticas no trabalho como Psicóloga recrutadora e supervisora que, de certa forma, colidiram com as vivências e angustias emanadas nas entrevistas. Me deparei adoecida, angustiada e sofrendo por motivos muito semelhantes aos entrevistados e, apesar desse movimento trazer luz ao trabalho vivo, ao mesmo tempo fez com que não tivesse vontade, ou mesmo forças, para transmitir meu próprio

sofrimento nesta dissertação. Temi em projetar o que era meu no outro e colocar palavras minhas nas falas que analisei.

No trabalho, concomitantemente, passei por uma combinação de negócios que reconfigurou toda a empresa e teve impacto direto em seu setor. Passei a assumir novas atividades, rotinas, trabalhar vagas da empresa que adquiriu a empresa que eu já trabalhava, ao tempo em que toda a cultura antes da combinação pouco a pouco era desmanchada, para a introdução de uma nova cultura, com nova gestão, outros heróis, outro clima, valores e pessoas. Apoiei na construção de novos processos e sem romantizar, foi algo que me rendeu muitos aprendizados e não estava dentro da minha lista de realizações profissionais vivenciar um movimento tão grande. Perdi companheiros incríveis de trabalho, pessoas que ajudavam deixar o momento caótico mais agradável. Algumas viagens a trabalho, participação em eventos e planejamentos, que era fora da minha rotina até então.

Ainda, durante essa construção, tive problemas de saúde que me levaram a afastamentos, tanto do trabalho como do mestrado. Foram 02 cirurgias, que, apesar de simples, demandaram cuidado. Alguns episódios de adoecimento, tenho certeza que eram reflexos do meu momento como trabalhadora e mestranda. Passei por crises de gastrite, enxaqueca, dores musculares e alergias. A cada afastamento, me cobrava a partir do discurso da produtividade que sempre questioneei e critiquei. Foram necessários trancamentos e reingressos ao programa de mestrado, pois não consegui seguir o calendário convencional. Fui pacientemente acolhida pelo meu orientador que sempre fez questão de me recordar que minha saúde precisava estar em primeiro lugar. A terapia também me ajudou a entender sobre limites, principalmente a respeito daqueles que posso oferecer para mim.

Considero que minha trajetória como mestranda foi bonita e cheia de pedras pelo caminho. Aristóteles dizia que a arte imita a vida e, na minha história, via a imitação de tantas outras que ouvi, acolhi e analisei nesta dissertação. Digo que falar de “sobreviventes” é diferente de ser um. Realmente achei que pesquisar uma temática na qual me insiro seria mais fácil, me traria menos trabalho e me possibilitaria agregar a minha prática. Contudo, precisei lidar com a estafa e o esgotamento. Em alguns momentos meu desejo era o de migrar de profissão, sair de áreas que tivessem qualquer relação com o recrutamento e seleção, até mesmo que tivesse resquícios da Psicologia. Desejei abandonar minha identidade como pesquisadora, para, talvez, trabalhar “em paz” ou aderir o caráter alienado do trabalho.

Certamente, não foi uma jornada tranquila. Porém, não consegui abandonar a ideia de contribuir, mesmo que de forma irrisória, para a pesquisa na área do trabalho e, especialmente, para dar luz a profissionais que tem grande participação nas organizações e que muitas vezes

são esquecidos ou vistos como executores de um processo. Espero que minha identidade de profissional combinada a de pesquisadora, junto a tantas outras que me habitam, tenham conseguido alcançar essa contribuição!

1.INTRODUÇÃO

Esta introdução visa realizar uma análise histórica, teórica e prática da Psicologia no contexto das organizações. Para isso, abordaremos a relação entre o ser humano e o trabalho, o desenvolvimento da Psicologia nas organizações e suas contribuições para a área de Recursos Humanos, com especial atenção ao subsistema de recrutamento e seleção de pessoal. Além disso, destacaremos a figura do Psicólogo como trabalhador, evidenciando os desafios desde a formação até a atuação prática, posicionando o Psicólogo do Trabalho como o foco central de nossas discussões.

1.1 Relação trabalho e ser humano

Engels (1999) ao longo de sua obra, ressalta a importância do trabalho e que este é a condição básica e fundamental da vida humana, sendo ele o criador do homem. No processo evolutivo das espécies, a capacidade de agir sobre a natureza desencadeou uma série significativa de transformações, que culminaram na formação de um ser humano ativo que conduziu o homem a distanciar-se progressivamente da dependência da natureza. Tais avanços não representam apenas evolução biológica, como permite a organização para a sobrevivência, que são importantes para compreendermos os contornos do que chamamos de trabalho na atualidade. Todavia, a relação homem-natureza não se reduz a ação transformadora, que tem fim em si mesmo, ele também implica em uma relação dialética, onde a natureza transformada atua sobre o homem e o modifica continuamente.

O trabalho, enquanto ação do homem com um fim proposto, precisa ser identificado a partir dos moldes e ditames da atualidade, que é nosso foco neste trabalho. O capitalismo, sistema econômico vigente, traz, em seu cerne, uma configuração de trabalho, que modelos anteriores não exploravam de forma tão declarada, sistemática e universal, mesmo que nas raízes de modelos passados também encontremos a exploração humana. Como uma onda violenta, o capitalismo é impetuoso e se impõe de forma drástica e rápida, a ponto de termos uma concepção de trabalho totalmente diferente do modelo primitivo. Por isso, ele é o cenário e pano de fundo para todas as nossas discussões sobre trabalho, principalmente em uma concepção atual.

Muda-se o modo de produção e transforma-se a sociedade, contudo, abrir as portas para o capitalismo está intimamente ligado à legalização da opressão. As desigualdades sociais

ficam ainda mais evidentes, já que a distribuição de recursos favorece apenas um lado e, com certeza, não é do trabalhador. O mercado livre, ou seja, o ideal de auto regulação de mercado, permite a disparidade dos preços de bens e serviços, evidenciando quem, de fato, pode se beneficiar desse movimento. O trabalho, agora como produto do capital e não mais enquanto ação da natureza, conforme destacado por Engels, é vendido a quem pode pagar e não há justiça neste preço.

O capitalismo parece massificar o acesso ao que é produzido e cria a falsa compreensão de igualdade. Por se caracterizar pela propriedade privada, em que há um dono do meio de produção e outro que se submete a produzir em condições arbitrárias, parece ultrajante falar em benefícios comuns. O objetivo é a maximização do lucro e a palavra de ordem é controle - do trabalho e dos processos - mas principalmente do trabalhador. Logo, o homem que já teve suas mãos exaltadas pelo seu caráter artesanal e transformador, vê-se na obrigação de utilizar esses membros à exaustão para ser motor de acumulação do capital individual.

Nesse contexto, Marx (2004) identifica a alienação como um elemento central inerente ao sistema capitalista. A extensa profundidade dos escritos sobre a alienação demandaria uma análise mais detalhada, no entanto, nosso foco será direcionado à compreensão da alienação como decorrente da separação do indivíduo de sua própria produção, uma vez que o produto final do trabalho do indivíduo não lhe pertence. A ausência de controle por parte do trabalhador sobre o processo produtivo, desde o que é produzido até as condições de execução e para quem é destinado, gera uma ruptura irreparável. Paradoxalmente, ocorre um movimento inverso, em que o valor e os aspectos essenciais de humanidade são atribuídos ao produto, desejado e requerido, ao contrário do trabalhador.

Para Marx e Engels (2010), a luta dos trabalhadores é essencial para a superação do trabalho alienado, o que implica em uma mobilização em larga escala, que os próprios moldes capitalistas tentam dissipar para a manutenção da existência de classes sociais antagônicas. Por isso o capitalismo resiste aos mais variados movimentos e, apesar de se modificar continuamente, não abandona suas bases e se fortalece a partir da objetificação do trabalhador.

Neste cenário, é importante identificar como o capitalismo ressoa na contemporaneidade e quais os seus efeitos para o sentido do trabalho. Mais do que isso, o que podemos esperar do trabalho cuja base é, na grande maioria das vezes, apenas para sobrevivência, mesmo depois de intensas mudanças? Aqui, cabe um recorte sobre as características do nosso tempo, que influência o sujeito trabalhador no capitalismo do século XVI. Dentre as várias conceituações de sujeito, de qual estamos falando? O de sujeito de

acordo com o seu tempo, o que atualmente podemos denominar de modernidade, pós-modernidade, hipermodernidade ou contemporaneidade.

O debate acerca da natureza do sujeito contemporâneo se revela como uma questão crucial em meio às transformações sociais, políticas e econômicas que caracterizam a chamada "modernidade líquida", conforme proposto por Bauman (2001). O autor utiliza o termo para descrever a fluidez e a fragilidade das relações sociais e humanas na atualidade, marcadas por mudanças significativas pós-Segunda Guerra Mundial, impulsionadas pelo avanço do capitalismo.

A liquidez do tempo e do espaço assume papel central nessa análise. Bauman (2001) destaca a flexibilidade na relação entre tempo e espaço, onde o espaço torna-se um local propício à privatização individual, negando o convívio público social, enquanto o tempo assume uma natureza rápida e acelerada, adaptando-se às exigências contemporâneas. O exemplo paradigmático desse fenômeno é evidenciado na transformação dos meios de comunicação, especialmente após a ascensão da internet, que superou a televisão, outrora dominante, e redesenhou a dinâmica da disseminação de informações.

Nesse contexto, Bauman (2001) ilustra a volatilidade que permeia a sociedade contemporânea, caracterizada pela desconstrução de formas e estruturas pré-estabelecidas. A teoria do autor convida à reflexão sobre a subjetividade do ser contemporâneo, aparentemente diluída pelo impacto do capitalismo e da globalização. A leitura dessa subjetividade, por sua vez, emerge como um desafio e uma necessidade premente.

A lógica do consumo inerente ao capitalismo desempenha um papel determinante na formação do sujeito contemporâneo, conforme destacado por Lipovetsky (2007). O autor delinea a evolução do capitalismo em fases, desde a produção em massa até o consumo emocional, culminando no hiperconsumo. Esse último estágio é caracterizado pela fusão de tecnologia e comunicação, criando a percepção de um mundo cada vez mais estreito e centrado em experiências sensoriais e emocionais. O lançamento de objetos e mercadorias torna-se a fonte de desejos dos consumidores, moldando as aspirações e comportamentos do sujeito contemporâneo. Aqui, podemos ver que a massificação da produção culmina na sensação de igualdade, como se o poder de compra de um trabalhador assalariado fosse o mesmo do proprietário de uma multinacional. Embora o anseio por bens e experiências seja um denominador comum, o poder de aquisição diverge entre classes sociais que mantêm a roda do capitalismo girando.

Diante do recorrido até aqui sobre o capitalismo, trabalho e as características sobre o sujeito contemporâneo, cabe-nos definir o que é sujeito pela Psicodinâmica do Trabalho, teoria

que norteia esta pesquisa e cujos detalhes e compreensões estarão presentes ao longo dos demais capítulos. A Psicodinâmica do Trabalho (PdT) oferece uma definição complexa e multifacetada de sujeito, cujo foco está na relação intrínseca entre trabalhador e contexto de trabalho, como agente ativo que interage com o real do trabalho. Esse sujeito tem uma história, aspectos individuais, costume e valores, porém, a singularidade se constitui e expressa no coletivo de trabalho e na dinâmica organizacional. O trabalho, por ser capaz de mobilizar toda a inteligência do trabalhador, proporciona experiência viva em que afetos, emoções, prazer e sofrimento são determinantes para a construção da subjetividade e singularidade (Dejours, 1987).

Importante mencionar que a relação do sujeito com o trabalho não é apenas deste com a tarefa e o conjunto de atribuições que fazem parte de sua função, mas principalmente com o real do trabalho, como condições físicas, estruturais e culturais que contornam o dia-a-dia, para além do descrito. São os relacionamentos, o jeito de fazer, o encontro entre trabalhadores e suas demandas que oferece o caráter vivo ao trabalho. Por isso, a PdT destaca que o trabalhador não apenas reage ao real, como age e constrói essa realidade (Dejours, 2003).

O sofrimento é destacado nas discussões propostas. São diversas as condições e organizações que o trabalhador pode estar submetido, que trazem a precarização, desvalorização e esvaziamento de sentido do trabalho como fatores presentes no modelo de produção capitalista. Quando o caráter humano é eliminado do processo produtivo – o que, infelizmente, acontece das mais diferentes formas, o trabalhador é submetido a situações e experiência que não lhe permite outro caminho a não ser o adoecimento. Adiante, falaremos sobre o conceito de saúde para a Psicodinâmica do Trabalho. Por hora, é preciso destacar que o conceito de sujeito para esta perspectiva não é o de passividade e sim o de protagonismo do trabalhador na construção do real e das mais diversas dinâmicas no trabalho.

Apesar das mudanças no modo de produção, o lugar que o trabalho ocupa na vida do homem e da sociedade não muda e sua importância não diminui. A década de 80 exprime grande relevância, impulsionado pela tecnologia, globalização e automação, substituindo o *modus operandi* difundidos pelo taylorismo e fordismo. Vê-se a flexibilização da produção, novos modelos de gestão e as bases do toyotismo ganhando forças a partir de uma filosofia voltada a melhoria contínua, qualidade total, envolvimento dos trabalhadores no processo de produção “*Just In Time*”, que foca na redução de estoques e custos e produz somente o necessário para aquele momento do processo. Modifica-se também os direitos do trabalho, que favorecem os novos pilares, filosofias e contornam a prática da necessidade capitalista mais

atual. Inclusive, abre-se brechas para a terceirização do trabalho e outros formatos que desestabilizam o fator humano do trabalho (Antunes, 1996).

Em contrapartida, por mais que esta modalidade de trabalho pareça fazer emergir um trabalho com maior implicação humana por meio da intelectualização – o que é um fator positivo – há uma polarização importante de ser mencionada. No oposto, há uma desqualificação do trabalho humano, condições cada vez mais precárias de trabalho, irregularidade em contratos, informalidade e trabalhos temporários. Diante de tantos aspectos destrutivos, parece haver uma crise da sociedade do trabalho e o fim da classe trabalhadora, engolida pelo capitalismo, defendido por autores como Habermas e Offe, provocando um enfraquecimento da potencialidade estruturante que o trabalho ocupa. Antunes (1996), porém, defende que “enquanto criador de valores de uso, coisas úteis, forma de intercâmbio entre o ser social e a natureza, não nos parece plausível conceber, no universo da sociabilidade humana, a extinção do trabalho social”, destacando o caráter central do trabalho e do trabalhador, que ao imprimir utilidade no que cria, transforma o seu próprio criador.

Sennett (2006) afirma que as mudanças do cenário capitalista no final do século XX tem três importantes marcos: a transferência do poder gerencial para o controle acionário, a capacidade de reinvenção das próprias práticas decorrentes da rápida obsolescência e o desenvolvimento de tecnologias para tornar viável, rápida e instantânea a comunicação para satisfazer os desejos do capital. A grosso modo, o que parece positivo para a produção, corrói a sociedade em diversos níveis, indo da educação ao trabalho.

No capitalismo contemporâneo da era digital, o trabalhador se vê ante a novas formas de precarização e exploração. Surge, o que é definido por Antunes (2018) como um novo proletariado de serviços, composto por trabalhadores de setores como telemarketing, entregas, serviços domésticos e plataformas digitais. Para o autor, trata-se de uma mutação do proletariado industrial, configurado para sanar as novas demandas do capitalismo, em que a instantaneidade e a rapidez são primordiais. No novo modelo de produção demandam-se novas funções e poucos empregos. Isso porque a informalidade tem grande destaque, ao passo em que empregos formais e regulamentados por leis trabalhistas perdem espaço.

Antunes (2018) afirma que adentramos uma nova era de precarização estrutural do trabalho, caracterizado pelo desmonte da legislação social protetora do trabalho e destruição de direitos sociais arduamente conquistados pelos trabalhadores a partir de diversos movimentos históricos, como aqueles que garantiram redução de jornadas e melhoras significativas das condições insalubres vivenciadas pelos trabalhadores fabris. Com o discurso de flexibilização e de participação do trabalhador dentro do processo produtivo, tal como

difundidos pelo toyotismo, amplia-se a visão de “colaboradores” e “parceiros”, que visa criar um laço emocional e colocar trabalhador em um status na prática não existe. Tais modelos apregoam a falsa promessa de autonomia e liberdade individual propagada pelas novas formas de organização do trabalho, revelando a realidade de controle, insegurança e sofrimento que elas impõem aos trabalhadores.

Dessa forma, a flexibilização, a partir de vários modos, é uma estratégia do capitalismo que busca a maximização dos lucros (Antunes, 2018). A exemplo, tem-se a terceirização, em que atividades rotineiras de uma empresa é transferida para outra empresa, reduzindo custos com pessoal e a onerosidade das responsabilidades trabalhistas. Aumenta-se o número de contratos temporários, intermitentes e parciais que permitem que o trabalhador desempenhe muitas jornadas e tenha vários empregos ou atividades para suprir a necessidade financeira. Há, também, a intensificação do trabalho autônomo plataformizado, que não garante proteção social ao trabalhador, mesmo que sejam expostos a riscos constantes, como no caso de entregadores e motoristas de aplicativo. Dessa “nova configuração” de trabalhador, surge a máxima do homem “multitarefa”, em que é exigido múltiplas habilidades para que ele consiga transitar nas mais diversas funções e papéis, gerando acúmulo de atividades e falta de especialização.

Importante destacar que as consequências são duras ao trabalhador e positivas ao empregador. A flexibilização é um fértil terreno para produzir mais, em menos tempo, com um custo cada vez menor. Enquanto isso, aos trabalhadores, cria-se a impressão de escolha e autonomia. O discurso de que um autônomo pode ser melhor remunerado do que um funcionário contratado abaixo das normas trabalhistas, atinge cada vez mais pessoas, que se sentem atraídos para a informalidade.

No contexto brasileiro, a mais recente transformação no âmbito trabalhista ocorreu a partir da Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, que implanta uma série de alterações na legislação do trabalho, sendo as principais relacionadas a flexibilidade nos contratos de trabalho, na jornada de trabalho – que inclui redução de intervalo, parcelamento de férias e inclusão de jornada 12x36 em todos os setores – estímulo a formas de remuneração que contemple variáveis e participação nos lucros e resultados, redução do papel dos sindicatos, alterações nas normas de segurança e saúde ocupacional e incentivo ao comum acordo entre empregador e empregado, em diversos níveis.

Em resumo, a reforma trabalhista afrouxa medidas e prevê um cenário igualitário entre as partes, o que sabemos não ser real, e nem possível. Os contratos de trabalho flexibilizados, por exemplo, possibilitam o empobrecimento das relações de trabalho e inviabiliza a formação

e a sedimentação dos coletivos de trabalho, relações sociais e o aspecto formador do trabalho, que tem o trabalhador como elemento essencial devido a qualificação e o saber-fazer. Contratos terceirizados, intermitentes, parcial ou temporário pode esvaziar toda a qualidade necessária para o aspecto estruturante do trabalhar, o que, via de regra, é crucial para a subjetividade.

Há, sobretudo, uma sujeição do trabalhador que precisa ser adaptável - a *'softskills'* do momento – para que tudo esteja dentro do esperado. A reforma trabalhista pressupõe baixos salários, pagamento por produtividade (que a maioria das empresas não sabem qualificar e quantificar), risco a saúde devido a relativização de normas operacionais e distancia o trabalhador da justiça do trabalho com a prerrogativa de número excessivo de ações judiciais que não precisariam estar nesta instância, caso empregador e empregado tivessem liberdade de debate e negociação.

Em tempos de ESG - sigla que atualmente é parte do dialeto das empresas, principalmente das grandes organizações – e que tem relação com práticas de responsabilidade corporativa em termos ambientes, sociais e de governança, observa-se que podemos estar, novamente, diante de uma fábula. Não quer dizer que todas as empresas são irresponsáveis. Pode haver empresas realmente comprometidas com essas dimensões, mas não é raro que, na prática, não passe de mero discurso para a visibilidade e marketing institucional, como ideal competitivo. O âmbito social, representado pelo “S”, pressupõe compromisso com a diversidade e inclusão, condições de trabalho, respeito aos direitos humanos e segurança do trabalho, que a própria reforma trabalhista tenta aniquilar. Contudo, cabe a consideração que o ESG foi importado de outras culturas e contextos e ganhou popularidade por acompanhar a tendência internacional.

Assim, além da própria estrutura do trabalho ter sido desmontada devido as facilidades da reforma trabalhista e a terceirização ter ganhado ainda mais força, junta-se a emergência dos trabalhos plataformizados e a uberização, que somadas, provocam um cenário de desinstitucionalização do trabalho no Brasil. Já falamos aqui sobre a própria configuração do trabalho nos moldes capitalistas criar informalidades e precariedades, e a face aqui apresentada é apenas mais uma delas.

A exploração pelo trabalho passou por transformações, todavia, não deixa de existir. Diante de elementos tão destrutivos do trabalho que citamos aqui, como podemos retornar a conexão entre subjetividade e trabalho, que é a nossa proposta aqui? Voltemos a Psicodinâmica do Trabalho para buscarmos compreender melhor como essa relação ainda é possível.

Em uma perspectiva reflexiva, crítica e clínica, trabalhar é o engajamento da personalidade diante do que é especificado em um cargo, nas tarefas cotidianas (Dejours,

2012). Engajamento este que demanda do corpo, do aparelho psíquico, da mobilização da inteligência e da racionalidade. Sobre o trabalho, Dejours (2012) afirma que trabalhar é vencer, preencher a lacuna entre estes dois abismos.

Trabalhar é vencer, preencher o hiato entre o prescrito e o efetivo. Ora, o que se deve colocar em ação para vencer esse hiato não pode ser previsto de antemão. O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha [...] o trabalho define-se como o que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder alcançar os objetivos para os quais foi designado, ou ainda, o que o trabalhador deve acrescentar de si para fazer frente ao que não dá certo quando se atém escrupulosamente a execução das prescrições. (p.25)

Logo, o trabalho é, sobretudo, vivo. É movimento dos corpos, e não do corpo biológico, aquele que nasce. É o corpo construído, habitado, o corpo em relação ao outro, carregado de dores, gestos, sorrisos, da emoção e do afeto, corpo que reflete intencionalidades, desejos e vicissitudes. A subjetividade fica evidente na medida em que este corpo é qualificado. O trabalho tem muito daquilo que não é aparente, uma vez que a essência do trabalho é subjetiva e não visível (Dejours, 2012).

Na Psicologia e nas ciências humanas, de modo geral, existem diferentes definições adotadas por inúmeras teorias. Se é possível uma aproximação entre elas, é de que a subjetividade não é estática e não possui uma noção determinista. Na contemporaneidade, parece haver uma preciosidade acerca do termo subjetividade, como se fosse um novo construto, ou, ainda, elemento estudado apenas nos tempos atuais. Para Resende (2006) a subjetividade surge como inovação. Segundo a autora:

Depois de décadas operadas por um reducionismo mecanicista e positivista que aniquilava o sujeito frente às estruturas sociais, uma parte substantiva do debate acerca da subjetividade postula a descoberta, o nascimento, o ato inaugural de revelação da emergência da subjetividade enquanto a novíssima realidade contemporânea. Essa “descoberta” da subjetividade, se serve como vingança pelo seu ocultamento não a revela onde ela sempre esteve: na história, na realidade objetiva. Afinal, a par de que a separação entre indivíduo e sociedade tenha sido uma das mais sólidas bases sobre as quais se edificou a sociedade burguesa, a autonomização dessas realidades jamais se realizou na realidade, na história (p. 02).

Pressupõe-se, então, uma supressão da subjetividade em detrimento do próprio modelo de produção, comuns ao capitalismo. Por isso é possível resgatar o conceito de subjetividade mesmo imerso em um contexto onde resultado e performance fazem parte da realidade, além de entender os efeitos que essas nuances possuem para a construção da subjetividade e a relação

com a saúde mental. O silenciamento do diálogo sobre a subjetividade é intencional, na medida em que resgatar a humanidade do trabalhador é um risco para o próprio sistema. Contudo, as artimanhas do capitalismo parecem contornar o discurso, para que a luz sobre a temática seja focalizada seguindo suas regras.

A exemplo disso e refletindo as organizações, fomos, gradativamente, inundados pelo discurso motivacional do autoconhecimento. O autoconhecer-se, presente nos *workshops*, capacitações e palestras passou a ser uma necessidade do sujeito. Mais do que isso, direciona para potencializar características tidas como positivas e aniquilar o negativo, segundo a lógica organizacional. Apesar de geralmente parecer sutil, muitas organizações se aproveitam da fragilidade da superexposição de si para o outro, que muitas vezes pode não apresentar qualificação e sensibilidade alguma para apoiar o trabalhador diante do encontro – irresponsável, em alguns casos – com suas mazelas. E é a partir da própria vulnerabilidade que se cultiva a perspectiva do “eu posso mais” e abraça uma positividade tóxica, que pode gerar resultados imediatos no trabalho e acarretar uma série de desastres que culminam em quadros patológicos nos trabalhadores. A alienação travestiu-se de dignidade e apropriou-se de um autocuidado ilusório, dado o discurso da performance e resultados. O vocabulário do mundo organizacional, que pretende inspirar, conduz a uma positividade que apequena afetos, sentimentos e sensações de desgaste, cansaço, esgotamento e sofrimento. O foco é no resultado, na meta e em como superar dificuldades e perseguir objetivos.

Em síntese, o trabalho tem um espaço importante na construção da subjetividade, mas, não é à toa que vivemos em uma sociedade cansada, senão esgotada. Para ser considerado bom em algo, o indivíduo precisa deixar evidente sua capacidade em performar. A produtividade constante, a hiperestimulação e o excesso de positividade leva que os próprios indivíduos vivam sob o imperativo de auto realização, sucesso e conquistas. O trabalho tem parte muito considerável nestes comportamentos. O discurso da eficiência e alto desempenho é normatizado e normalizado, a ponto de a opressão vir de si mesmo, e não somente do contexto externo. Trata-se de uma incessante busca pelo sucesso, superação e por uma suposta felicidade, atrelada a conquistas que, na maioria das vezes, beneficia a empresa, não o trabalhador. Para Han (2012):

[...] os paradigmas atuais não transmitem qualquer valor interior, mas medidas exteriores, às quais se procura corresponder, mesmo que às vezes, seja necessário lançar mão de recursos violentos. O imperativo expositivo leva a uma absolutização do visível e do exterior. O invisível não existe, pois não possui valor expositivo algum, não chama a atenção (p. 34).

Há uma desconexão e ruptura do sujeito consigo mesmo, já que sua ação é voltada ao desempenho. Nesta perspectiva, a questão da subjetividade torna-se complexa, pois, apesar da existência de um laço emocional para que o trabalhador desempenhe de acordo com o que é desejado, com todas as suas habilidades, potencialidades e competências, não há uma valorização de fato daquele que compreender o ser humano trabalhador, com todo seu engajamento. O que é visível, ou seja, o resultado, é o único interesse.

Existe uma máxima, muito comum nas organizações: contrata-se pela competência e demite-se por comportamento. Apesar de parecer inofensiva, a expressão deixa evidente que há um abismo entre conhecimentos, habilidades e atitudes e comportamentos, enquanto são instâncias indissociáveis. Reforça que o trabalhador é cindido para corresponder ao que é esperado e o que se espera é – unicamente - o *status* do que é visto, medido e quantificado ou seja, o resultado final.

1.2 Psicologia, contexto organizacional e Recursos Humanos

Visando dar conta desse subjetivo e também do comportamento humano, a Psicologia tem um vasto campo dentro deste contexto, contudo sua história nas organizações é constituída por detalhes que precisam ser analisados e compreendidos sob uma perspectiva que considera os momentos históricos e os marcos sociais que construíram e constroem tal campo de atuação. O interesse da Psicologia pelo mundo complexo do trabalho surge da necessidade de compreender e intervir em uma das temáticas centrais do cotidiano do sujeito

Dentro dessa premissa de que o trabalho não se constitui como o elemento essencial, porém é um importante mediador entre o sujeito e social, podemos analisar o papel da Psicologia dentro desse cenário. Segundo Sampaio (1998), existem três faces da Psicologia neste contexto que podem nos auxiliar a entender o que estamos querendo expor: a Psicologia Industrial, a Psicologia Organizacional e a Psicologia do Trabalho. O nome face fora dado pelo autor uma vez que se refere apenas de uma divisão didática que auxilia a compreensão dos fatos e que não devem ser lidas de maneira seccionada.

A Psicologia na área do trabalho passa a ter um papel importante, enquanto saber e prática a partir dos séculos XIX e XX. Não obstante, neste período, houveram mudanças consideráveis que ocorreram em diversas esferas da vida humana, e como exemplo, temos a formação de uma sociedade industrial. Diante do estabelecimento de metodologias para organização do trabalho, representada principalmente pelo Taylorismo, tem-se inaugurada a

primeira face da Psicologia no contexto do trabalho. A Psicologia Industrial tinha como objetivo alinhar-se ao discurso da produtividade, com foco na relação do homem com seu posto de trabalho. O psicólogo baseava sua prática na psicométrica como forma de identificar o melhor sujeito para desempenho de determinada função, na orientação vocacional e no estudo das condições de trabalho (Sampaio, 1998). Essa atuação replica os padrões de avaliação psicológica vivenciados pela primeira e segunda-guerra mundial, em que a psicologia é elevada a um grau de validação, ou seja, como ciência capaz de informar e auxiliar na deliberação em processos organizacionais, por meio da quantificação.

Apesar da grande contribuição para o modelo de produtividade, a psicologia industrial perde forças por voltar-se para o posto de trabalho e não para a totalidade e complexidade organizacional. Manter os mesmos métodos, práticas e visão deixou de trazer benefícios tanto as organizações quanto ao desenvolvimento científico da Psicologia. As transformações tornaram-se iminentes e, como organismo vivo, surge a necessidade de ater-se a discussões voltadas a estrutura das organizações. Abre-se espaço para a segunda face da psicologia nas organizações.

A Psicologia Organizacional apareceu após a década de 50 e 60 em decorrência do pós-guerra, em contexto de reconstrução econômica e social. Aqui, a Psicologia passa apenas de coadjuvante aos interesses da produtividade a protagonista no papel de compreender o comportamento gerencial, implantando uma perspectiva relacional. O psicólogo passa a voltar para outras esferas organizacionais, voltando sua atenção a níveis mais complexos, considerando agora teorias sistêmicas para sua interpretação daquele contexto. Há um grande desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e intervenção nesses períodos, porém o foco nos interesses produtivistas continua, assim como na face anterior. Portanto, nota-se que não há uma ruptura com a primeira face, e sim um grande desenvolvimento, voltado ao estudo da influência do ambiente no comportamento, impactando nas organizações. É considerada como o momento de maior desenvolvimento e expansão da área.

No entanto, as práticas dessa Psicologia eram mais próximas a engenharia social do que era esperado de uma ciência que precisa se ater a temáticas relacionadas ao sujeito e sua relação com o social onde está inserido. Sampaio (1998) aponta que há uma série de críticas a segunda face devido a seu caráter instrumental, não explicativo e analítico, esvaziado de pesquisas que incentivem a crítica que tanto a sociologia como a Psicologia podem trazer.

O acesso a novos conhecimentos advindos de teorias como Psicologia Social, Sociologia do Trabalho, Saúde Mental, Psicanálise, dentre outras, vinculados a circunstâncias que pedem novas práticas, inaugura a terceira face, denominada de Psicologia do Trabalho,

que se difere de suas antecessoras por compreender fundamentalmente a relação do homem com sua atividade, investigando o contexto de trabalho, com foco em saúde e bem-estar laboral. Nesta perspectiva olha-se para a subjetividade do trabalhador como aspecto primordial do direcionamento dos estudos e práticas da Psicologia. A produtividade não é mais o foco principal, já que temáticas que foram esquecidas, negligenciadas e dispensadas em momentos anteriores ganham real importância, ao menos em teoria. O homem que trabalha é o cerne da discussão e não um mero coadjuvante de uma esfera tão significativa de seu cotidiano. Para Sampaio (1998):

A grande diferença entre Psicologia do Trabalho (*stricto-sensu*) e suas antecessoras é que na primeira há um lugar para vislumbrar o homem como sujeito desejante e seus esforços se voltam para a saúde e o bem-estar humano, independentemente do aumento ou não da lucratividade e produtividade das organizações produtivas. A terceira face preocupa-se com a compreensão do trabalho humano, em primeiro lugar (p.27).

Diante dos aspectos sociais e históricos que perpassaram a Psicologia no contexto do trabalho, muitos foram os acontecimentos e marcos que fizeram e fazem parte dessa construção. Na medida em que a Psicologia se constrói, surgem órgãos com o objetivo de evoluir a Psicologia no contexto do trabalho e dar credibilidade a atuação desses profissionais. Assim, temos nos Estados Unidos, o surgimento da SIOP - *Society for Industrial and Organizational Psychology* (Sociedade de Psicologia Industrial e Organizacional, em português). Organização reconhecida e validada pela Associação Americana de Psicologia (APA), configurando-se inicialmente como uma subdivisão desta, com maior independência datada somente na década de 90, após uma série de desencontros com a falta de representatividade que a APA oferecia aos psicólogos que atuavam em práticas na área industrial e organizacional. O objetivo da SIOP é oferecer ciência, prática e ensino, com base segura ao desenvolvimento da atuação dos psicólogos (Koppes, 2001).

A SIOP auxiliou na delimitação e regulamentação da prática do psicólogo nesta área, defendendo a existência de três eixos (ou vertentes) de atuação: comportamento organizacional, gestão de recursos humanos e relações de trabalho. Em resumo, a unificação das três vertentes, principalmente a terceira, traz uma perspectiva relacional entre homem e trabalho, expandindo os campos de estudo e a atuação da psicologia (Soldara, 2017). Seguindo as novas possibilidades, surge no Brasil no final da década de 90, o termo Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), que posteriormente foi substituído por Psicologia, Organizações e Trabalho, mantendo a mesma sigla. Tal mudança de nomenclatura ocorreu

justamente para tornar evidente o caráter dinâmico e ativo das organizações. Em 2001, inaugura-se a SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, cuja proposta de possuir três eixos fundantes se assemelha os lançados pela SIPOT, visando reforçar a diversidade de atuações e as possibilidades a serem desbravadas diante da dinamicidade da área. Sobretudo, o propósito da criação de uma associação pode ser compreendido da seguinte forma:

A ideia da formação de uma associação é a de construir uma grande rede integrada de estudiosos e interessados, que até então mantinham sua produção em núcleos distintos e geograficamente espalhados pelo país, para que, assim, se possa avançar, cada vez mais, em projetos de cooperação em pesquisa, intercâmbio de conhecimentos, experiências e produção bibliográfica. Tal proposta só foi possível em decorrência do grande avanço da área, a partir das últimas décadas (Soldera, 2017, p. 55).

De uma maneira geral, a POT guia-se por três eixos temáticos: comportamento, subjetividade e clínico. O primeiro é marcado pelo caráter experimental, de origem behaviorista, a partir do controle de variáveis e correlação de dados. O segundo eixo coloca sob os holofotes a subjetividade enquanto tema central dos estudos do trabalho, ou seja, o trabalhador como ser ativo, intra e intersíquico. Já o terceiro, o eixo clínico, traz um foco em metodologia qualitativa e recurso de interpretação e – por conseguinte – de intervenção a partir do paradigma clínico (Soldera, 2017 apud Bendassolli, Borges-Andrade & Malvezzi, 2010).

Pouco a pouco, o Brasil cria terreno para a perspectiva analítica, crítica e clínica. As Clínicas do Trabalho, compreendidas como um conjunto de teorias que têm como foco o estudo da relação entre trabalho e a subjetividade (Bendassolli & Soboll, 2011) assumem notoriedade nas pesquisas e intervenções da Psicologia no contexto do trabalho no Brasil. Aqui, merece destaque a Psicodinâmica do Trabalho, referência teórica que norteia esta pesquisa.

A Psicodinâmica do Trabalho tem no médico francês Christopher Dejours um de seus principais expoentes e fundador. Para Seligmann-Silva (1994) a perspectiva dejouriana é a de que, como o ser humano se constitui também como subjetivo não é possível falarmos de trabalho se não considerarmos o envolvimento e implicação do trabalhador com a realidade que o cerca. Tal compreensão expressa toda a complexidade a respeito do trabalho, que em momentos anteriores, conforme vimos, foram reduzidas a temáticas completamente rasas. Sobretudo, demonstra a importância de aprofundar, tanto a teoria como a prática da Psicologia. O contexto de trabalho é social e complexo, permeado por inúmeras variáveis, relações e exprime relevância para a saúde ou doença do trabalhador. O encontro com o trabalho é o

encontro do sujeito e de sua história com muitos fatores e que isso afeta cada um de maneira única.

Os indivíduos reagem de forma diferente às dificuldades das situações de trabalho e chegam a este trabalho com a sua história de vida pessoal. Os problemas, neste contexto, nascem de relações conflituosas. De um lado, encontra-se a pessoa e sua necessidade de prazer; e do outro, a organização, que tende à instituição de um automatismo e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo (Mendes, 1995, p. 35).

As construções de Dejours, baseadas não só na medicina, como também nos princípios da psicanálise e sociologia, inauguram a visão do trabalho enquanto elemento que proporciona, ao mesmo tempo, prazer e sofrimento. Destarte, se o trabalho é fator de sofrimento, promovendo a psicopatologia em diversos níveis, é possível que ela também ofereça satisfação. Seguindo os conceitos da psicanálise freudiana, o trabalho possibilita uma transposição e reedição das relações originais (aqui, falamos dos pais e das fontes de sofrimento e prazer na infância) ao campo da realidade social (Dejours, 1992). Por isso, o trabalho é, em suma, o deslocamento da energia sexual – a libido – para o campo social, onde o trabalho, por meio do reconhecimento, pode se tornar uma fonte de prazer e satisfação:

Há duas esferas que se oferecem para a realização de si mesmo. A realização de si mesmo no campo erótico e sexual, que passa pelo amor, de uma parte; a realização de si mesmo no campo social, que passa pelo trabalho e pelo reconhecimento, de outro. Ora, a clínica mostra que muitos seres humanos gozam apenas de míseras migalhas no registro do amor. É então essencialmente através do trabalho e do reconhecimento que eles alcançam uma estabilização ou mesmo um crescimento de sua identidade, escapando, assim, do risco de alienação e da doença mental (Dejours, 2011, p. 426).

Assim, da mesma forma que o desejo da criança é alcançar o amor incondicional dos pais e encontrar satisfação de seus desejos, o trabalho se configura como um “novo” meio, sendo o outro – o adulto, também trabalhador – responsável por sanar as necessidades humanas.

Há muito o que se considerar dessa relação entre sujeito e trabalho, sendo vários os conceitos que foram amplamente discutidos por Dejours no decorrer de suas produções. O destaque que a psicodinâmica oferece ao sujeito relacional e suas múltiplas dimensões nos leva a importantes reflexões sobre cada um dos fenômenos nos mais diversos contextos. Cabe, então, olhar a organização do trabalho como uma possível resposta de nossa pergunta. Quando falamos de organização, falamos do que é prescrito e o que é real no trabalho. O trabalho prescrito corresponde ao conjunto de atribuições formais de um cargo, já o trabalho real transpõe a dinâmica do trabalhador em reagir, resistir e se implicar no realizar, e é justamente

neste espaço, entre o prescrito e o real, que reside a vivência do sofrimento ou do prazer no e pelo trabalho (Dejours, 2012).

Essas vivências são balizadas por aquilo que Dejours (1992) denominou de ressonância simbólica. Definida como “condição necessária para a articulação bem-sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva” (p.157), ou seja, é o que possibilita a reconciliação entre o aspecto inconsciente das questões herdadas do passado e dos investimentos afetivos anteriores dentro da esfera da realidade social. É no trabalho real que esse elemento é expresso, visto que se configura como um espaço para a simbolização por meio do teatro do trabalho.

Para focalizar o indivíduo que sofre ou se realiza em sua atividade, é importante situá-lo dentro de um contexto permeado por repartições, onde há divisão de tarefas, de cargos, níveis, setores, de responsabilidades, identificando hierarquia, comandos e estabelecendo quem merece o controle. Portanto, integralizar os indivíduos imersos em uma realidade com várias segmentações é tarefa que demanda um olhar clínico para a realidade e que considere a organização do trabalho como fator crucial para a compreensão de diversos mecanismos.

Apesar de muito ser dito sobre a organização do trabalho, até mesmo pelos princípios da administração, a Psicodinâmica do trabalho a compreende como divisão do trabalho, o que, em suma, é diferente de condições de trabalho. É, sobretudo, o conteúdo da tarefa, os sistemas hierárquicos, a relação de poder, responsabilidade, controle e a divisão dos homens. Segundo Dejours e Abdocheli (2012), a organização do trabalho é resultado das relações e do encontro de subjetividades dos trabalhadores frente as tarefas postas pelas organizações. É representado pela dinamicidade e pelo estabelecimento de regras e compromissos, geralmente informais, para lidar com o trabalho prescrito. Se configura como uma estratégia defensiva de ordem coletiva e social, com potencial mudança a realidade produtiva (Mendes, 1995).

Há, portanto, uma complementariedade. Apesar de receber prescrições, o encontro do trabalho com as instruções de tarefas é sempre subjetivo, e em um âmbito coletivo tem papel fundamental em como o sujeito sente as vivências do trabalho. Dessa forma, não podemos reduzir o trabalho a dicotomia prazer x sofrimento, mas compreender que o produto final do trabalho é fruto da dinâmica interna da organização do trabalho.

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. (Dejours, 1987).

Dessa forma, mesmo que haja uma pré concepção do que e como fazer e haja engessamento ou falta clareza nas instruções, Dejours (2004) aponta que é impossível que o trabalho executado siga rigorosamente cada instrução. O cotidiano do trabalho é dinâmico, imprevisível e permeados por acontecimentos inesperados, fora do que é considerado normalidade. Os incidentes podem ser de ordem material, como a quebra de uma peça, falta de matéria prima, defeitos e anomalias e também pode ser decorrente de outros trabalhadores, da relação com o outro, com a gestão, com um par de trabalho, com clientes ou qualquer outro fator. Aqui, o que, em resumo, se quer apontar é que qualquer fator, por menor que parece ser, já é um impacto na jornada de trabalho de quem executa determinada atividade, seja ela qual for.

Apesar de nos parece evidente a existência dessa discrepância entre o prescrito o real, é importante indagarmos sobre a forma que o sujeito trabalhador reconhece isso. Ou, melhor, como ele sente isso, pois não necessariamente passa por uma análise consciente. O fracasso é importante balizador, pois, ao se encontrar com o real do trabalho, por meio do sentimento de impotência, irritação, decepção e até mesmo podemos usar o termo “desmotivação” (utilizado de forma banalizada nos dias atuais) é que a subjetividade do trabalhador emerge, de forma desagradável (Dejours, 2004).

Não é um caminho fácil para o trabalhador, que constantemente lida com o desapontamento de si para com o outro e para as exigências externas. Por isso o outro que trabalha tem significativa relevância para compreendermos a dinâmica do reconhecimento. Ele é um “retorno” de como as coisas estão caminhando, recurso de aprovação ou desaprovação. No entanto, se falarmos que o sofrimento é o fim último desse encontro com o trabalho, colocamos o trabalhador em uma análise redutível de interrupção da ação. Ou seja, há o trabalho, o sofrimento e a desistência. O sofrimento se configura como uma expansão e impulso para agir sobre o mundo e encontro com vias de resistência ao real. Podemos chamar isso de inteligência, que aqui não representa a famosa “inteligência emocional”, tal como abordada nos discursos motivacionais, e sim é todo o investimento emocional, corporal e subjetivo manifestado pelo trabalhador (Dejours, 2004).

Retornando ao conceito de organização do trabalho e a tudo que a ele está envolvido, podemos fazer uma correlação com o funcionamento psíquico. Se organização do trabalho é divisão das tarefas e divisão dos homens, o primeiro incita no sentido e interesse pelo trabalho, enquanto o segundo incide sobre as relações, mobilizações e investimentos afetivos, tal como o ódio, a amizade, a solidariedade e a confiança. A respeito do funcionamento psíquico, Dejours aborda a história singular como aspecto primordial para entendermos o impacto do

trabalho na personalidade, de forma individual. Dessa forma, não há foco apenas em compreender o trabalhador a partir da doença mental, do impacto severo, e sim a partir de uma investigação dos processos psíquicos que também consideram o trabalho como elemento de impacto na subjetividade.

Pensando no âmbito coletivo do trabalho, surge a possibilidade de nos remetermos ao conceito de “mobilização subjetiva”, definida como um processo de utilização de recursos psicológicos do trabalhador através do espaço público de discussões sobre a realidade (Duarte; Mendes, 2013). É por meio dessa troca, do reconhecimento dos pares em uma dinâmica de contribuição e retribuição que é resgatado o sentido do trabalho, remontando fatores psíquicos conscientes e inconscientes, como parte da história de vida individual, alocadas no coletivo.

A dinâmica do reconhecimento, contribuição e retribuição, aliadas ao mecanismo de ressonância simbólica, necessita do que pode ser chamado de coletivo de trabalho, que deve ser entendido como uma formação natural e social em que são instituídos acordos normativos técnicos e éticos entre os trabalhadores, a partir dos interesses e necessidades desses próprios trabalhadores. Quando o coletivo de trabalho não existe, impera o individualismo, emergindo conflitos que, pouco a pouco deterioram por completo o potencial simbólico do trabalho. Nota-se que este conceito vem carregado de implicação, evidenciando a postura ativa dos trabalhadores para que o coletivo de trabalho exista e resista, mesmo diante da instabilidade que o mundo das organizações carrega em sua gênese (Lima, 2013).

Partindo dos princípios apresentados até aqui percebemos a necessidade de ponderar e propor algumas possibilidades de transformações nas práticas tradicionais do profissional da Psicologia que vêm sendo empregadas nas organizações, práticas essas que se utiliza de um referencial do senso comum. A partir de uma visão clínica e analítica, podemos construir recursos para atuar segundo os preceitos de uma formação e prática humanizada, corroborando com a percepção do trabalhador, de sua saúde e de sua subjetividade no contexto de trabalho.

Deste modo, nós – enquanto pesquisadores e profissionais ao mesmo tempo – inseridos dentro de uma organização do trabalho e olhando para a prática e o trabalho real do psicólogo neste contexto, acreditamos na importância de construir uma análise da atuação desses profissionais, a fim de conhecer suas experiências enquanto sujeito trabalhador que vivencia os prazeres e os sofrimentos no trabalho como qualquer outra classe trabalhadora.

No entanto, retomando a figura do psicólogo dentro das organizações e o real do trabalho, precisamos identificar os contornos dessa inserção, a começar pelo setor onde se inscreve: a área de Recursos Humanos. A Gestão de Recursos Humanos é uma expressão relativamente recente, substituindo o que antes era chamado de “Administração de Pessoal”,

cujo foco era em questões técnicas, como folha de pagamento, gerenciamento e controle de frequência, férias e demais rotinas administrativas. Visava garantir o cumprimento de normas e leis, de acordo com cada cultura. Assim como já mencionado em diversos contextos nesse trabalho, novos tempos demandam novas ações e acontecimentos do século XX e a Segunda Guerra Mundial fizeram surgir novas demandas, como o aconselhamento ao quadro diretivo das organizações, mas ainda de forma incipiente e voltada a questões legais.

Após a década de 50, período de reconstrução pós-guerra, de crescimento econômico mundial, aumento e introdução de novas formas de produção e inserção de inovações tecnológicas nos processos produtivos, o termo “Recursos Humanos” passou a ganhar notoriedade, refletindo em uma ideal de mudança de concepção sobre trabalho, organização e produtividade. Logo, a área de Recursos Humanos, diferente da Administração de Pessoal ganhou um novo foco, que coincide com o movimento já apresentado na introdução deste trabalho. Em teoria, as organizações passaram a ver os trabalhadores não somente como força de trabalho, mas como “ativos” que tem impacto direto na produção.

Mais do que a mudança na terminologia, as modificações foram vistas nos próprios processos. Sem dúvidas, estes processos não mudaram de uma só vez e em muitas organizações, sequer existem. Estamos falando como uma espécie de *zeitgeist*, além de uma forma de denotar transformações. Para Chiavenato (1999), um dos principais expoentes dos escritos sobre administração no Brasil, os principais focos da área de recursos humanos estão em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Nota-se a ênfase proposital que o autor oferece ao termo “pessoas”, denotando a ação sobre elas. Contudo, a própria visão de RH parece não caber mais na atualidade, o que faz o próprio autor conceber uma leitura diferente das necessidades contemporâneas e separar o que é responsabilidade de o que ele chama de Área de Recursos Humanos e as concepções que vieram posteriormente. No quadro abaixo, ele estabelece um comparativo:

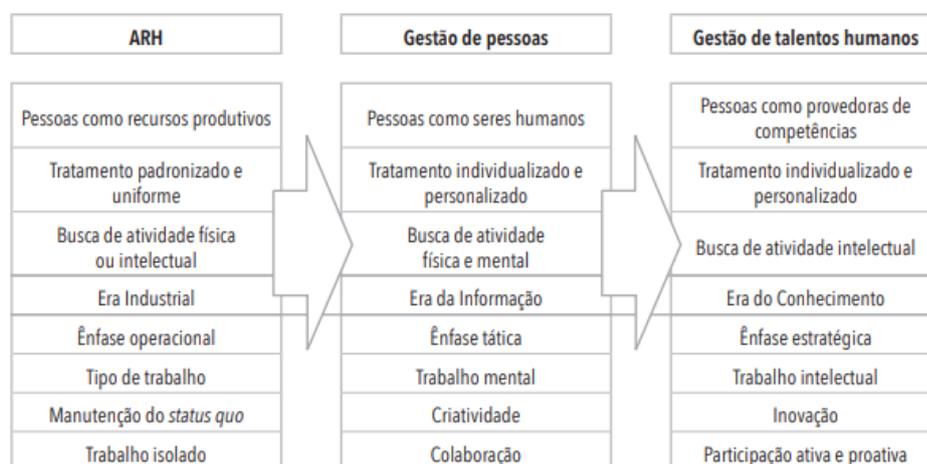


Figura 1. Diferenças entre definições em RH. (Chiavenatto, 2014, p.02)

Percebe-se que de uma perspectiva revolucionária da metade do século passado, passa-se rapidamente a um período a ser superado. Na era do “ARH” o sujeito não era dispensável, mas não era evidenciado com todos os conjuntos de competências. Por isso, a atuação prática dos profissionais de RH era no trabalho desconexo do todo, com a visão de tratamento padronizado e uniforme.

Já a Gestão de Pessoas, segundo Chiavenatto (2014), apresenta um paradigma diferenciado. Aqui, os trabalhadores são vistos com seres humanos com todas as características que lhe cabem. Então, a área de “GP” precisa se encarregar de cuidados personalizados, o reconhecimento do trabalho subjetivo, o engajamento do trabalhador a partir não só do físico, mas do investimento mental, com foco em um ambiente dinâmico e colaborativo. As organizações parecem não serem olhadas apenas a partir de um prisma de quem emprega e quem é empregado, e sim pela dupla representatividade: sem as pessoas as organizações não existem, e sem as organizações as pessoas não alcançam seus objetivos profissionais e pessoais.

Ainda na perspectiva do autor (Chiavenatto, 2014), as organizações são completamente suscetíveis as contingências e são influenciadas por aspectos internos e externos. A grosso modo, elas são mutáveis, tais como as pessoas e é daí que surge a necessidade de olhar para o principal elemento de uma organização. As figuras da área de GP atuam nas mesmas frentes que aqueles do modelo de ARH atuavam, ou seja, em rotinas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, aplicação das pessoas e tantas outras, porém, o pano de fundo é diferente e determinante para que qualquer processo esteja fundamentado em uma perspectiva estratégica e direcionadora.

Dentro dessa lógica, importante mencionar quem são os protagonistas do ARH e GP, pelo menos em uma estrutura padrão e normativa. No quadro abaixo Chiavenatto (2014) exemplifica quais são os componentes funcionais e departamentais, com as devidas subdivisões e profissionais. (p.16)



Figura 2. Estrutura do órgão de recursos humanos. (Chiavenato, 2014, p.16)

1.3 A Psicologia e o Recrutamento e Seleção de pessoal

Como nossa pesquisa visa um olhar sobre os psicólogos recrutadores, é importante trazer um pouco da divisão de recrutamento e seleção de pessoal, utilizando a nomenclatura utilizada por Chiavenato, até chegarmos a questões atuais sobre os contornos da área, demandas e práticas.

Recrutar e selecionar pessoas é uma atividade comum em qualquer organização. Se fizermos uma breve analogia, fomos selecionados pela seleção natural como candidatos à sobrevivência e assim, em todos os contextos em que estamos inseridos, somos postos a prova para dar continuidade a nossa espécie. Naturalmente, as organizações passaram a reproduzir o que cotidianamente já ocorre a todo ser humano, um processo de escolha do mais habilidoso e apto.

Logo, não se pode precisar exatamente quando o recrutamento e seleção inicia. Sabe-se que povos antigos já possuíam índices de organização para qualificar um indivíduo frente a determinadas atividades. As guerras e revoluções foram um importante passo para uma sistematização e estabelecimento de critérios, mesmo que ainda rudimentares. Para a batalha, observava-se principalmente aspectos físicos e anatômicos, como força, habilidade para utilização de instrumentos de guerra e para correr diante do ataque inimigo.

O século XVIII também se configura como importante marcador, uma vez em que foi instalada a Revolução Industrial na Europa e América do Norte. A produção passou a ter novas configurações e aceleração jamais vista, deixando para trás práticas voltadas quase que exclusivamente para a agricultura, para o início da operacionalização de grandes máquinas movidas a carvão e ferro e, posteriormente, a eletricidade. A necessidade crescente de produzir e suprir as demandas de mercado introduziu importantes estudos sobre o trabalho e sua

organização, pensando no funcionamento interno das fábricas. Longe de ser uma forma digna, tais estudos visavam suprir a demanda e a competitividade entre as indústrias e vencer pela força do trabalho braçal. Movimentos escravocratas persistiram neste momento e culturas pouco valorizadas, conhecidas pela força e atributos físicos, foram recrutadas para fazer o trabalho acontecendo, sendo alocados em cargos de baixo escalão, com jornadas exaustivas, longas e estafantes.

Apesar de pouco organizada, existia uma seleção desses trabalhadores. Frederick Winslow Taylor, engenheiro mecânico estadunidense, trouxe no final do século XIX e início do século XX a concepção de que era possível maior produtividade a partir do trabalho, potencializando a eficiência organizacional, principalmente de trabalhadores de chão de fábrica. Em linhas gerais, a administração científica introduz quatro princípios fundamentais: planejamento, preparo dos trabalhadores, controle do desenvolvimento do trabalho e a execução. Diante das intensas mudanças, Taylor (1995) afirma “nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes. E agora, mais do que antes, a procura dos competentes excede a oferta” (p.22). Em linhas gerais, fica evidente a importância da seleção a partir da capacidade de execução, anunciando a necessidade de sistematização de formas para encontrar tais trabalhadores.

Complementarmente, Jules Henri Fayol, engenheiro nascido na Turquia, também contribuiu para a construção de uma compreensão científica da administração, entre o século XIX e XX. Com uma visão mais ampla, para ele, a organização é um todo que deve ser lido em suas partes, onde dirigentes e trabalhadores operacionais – chamados por ele de “corpo social” concretizam a realidade. Com a publicação de *Administração Industrial e Geral*, em 1915, os campos de recrutamento e seleção de pessoas passam a ter significado e importância. Para Fayol, (*apud* Carvalho; Passo S; Saraiva, 2017) “recrutamento consiste na obtenção dos agentes necessários à constituição do corpo social. Essa operação é das mais importantes e mais difíceis da empresa e tem influência acentuada sobre o seu destino.” (p.107)

Apesar de apresentarem caráter revolucionário, Taylor e Fayol ocuparam-se de uma análise quantitativa do trabalho, com foco na contribuição para o processo de produção. A pacificidade e a submissão eram aspectos importantes presentes nos mais aptos, que eram vistos de forma objetificada e como parte de uma engrenagem para a fábrica continuar funcionando. Com a evolução do mundo do trabalho e complexidade expressa na atividade e organização, a década de 20 do século XX, surge a Escola de Relações Humanas, que parece se preocupar com aspectos humanos presentes nas organizações. A experiência de Hawthorne,

coordenada por Elton Mayo em uma fábrica de montagem de peças para telefones, em Chicago, entre 1927 e 1932, foi o ponto inicial para novas discussões e a evidência dos inúmeros fatores que influenciavam o trabalhador. A princípio, o objetivo da experiência era buscar relacionar produtividade e condições físicas de trabalho, utilizando a luminosidade como recurso de análise. Por fim, o estudo considerou, para além que atributos físicos e ambientais, questões psicológicas e subjetivas, tal como a integração social, o sentimento de grupo, a necessidade de status e reconhecimento e estilo de liderança baseado em consideração, descentralização e participação.

Considerando tais elementos, o aspecto motivacional no trabalho passou a ser difundido e estudado por inúmeros teóricos. Além da complexidade do mundo do trabalho, passa a ser considerado a dinamicidade e os aspectos relacionais que executar um trabalho carrega. Diante do novo contexto, o recrutamento e seleção não serve somente em função de requisitos técnicos. O mais apto não é apenas o mais forte, e sim aquele que oferece determinado grau de importância aos traços gerais de personalidade e comportamentos.

Aproximando a temática da Psicologia, a psicotécnica francesa nos permite estabelecer relação entre o papel do Psicólogo e o recrutamento e seleção. A psicotécnica se desenvolveu na França, principalmente no início do século XX, com o objetivo de aplicar princípios psicológicos à seleção e orientação profissional. Ela surgiu como um campo interdisciplinar que buscava alinhar as características psicológicas dos trabalhadores com as exigências dos postos de trabalho, por meio de testes psicológicos e métodos científicos. Em seu conceito original, focava principalmente na adaptação do indivíduo ao trabalho, utilizando técnicas como testes de aptidão, avaliação de habilidades motoras e cognitivas, e outras ferramentas que mediam a capacidade de um indivíduo para desempenhar funções específicas. O objetivo era otimizar a colocação do trabalhador em um ambiente de trabalho onde suas habilidades fossem melhor aproveitadas, promovendo assim maior eficiência e produtividade. Por isso, ficou fortemente associada aos métodos de controle e modelagem do desempenho baseado nos conceitos tayloristas, apesar de o seu propósito inicial ser o de contribuir com uma análise minuciosa sobre o trabalho e romper com modelos produtivista, promovendo uma crítica humanista inicial ao taylorismo. Paradoxalmente, a psicotécnica tornou-se um dos maiores instrumentos a serviço do sistema econômico vigente.

Em especial, Lahy foi um dos pesquisadores e percursores da psicotécnica e pioneiro na análise da divisão das tarefas tendo em vista o ajustamento do trabalhador as máquinas. Seu trabalho inaugura um modelo de seleção que perduraria por mais de 50 anos e ainda encontra lugar na atualidade. No Brasil, a seleção de pessoal foi introduzida pelo Engenheiro Roberto

Mange, professor na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e na Escola de Sociologia e Política, e diretor do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional. Ele foi uma figura destacada no cenário técnico-educacional, influenciando muitos profissionais na área de seleção e orientação profissional em São Paulo. A partir de 1945, o Dr. Emilio Mira y López também teve um papel crucial na evolução da seleção de pessoal, como diretor do Instituto de Seleção e de Orientação Profissional da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro. Juntos, Mange e Mira y López deram um impulso decisivo à psicologia do Trabalho no país.

Se hoje há métodos e a cada dia somos apresentados a modelos práticos e céleres de seleção, já passamos por um tempo em que a forma de avaliar um trabalhador para uma vaga de emprego era pela experiência do trabalho. Em resumo, o trabalhador é submetido a realidade do trabalho e, se adaptar a rotina, efetiva-se a contratação. Sem muitos rodeios, critérios ou conjunto de normas. Apesar a observação do experimento prático. Em um escrito do final da década de 50, Oswaldo Santos aponta que, apesar de ser um excelente método, mostra-se moroso e não aplicável em todos os cargos, além de custo elevado. A experiência também pode levar o sujeito excessivamente pressionado a não ter o desempenho esperado e prejudicar sua avaliação. Sendo assim, o autor oferece outras formas e insumos para seleção, destacando uma metodologia que era inovadora para a época.

Há duas bases de trabalho igualmente respeitáveis no que se refere aos métodos psicológicos de seleção de pessoal: a corrente psicométrica e a corrente clínica. A primeira é a resultante das primeiras experiências na área das aptidões sensoriais e sensoriais-motoras sendo que Binet, Spearman, Claparede, Rossolimo, Baumgarten e Piéron foram seus principais representantes na Europa, e Catell, Munsterberg, Terman, Thorndike, Thurstone e Kelley nos Estados Unidos. O característico fundamental do método psicométrico é a comparação dos perfis individuais, representados pelos escores dos testes, com as normas ocupacionais que simbolizam, sob certos aspectos, o perfil ou o normotipo profissional. Esta técnica pode evoluir no sentido de determinar-se um índice psicométrico, resultante global de todos os escores, "pesados" de acôrdo com a validade dos elementos do processo seletivo. A corrente clínica, mais recente, considera os problemas profissionais como problemas pessoais sendo esse novo "approach" resultante da contribuição da psicologia clínica e de estudos sobre a personalidade. A corrente clínica usa os mesmos testes e os mesmos princípios psicométricos, mas os resultados das provas são analisados e interpretados em função da dinâmica do comportamento, isto é, da ação múltipla dos fatores sociais e pessoais que condicionam as reações dos indivíduos. Qualquer que seja a técnica usada, o certo, porém, é que a diferença essencial entre as duas correntes consiste na forma de interpretar os testes e seus resultados (Santos, 1979, p.45)

Atualmente, o recrutamento e seleção não é visto somente como ação, é uma área ou subsistema dentro das empresas. Há, de certo modo, um nível de preocupação em avaliar se determinada pessoa é apta ou não para o cargo que ocupará. Porém, se em momentos anteriores essa avaliação considerava aspectos condizentes com as necessidades da época, nos tempos atuais houve um refinamento e maior compreensão do que se pretende. Porém, não podemos esquecer que este fator não é unânime, ou seja, há muitas práticas em recrutamento e seleção em múltiplos contextos que reproduzem práticas empregues nos primórdios do desenvolvimento industrial. Logo, não podemos identificar o recrutamento e seleção com ares de evolução, já que há práticas discriminatórias, excludentes e que não representam contribuição alguma.

Apesar de ficar evidente que o recrutamento e seleção se aplica a partir da necessidade de encontrar o trabalhador com encaixe a determinada posição, é importante uma definição, mesmo que didática, para compreendermos do que exatamente estamos falando. Há um consenso de que existe uma grande diferença entre recrutar e selecionar, mesmo que um processo decorra do outro. Para o recrutamento é um conjunto de mecanismos e procedimentos que visa identificar e atrair pessoas candidatas para ocupar cargos em uma organização, ou seja, é a oferta de oportunidades de emprego. Já a seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará determinado cargo. Por si, essa definição já evidencia que há a pessoa certa para o lugar certo, denotando a herança do taylorismo dentro da prática. Na grande maioria das vezes, o recrutamento e seleção se configura como um subsistema dentro da área de Recursos Humanos, podendo ter profissionais específicos atuando diretamente com ele, ou figuras generalistas que assumem essa função junto às outras na área de pessoas.

Porém, apesar de parecer simples, recrutar e selecionar demanda um tipo de conhecimento anterior que nem sempre é considerado. Isso porque é preciso ter compreensão dos múltiplos fatores presentes em uma organização, a complexidade do cargo, da atividade, das tarefas e as pessoas. Esta é demanda que necessita ser lida e, principalmente, analisada. Ou seja, ao recrutador não caberia apenas a tarefa de captação de dados e sim o aprofundamento das relações e de todos os fatores determinantes. Documentos como descrição e análise de cargos, conhecimento da cultura organizacional, das lideranças e do real do trabalho são essenciais para que o recrutamento seja, no mínimo, coerente com a realidade impressa.

Porém, o fato de conhecer uma organização implica uma aproximação da estratégia da empresa. Aqui, devemos tomar todo o cuidado com o que chamamos de estratégia, uma vez que a função das organizações capitalistas são, sumariamente, o interesse pelo lucro e

crescimento. Porém, há caminhos para se conhecer o como as empresas operam nesta busca, que fazem diferença para o trabalho em recrutamento e seleção.

Para além, mencionamos o que podemos conceber como os marcos o que hoje chamamos de recrutamento e seleção. Na atualidade, percebemos transformações significativas. Em suma, permanecesse a essência do recrutar e selecionar, o que muda são os formatos e ferramentas, ou seja, o como fazer. Se antigamente as oportunidades eram divulgadas em rádios e jornais impressos, hoje, com o avanço da tecnologia, as vagas de emprego são disponibilizadas em sites, aplicativos e redes sociais. Obviamente, alguns meios tradicionais ainda existem – ou precisariam existir, uma vez que a tecnologia não adentrou o cotidiano de todos, mas há um viés “inovador” na forma de executar, o que não é, necessariamente ruim, mas que parece marcar processos seletivos atuais.

Inclusive, o próprio termo “recrutamento e seleção” para identificar tanto a área como a prática, parece ultrapassado. Não é incomum encontrarmos “*Talent Acquisition*” no lugar deste, trazendo uma configuração mais atual e coerente com as nomenclaturas utilizadas nas organizações, que abraçaram expressões em inglês e as popularizaram nas empresas, inclusive no Brasil.

Acompanhamos a chegada da inteligência artificial em *softwares* específicos para recrutamento e seleção – popularmente conhecida como ATS (*Application Tracking System*) - que nada mais, representa o uso de inteligência artificial capaz de ler e ranquear currículos com a promessa de diminuir o tempo em que essas atividades demandam do recrutador, tornando os processos seletivos mais ágeis e assertivos. Com certeza, o recrutamento e seleção precisa acompanhar novas tendências e ser uma atividade a seu tempo, contudo, são pertinentes ressalvas de que tão importante quanto identificar o papel do recrutamento e seleção, é identificar quem o executa e quais limites essas ferramentas tem em apoiar seu trabalho ou substituí-lo.

Aqui mesmo já falamos sobre Inteligência Artificial e, conseqüentemente, trabalho plataformizado e o quanto há de ação humana frente ao que entendemos ser disruptivo, o ápice da tecnologia. Especificamente sobre o recrutamento e seleção, a IA promete reduzir tempo, promover assertividade, possibilitar rankings de candidatos, desburocratizar etapas, direcionando a atenção do recrutador ao que já foi categorizado pelas plataformas. (Lima et al., 2020). Contudo, o destaque está nas etapas de triagens de currículos X assertividade, uma vez que a inteligência organizará os currículos e, automaticamente excluirá aqueles que não tem aderência aos requisitos da vaga. Evidentemente, a depender da vaga divulgada, se a empresa é ou não um lugar desejado para trabalhar e outros fatores, os recrutadores podem se deparar

com uma quantidade significativa de currículos e que é humanamente impossível analisar todos. Porém, as plataformas que utilizam IA para criar os rankings podem proporcionar movimentos de exclusão, em que os currículos menos aderentes ficam no “final da fila”, ou seja, sem atenção do recrutador. Há movimentos em redes sociais como o *LinkedIn*, por exemplo, que questionam a eficácia da Inteligência Artificial em ATS, pois é grande o número de pessoas que se candidatam a vagas cujo currículos são compatíveis com a vaga e não são convidados a participarem de processos seletivos.

As próprias fornecedoras de ATS informam que o “aprendizado” inadequado das Inteligências Artificiais pode incorrer em processo “viciados”, excludentes e discriminatórios. Por isso, cabe as empresas “ensinar” as máquinas a oferecer respostas adequadas e que evitem “comportamentos viciados”. Um exemplo real é o ocorrido com a *Amazon*, que desde 2015 adota a Inteligência Artificial nos processos de seleção. Foi identificado que o software utilizado estava promovendo discriminação contra mulheres, uma vez que nos últimos 10 anos a grande maioria dos candidatos que foram contratados eram homens. Assim, a IA “aprendeu” que se tratava de uma preferência e evidenciava perfis semelhantes (Reis & Graminho, 2019). Outro ponto importante, está relacionado aos custos. Implantar uma tecnologia que utiliza Inteligência Artificial não custa pouco. Para Kumar (2019), além da implantação há manutenções constantes, atualizações, suporte técnico e outros. Logo, o que visa reduzir custos, seja por permitir equipes mais enxutas para executar a atividade de recrutar e selecionar ou por redução de tempo em cada etapa, acarreta outras despesas.

Todavia, um dos principais alertas que pretendemos fazer diz respeito ao fator ético e moral, em diversos níveis, do uso das tecnologias. O fator humano, a subjetividade do trabalhador, seja ele psicólogo ou não, é substituído por uma tecnologia que, até o momento, não comprova sua eficácia. São tecnologias inacabadas, e que subutiliza trabalho humano para “aprender”. Outra questão é a dependência e a alienação: ao recrutador cabe realizar uma atividade por meio de *software*, como mero executor, e extinguir todo o conjunto de tarefas e ações necessárias, ou melhor, o “saber fazer”, próprio desse trabalhador. E, não menos importante, pode haver um processo desumanizado que afetam candidatos, o que é inadmissível dentro de uma área voltada a pessoas. As insatisfações podem ocorrer em diversos níveis: falta de retornos, dificuldade de acesso para pessoas com baixa escolaridade, conhecimento ou que é distante dos meios digitais, exposição a erros sistêmicos, a angústia diante da incerteza de se o recrutador recebeu o currículo, a desconfiança sobre em que posição seu currículo está no *ranking*, além de tantas outras que poderíamos mencionar.

Na introdução deste trabalho, falamos das três faces da Psicologia no contexto organizacional. A partir disso, fica evidente que o recrutamento e seleção acompanhou mudanças e transições, contudo, nunca abandonou os primórdios do trabalho do Psicólogo nas organizações. Mas, por que exatamente a Psicologia se inscreve como ciência e profissão importante para o recrutar e selecionar, além de outras atividades? Parece uma resposta simples, uma vez que ao debruçar-se a compreender a complexidade humana e sendo o trabalho uma importante esfera do cotidiano e construção da sociedade, a Psicologia precisa se posicionar. Se aprofundarmos, encontraremos outros elementos que “cultivam” essa relação a ponto de ela existir até os dias atuais. Cabe destacar que o recrutamento e seleção não é propriedade do Psicólogo, porém, consiste em uma das áreas onde parecer haver um desejo que a Psicologia esteja.

Uma discussão possível é a psicometria. Aqui, voltamos a psicotécnica. Técnicas existem em muitas profissões, contudo, a testagem psicológica é exclusividade do profissional da Psicologia. Sua origem está na psicofísica dos alemães Weber e Fechner, com contribuições de Francis Galton, Foi somente com Thurstone que houve uma diferenciação entre psicofísica e psicometria, sendo a primeira a medida de processos diretamente observáveis, ou seja, o estímulo e a resposta do organismo e a segunda a medida do comportamento do organismo por meio de processos mentais (Pasquali, 2009). Sobretudo, são métodos quantitativos em que fatores psicológicos são postos como constructos mensuráveis. Há uma série de requisitos necessários para que um teste possa ser utilizado. Precisa ser fidedigno e válido, confiável, objetivo e preciso.

Logo, a construção de tais testes carece de profundos estudos e análises, passar por rigorosos critérios e passível de interpretação. A ciência nos ajudou e tem ajudado nesta construção e, de certa forma, a tecnologia tem grande contribuição, até mesmo pela velocidade que oferece para muitos formatos. Contudo, também pode ser destrutiva na medida em que favorece ao caminho do abandono de princípios elementares da psicometria, adotando baixos critérios e proporcionando a multiplicação de ferramentas similares aos testes psicológicos.

Dessa forma, por ser detentora de uma técnica exclusiva e de um importante olhar clínico, a Psicologia continua tendo espaço em recrutamento e seleção, mesmo que concorra com outros profissionais. Todavia, não deve ser vista como mera tradutora de resultados da psicometria, e sim recurso complementar em qualquer prática e/ou contexto.

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), é de grande importância um processo seletivo bem conduzido. Do contrário, pode haver um desalinhamento entre cultura organizacional e contratado, gerando o insucesso ou não permanência dele na empresa, acarretando em

rotatividade, alto custo, ausência de atingimento de metas. Logo, o papel do Psicólogo estaria relacionado a assertividade, dado a correta execução de um processo justo, ético e imparcial. Sabemos que esta não é uma verdade. Se bastasse apenas a formação em Psicologia para que os profissionais de recursos humanos contribuíssem eticamente em suas atividades e serviços, não precisaríamos questionar a base de formação dos cursos de Psicologia. A verdade é que existem excelentes instituições de ensino, porém, conforme já discutido aqui, o “*business*” também transformou a Psicologia em uma profissão voltada ao bem-estar individual, a partir de um discurso positivo, privativo e, muitas vezes, carregado de preconceitos. Sendo assim, ser psicólogo, infelizmente, não é sinônimo de compromisso com o ser social e com a ética. E mesmo, que fosse, o próprio mercado de trabalho aliena este – também – trabalhador.

Dejours (2012), que defende que aspectos subjetivos não podem ser desassociados do trabalho, enquanto vivemos em um discurso performático, do visível e evidente no contemporâneo. Logo, entramos em um importante campo: a da mensuração do trabalho. A avaliação de pessoal, seja no contexto de recrutamento e seleção ou na avaliação de desempenho, envolve a experimentação daquilo que é materializado na produção, o que está longe do que consiste em o real do trabalho. Porém, se retomarmos a história da POT (Sampaio, 1998), encontramos um campo tecnicista e que vislumbra a psicometria, conforme já discorrido, corroborando com o discurso da produtividade e, conseqüentemente, do campo da mensuração. Apesar das intensas mudanças, ainda parece haver marcas de uma Psicologia Industrial no que chamamos de contemporâneo e revolucionário.

A área de Recrutamento e Seleção suscita temáticas como qualificação e competência. Manfredi (1998) destaca que esses conceitos não são neutros ou consensuais, todavia carregam implicações teóricas e políticas que variam de acordo com as visões de mundo e as estratégias dos diferentes grupos sociais. A autora propõe uma abordagem histórico-crítica para entender esses termos, enfatizando que eles não são novos e sim reinterpretações de conceitos utilizados em outros contextos históricos e oriundos de diferentes matrizes epistemológicas. Essa abordagem permite identificar as diferenças e as particularidades nas interpretações e aplicações desses conceitos, a partir dos moldes de produção.

Dentre as várias conceituações, o de origem taylorista/fordista de organização do trabalho possibilita uma visão, ainda atual, do que o mundo do trabalho entende sobre qualificação, definido pela posição que deve ser ocupada no processo de trabalho, conforme estabelecido nas normas organizacionais da empresa. Nesse modelo, a qualificação está vinculada ao posto de trabalho e não é vista como um conjunto de atributos intrínsecos ao trabalhador. As organizações utilizam representações sistemáticas e formalizadas das tarefas e

habilidades exigidas para cada cargo, documentadas em manuais de rotina de trabalho e descrições de cargos e salários. Embora exista uma relação formal entre o perfil técnico requerido e os requisitos para obtê-lo, como escolaridade e experiência, há uma discrepância entre o que é oficialmente estipulado e o que é realmente realizado pelos trabalhadores.

Em contrapartida, ganha espaço o uso do termo competência, que parece querer traduzir algo a mais que os conceitos de qualificação. Nesta linha de argumentação, o conceito de "competência", conforme apontado por Carrilo e Elenice (apud Manfredi, 1998) coadunam-se com uma lógica da substituição de uma visão baseada modelo *job/skills* taylorista/fordista, para uma baseada na ampliação do conteúdo e os requisitos da qualificação, no que se refere às habilidades e aptidões necessárias para exercer novos tipos de funções ou mesmo para reintegrar-se às situações de trabalho, em função das mudanças técnico-organizativas que estão sendo introduzidas nas empresas tidas como inovadoras. Contudo, a ampliação e substituição da qualificação pela "competência" (definida em termos tão genéricos e universais) traz consigo uma fluidização dos códigos sociais preexistentes que demarcavam as relações entre saber, especialização profissional, cargos, carreira e salários, aumentando assim a possibilidade de adoção, por parte dos empregadores, de mecanismos mais idiossincráticos e unilaterais na definição do enquadramento profissional. Retomando os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real temos uma visão cada vez mais complexa entre cargos e suas atribuições e o que se espera, efetivamente do trabalhador, não deixando espaço para o real do trabalho, para a autonomia e para o desenvolvimento de habilidades que fujam ao escopo de um cargo.

Cada vez mais as empresas investem em *People Analytics*, como forma de mensurar dados e agir sobre problemas e situações ou antecipá-los, na tentativa de ter ações estratégicas. Dentro da rotina de RH, é visto como uma análise aprofundada sobre o capital humano, que possibilita medir e analisar aspectos como engajamento, produtividade e satisfação no ambiente de trabalho. Independentemente de qualquer crítica, é justificável que as empresas se debruçarem a compreender fatores que podem ter relevância para os resultados, contudo, é evidente que a avaliação de fatores humanos no trabalho existe há tempos, o que se distingue são os formatos e objetivos e, na atualidade, podemos identificar certo nível de prepotência em traduzir em fatores visíveis e mensuráveis aspectos que mantêm íntima relação com motivadores internos e aspectos subjetivos.

O que chama atenção não é o fato de existir a psicometria, independente onde ela se aplica, mas o como a testagem, supostamente psicológica, tem sido utilizada fora de contexto, ou ainda, bem distante dos preceitos da Psicologia. A quantificação parece trazer a assertividade necessária para o sucesso de um processo seletivo, é importante indagar sobre a

efetividade dos recursos utilizados e se nele realmente é possível conhecer aspectos subjetivos capazes de qualificar ou desqualificar uma pessoa para determinado cargo, e, mais que isso, qual seria o papel do profissional da Psicologia neste contexto, uma vez que a tecnologia já entrega as organizações os resultados esperados. Dessa forma, se a Psicologia precisa caminhar em uma direção onde a crítica e a compreensão do sentido real do trabalho fundamenta a prática, considerando tudo o que realmente implica trabalhar e que esse movimento, de superação entre as lacunas do prescrito e real, precisa estar presente em sua análise, até mesmo em um processo de recrutamento e seleção de pessoal, como é possível uma conciliação entre os preceitos da psicodinâmica do trabalho, tal como evidenciada por Dejours, e a da realidade da sociedade da performance hiperacelerada? Ou, ainda, é necessária uma conciliação ou estamos tratando de direções totalmente opostas? A pergunta é pertinente na medida em que é neste tempo que a Psicologia do Trabalho se insere, todavia, há um distanciamento entre práticas e a teorias.

Sobretudo, há também o sentimento de que a Psicologia no contexto do recrutamento e seleção, cabe quantificar o não quantificável, observar o não observável e oferecer seu parecer de forma assertiva daquilo que não se pode haver conclusões, principalmente pela brevidade e formato que as seleções parecem ser executadas. Portanto, o que representa o real do trabalho para o psicólogo recrutador?

1.4 O Psicólogo enquanto trabalhador

Em 1946, com o Decreto de Lei n. 9.092, se institucionaliza a formação profissional do psicólogo no Brasil. Em 1953 tem início o primeiro curso superior autônomo de Psicologia, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Esch & Jacó-Vilela, 2012). No mesmo ano, passa a ser estabelecido o currículo mínimo e a duração dos cursos de Psicologia. E em 1962 regulamenta-se a profissão no Brasil (Brasil, 1962).

Em articulação com a formação em Psicologia, na década de 1970, presencia-se a criação do Conselho Federal de Psicologia (CFP) e Conselhos Regionais de Psicologia (CRP), e também o primeiro Código de Ética Profissional, por meio da Resolução nº 8, de 02 de fevereiro de 1975 (Pereira & Pereira Neto, 2003, p. 25). Neste mesmo período a Psicologia se estabelece como campo da assistência à saúde pública, a partir do movimento de desospitalização e extensão dos serviços de saúde mental à rede básica, já que a Psicologia pertence às ciências humanas (Spink, 2013). O Brasil presencia, dessa forma, movimentos que, aos poucos, irão instaurar um novo modo de pensarmos a saúde mental.

A Psicologia possui sua história marcada pela necessidade de construir conhecimentos que priorizem medidas e quantificações do comportamento humano, aspecto este que contribuiu para que pudesse obter o *status* de ciência. Porém, “esse movimento faz uma escolha clara pela racionalidade dos processos psíquicos” (Guareschi *et al.*, 2011, p. 180). Assim, durante muito tempo, o psicólogo, oriundo de um modelo de formação historicamente baseado em um modelo clínico, situou-se como descobridor da realidade psíquica, buscando exclusivamente a essência psicológica de cada sujeito, e essas considerações fizeram com que houvesse um afastamento de outras noções, como a de cultura, sociedade e contexto histórico para análise.

Contudo, a Psicologia, como ciência e profissão, vem buscando atender as demandas sociais, e, para isso, em mais de um momento reformulou o processo de formação para incluir outras áreas de atuação (Lima & Souza, 2014). Ou seja:

Uma profissão que se configurou ao longo da história como um modelo eminentemente clínico, atendendo a clientela elitizada e que tinha no ideário individualista a sustentação da sua prática, hoje, adquire uma nova conformação, com a emergência de novos locais de atuação e a ampliação de áreas tradicionais com reorientações teóricas, entre outras mudanças. (Andrade e Silva & Yamamoto, 2013, p. 825).

A formação precisa desafiar-se e ser um ambiente privilegiado de “[...] construção de profissionais capazes de pensar a respeito das práticas que realizam, profissionais que se lançam ao exercício da reflexão sobre a extensão das ações em Psicologia” (Reis & Guareschi, 2010, p. 865).

Diante do exposto, uma pergunta parece cabível para provocar nossa discussão: qual o compromisso atual da Psicologia no contexto organizacional e do trabalho e a que e quem ela serve? Aqui, nosso intuito não é procurar por uma resposta teórica ou ideal - se é que ela existe - e sim indagar a realidade prática que estamos inseridos profissionalmente. A formação profissional para a atuação como psicólogo na área organizacional e do trabalho se configura como desafio para a Psicologia, que deve ter como propósito ampliar o campo de prática da profissão e organizar novos saberes capazes de contribuir para a promoção da saúde e qualidade de vida da população, principalmente do público que abrange a categoria trabalhista. A defesa da inserção do psicólogo nesse campo de atuação não pode se restringir aos propósitos da ampliação do mercado de trabalho, porém, deve pautar-se na responsabilidade social e na importância que o trabalho tem para a construção da subjetividade.

Segundo Zanelli, em escritos de 1986, a área organizacional era a área a menos definida e com uma visão bem restrita de atuação, sendo a figura do Psicólogo relacionada somente a

seleção de pessoal, ocasionada pela falta de definição do papel destes profissionais. A atuação era rasa e não tinha profunda inserção nas diversas camadas da organização. Para superar tais obstáculos Zanelli (1986) defende que olhar para a formação em Psicologia é essencial, já que a construção da identidade profissional se inicia na graduação. Contudo, o conteúdo excessivamente técnico das disciplinas voltadas a área do trabalho focavam-se no fazer e não questionavam o por que fazer. A falta de clareza por parte das empresas do que se espera do Psicólogo e o impacto dessa figura nos processos decisórios, em uma esfera mais profunda, também dificultava o trabalho dos Psicólogos.

Zanelli (2014) afirma que a Psicologia do Trabalho não pode ser estática, e sim desenvolver estreita relação com outros campos científicos e profissionais, como por exemplo a administração, sociologia, antropologia, economia, direito, medicina e saúde coletiva. Além disso, é preciso que a POT não exista apenas para cumprimento de atividades isoladas e com objetivos específicos. Ao Psicólogo no contexto do trabalho é necessário o ímpeto a pesquisa. Tanto a figura do profissional com a atuação do Psicologia não pode ser apenas fragmento da organização, mas unidade integrada, que dialoga com setores e os elementos da cultura.

Zanelli estabelece um comparativo entre as práticas profissionais em POT de 1980 e da atuação em meados de 2010. Na década de 80 predominava-se um núcleo clássico de atividades, como recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Já em 2010 há uma permanência das mesmas frentes de trabalho, entretanto, em proporções diferentes, porém, de forma muito expressiva. Cabe-nos a reflexões dos motivos que levam a essa permanência, mesmo depois de 30 anos. Abaixo temos uma figura que mostra a evolução das atividades em Psicologia do Trabalho.

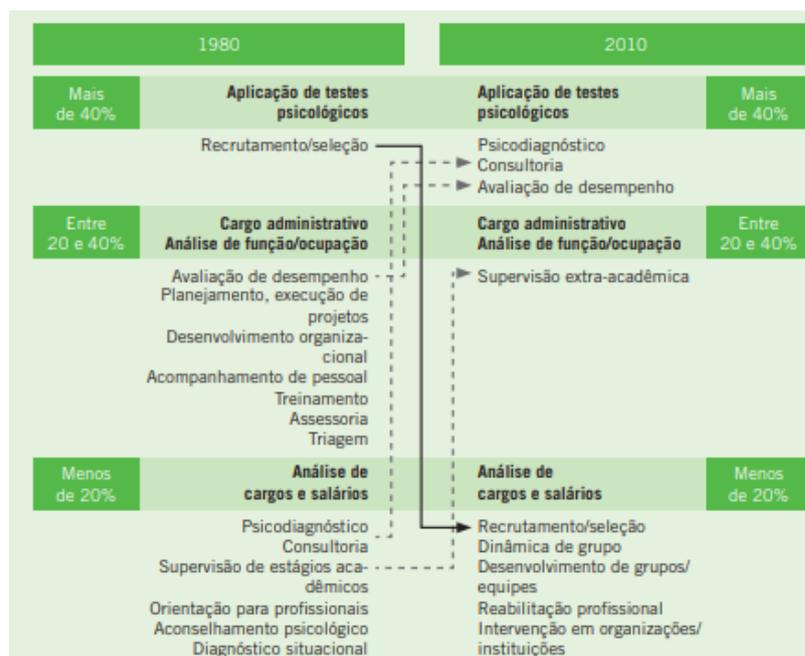


Figura 3. Evolução das atividades em Psicologia do Trabalho. Fonte: Gondin, Bastos e Peixoto (2014 p.579).

Sobretudo, Zanelli (2014) afirma que o Psicólogo precisa agir em consonância com valores éticos morais e de sustentabilidade, que tem como pilar o respeito ao trabalhador em sua totalidade se encarregue de uma consciência ambiental, que assegure a sobrevivência do planeta e de uma economia sustentável.

Ademais, apesar de a Psicologia do Trabalho estar inscrita no interior das organizações, é importante reforçar que a atuação em POT não pode ser entendida como restrita ao contexto empresarial. Contudo, este é um caminho em construção, já que – como apresentamos aqui – a tendência é limitar o Psicólogo em demandas específicas e tradicionais, delimitadas por suas origens históricas. A Nota Técnica do CFP nº 18/2024: o escopo da atuação da (o) Psicóloga (o) no campo das organizações e do trabalho lista 69 atribuições que concernentes a função do Psicólogo do Trabalho, sendo que parte delas se refere a análise e intervenção em saúde mental e qualidade de vida no trabalho, que vão para além das rotinas técnicas e de reprodução de atividades e papéis de uma Psicologia baseada em intervenções aos moldes industriais. A nota técnica evidencia, ainda, 06 atividades relacionadas diretamente ao recrutamento e seleção de pessoal, sendo eles: a) Diagnóstico de necessidades de pessoal; b) Identificação de fontes de recrutamento interno e externo; c) Planejamento de processos seletivos identificando, escolhendo e/ ou construindo técnicas e instrumentos considerando o perfil de competências; d) Condução e monitoramento de processos seletivos de acordo com o planejamento; e) Elaboração de pareceres destacando as competências dos candidatos para ocupar a vaga a ser

preenchida; f) Definição de métodos e técnicas que avaliem a efetividade do processo de recrutamento e de seleção.

Observa-se que tais atividades estão integradas, de modo a serem complementares uma a outra e cumprir propósito estratégico e contextual. Selecionar e recrutar envolve diagnóstico, planejamento, definições e monitoramento. Como um processo ativo, o Psicólogo está para ação e não para a mera reprodução. Contudo, a própria POT precisa criar uma nova visão de seu compromisso social, desvinculando-se das características do modelo taylorista/fordista de organização de trabalho. Por isso a necessidade de constante revisão e análise de seus fundamentos e objetivos e compromisso com as evoluções teórico, técnicas e metodológicas que a ciência provoca e proporcional. A norma técnica destaca que a POT necessita estar em sintonia e comprometida com desafios críticos da humanidade, proporcionando, a partir de sua ação, uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável. Fica evidente a necessidade de uma reflexão crítica acerca dos paradigmas que norteiam a práxis, de modo a cumprir aspectos éticos e sociais. A Psicologia do Trabalho, tal como outros campos da Psicologia, não pode estar apartado do contexto histórico e social, dialogando com outros saberes e campos científicos e profissionais.

Dessa forma, as práticas e competências dos psicólogos diferem substancialmente das de outras profissões que também atuam no âmbito das organizações. Isso não quer dizer que o fazer em Psicologia sobrepõe a de outras profissões, porém, a habilidade de compreender o comportamento humano e as múltiplas determinações, permite ao Psicólogo realizar uma análise mais profunda e abrangente dos fatores relacionadas ao trabalho, bem como dos elementos que moldam sua subjetividade e as constituem como sujeitos únicos. Essa visão reflete nos métodos utilizados para a coleta de dados, análise e intervenção, como avaliações psicométricas, entrevistas, observações de comportamento e técnicas de intervenção fundamentadas em conhecimento científico. A ênfase em métodos psicológicos possibilita uma abordagem particularizada e adaptada às nuances individuais, grupais, organizacionais e sociais, justificando a importância do Psicólogo na área do trabalho.

Como premissa e ambição, vê-se que o objetivo da Psicologia é oferecer uma visão analítica a uma demanda que outrora foi ofuscada pela necessidade de corroborar com o discurso da produtividade trazidos pelos meios de produção capitalista. Ressaltamos que a Psicologia não precisa ser apartada do mundo capitalista, todavia, necessita dialogar e questionar insistente e constantemente se é possível um encontro com um juízo ético e com uma prática que coloque o indivíduo e a subjetividade sob os holofotes, mesmo que impere um sistema que, em sua gênese, é marcada pela exploração por meio do trabalho. A dificuldade da

aceitação do psicólogo no mundo complexo das organizações e instituições pode estar aí, visto que resistir contra as forças impetuosas da alienação do trabalho não é tarefa fácil, principalmente para os psicólogos enquadrados em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com vínculo empregatício, como qualquer outro trabalhador. Por isso, os Psicólogos são formados justamente para estar nesta configuração de mercado de trabalho: como executores da técnica, amplamente difundida e requisitada no mundo corporativo.

Segundo Guilbert (2020), o neoliberalismo, é a reinvenção do liberalismo da década de 1970, tendo maior redução da participação do Estado na economia, com o propósito de findar intervenções do mesmo. Para que tal ação se torne possível o movimento, é propagado uma visão empreendedora das mais diferentes profissões. Desse modo, o sujeito é levado a ser agenciador da sua própria carreira, através de constantes especializações, mentorias, cursos, entre outras atividades que supostamente ditam o “sucesso” e trazem “recompensa” ao esforço posto na atividade. Assim é colocado que basta aperfeiçoar-se para obter lucratividade, no entanto, o caminho não é linear, porém não cabe no discurso neoliberal, onde se vende fórmulas prontas, suprimindo a individualidade dos indivíduos, suas histórias e particularidades. O sujeito é responsabilizado arduamente pelo que consegue produzir, gerando competições entre os pares: “Na nova ordem mundial, dominada pelos valores do empreendimento, tudo é business” (Gaulejac, 2007, p. 179).

Logo, o Psicólogo, principalmente nas organizações, não foge as regras. Na figura de um “colaborador”, como qualquer outro, está exposto a corrida da produtividade e é convidado justamente para auxiliar do destrave de impedimentos para que os trabalhadores produzam ainda mais. Nos debruçarmos sobre a empregabilidade também se faz necessário, visando entender as perspectivas de carreira dos Psicólogos

Segundos os dados do Conselho Federal de Psicologia, até o primeiro mês de 2024, existem 526.594 psicólogos (as) no Brasil, com inscrição no conselho ativa. Isso significa que pode haver uma quantidade muito maior, considerando que nem todo profissional está com cadastro em situação ativa e regular. Fica ainda mais difícil precisar a quantidade de psicólogos que realmente estão em exercício da profissão e em qual área atua, já que há um número expressivo de profissionais que trabalham de forma autônoma. Nem sempre o trabalho autônomo é uma escolha, já que, via de regra e pela compreensão de que se trata de um profissional da saúde, cria-se a concepção que o único caminho é a clínica que, principalmente após a pandemia de covid-19, ultrapassou as barreiras do consultório físico e abraçou, aparentemente, de uma vez por todas, o atendimento online.

Até aqui, falamos muito sobre a precarização do trabalho dentro do capitalismo. Tendo em vista o que o profissional da Psicologia é o objeto desta pesquisa, torna-se imprescindível focalizá-lo para uma análise melhor detalhada. Todavia, o curso dessa pesquisa deixou evidente a carência de estudos recentes sobre profissionais da Psicologia.

Uma das obras de maior destaque é o livro “O trabalho do psicólogo no Brasil”, de Bastos e Gondim, de 2010. Em um dos capítulos, os autores Malvezzi, Janissek e Zanelli (2010) debruçam-se na análise de dados a partir da resposta de 4.000 psicólogos a um questionário online, cujo objetivo era criar dados e informações relevantes sobre a atividade dos psicólogos. A pesquisa revelou que 41,5% dos respondentes estavam engajados na profissão, enquanto 58,5% ainda não haviam adentrado a prática profissional. Os recém-formados mostraram forte engajamento em atividades autônomas (37,3%), setor público (33,6%), setor privado (19,7%) e ONGs (9,4%). A área clínica foi a mais predominante, com 35,3% dos recém-formados, seguida pela Psicologia do Trabalho e das Organizações. Notavelmente, 61% dos psicólogos que não atuavam na Psicologia indicaram a falta de oferta de emprego como o principal motivo para não estarem na área.

Existem outras pesquisas que nos ajudam a focalizar esta temática da empregabilidade, no entanto, são pontuais e não contemplam números gerais sobre a psicologia brasileira. Contudo, mesmo que a partir de recortes, é possível presumir que há uma repetição de histórias. A partir de uma pesquisa realizada por Nogueira, Andrade, Souza e Soares (2015) sobre a empregabilidade do ex-aluno do curso de Psicologia de uma Universidade privada de Belo Horizonte, podemos ter acesso a dados interessantes para nossa análise. Os resultados mostraram que 50% dos ex-alunos, formados nos últimos três anos anteriores a pesquisa, não estão atuando na função de psicólogo. Para 40% dos entrevistados, o curso proporcionou muito bem o desenvolvimento de habilidades e competência para inserção no mercado de trabalho, 48,8% informou que razoavelmente e 11,2% informou que o curso desenvolveu pouco de habilidades e competências. Além disso, os que informaram estar trabalhando na época da pesquisa, 44% disseram receber até três salários mínimos, 19% de três a cinco e 9,8% informaram renda mensal superior a cinco salários mínimos, na época.

No CensoPsi 2022, foi levantado a questão sobre a escolha pela profissão aos profissionais da Psicologia, ou seja, o que foi fator de escolha para optarem pela Psicologia. Foram 20.177 respondentes e as respostas foram divididas em dois blocos: fatores internos e externos. Dos fatores internos, as respostas trazem os seguintes itens e números:



Figura 4. Gráfico fatores internos para escolha da Psicologia. Fonte: Censo PSI 2022.

Já com relação a fatores externos, os itens considerados e o número de respondentes foram:



Figura 5. Gráfico fatores externos para escolha da Psicologia. Fonte: Censo PSI 2022.

Observa-se dois fatores de maior relevância: o interesse pelas temáticas envolvidas a Psicologia e o contato prévio com outros profissionais. Ou seja, contato com figuras de referência desempenham importante papel na atratividade de novos profissionais. Neste ínterim, podemos pensar por duas perspectivas: há pessoas que realmente vivenciam a prática e a ética da Psicologia de modo a chamar a atenção para o compromisso da ciência e profissão, ou, há profissionais que deturpam a profissão e a vendem como sinônimo de serviço prestado as elites. Contudo, outro dado que chama atenção é que os profissionais optam pela carreira, independente da remuneração. Apesar de evidenciar uma “paixão” pela área, aponta para os baixos salários que os psicólogos recebem, principalmente nos primeiros anos pós conclusão do curso. Há uma desvalorização do psicólogo que atua em regimes formais, e os que percorrem um caminho autônomo sentem a insegurança de cobrar um valor justo pelos atendimentos clínicos ou outras atividades que realizem como profissionais.

Ser psicólogo pode ser caro, e não estamos falando da graduação em si. Há constantes atualizações, formações, supervisões e ferramentas que demandam um alto investimento. Por isso, presume-se que existem muitos profissionais que não tem a oportunidade de seguir com os estudos, pois o que recebe não contempla tais necessidades. É um ciclo vicioso: não há capacitações, não há possibilidade de cobrar um valor justo, e sem um valor justo, não há

possibilidade de capacitações. Sendo assim, nos resta uma Psicologia fragmentada, por vezes, parada no tempo, pois não é uma carreira que possibilita investimentos e continuidades como outras, por exemplo.

Ainda, no CensoPsi 2022 identificou-se que a grande maioria dos profissionais que concederam entrevista, identificam que sua atuação está dentro da área clínica. Há, também, uma correlação entre área de atuação e origem dos egressos, se foram formados por instituições privadas ao públicas. Em consonância, observa-se a tendência há um predomínio de egressos de instituições públicas em serviço público e prevalência de egressos de instituições privadas atuando na iniciativa privada, conforme figura 3 e 4 (p.95)

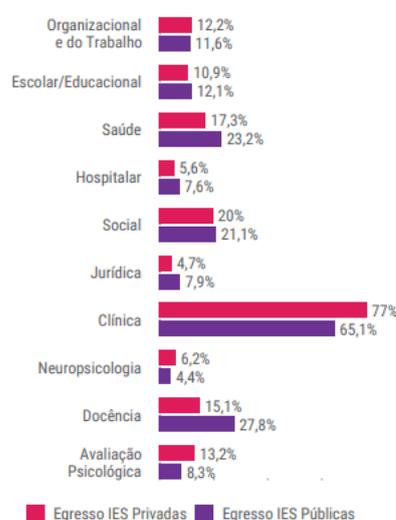


Figura 6. Área de atuação de Psicólogos. Fonte: Censo PSI 2022.

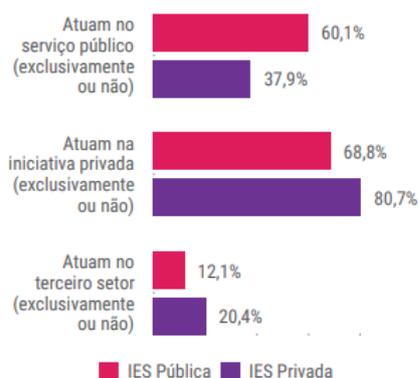


Figura 7. Origem da formação em relação a atuação em serviço público ou privado. Fonte: Censo PSI 2022.

Outros dados do CensoPsi 2022 mostram que a Psicologia Organizacional e do Trabalho, em momentos diversos da história da profissão, mostra-se como a terceira área que mais emprega e se configura como início da carreira. Em primeiro lugar está a Psicologia

Clínica (43,9%), Psicologia Social/Comunitária (14,7%), seguindo de 14,4% que iniciariam a profissão dentro das organizações.

Muitas análises são possíveis diante dos números apresentados. No que tange uma concepção comum de Psicologia, fica a questão: A Psicologia pode ser considerada uma ciência da saúde, já que está fundamentada na saúde mental e nos processos clínicos? Quando olhamos os demais campos em que a Psicologia se insere para além da clínica e do consultório, ainda é possível a relação entre a profissão do Psicólogo e a saúde? Especificamente sobre a Psicologia no contexto das organizações, que é o foco dessa pesquisa, como podemos defini-la e qual o seu papel na esfera pública, privada e social? Tais análises serão mencionadas no decorrer dos eixos de análise dessa pesquisa.

Contudo, em linhas gerais, os dados mostram o vasto campo da prática e escancaram as dificuldades na inserção no mercado de trabalho, ou empregos com baixos salários, o que leva ao aceite - por parte de recém-formados, principalmente - de atividades que estão abaixo de suas qualificações, impactando não somente no início da trajetória profissional, também repercutindo ao longo da carreira. Nesse espaço, pode haver desvios de funções que endereçam o Psicólogo a áreas correlatas, em que sua formação não é imprescindível e, por vezes, indesejada. Dessa forma, há quatro tipos de inseguranças no qual Psicólogos estão impostos e podem ser elementos constituintes da precarização de suas atividades: (i) insegurança em relação ao vínculo trabalho/clientes; (ii) insegurança em relação às condições de exercício profissional (acidentes e adoecimento); (iii) insegurança em relação a possibilidade e defesa dos direitos como categoria profissional e (iv) insegurança em relação à possibilidade de exercer as habilidades e aplicar os conhecimentos profissionais. Apesar dessas inseguranças estarem presentes de forma mais evidente na vida do profissional com menor tempo de formação, podem permanecer puramente pelas configurações, condições e organização do trabalho no qual o profissional atua. Essas informações exprimem total relação com o papel da profissão na sociedade, lacunas na formação, conforme apresentamos no capítulo anterior, além da necessidade de desenvolvimento de um maior senso de classe, ou seja, o que verdadeiramente unifica os profissionais da classe, interesses comuns e aproximação entre lutas. Também pode haver um cenário de concorrência, pois há uma quantidade cada vez maior de profissionais formados, enquanto a empregabilidade na área pode não acompanhar, a depender dos momentos históricos, sociais e culturais.

Dessa forma, compreende-se que a escolha da área de atuação após a conclusão do curso não é motivada pelo desejo e sim por meio das oportunidades que cruzam os caminhos dos profissionais, onde não há muitas escolhas. No que tange a Psicologia Organizacional e do

Trabalho, em que a maioria dos profissionais atuam dentro do setor de Recursos Humanos ou são consultores, existem ainda outras especificações. No primeiro caso, especificamente, ao profissional da Psicologia é endereçada uma série de demandas, que vão desde as atividades clássicas, até rotinas administrativas. Não há uma compreensão clara de qual, de fato é o papel do psicólogo nas organizações, justamente por ser visto como um profissional da saúde. Além da indefinição do que corresponde essa profissão, parece haver uma demanda endereçada: a de tornar a empresa mais rentável a partir do trabalho humano. Essa falta de definições no âmbito das empresas causa afastamento dos profissionais, que não querem estar na área, efetivamente. Além disso, provoca ruptura com o ideal de ser Psicólogo nas organizações. Se nas outras áreas da Psicologia, como na clínica, por exemplo, sabe-se o propósito da Psicologia e qual sua funcionalidade – mesmo que ainda estejamos longe de cumprir, a rigor, o papel da Psicologia – a área do Trabalho carrega incertezas que colocam em cheque a sensação de fazer Psicologia.

É comum observar que Psicólogos são frequentemente contratados para desempenhar cargos e funções que não correspondem diretamente à sua formação específica. Muitas vezes, são contratados em posições de gestão de pessoas, recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, ou até mesmo em áreas administrativas, onde suas atribuições ultrapassam as fronteiras da atuação psicológica propriamente dita e subutiliza a potencialidade desse profissional. Embora essas funções possam envolver aspectos relacionados ao comportamento humano, gestão de equipes e desenvolvimento de habilidades, recrutar e selecionar, elas não necessariamente contemplam o pleno exercício das competências técnicas e científicas da Psicologia. Em resumo, fica a questão: o que tem de especial em ser Psicólogo do Trabalho?

No entanto, precisamos falar sobre as possibilidades. Nesse sentido, a Psicodinâmica do Trabalho é, mais do que teoria o trabalho e sua relação com a subjetividade, uma base prática para a Psicologia nas organizações. Indo para além das atividades convencionais que o Psicólogo atua no contexto organizacional como o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, por exemplo, ter a subjetividade como pano de fundo é crucial para compreender a experiência do trabalhador. Olhar sob o prisma da relação do trabalhador com o real permite entrar em contato com a mobilização física, mental e emocional vivenciadas pelo trabalhador, independente de função.

No entanto, destaca-se que não é preciso reduzir a Psicodinâmica do Trabalho a atividades que as organizações estão pouco preparadas para vivenciar, tal como intervenções como grupo de escuta e enfrentamento ao sofrimento, atendimentos clínicos individuais ou análise de atividades in loco. É importante reconhecer que, em primeiro momento, poucas empresas abrem portas para atividades como essas. Contudo, suscitar as funções tradicionais

pode ser porta de entrada para uma nova perspectiva de atuação. No caso do Psicólogo recrutador, por exemplo, a atuação deste profissional não seria pautada apenas na atividade clássica de captar profissionais de acordo com suas habilidades, a partir de um descritivo de cargo para determinada função. Para além disso, recrutar e selecionar seria uma imersão na experiência vivida do trabalhador, buscando conhecer suas emoções, prazer, sofrimento, frustrações, reconhecimentos, sua percepção e interpretação do que o cerca e das vivências anteriores. Sobretudo, o Psicólogo que trabalha com recrutamento e seleção enunciaria a subjetividade como não estática e que, independente do processo aplicado durante a seleção, deixaria evidente que o percebido é apenas uma parcela de toda a complexidade e dinamicidade que compõe a relação entre trabalhador e trabalho.

Pela lógica das organizações, pode parecer oneroso adotar novos pilares avaliativos, seja na seleção ou no desenvolvimento de pessoal. Pode demandar mais tempo, investimento em ferramentas, maior número de pessoas em um processo de avaliação e mais etapas. Ao mesmo tempo, pode ter relação direta com a rotatividade, absenteísmo e adesão no período de experiência. Ademais, o Psicólogo precisa transitar nas camadas mais diversas da organização, para não ser apenas um profissional que “tira pedidos”, ou seja, apenas executa uma demanda da empresa, sem refletir as nuances que ele próprio vivencia.

Sendo assim, a partir de todos os elementos apresentados até aqui, este trabalho teve como objetivo **compreender melhor a atuação profissional de psicólogos que desempenham suas atividades atualmente no subsistema de gestão em recrutamento e seleção**. Pretendemos, também, enquanto objetivos específicos, 1- analisar as práticas desses profissionais no contexto organizacional, investigando as transformações ao longo da história; 2- analisar a dinâmica de prazer e sofrimento de psicólogos que atuam com recrutamento e seleção; 3 – entender quais ferramentas e instrumentos de trabalho mais utilizados por esses profissionais atualmente; 4 – identificar perspectivas futuras para o trabalho de psicólogos recrutadores e selecionadores.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir com os objetivos propostos, realizamos pesquisa qualitativa, cuja premissa é descrever, compreender e explicar a realidade estudada, trabalhando para compreender significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atividades presentes nos discursos dos participantes (Minayo, 2009). Buscando o contato com conteúdo que permitiram recursos para análises e compreensão, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com

profissionais da Psicologia que atuam em recrutamento e seleção. As entrevistas semi-estruturadas implicaram na utilização de um roteiro pré-estabelecido (Minayo, 2009), permitindo liberdade tanto ao entrevistado como ao entrevistador. Além disso, a utilização de um roteiro é um norte importante, pois garante que todos os participantes sejam submetidos a uma abordagem semelhantes durante a entrevista.

As entrevistas seguiram um roteiro (disponível em “Anexos”), que visa responder aos objetivos da pesquisa. Foram convidados a participar profissionais psicólogos atuantes em recrutamento e seleção, sendo estes os atores sociais e personagens dessa investigação. No total, foram 8 (oito) entrevistados, entre 02 de junho de 2022 a 14 de janeiro de 2023, sendo esse número adotado, a fim de garantir um material viável para possível aprofundamento na análise. Para o contato inicial e estabelecimento do convite para participação, foi utilizado *LinkedIn* – rede social de negócios – em que os recursos de busca e filtragem possibilitou o encontro de profissionais de acordo com o critério delimitado como característica importante para o estudo. Além disso, esta plataforma mostra-se um celeiro de recrutadores, já que é utilizada justamente para criação de relacionamento pessoais, divulgação de vagas de empregos e ferramenta de busca de profissionais. Considera-se que o *LinkedIn* é um “currículo” vivo, em que recrutadores podem ter participação, inclusive com a adesão a planos pagos que facilitam estes contatos. O *LinkedIn* também possibilita a criação de “personas”, sendo um recurso para a construção de uma marca pessoal profissional, principalmente entre cargos executivos, gestão e tecnologia. Tal como mencionado sobre a performance ao longo da introdução dessa pesquisa, os perfis na rede evidenciam as performances, méritos e conquistas. Contudo, no que se refere a busca de voluntários para a pesquisa, foram feitos 186 contatos via *InMail* (caixa de mensagens do *LinkedIn*) com diferentes profissionais. Efetivamente, foram apenas 12 retornos. Ainda, houveram indicações de outros participantes, de forma em que o primeiro contato continuou sendo realizado pelo *LinkedIn*.

Como critério, foi estabelecido que os profissionais necessitariam atuar com a prática de recrutamento e seleção há, no mínimo, 02 anos, para que já tivessem um tempo de assimilação da rotina diária da área. No decorrer da pesquisa compreendeu-se que, apesar de recrutamento e seleção ser uma das principais atividades dos psicólogos, na maioria das vezes ela não é exclusiva, fator este que pode ser analisado a partir da própria organização do trabalho, a partir dos eixos de discussão.

Outro critério utilizado foi a atuação em regime CLT, sendo que tais fatores são importantes para nós, pois a manutenção do vínculo empregatício e participação da vivacidade em período integral da organização cria um relacionamento diferenciado e intenso, que suscita

aspectos diretos acerca da mobilização subjetiva, que talvez outras modalidades de contrato não proporcionariam, principalmente em caso de atividades de consultoria. Portanto, todos os 08 participantes se enquadraram neste critério. Foi priorizado que os participantes trabalhassem em ramos diferentes do mercado de trabalho, buscando a heterogeneidade das informações e o contato com múltiplas experiências que o próprio nicho de mercado auxilia na configuração.

As entrevistas com os profissionais foram realizadas individualmente e de maneira virtual. Não foram discriminadas as regiões (cidade e estado) onde estes profissionais atuavam. No entanto, era necessário que residissem e trabalhassem exclusivamente no Brasil. Consequentemente às dificuldades operacionais decorrentes das medidas impostas pela pandemia do SARS-CoV-2 (Covid-19) quando esta pesquisa foi iniciada, foi necessário zelar pelo melhor interesse do participante da pesquisa, mantendo-os informados sobre tudo o que poderia afetá-los, principalmente se houvessem ajustes na condução do estudo, cronograma ou plano de trabalho.

O modelo virtual também permitiu a diversidade de informações pela possibilidade de explorar a regionalidade, pelos participantes poderem residir em qualquer cidade e estado brasileiro. Observou-se certo nível de dificuldade em estabelecer contato com profissionais do Norte e Nordeste, sendo a maioria dos entrevistados naturais e residentes da região Sul, principalmente no Paraná. Foi utilizado *Google Meet* para os encontros virtuais, disponibilizado pela Universidade Estadual de Maringá como ferramenta oficial institucional. Sendo assim, cada participante recebeu um *link* para acesso a sala virtual. Este link foi gerado pelos pesquisadores e enviado por *LinkedIn* ou e-mail informado pelo entrevistado em contato inicial. Para evitar incidentes, a cada nova entrevista com os demais participantes, foi gerado um novo *link*.

Com o intuito de captar o maior número de detalhes possíveis, as entrevistas foram gravadas – conforme permitido pelos participantes, a partir do recurso do próprio *Google Meet*. Para Triviños (2012), “a gravação nos permite contar com todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio” (p. 148). Foi, ainda, realizado alguns registros de impressões após cada entrevista, que serviu como recurso de análise do processo como um todo. Todas as entrevistas foram transcritas e são parte dos resultados obtidos e apresentados na sequência.

Antes de iniciar a pesquisa, o projeto foi encaminhado ao comitê de ética em pesquisa com seres humanos, a fim de assegurar os direitos e deveres dos sujeitos implicados, onde recebemos aprovação. Para garantir que as questões éticas fossem seguidas, oferecemos um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Este termo foi assinado por todos os

participantes, incluindo os pesquisadores. Ressaltamos o compromisso de que cada participante da pesquisa recebesse uma via devidamente assinada da TCLE. Além disso, essa pesquisa obedece às orientações do CEP/CONEP, sendo que a coleta de dados só foi iniciada a partir do momento em que houve a aprovação do protocolo pelo sistema da Plataforma Brasil, sob CAAE nº 55109421.9.0000.0104.

Para as análises do conteúdo utilizamos núcleos de sentido, fundamentados na proposta de Bardin (2011), que se configuram como elementos desvendar a essências dos materiais coletados, revelando seus significados mais profundos e transcendendo a uma análise superficial. Mais do que simples palavras agrupadas, os núcleos de sentido assumem a forma de grupos temáticos que sintetizam as ideias centrais, os argumentos principais e as visões de mundo presentes no material analisado. A construção dos núcleos de sentido se assemelha a um trabalho de arqueologia textual, escavando camadas de linguagem em busca dos temas que realmente importam e se tornam evidentes. No caso das entrevistas, empregues na pesquisa, é uma forma de buscar conexão entre os discursos, identificação de palavras-chave, expressões repetitivas e ideias recorrentes, que se tornam padrões que organizam o discurso e revelam as diversas mensagens emitidas.

Utilizar os núcleos de sentido é como oferecer faróis que guiam a interpretação, colocando luz sobre temáticas relevantes, que permite ao pesquisador interpretar o significado geral do material suscitado e analisado, criando e encaixando formas que dão origem a uma imagem completa dos significados e reforçam a mensagem central do que se pretende transmitir (Bardin, 2011). Nesta pesquisa, elencamos os seguintes núcleos, ao qual denominamos eixos: 1- Escolha Profissional; 2- Trabalho Prescrito X Trabalho Real; 3- Invisibilidade e reconhecimento; 4 – Utilização de testes psicológicos e outras ferramentas; 5- Saúde Mental e 6 – Perspectivas para a profissão. Tais temáticas suscitaram nossa atenção por estarem presentes em todas as entrevistas. Algumas, de forma proposital por terem sido suscitadas pelo roteiro semiestruturado, outras por se inscreverem nas entrelinhas nos discursos e possibilitarem aproximações entre as falas, vivências e sentimentos.

Como teoria norteadora, a Psicodinâmica do Trabalho nos possibilitou focalizar o sujeito trabalhador, aqui representado por profissional da Psicologia que atuam em Recrutamento e Seleção de pessoal. A partir da divisão em núcleos de análise, foi possível analisar como esses profissionais se relacionam com seu trabalho, tendo contato com seus elementos motivadores, expectativas, desafios e sofrimentos. Pudemos, também, conhecer as dinâmicas interpessoais que cada profissional estava inserido, bem como a organização do trabalho e os fatores que impactar física e subjetividade cada um, a partir de conceitos como

autonomia, liberdade e/ou controle sobre o trabalho. As condições de trabalho, conceito elementar para a PdT, também foram evidenciadas durante as entrevistas e estão presentes na análise a seguir.

Buscamos, por meio do diálogo com os Psicólogos recrutadores, adentrar toda a vivacidade de suas experiências atuais (no momento da entrevista) e anteriores, bem como de expectativas para a profissão. O conceito de sofrimento, adoecimento e prazer também foram suscitados ao longo das entrevistas e analisados nos eixos de análise escolhidos como norteadores para este trabalho.

Sobre os entrevistados, para preservar o sigilo de informações, a identidade e locais de trabalho, denominamos os trabalhadores pela letra “R”, para identificá-los como recrutadores, seguido de números, que representa a sequência em que as entrevistas ocorreram. Abaixo, segue quadro com informações relevantes para compreendermos o cenário geral dos entrevistados:

Identificação	Sexo	Idade	Cidade/UF	Tempo de atuação com RH	Ramo de atuação
R1	Feminino	26	Maringá-PR	03 anos	Tecnologia da Informação
R2	Feminino	26	Rio de Janeiro - JR	04 anos	Mercado Financeiro
R3	Masculino	29	Contagem - MG	04 anos	Industria de Alimentos
R4	Feminino	34	Cuiabá - MT	05 anos	Frigorífico
R5	Feminino	31	Curitiba - PR	05 anos	Hoteleiro
R6	Feminino	35	São Luís – MA	08 anos	Tecnologia da Informação
R7	Masculino	26	Umuarama - PR	04 anos	Indústria
R8	Feminino	36	São Paulo - SP	08 anos	Rede de mídia televisiva

“R1” é do sexo feminino, tem 26 anos, reside em Maringá – PR. Formou-se em Psicologia em 2019 e atua há 03 anos na área organizacional. Fez o curso impulsionada pela mãe, que não gostaria que a filha fosse professora. Atualmente, trabalha como recrutadora em uma empresa de tecnologia da informação, onde é responsável por diferentes tipos de vagas. Sua jornada de trabalho é integralmente remota e tem pouco contato com pessoas do seu trabalho. Apresentou muitos detalhes de sua atuação profissional, principalmente de conflitos sobre ser recrutadora, bem como dificuldades que vivencia em sua rotina de trabalho diária. R1 não se sente reconhecida, critica a tecnologia como única forma de realizar recrutamento e seleção de pessoas e gostaria de migrar para outra área da Psicologia. Relatou situações de adoecimento, com sintomas psicossomáticos.

“R2” é do sexo feminino, tem 26 anos, reside no Rio de Janeiro – RJ. É graduada em Psicologia e possui MBA em andamento. Optou pelo curso devido a um histórico pessoal, um diagnóstico de TDAH na infância, ocasião em que profissionais de Psicologia não tiveram um bom manejo de sua condição, por isso, decidiu fazer pelas pessoas o que nunca fizeram a ela. Ao longo do caminho não se identificou com a clínica e outras áreas com maior inclinação a saúde. Trabalha com RH há 04 anos, tendo iniciado com estágio não obrigatório. É recrutadora de uma empresa voltada ao mercado financeiro, o que, segundo ela, é fator importante dado a dificuldade em encontrar profissionais gabaritados e qualificados para trabalhar nesta área, por ser um muito específico e concentrar profissões muito novas. Aponta que gosta muito de trabalhar com recrutamento e seleção, porém não gosta de lidar com a rotina burocrática e administrativa por trás das atividades de sua função. No futuro, deseja estar na Psicologia e gostaria de vivenciar a gestão de pessoas.

“R3” é do sexo masculino, tem 29 anos, reside em Contagem – BH. Se formou em Psicologia em 2019. Possui pós-graduação na área. A opção pelo curso surgiu por estilo pessoal. R3 acredita que sempre foi muito introspectivo, reservado e gostava de ler. O elemento crucial para sua escolha foi um livro de autoajuda em que leu que a Psicologia era a profissão do futuro. Escolheu a área do trabalho após um estágio no RH de uma empresa, destacando-se em avaliação psicológica. Atualmente trabalha como recrutador em uma indústria de alimentos, atuando a frente de diferentes vagas. Informou que gosta de recrutamento e seleção pela possibilidade de estabelecimento de relacionamentos, que foi algo que aprendeu a se identificar. No entanto, destaca que na empresa onde trabalha atualmente, o processo de recrutamento e seleção é muito operacional, em que atividades corriqueiras tomam muito tempo, sendo que há possibilidades de automatização de alguns dessas atividades. Apontou que não se sente adoecido atualmente, porém, já apresentou históricos de esgotamento em vivências em empregos anteriores, o que o levou a pedir demissão. Não pretende sair da área de RH, mas não gostaria de ter sua experiência em recrutamento e seleção prolongada.

“R4” é do sexo feminino, tem 34 anos, reside em Cuiabá- MT. Formou-se em Psicologia em 2016 e possui pós-graduação. Começou o curso de Fisioterapia, mas não se identificou com a área e migrou para a Psicologia logo após, motivada pelo desejo de atuar na área da saúde. Passou a ter interesse pela área do trabalho após a realização de um estágio não obrigatório, onde considerou que teve grande desenvolvimento profissional e pessoal, a exemplo da psicóloga responsável pela condução do seu trabalho na empresa. É psicóloga recrutadora em um frigorífico e destaca que sente muito prazer em ajudar a construir carreiras atuando nesta frente de trabalho. R4 elencou pontos sobre a invisibilidade do RH e, conseqüentemente, do

R&S, destacando sobre a necessidade do trabalho em conjunto com gestores e outras áreas. Destaca a falta de instrumentos adequados para o trabalho, principalmente relacionados a testagem psicológica. Apontou situações de adoecimento em empregos anteriores, ocasionadas pelo estilo e relacionamento com a gestão e desgaste emocional frente a organização de trabalho, clima e cultura da empresa, que a fizeram considerar uma troca para o emprego em que está atualmente. Pretende prestar concursos, devido a estabilidade no emprego, contudo, gosta de atuar com recrutamento e seleção.

“R5” é do sexo feminino, tem 31 anos, reside em Curitiba-PR. Possui formação em Gestão de RH, o que a direcionou para graduação em Psicologia. Possui pós-graduação. A escolha pelo curso ocorreu por questões pessoais, devido ao interesse no estudo da subjetividade e questões de saúde mental, que tinham aproximação com a psiquiatria. No entanto, entendeu que não gostaria de ser médica apenas para seguir em tais temáticas, fazendo sentido uma mudança de carreira para Psicologia. Trabalha no ramo hoteleiro com várias frentes de RH e o recrutamento e seleção acaba sendo sua atividade de maior volume e prioritária frente a outras demandas. R5 destaca que viu perspectivas no campo organizacional, pois não gosta da monotonia da clínica, prefere a dinamicidade e o relacionamento. Relatou situações recentes de adoecimento e desconfortos com a empresa que atua, principalmente devido a cultura da empresa e a sobrecarga do trabalho, além de aspectos de relacionamento com a gestão e com a própria central da empresa. Não pretende continuar atuando com recrutamento e seleção e gostaria de continuar relacionada com as temáticas do trabalho, tal como o desenvolvimento humano.

“R6” é do sexo feminino, tem 35 anos, reside em São Luís – MA. Possui formação em Psicologia desde 2009, optando pela área devido a expectativa em atuar com Psicologia clínica ou hospitalar. Entendeu que não tinha afinidade com nenhuma dessas áreas e, após iniciar a carreira no RH de uma construtora, viu que era um caminho possível. Também possui pós-graduação na área. Seu último emprego como recrutadora foi em 2021, em uma empresa de tecnologia da informação. Considerava desgastante e sentiu-se desmotivada pela dificuldade em finalizar vagas relacionadas a T.I. Durante sua trajetória profissional, foi convidada a trabalhar em uma empresa de tecnologia, porém, como suporte ao cliente que, neste caso, são usuários de sistemas de RH. R6 relatou que, apesar de manter o apresso pela Psicologia e querer estar na área, não se sente desconfortável em vivenciar mudanças na carreira, entretanto, destaca que não gostaria de retornar ao trabalho em recrutamento e seleção, dado a desvalorização deste profissional, desejando seguir com concursos, devido a estabilidade. Também vê a gestão como uma possibilidade futura, de curto prazo.

“R7” é do sexo masculino, tem 26 anos, reside em Umuarama – PR. Formou-se em Psicologia em 2018 e atua na área há 04 anos. Optou pelo curso pois se interessava pela a área de saúde, se aproximando de temáticas relacionadas a saúde mental. Desde o início da graduação, identificou-se com a Psicologia escolar e a teria escolhido, se não fosse por questões financeira. Logo, o que o atraiu para o RH e recrutamento e seleção foi a atratividade do salário que a profissão pode proporcionar, em algumas empresas. Destacou experiência negativa e adoecedoras em uma posição de gestão em uma empresa, culminando em sua saída. Atualmente atua diretamente com recrutamento e seleção em uma empresa do ramo da indústria, atacado e varejo. Trouxe aspectos de seu momento atual relacionado a sua posição de trabalhador, elencando desafios e conquistas que vem atuando. Traz a necessidade da área de RH e o recrutamento e seleção se atualizarem com relação a percepções e práticas, principalmente a adaptação a tecnologia e novas metodologias. Não pretende fixar-se na área, apesar de conseguir se ver nela por mais algum tempo. Considera mudança de carreira, como atuar na docência em Psicologia organizacional e do trabalho ou, ainda, cursar Medicina.

“R8” é do sexo feminino, tem 26 anos e reside em São Paulo – SP. Começou a formação em farmácia, mas não se adaptando, migrou para o curso de Psicologia. Concluiu em 2012 e foi a partir de 2015 que iniciou uma trajetória na Psicologia Organizacional e permanece desde então. Hoje, atua em uma emissora de mídia televisiva e mostra-se muito satisfeita com seu trabalho. Colocou muita ênfase no papel da Psicologia e do psicólogo no âmbito organizacional, reforçando a importância de voltar-se a aspectos emocionais de candidatos e funcionários como fator decisivo para o trabalho, que não pode ser ignorado. Evidenciou ter boas condições de trabalho, dispondo de ótimo relacionamento com todos a seu redor e ter liberdade e autonomia para implantar projetos inovadores e que centralize a subjetividade do trabalhador. Informou não desejar mudança de área ou carreira, pois sente-se muito feliz e satisfeita com a trajetória construída. Como ponto negativo, destaca que a área de RH é suscetível a desvio de função e que isso a incomoda muito.

Em síntese, os participantes entrevistados são, na maioria, mulheres. A atuação em Psicologia do trabalho nem sempre foi uma escolha, já que a aproximação ocorreu a partir de estágios e contato em primeiros empregos, que se configuram como porta de entrada para os profissionais recém-formados. Apesar de trabalharem em nichos diferentes, o recrutar e selecionar aparece como uma necessidade para todas as empresas, ao mesmo tempo em que os aspectos essenciais dessa atividade, ou seja, as minúcias e detalhes do que de fato significa ter a Psicologia nessa atividade, não parece claro. Os participantes relatam, na grande maioria, desgaste e situações de adoecimento acarretados pela organização e condições de trabalho,

assim como um anseio por contribuição, mantendo a crença da necessidade de o Psicólogo continuar atuando nessa demanda. Contudo, também é possível perceber que a visão de recrutamento e seleção dos próprios Psicólogos é tradicional, não somente pelos formatos de executar o processo seletivo, como também arraigada nos princípios do taylorismo, de que há um homem certo para o lugar certo e ao recrutador cabe localizá-lo a partir das mais variadas formas.

Há quem pretende permanecer na função ou, ainda, acrescentar rotinas que vão para além do recrutamento e seleção, como o treinamento e desenvolvimento. A maioria dos participantes informaram não ver perspectiva de carreira para si nessa frente de trabalho, desejando migrar sua prática para outros modelos de carreira dentro da Psicologia ou até mesmo fora dela, mesmo acreditando que o papel da Psicologia nas atividades clássicas é elementar para as empresas.

Por fim, uma análise possível - apesar de não nos aprofundarmos na temática neste trabalho - é a geracional. Os entrevistados são jovens de idade e de profissão. Apenas 02 pessoas têm mais de 05 anos de atuação em R&S, enquanto para os demais a média não passa de 04 anos e meio de prática. Como hoje as perspectivas de carreira são balizadas por outros valores e práticas e a média de permanência em uma mesma atividade. Ao longo da introdução desse trabalho destacamos os movimentos econômicos e sociais que favorecem a mudança de valores, que geralmente estão relacionados a busca por novas experiências, expectativa de crescimento profissional e a mudança de paradigmas. Se outrora valorizava-se a especialidade, atualmente valoriza-se a capacidade em ser multitarefas, flexível e dinâmico. Tais fatores podem ter grande influência na percepção de carreira de profissional da Psicologia, que, diante das intempéries da profissão e inscritos em um movimento social, histórico e econômico, se sentem impelidos a mudanças rápidas de carreira.

3. RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo, iremos traçar uma discussão do material obtido, oriundo das entrevistas com os oito Psicólogos recrutadores, que foram transcritas para aprofundamento do material. Para tanto, foi possível elencarmos seis eixos sistematizados a partir da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), são eles: 1- Escolha Profissional; 2- Trabalho Prescrito X Trabalho Real; 3- Invisibilidade e reconhecimento; 4 – Utilização de testes psicológicos e outras ferramentas; 5- Saúde Mental e 6 – Perspectivas para a profissão.

3.1 Eixo 1: Escolha Profissional

A maior parte dos psicólogos entrevistados sinalizaram a opção pela formação em Psicologia pelo caráter humano, possibilidade de melhor conhecimento de aspectos subjetivos e pela vontade de trabalhar com pessoas, colocando isso como um “trabalho árduo”, porém muito recompensador. A opção pela área do trabalho, especificamente, aparece como um caminho possível diante da pluralidade que a Psicologia possibilita, como fator de grande importância para o ser humano. O recrutamento e seleção aparece de forma ambígua, em que alguns entrevistados relatam se tratar de uma escolha e uma “paixão”, enquanto outros destacam que estar na atividade não foi uma opção, manifestando fortemente o desejo de não continuar atuando nessa frente de trabalho.

Para Dias (1995), a escolha profissional é um importante momento de crise, período em que muitas mudanças ocorrem em um curto espaço de tempo. Muitas vezes, essa escolha não traz em si a segurança, e sim pressões externas que impulsionam, principalmente os jovens, a fazerem uma escolha que podem ter impacto em seu futuro profissional. Neste interim, a família tem participação muito importante, seja por também serem parte dessas pressões externas, ou, também, como motivadores, por meio da história de vida, nas escolhas profissionais.

R5 refletiu este aspecto durante entrevista, quando perguntada sobre o que a levou prestar o vestibular para o curso de Psicologia:

Por questões pessoais mesmo né. Então desde criança acho que essa coisa de não conhecer o pai, o impacto disso na minha vida, eu tenho um tio que tem esquizofrenia. Eu sempre gostei muito de assuntos da Psiquiatria, mas eu sabia que eu não queria cursar Medicina só para ser psiquiatra. Então acho que a área mais próxima né, que tinha um vínculo com essas questões subjetivas, era psicologia. Quando eu era menor, eu acredito que a Psicologia era por questões de vida de familiares e quando eu cheguei ali no ensino médio, na própria faculdade de RH - que daí eu fui fazer gestão de recursos humanos né - logo que eu sai da faculdade aí dentro do RH eu consegui linkar a psicologia. Porque apesar de pensar em aspectos pessoais, eu não me via na clínica. Lógico, eu gostava do assunto, mas não via como trabalhar com isso, e pôr a minha mãe sempre trabalhar em área corporativa - até os meus 18 anos a minha mãe trabalhou num banco muito grande né - e eu ia no trabalho dela e ela mexendo no computador então eu tinha muita coisa organizacional né, sobre empresa. Enfim, e foi onde eu linkei com a faculdade de RH (R5).

A partir do relato de R5, fica evidente que questões de sua história de vida refletiram em sua escolha profissional. O conflito de não ter o pai, ter um tio com esquizofrenia e o desejo por encontrar respostas para questões subjetivas foram importantes para que optasse pelo curso. Já a questão da escolha pela Psicologia Organizacional, também encontra nas figuras familiares uma relação. Neste caso, a memória da sua mãe em uma área corporativa, a partir da vivência e dinâmica deste tipo de ambiente, a possibilitaram unir seus conhecimentos sobre Gestão de RH e utilizar da Psicologia, sua segunda formação, como um recurso para atuação.

O mesmo pode ser percebido nos relatos de R2, que a partir de uma vivência negativa no acompanhamento devido ao diagnóstico de Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) aos 14 anos, optou pela carreira como forma de buscar e oferecer respostas a partir de seu trabalho. A similaridade está nas raízes e nos elementos pessoais que foram importantes para a escolha da profissão.

Então, foi muito...eu tinha muita coisa na cabeça, muitas ideias, quero engenharia florestal, tipo, nada a vê, aí depois passei para a área de comunicação social e aí cheguei na psicologia. E eu com 14 anos, fui diagnosticada com TDAH e passei por muito psicólogo antes e eu odiava, mas eu odiava muito, e eu falei: vou tentar ser o que não foram pra mim, sabe? Aí foi o que eu comecei a pensar, acabou que eu não fui para a área de atendimento, mas ainda assim acho que faço o meu melhor aqui (R2).

Segundo Soares (2002), a escolha da profissão implica uma dimensão temporal, que precisa ser percebida. É uma escolha não só para o presente, mas principalmente para o futuro. Implica, sobretudo, reconhecer o que fomos, as influências sofridas na infância, os fatos marcantes, definição de um estilo de vida. Tem relação com a projeção de futuro, de expectativas, e somente a vivência da frustração é capaz de balizar a necessidade de satisfação e, nesse sentido, a profissão aparece como elemento relevante. Para a autora, “[...] as expectativas das pessoas quanto a seu futuro estão carregadas de afetos, esperanças, medos e inseguranças. Em geral, existe a ideia de felicidade ligada a profissão escolhida”. (p.25)

Outro ponto relevante, é a questão da identidade, formada pelas relações estabelecidas entre pessoas que desempenham papéis sociais (Ciampa, 1984). Para Bock (1995) a infância é promissora nesse sentido, pois é desde as primeiras relações que nos identificamos, assumimos e experimentamos papéis que serão base para o estabelecimento de identidade futura, inclusive a profissional. Aspectos socioeconômicos e políticos são determinantes para a construção das inúmeras identidades que assumimos e a ideologia dominante exprime papel central. Logo, mesmo olhando sob a ótica da subjetividade, não

podemos desvincular a pluralidade de influências que o processo de escolha profissional carrega.

Retomando a influência dos pais e figuras familiares significativas sobre a escolha profissional, trouxemos para nossa entrevista semi-estruturada a seguinte pergunta: “Com o que seus pais trabalham ou trabalhavam?”, justamente por entender o importante papel que a figura paterna e materna tem nesta decisão. A entrevistada R1, trouxe isso de forma nítida:

Assim, minha mãe era professora do município, do estado e eu lembro de ver ela com muito volume de trabalho, assim né, a mesa sempre cheia de pasta de chamada, prova. As vezes ela chegava sem voz em casa porque era muito, a turma gritava muito. Também já fui nas escolas com ela às vezes e, assim era normal sabe, o pessoal sempre me recebeu bem. Era novidade né, a filha da professora. Mas eu lembro também que eles ficavam muito ausentes trabalhando e tudo mais, então sempre fiquei com os meus avós e quem sempre acompanhou assim, uma apresentação de escola que fosse mais um horário de trabalho mesmo, logo no começo da manhã ou no final da tarde, porque eles não acompanhavam né. Então eu lembro de sentir falta disso. Do meu pai não teve muita coisa assim que eu lembro que me chamava atenção, mas parece que ele não ficava tão ocupado como a minha mãe. Minha mãe sempre ficava mais ocupada assim (R1).

Tá, assim né, na época que a gente vai escolher né e é muito difícil porque são tantas possibilidades e a gente não tem certeza de muita coisa. Eu tinha certeza que eu não queria nada que fosse voltado para exatas porque eu tinha muita dificuldade mesmo. Assim, e eu não sei explicar. Mas muita dificuldade. Então eu eliminei: peguei a lista também, porque eu cresci em Maringá então a referência sempre foi a UEM, e tem as disciplinas específicas e tudo que tinha matemática, física, química, eu tirei da lista. Aí pensando muito, pensando na área de comunicação e avaliar algumas coisas. Psicologia não era minha primeira escolha e eu meio que queria fazer primeiro pedagogia. Sempre gostei muito de criança, queria fazer pedagogia para dar aula para educação infantil mesmo, sempre gostei muito, mas a minha mãe como professora, - ela não era a professora pedagoga né, ela era professora - ela se formou em letras português/inglês, então ela era professora de inglês, mas ela já tinha feito magistério porque na época dela era magistério. Já deu aula para educação infantil, chegou a dar aula para todos os anos né. Ela não gostou muito da ideia assim. (Risos). Então ela não me proibiu, mas ela me incentivou a fazer outras coisas. Conversou muito assim falou muito sobre isso comigo. “Ah por que que você não faz Psicologia? É perto e é um curso legal. E aí você não precisa ser professora”. E eu peguei, gostei da ideia e falei: Beleza então. Aceitei pensando em trabalhar em escola com educação infantil da mesma forma. Eu não tenho nada rígido né então talvez seja legal, e deu certo (R1).

Neste caso específico, R1 via em sua mãe uma figura de inspiração, ao mesmo tempo, uma pessoa sobrecarregada, cheia de trabalho e, possivelmente, adoecida. Este aspecto pode ser notado quando R1 destaca que não era raro a mesa estar cheia de trabalhos e a mãe sem voz, por usar muito a voz para chamar atenção dos alunos. Em contrapartida, não sabia muito do trabalho do pai, o que fez com que, apesar das vivências negativas que a mãe relatava sobre

ser professora, despertar a curiosidade de seguir o mesmo caminho e cursar Pedagogia. Posteriormente, foi “impedida” pela mãe que sugeriu outro caminho, o da formação em Psicologia.

Houve dois casos similares entre os entrevistados, em que começaram suas formações acadêmicas por outros cursos, porém, por falta de identificação, decidiram migrar para a Psicologia. R5 cursou, por pouco tempo, Fisioterapia e R8 cursou Farmácia. Em ambos os casos, cursar Psicologia aparece como um “divisor” de águas, ou uma solução após frustração, como uma busca de verdadeiro sentido. Este não é um movimento fácil, mesmo se estivermos falando de um tempo breve que foi colocado em curso. Trata-se de um rompimento, exige mudança de território e mudança em relação ao espaço social (Soares, 2002). Cada um lidará e sentirá a seu modo, todavia, ir em busca de algo que satisfaça, é árduo.

Na verdade, quando eu iniciei a faculdade para mim inicialmente foi farmácia. Eu iniciei o curso de farmácia, só que foi assim um terror. Passei muito problema, muita dificuldade lá no curso. E nesse momento né, eu comecei a me questionar né, de se realmente era aquilo mesmo, se eu não deveria né buscar outras formações para ver o que realmente tinha a ver comigo né. E aí eu encontrei a Psicologia, passei por acaso né é um amigo, “fala sério essas coisas né”. E aí eu resolvi buscar entender o que que era a Psicologia, saber como funcionava, saber como era. Aí foi quando eu decidi trocar de curso, aí eu troquei de curso e me encontrei mesmo. Realmente assim foi a melhor coisa que eu fiz, porque para mim, foi muito importante né. No momento de vida que eu estava eu ia passar né... e me ajudou muito e também porque além da graduação mesmo né falando, ali é uma coisa que ajuda muito a própria pessoa né, o autoconhecimento. Eu acho que foi muito importante para mim, foi um divisor de águas da minha vida, com certeza, como eu te falei (R8).

Na fala de R8, identifica-se a expressão “autoconhecimento” como um fator positivo. Ou seja, o benefício de ser um profissional da Psicologia pode estar para além do compromisso social e ao outro, também como uma forma de voltar-se para si mesmo. R7 evidenciou aspectos semelhantes quando perguntado como foi a formação em Psicologia, destacando como um momento positivo e que suscitaram sentimentos e lhe possibilitaram descobertas

Falando aí dos meus sentimentos, eu entrei digamos, acho que todo mundo né quando entra numa faculdade e entra uma pessoa e sai outra, com a mente muito mais aberta, com possibilidades maiores. Então foi uma época também de eu me descobrir na questão de autoconhecimento, a questão de sexualidade e teve debates muito enriquecedores, tanto que me faz ainda continuar escrevendo tanto artigos científicos e participações em revistas (R7).

Notadamente, ao lidar com aspectos humanos e subjetivos, a Psicologia configura-se como uma ciência que mobiliza quem a estuda. Seu objeto de pesquisa não lhe é alheio, e a partir do mergulho nas teorias, compreensões e visões – sob várias óticas – é que o aluno ou profissional também tem um encontro com seus próprios afetos e consegue significar o que lhe cerca. Não é apenas a questão do autoconhecimento, mesmo que este seja um fator relevante para nossa pesquisa, e sim do potencial transformador que a Psicologia carrega em sua gênese, independente do campo de atuação.

Sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho, principalmente a atuação dentro da área de Recursos Humanos, segundo os entrevistados, nem sempre é a primeira escolha dos profissionais que acabam de concluir a graduação, entretanto, é um dos segmentos que mais oferecem emprego a psicólogos, corroborando os dados do Censo Psi 2022, conforme apresentado na discussão desse trabalho, que coloca a POT como a terceira com o maior número de profissionais. A exemplo, temos o relato de R6:

Quando eu me formei, pensei: “e agora eu preciso trabalhar”. E daí, depois de alguns meses, eu não consegui absolutamente nada tentando clínica, tentando focar na área de psicologia. Aí apareceu um estágio na área organizacional, um estágio por conta da pós-graduação, na época né tinha isso, e daí eu aceitei para entrar mesmo no mercado, e aí nessa mesma empresa eu fui efetivada, acabei ficando lá 8 anos e é a minha maior experiência profissional né, a que eu fiquei mais tempo (R6).

A entrada no mercado de trabalho também depende de fatores externos, como questões socioeconômicos e culturais. A exemplo, neste momento, parece que estamos vivendo um avanço para a Psicologia enquanto profissão, até mesmo em decorrência da pandemia de Covid 19, que colocou em questão o cuidado em saúde mental - nem sempre este cenário é favorável. Ainda nos dias atuais, as empresas abrem portas para o Psicólogo organizacional, mesmo que não haja definições sobre o que exatamente se espera deste profissional. R4 trouxe a fala de uma de suas professoras durante a graduação, destacando que RH possibilita a entrada de profissionais da Psicologia, até mesmo recém-formados:

[...] mas a gente sempre ouvia de professor, que assim a maioria dos professores... tinha uma professora que falava assim: “Gente é a primeira oportunidade que vai abrir para vocês é RH. Vocês podem esperar que o RH vai bater na porta né”. Sempre falava. Mas não fiquei limitada a isso, de que trabalharia no RH né, porque é gigante a área né. Mas aí fui por uma curiosidade e acabei me identificando né e vi...eu sempre trabalhei em área administrativa né, e aí acho que isso já veio assim, meio que do meu perfil, já me ajudou e eu vi que era isso mesmo, que eu queria continuar. É a parte administrativa,

não tem jeito, acho que outra área não me identificaria. Eu cheguei a atender um tempo, atendo às vezes, mas assim, mas não é algo que eu me dedicaria 100% (R4).

Por fim, a carreira considerando a Psicologia nas organizações, mesmo não tendo sido uma escolha e sim fruto das oportunidades vindas a partir de estágios ou experiências que o curso possibilitou, é motivo de satisfação para parte dos entrevistados, que destacaram palavras como “felicidade” para descrever sentimentos pela profissão. Apesar dos muitos destaques e necessidades de transformações que os entrevistados elencaram, sentem que existe uma contribuição e que há motivos para fazerem o que fazem. Para Dejours (1994), a satisfação no e pelo trabalho tem relação com a organização e condições de trabalho. Ou seja, se o trabalho for de livre escolha e organizado, é capaz de proporcionar equilíbrio e prazer, possibilitando a descarga psíquica, em forma de sublimação, atingindo assim a chamada “ressonância simbólica”. Perpassa por este tema a dinâmica do reconhecimento, a autonomia e outros elementos que são fundamentais para que este equilíbrio ocorra. Porém, a forma em que se alcança é diferente de trabalhador a trabalhador, de subjetividade a subjetividade.

Segundo as entrevistadas R2, R5 e R8, respectivamente:

Eu acho que é um lugar que eu possa ajudar muita gente e isso pra mim é interessante. O que eu iria fazer com a Psicologia atendendo, eu acredito que eu consiga fazer aqui. Para mim isso é superimportante, poder estar ajudando as pessoas (R2).

Eu acho que é diferente de todo... toda a experiência que eu tive até aqui né, que nem eu falei, acho que é o lugar que eu mais tenho autonomia assim e eu me sinto... não falo... que não falo que viverei ali o resto da minha vida, mas me sinto bem no momento. Tá tudo certo (R3).

[...] eu digo no meu momento atual né, sou muito feliz, eu sou feliz como que eu faço eu gosto muito da área (R8).

Ao longo das entrevistas, R2, R3 e R8 mantiveram uma postura de satisfação para com a escolha profissional que tiveram, justamente por encontrarem equilíbrio na dinâmica do prescrito X real, com condições de trabalho que mais favorecem a saúde mental do que a vivência do sofrimento. R2, especificamente, se vê diante de um mercado com muitos pontos de dificuldade, por ser novo e não dispor de tantos profissionais quanto ela precisava para a sua atividade em recrutamento em seleção. Contudo, pareceu consciente da sua realidade e daquilo que o nicho em que se insere traz de agravantes para sua profissão. Ainda assim, mostra-se capaz de contribuir e entender o lado positivo de se manter na área e na empresa atual. Já R3, destaca sua satisfação a partir do comparativo com empresas anteriores, que foram desestruturadas e prejudiciais à saúde mental, enquanto R8 manteve uma postura otimista ao longo de toda entrevista, deixando evidente que as condições e organização do

trabalho atual lhe possibilitam atuar de forma efetiva e muito satisfatória. Em suma, conforme discorrido ao longo de todo arcabouço teórico da PdT, o ambiente de trabalho, bem como as estruturas e relações são cruciais para estabelecermos uma correlação entre saúde mental e trabalho.

Não são em todos os casos que as escolhas profissionais coincidem com a satisfação no e pelo trabalho, mas trazer luz a esta possibilidade é de grande importância para as pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho e para este trabalho em específico.

Assim caminhamos para nosso próximo núcleo de sentido, Prescrito X Real.

3.2 Eixo 2: Prescrito X Real

Para Dejours (2004), efetivamente o trabalho é também tudo aquilo que não está prescrito, pois é a ação real do trabalhador, bem como suas vivências. O real é o encontro com o inesperado, com aquilo que surpreende, em que não há prescrição de como agir diante da variabilidade de acontecimentos que acometem a rotina de um profissional. Nenhuma regra ou manual pode dar conta dos ineditismos, imprevistos, falhas e ambivalências. Já o trabalho prescrito é uma espécie de atestado de qualidade, onde consta padrões, porém, de forma alguma prepara o trabalhador para o real. Abaixo, segue exemplos dessa imprevisibilidade, em que o prescrito não consegue atuar de maneira “exemplar” ou que atenda o cliente.

Já fiz entrevista com gente deitada na cama, bocejando na minha cara, de candidato falar uma coisa para mim e chegar na empresa e falar outra coisa, aí desestabiliza relacionamentos profissionais né. E eu acho que isso é um ponto do mercado de tecnologia que também é bem chato e a gente vive de marés (R1).

Eu vou fazer uma entrevista por competências, eu vou ter ali as informações que a pessoa vai passar, se ela mentir muito bem eu posso até desconfiar, mas o meu parecer vai ser com base nas mentiras dela e algumas coisas é muito fácil de pegar, porque tem gente que não sabe mentir se contradiz demais e tal, mas eles querem que a gente tenha um controle comportamental dos candidatos muito alto para uma coisa que não faz sentido (R1).

Eu vejo pela...como a gente atende muito filial, eles ficam achando que a gente tem que mandar tantos candidatos pra eles porque a gente só faz isso, aí eu falo: “gente, eu não faço só isso, calma”. Tem que falar, eu faço isso, esse é meu principal trabalho, não que eu mais trabalho, mas não é só isso que eu faço, então você tem que ter calma (R2).

Os dois primeiros trechos acima, referente ao relato da entrevistada R1 refletem a questão do ideal de ação. No primeiro caso, sinaliza justamente o impacto de fatores externos no trabalho do psicólogo recrutador. Realizar uma entrevista, por exemplo, trata-se do prescrito. Tudo que cerca o momento de realizar uma entrevista, como estabelecer o contato com o candidato impactará no momento. Certamente, não há um manual de como agir diante de situações em que o candidato possui um comportamento fora do padrão esperado para um momento de entrevista. De acordo com R1, há um impacto nos relacionamentos profissionais a partir disso, capaz de desestabilizar relacionamentos interpessoais, motivados pelo fator confiança no trabalho. No segundo trecho que, de certa forma, exprime total relação com o primeiro, novamente há evidências do prescrito e real, na medida em que há um documento psicológico, como o parecer de entrevista que precisa traduzir a verdade, sem considerar que este documento é realizado a partir de um discurso e não há como existir uma validação por parte do psicólogo sobre o que está sendo dito. O trabalho do recrutador perde a credibilidade por não identificar discursos ditos mentirosos e, conseqüentemente, a confiança no trabalho do psicólogo, como se fizesse parte de sua profissão, do que lhe é prescrito.

Já o terceiro trecho, identifica-se o desconhecimento da rotina do que realmente envolve recrutar e selecionar. Ou seja, os bastidores. Entre o processo de recrutar e selecionar há uma lacuna, em que as práticas organizacionais, a cultura da empresa e, principalmente, a organização do trabalho são determinantes. Sendo assim, há um imaginário social que desconsidera o como fazer e fixa-se no resultado.

Um aspecto de grande relevância é que na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho, não existe o cargo de recrutador e sim de Analista de Recursos Humanos (cargo 2524-05), em que a descrição sumária do cargo anuncia que estes profissionais:

Administram pessoal e plano de cargos e salários; promovem ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuam processo de recrutamento e de seleção, geram plano de benefícios e promovem ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administram relações de trabalho e coordenam sistemas de avaliação de desempenho. No desenvolvimento das atividades, mobilizam um conjunto de capacidades comunicativas (2008).

Cabe destaque para a última expressão, que evidencia a mobilização de capacidade comunicativas, ou seja, o foco no relacionamento interpessoal. É justamente por trabalhar com o fator humano, que o trabalho de um psicólogo recrutador pode ser estressor e composto por imprevistos e rotinas difíceis de serem controladas. No entanto, mesmo que tenha muito de relacionamento, há muito de burocracia. Ainda de acordo com R2, quando perguntada

sobre o que não gosta de seu trabalho, novamente somos apresentados aos desprazeres do que está por trás da execução do recrutar e selecionar:

A parte operacional, planilha, risos. Nossa, eu odeio planilha, eu já falei pra minha chefe na semana passada que eu ia ficar uma semana sem olhar planilha porque eu não aguentava mais, é planilha de acompanhamento, de início da entrada dos candidatos, entrada de gente, planilha pra isso, planilha pra tudo que não tem em sistema está tudo em planilha. Então pra mim essa parte operacional é a mais chata e a mais complicadinha, porque se você esquecer de atualizar, isso te atrapalha muito mais no final do mês e se você ficar atualizando toda hora você perde muito tempo, então eu tenho que me organizar e fazer uma gestão do tempo muito grande por conta dessas planilhas (R2).

R2 emprega a palavra “organização”, denotando ao modo que precisa lidar com suas demandas de trabalho, ou seja, o real, conforme destaca Dejours (2004). Complementarmente, R2 afirma que precisa fazer uma “gestão do tempo”, ou seja, é um recurso subjetivo, uma mobilização frente a uma demanda posta pela sua organização e seu trabalho. O fato de não atualizar a planilha carrega consequências, identificados por ela pelo impacto no final do mês, provavelmente devido ao fluxo de informações.

O real do trabalho sempre revela a insatisfação, sob a forma de fracasso. O real existe e confronta o sujeito, emergindo sentimentos de irritação, insatisfação, decepção. Na grande parte das vezes, o real é desagradável, pois em meio ao encontro entre prescrito e subjetivo, muito do ideal e imaginário é deixado para trás. Ainda, o caminho do real é sempre descoberto ou inventado para o trabalhador (Dejours, 2004).

Outro fator que pode ser analisado no que se refere a organização do trabalho é o fato de o recrutamento e seleção como única atividade demonstra desaprovação pela maioria dos entrevistados. De acordo com a amostra, apesar de a atividade de recrutar e selecionar ser constante na maior parte das rotinas, não é exclusiva. Isso gera certo nível de satisfação por parte dos recrutadores, que informaram que a rotina de somente recrutar é muito maçante. Tais elementos podem ser analisados como uma defesa frente ao caráter monótono que muitas empresas executam o recrutamento e seleção.

Ademais, é impossível não trazermos, novamente, a história relacionada da “evolução” da categoria trabalho, devido a suas diversas configurações ao longo do tempo, até chegar no que chamamos de modernidade ou contemporaneidade. Hoje, vivemos uma perspectiva de “inovação organizacional”, em que trabalhadores são substituídos por máquinas e há uma descentralização e maior responsabilização a partir dos cargos, aumentando a flexibilidade e redução de custos. A “reengenharia” de cargos exige um estilo multitarefas de

trabalho, que não foi visto em épocas anteriores. Harvey (1992) utiliza o termo “acumulação flexível” para marcar a transformação da rigidez do fordismo, por exemplo, para maior flexibilidade nos processos de trabalho.

Sendo assim, a própria cultura dessa geração é manter um estilo polivalente, adaptável a outras rotinas e que se incomoda com a monotonia de processos burocráticos, por não exprimirem rapidez, celeridade e resultados de curto prazo. Inclusive, uma das entrevistadas apontou que não retornaria à função de recrutamento e seleção exclusivamente, tendo optado pelo redirecionamento de sua carreira profissional, justamente por em seu histórico ter se deparado com atividades excessivamente direcionadas e ausência dessa perspectiva mais aberta e plural.

Não é um foco nesse momento, eu tô muito tranquila, porque aquilo, eu não deixei de estar no RH, eu só mudei de lado, então hoje quando eu dou um treinamento, diferente de alguns colegas de trabalho, que entraram...entraram muito mais júnior, eu sei o que as pessoas se referem, certo? Temos então, isso é bem legal, até eu dou um treinamento muito construtivo às vezes, mas hoje assim, não é um objetivo mudar de área. Mas, se tiver oportunidade, se acontecer, não tenho mais nenhum tipo de problema não, com relação a isso. Mas para o recrutamento talvez eu não voltaria, se fosse uma opção (R6).

Outra entrevistada manifesta o desejo de não permanecer em recrutamento e seleção. R5 relata que ao longo do período que tem atuado em área de RH, encontra dificuldades em trabalhar com recrutamento e seleção por estar voltada ao público operacional como foco de trabalho, o que lhe causa certo desgaste. R5 também aponta que é um trabalho incessante, pois sempre atuou em empresas com alta rotatividade, em que a necessidade de recrutar e selecionar era e é constante. A questão do volume de vagas também aparece no discurso de R3, como um trabalho constante. A exemplo, R3 destaca: “Lá a gente brinca que eu fecho uma vaga e chega três, e eu fecho mais uma e chega assim né então eu não sei onde tirar tanta vaga para trabalhar”.

Retornando a ideia central de que trabalhar com recrutamento e seleção unicamente, sem assumir outras atividades que não seja correlata a esta, também encontramos outros discursos. R1, por exemplo, demonstra um esgotamento diante da profissão, indicando fatores patogênicos com relação a estrutura de trabalho e a organização de trabalho. Aponta a questão da pressão e do reconhecimento momentâneo, presente somente quando atinge metas e objetivos estabelecidos pela gestão. A própria modalidade de trabalho *home office* parece distanciá-la de outras atividades que não seja exclusivamente as subjacentes ao recrutamento e seleção. Observa-se que, especificamente nesse caso, há uma mobilização e

poucos recursos subjetivos que a possibilitem lidar com o real do trabalho. Quando perguntada sobre onde se vê em 05 ou 10 anos, R1 expressou insatisfação a partir de uma brincadeira, evidenciando a vontade de vivenciar outras perspectivas.

O fator pouco analítico em recrutamento e seleção também foi evidenciado em um dos relatos. O fato de não ter espaço para a dinamicidade nos processos de condução afasta as pessoas de uma perspectiva clínica em recrutamento e seleção. A área de treinamento e desenvolvimento aparece como um refúgio, onde realmente há a possibilidade de trabalhar com desenvolvimento de competências e dar uma continuidade ao trabalho. Dessa forma, parece que o trabalho do recrutamento e seleção é o apenas de “colocar para dentro” profissionais, ou seja, limitado a apenas uma etapa de inserção de profissionais.

E sobre o recrutamento, eu gosto muito, mas hoje eu preciso desenvolver a parte analítica porque, como eu disse, o recrutamento lá é muito operacional, principalmente nessa questão do analista. Tem um analista na função, mas minha capacidade mesmo não está pronta, então eu quero isso. Por exemplo, se eu conseguir migrar igual lá para o treinamento eu sei que eu vou ter mais estrutura do setor de desenvolver essa habilidade e a partir de aí aprender outras coisas (R3).

Dessa forma, o recrutador é visto apenas como elemento chave na busca de pessoas, onde justamente a capacidade de análise, que deveria ser critério elementar do psicólogo, enquanto figura provocada ao olhar crítico, é anulado pelas organizações. Logo, o prescrito está voltado ao “busque e contrate”, enquanto tem muito a ser feito frente ao trabalho de recrutamento e seleção, que passa pela subjetividade individual e encontro com o coletivo, como forma de buscar alternativas. Porém, a fala de R3 parece demonstrar que a visão crítica, ali chamado de capacidade analítica, é bombardeada pelo acúmulo de tarefas e excesso de atividades, com prazo determinado para ser realizado. O meio que o psicólogo recrutador parece encontrar para expressar-se criticamente é na responsabilização pela carreira, pela necessidade de conhecer o trabalho para o qual está sendo recrutado e o relacionamento efetivo com o solicitante da posição.

Os trechos acima refletem o esvaziamento do sentido do trabalho, que para Yves Clot (2007), tem relação com a possibilidade de ação e decisão sobre o seu trabalho. Não se trata somente de uma avaliação sobre a atividade e da satisfação sobre ela, e sim do engajamento físico e mental do trabalhador sobre sua realidade. Ou seja, é uma participação ativa, de compreensão e resolução frente as problemáticas que o trabalho carrega. Para Clot (2007), o trabalho é essencial para o desenvolvimento do homem e o encontro do trabalhador

com seu trabalho precisa ser analisado, para que se tenha contato com os sentidos elaborados por ele.

Cada um se vê por meio de suas próprias atividades no interior da divisão do trabalho e simultaneamente como sujeito e como objeto dessa conservação e dessa invenção. É por isso que, para nós, o exame da divisão social do trabalho, sua distribuição em gêneros de diferentes atividades, subordinados, hierarquizados, mas também moventes e móveis, é absolutamente decisivo em termos de análise das atividades profissionais pois é, de alguma maneira, seu fundamento. O trabalho é feito em sociedade e esta é primordialmente coletiva (p.80-81).

Em síntese, parece que as falas dos entrevistados identificam uma busca desse sentido, em termos de análise da própria atividade. Aqui a premissa não é apenas de descontentamento, mas o encontro com atividades e rotinas que promovam satisfação e ação sobre aquilo que cerca, que outras atividades parecem oferecer. Ao mesmo tempo, também parece uma fuga da própria organização do trabalho a partir da dinâmica de onde se inserem, o sentimento de desprazer, que mobiliza para outras perspectivas e não para o trabalho executado atualmente, novamente, corroborando com a ideia de que a organização do trabalho do psicólogo recrutador pode não lhe permitir o encontro com a satisfação.

3.3 Eixo 3: Invisibilidade e reconhecimento

O terceiro núcleo de análise refere-se à invisibilidade do trabalho do Psicólogo recrutador, visto que o recrutamento e seleção é uma área de apoio e suporte, de impacto para as empresas, e que em alguns momentos e culturas, pode ser responsabilizado e culpado por erros. Além disso, há a responsabilização do Psicólogo recrutador por insucessos em contratações, mesmo não sendo eles determinantes da escolha de profissionais a partir dos processos seletivos. Desta forma, podemos enunciar esse tipo de ocorrência como um tipo de trabalho invisível. De modo geral, as empresas e clientes não parecem compreender no que consiste, de fato, o trabalho por de trás do recrutar e selecionar, principalmente a burocracia envolvida nos processos de seleção de pessoal, bem como as responsabilidades assumidas por cada uma das partes no momento de planejamento do processo como um todo.

O reconhecimento do trabalho, a grosso modo, é elemento chave da relação do sujeito com o trabalho, crucial para a percepção de valorização frente as demandas de uma organização, que está associado pela dinâmica retribuição e contribuição (Bendassolli, 2012). Para Dejours (2009), o reconhecimento está intimamente ligado a saúde e prazer no trabalho e se configura como um julgamento do fazer do outro, seja ele dos pares ou da gestão. Porém, a

questão do reconhecimento é uma temática explorada há muito tempo por outros autores. Hegel, por exemplo, tomou o reconhecimento como princípio central de seus escritos. Para o filósofo, reconhecimento é uma forma de oferecer consciência ao outro sobre ele mesmo e é componente essencial da construção da sociedade e se manifesta de três formas: nas relações familiares, jurídico contratuais e na eticidade. Ou seja, falamos em reconhecimento no campo das organizações, porém, a necessidade de ser reconhecido está intimamente ligada com a condição humana.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, que detêm olhar clínico para o trabalhar, o trabalho enquanto ação implica o saber fazer, o corpo, a mobilização da inteligência, o sentir, pensar e inventar. Não é apenas o processo mecânico da execução, mas tudo que se interpõe nos bastidores, no real do trabalho. Aqui, o sofrimento emerge do encontro do sujeito com o real, que tem papel mobilizador da subjetividade. Cabe-nos perguntar porque o trabalhador se sujeita a tal sofrimento e por qual motivo ele é necessário para a ação.

Bendasolli (2012) resgata o princípio da função do trabalho: o de produção e relação social. No que se refere a relação social, destaca que exige coordenação e cooperação, em que por meio da contribuição á atividades, espera-se a retribuição, e é justamente nesse contexto que podemos evidenciar o reconhecimento, como ação simbólica. Aqui, o reconhecimento é o julgamento sobre a qualidade do trabalho, e não sobre a pessoa. Porém, pela qualidade do trabalho estar intimamente ligada a mobilização da subjetividade, impossível desassociar sujeito trabalhador e outras esferas. O ser humano implicado na realidade do trabalhar, é uma implicação do ser humano por inteiro, por isso o impacto em nível subjetivo.

Tal julgamento, para Dejours, assume dois níveis: o de utilidade e o da beleza. O primeiro, é realizado pela gestão, ou seja, em níveis hierarquizados. O segundo segue critérios estéticos pelos pares. Portanto, se há equilíbrio entre as duas formas, pode-se dizer que o reconhecimento cumpre seu papel transformador, já que leva a auto realização do trabalhador e, conseqüentemente, ao prazer pelo trabalho. Para Bendassoli (2012)

Mais importante, o reconhecimento pela mediação do outro e pela inscrição do sujeito numa história coletiva permite a passagem do sofrimento, inerente ao confronto com o real, ao prazer, uma vez que dá sentido a este confronto. É por isso que Dejours vincula o reconhecimento à sublimação, e esta, ao que ele denomina de deontica do fazer: a implicação do sujeito na elaboração e na discussão das regras de cooperação no trabalho, sobre as quais se baseiam os critérios de julgamento da qualidade do fazer (p.42)

A lógica capitalista utiliza o reconhecimento como um mecanismo de aprovação. Porém, precisamos ser cuidadosos e não recair em um discurso que culpa a gestão por ser implantadora dessa cultura. É preciso olhar para a gestão, principalmente aquelas que estão em nível operacional e tático como funcionários e empregados que estão dentro da mesma perspectiva de produção. O reconhecimento para o capitalismo obedece a uma perspectiva da produtividade, cuja a cultura da maioria das organizações encontra raízes na performance, que abordamos em outros momentos neste trabalho.

A exemplo, na entrevista com R1, ela conta sobre um período de afastamento ocasionado por uma situação de doença, onde precisou ficar sete dias ausente de sua rotina. Preocupada, queria ter retornado antes e foi abordar seu gestor sobre tal possibilidade, conforme trecho abaixo:

E assim, e agora como eu fiquei doente, recebi um atestado muito longo eu vou ficar fora a semana inteira e eu me preocupo né. E também eu não precisava de 7 dias, eu voltaria a trabalhar na segunda-feira, mas eu já tô bem desde ontem. Ele, o meu gestor, falou assim: “R1 não precisa se preocupar, eu não tenho que reclamar do seu trabalho, eu acho ele muito bom. Então se for isso, não se preocupe”. E não sei o que, então nesses momentos sim, e fora isso como eu falei quando eu estou arrasando lá nas vagas, “ah nossa, legal, parabéns”, “nossa, três fechamentos na semana é muito bom”. Então nesses momentos sim, fora disso não (R1).

O trecho acima possibilita muitas reflexões. Antes mesmo de considerarmos a fala do gestor, vemos que a preocupação de estar sempre presente, ou seja, entregando resultados, é um fator enraizado nos profissionais, e não seria diferente no caso de Psicólogos recrutadores, tal como o R1. Parece haver a concepção de que é necessário estar presente, saudável, para que haja o reconhecimento. Logo, sob esta ótica, o reconhecimento é no “aqui e agora”, e não na história, nos constructos anteriores. De certo modo, parece haver a culpa por não performar e, conseqüentemente, não ter a possibilidade de ser reconhecido. A ausência configura-se como uma ruptura que deixa evidente a falta, e em muitos casos, carrega o pesar de não poder se fazer presente e isso desmora o ideal de perfeição.

Outro aspecto que chama atenção é a fala da gestão, que tem por objetivo oferecer acalento ao aflito. R1 destaca que, a partir de um momento de ausência é que o gestor lhe deu informações sobre a avaliação que tem de seu trabalho, destacando que acha ele “muito bom”. Não conhecemos a fundo as vivências e cotidiano de R1, contudo, o fato dela ter destacado essa história entre outras possíveis, nos oferece pistas de que o reconhecimento não é uma constante em seu trabalho. R1 usa o termo “arrasando” para se referir aos momentos em que é

capaz de finalizar processos seletivos, onde reside o sucesso do seu trabalho. O reconhecer aqui aparece como moeda de troca, onde alcança-se o esperado e em troca, há menção sobre o como isso é positivo.

Complementando essa ideia, R2 evidencia o reconhecimento na relação com o fazer, e com o fazer bem. Ele ocorre na medida em que há acertos e não aparece no insucesso.

[...] se você está fazendo bem, tá legal, parabéns, tá ótimo. Agora, se você estiver fazendo...fez alguma coisa erradinha, vai ter milhares de pessoas sabendo que você fez aquilo errado. É, eu sinto um pouco do fato de...não seria uma muralha, mas uma cobertura maior da coordenação, sabe? Do tipo: “tá, eles respondem a mim então se você tiver uma reclamação você fala comigo, e aí se eu tiver que passar, eu passaria”. Então acho que sinto um pouco de problema com isso. Em geral eu sou muito bem reconhecida, as pessoas sabem dos projetos que eu faço, quando dá certo principalmente eles ficam sabendo (R2).

R2 destaca que se sente reconhecida por aquilo que dá certo. Contudo, o peso maior parece estar no fato de alcançar a evidencia por um erro. A proporção é inversa. Se para Dejours (2009) trabalhar é sinônimo de mobilização, é ação dos corpos, é o saber-fazer, há uma desqualificação desse saber-fazer diante do erro, que tem sua importância para o processo de criação de sentido e significado do trabalho, é parte do real e que não tem importância para as organizações na medida em que distancia o trabalhador do propósito de sua atividade fim, que é produzir.

R3, no entanto, deixa evidente a importância dos pares dentro da dinâmica do trabalho e seu papel para o reconhecimento efetivo. Nesse aspecto, podemos relacionar que o sujeito que vive a rotina de forma semelhante se sente muito mais pertencente aquela realidade e pode se compadecer frente ao sofrimento e celebrar as mesmas alegrias, reiterando o senso estético com o qual os pares julgam o trabalho do outro, conforme apontado por Dejours (2009).

O nosso setor hoje de recrutamento seleção é uma excelente equipe, então a gente está sempre disposta. “Ó o coleguinha aqui tá com dificuldade, o que que eu posso te ajudar?”. Então a gente brinca, a gente elogia, a gente crítica, então a gente tem uma liberdade para atuar um com o outro, o que faz muita diferença (R3).

Porém, R3 também destaca outra questão importante. Apesar de sentir o reconhecimento vindo de seu setor e colegas, relata acreditar que a área de recursos humanos e, especificamente o recrutamento e seleção, não apresenta valor para a empresa que trabalha:

[...] o recrutamento e seleção muitas vezes não é percebido como um setor importante para a empresa, mas ninguém vê que se a gente não tiver ali, não tem mais ninguém na empresa né? E é o motivo que puxa né. Porque se eu não contratar, como é que lá na fábrica de massas vai funcionar? Se não tiver pessoas que eu contratei para lá (R3).

R3 demonstra que não sente essa importância pelo fato de a empresa não investir no setor de recrutamento e seleção e vê-lo como uma área de despesa, seja pelo custo financeiro em exames admissionais e gastos para aplicação de testes psicológicos, por exemplo, como pelo tempo em que uma posição fica aberta para recrutamento, acarretando em um déficit financeiro na produção.

Os entrevistados R4 e R5 consideram que o reconhecer não está relacionado ao elogio, as demonstrações de gratidão ou exposição de méritos e está intimamente ligado a liberdade e autonomia. Para Clot (2010) esses dois fatores é que possibilitam o emergir da subjetividade, de modo que o trabalhador consiga expressar suas ações e oferecer caminhos frente as demandas que a realidade e a vivacidade do trabalho carregam. Sendo assim, seria possível ao trabalhador regular sua atividade e agir de forma criativa e transformadora. Este aspecto não tem relação com a falta de controle, ausência de regras e padrões, todavia, destaca que o trabalho está para além de um conjunto de rotinas e tarefas mecânicas. No caso do trabalho do Psicólogo recrutador, falamos de uma atividade intelectual para além de padrões operacionais, em que a liberdade é determinante tanto para a qualidade do trabalho, como para a satisfação frente a seu propósito.

[...] O meu gerente ele me dá muita autonomia. Tipo treinamentos né, antes ele participava, mas ele participava comigo porque ele sabia que eu não tinha experiência. Hoje às vezes quando tem um treinamento ele falou: “Dá o treinamento que eu vou viajar”. Então ele deixa eu ir lá com o pessoal fazendo treinamento. Ele...acho que quando a pessoa confia, eu acho que também é uma forma dela mostrar que ela está te reconhecendo né? (R4)

A liberdade e o reconhecimento também são encontrados na fala de R8 por meio de outro caminho. R8 relatou que ao longo de sua trajetória já esteve atuando com uma perspectiva técnica como Psicóloga, mas atentou-se para a necessidade de estudar e entender um pouco mais sobre saúde mental, emocional e bem-estar. Isso decorre do seu próprio sofrimento, que a mobilizou para buscar formas de contribuir com uma vivência anterior, onde não se viu compreendida e acolhida em momentos importantes de sua vida pessoal e profissional. Em um novo emprego, iniciou um projeto com foco em saúde mental, que lhe rendeu a satisfação em

nível profissional e também lhe permitiu trabalhar com valores com as quais acredita, a partir da confiança de sua gestão, que a permitiu executar o projeto com liberdade.

Eu fiquei muito feliz nesse ponto porque eu iniciei um projeto assim do zero na empresa que eu tava e foi muito positivo. Consegui fazer o projeto andar mesmo, assim, foi bem bacana. E aí foi o momento que assim, eu consegui trazer uma estabilidade para os colaboradores da empresa. Foi um momento que a empresa ficou mais estável né, a rotatividade caiu, o turnover caiu, caiu o absenteísmo, isso caiu bastante pelo simples fato da empresa entender que precisava focar no lado emocional do colaborador né. Então isso ajudou muito, ajudou muito a nível profissional né. Eu acho que foi o ponto ali que eu consegui crescer mais na carreira e nesse momento assim, que eu tava assim, bem em fazer um trabalho bacana (R8).

Observa-se que R8 não deixa de enunciar os resultados, como a diminuição da rotatividade e absenteísmo, porém entendem que o fator emocional é constructo elementar na dinâmica do trabalho. Porém, o que destaca na fala da entrevistada é o fato dela mesma sentir-se acolhida diante de sua criação. Logo, essa é uma valorização de suas próprias emoções e do trabalho ético que um Psicólogo consegue construir dentro das organizações.

Para Clot (2007) ainda existe a necessidade de o sujeito reconhecer-se na sua atividade. A grosso modo, é de suma importância que o trabalhador identifique sua satisfação como o que realiza e consiga enxergar, por si mesmo, onde está sua contribuição. É uma avaliação subjetiva sobre o gênero profissional sobre a utilidade do trabalho e de sua qualidade. R8 mostra como esta lógica é importante para ela. Ao ser indagada se ela se sente reconhecida, trouxe a gestão, seus pares e clientes internos e também a si mesmo, em primeiro lugar:

Olha eu acho que o meu trabalho é reconhecido por mim né. Principalmente que eu vejo que eu tô fazendo o que eu gosto, eu amo o que eu faço. Então assim, eu tô... eu tô muito feliz né, da forma que o meu trabalho é desenvolvido (R8).

Em resumo, a temática do reconhecimento necessitaria de um trabalho a parte para contemplar toda sua complexidades, nuances e teorias. Nesta breve análise, compreendemos as percepções dos entrevistados e que há uma satisfação e auto reconhecimento da atividade de que recrutar e selecionar é essencial a uma organização e que pode haver uma cultura de maximização do erro, que destrói a percepção de utilidade e impacto positivo do trabalho do Psicólogo. No entanto, a falta de investimentos na área também é um fator que leva ao sentimento de desvalorização e, conseqüentemente, de não reconhecimento da importância do setor, da atividade e dos trabalhadores que executam essa atividade.

3.4 Eixo 4: Ferramentas de trabalho e instrumentos voltados a Psicologia

A prática em recrutamento e seleção obedece a um conjunto de atuações que tornam os profissionais da Psicologia requeridos para a atividade na área. Parte desse desejo é devido a psicometria, conforme falamos na introdução deste trabalho. Independente das ferramentas utilizadas e da inserção da tecnologia, importante breve histórico sobre os motivos pelos quais os testes psicológicos estão presentes nas organizações.

A Primeira Guerra Mundial e a depressão econômica americana foram catalizadoras para o desenvolvimento de testes como instrumento de avaliação de pessoal, especialmente na seleção. Neste período houve intensificação da oferta de mão de obra devido as intensas crises financeiras, tornando necessário a difusão de um processo sofisticado para identificar profissionais aptos e habilidosos. Paralelamente, o mesmo cenário suscitava o aprimoramento dos testes e ferramentas para o recrutamento de soldados para atividades militares. A intenção era aumentar a precisão e capacidade de previsibilidade das avaliações, sendo importante o desenvolvimento de métodos e formas para buscar tal assertividade. (Aguiar, 1989)

Em suma, o uso dos testes fundamenta-se no pressuposto de que a eficácia na execução de uma atividade está relacionada com a presença de determinadas características mentais. Porém, com a variedade de novos postos e configurações de trabalho, os testes mostravam-se restritos e incapazes de serem aplicados em todos os públicos, até mesmo pela dificuldade em estabelecer características importantes para determinados cargos.

A complexidade humana, as transformações culturais, sociais e econômicas evidenciam a fragilidade dos testes e sua capacidade de assertividade. Este fator não era visto apenas durante a Primeira Guerra, mas é algo percebido nos dias atuais. Além dos já citados, é os estudos para desenvolvimento dos testes e avaliações demandam minúcias e detalhes para que sejam validos, imparciais e idôneos. (Aguiar, 1989). Quando falamos especialmente da validade, entramos em uma seara difícil de ser transitada. Há um incentivo e desenvolvimento maior de estudos fora do contexto brasileiro. Quando são importados para o Brasil, podem não representar a realidade e os contornos diversos da cultura brasileiro, assim como para outros países.

Em contrapartida, como já relatado neste trabalho, os testes de avaliação comportamental ou de perfil, não validados como recurso psicológico tem sido amplamente difundido nas organizações e utilizados, inclusive por profissionais da Psicologia em muitos contextos. Realizando uma breve leitura desse fato, podemos compreender que a testagem

psicológica pode ter alto custo, se tornando indesejado pela empresa, principalmente pela gestão. Em contrapartida, testes de perfil tem custo reduzido e pode ser utilizado por qualquer profissional. Geralmente, são de fácil compreensão e é acessível a outros profissionais. Se olharmos pela lógica do resultado, a Psicologia pode até compreender que se trata de testes não validados e sem efetividade científica, contudo a dinâmica dos custos de uma organização, opta-se pelos recursos de menor valor, muitas vezes com respaldo da própria profissão. O discurso de que estes testes são suficientes para a elaboração de uma análise de um candidato faz com que ferramentas com a rigorosidade que a atividade de selecionar demanda, seja desprezada. Para Witter e David (1996), a avaliação é de extrema relevância para a tomada de decisão, servindo para orientar uma ação mais segura e adequada ao Psicólogo no seu trabalho. Diversos autores e estudiosos da testagem psicológica, tais como Pasquali (1991), Almeida, Pietro, Muñiz e Bartam (1998), Halperin e McKay (1998) e Hays Wellard (1998), tem pesquisado sobre os impedimentos e as dificuldades no uso de testagem psicológica, em diversos contextos. De maneira geral, afirmam que um grande desafio está relacionado a formação do profissional em Psicologia, às deficiências dos instrumentos, falta de pesquisas que desenvolvam a área pensando na atualidade. Há grande preocupação em como a avaliação psicológica e, em especial, os testes psicológicos têm sido ensinados durante as formações e como está sendo utilizada pela comunidade profissional (Noronha, 2002).

Diante do exposto, o útil parece se unir ao agradável na medida em que temos um cenário favorável para as avaliações não psicológicas e desafios para os testes reconhecidos e regulamentados pela profissão, sendo imprescindível constantes revisões de ferramentas e instrumentos. Porém, a facilidade no emprego de testes de uso geral em recrutamento e seleção, traz alertas que nem sempre são considerados. O documentário “*Persona: The Dark Truth Behind Personality Tests* (em português *Persona: A sombria verdade por trás dos testes de personalidade*”), dirigido por Tim Traves Hawkins e lançado em 2021 em coprodução com a CNN, aborda a difusão rápida de testes de personalidade em diversos contextos, relatando histórias de pessoas que foram discriminadas por resultados em testes, que na busca pela pessoa ideal, acaba excluindo candidatos com deficiência mental ou cognitiva e neurotípicas, estabelecendo padrões que excluem culturas diversificadas, causando danos emocionais e criação de estereótipos errôneos e preconceituosas. A produção considera o público estadunidense e foca no teste MBTI, de Myers – Briggs, traz também duras realidades sobre o uso indiscriminado de testes, que culminam em prejuízos em grande escala. Tais testes são achados com facilidade na internet, com baixos valores ou até mesmo sem custo, favorecendo um cenário de descontrole, onde há muitas pessoas se submetendo a testes sem

procedência e confiabilidade efetiva, entregando resultados que soam razoáveis sem considerar os riscos em criar estereótipos ou perfis.

O uso de testes psicológicos é algo que precisa ser encarado com seriedade. Pode haver uma falha da própria categoria, que os utilizam de forma indiscriminada e inquestionável. Mas, as precariedades presentes na formação em Psicologia também não possibilitam tal discussão, formando replicadores de técnicas. Não seriam então as empresas interessadas em colocar em cheque a validade desses testes, dado o preciosismo que assume em algumas organizações.

Durante as entrevistas, foi visto justamente que os testes de perfis se misturam facilmente com testes psicológicos, assim como relato por R8:

Eu tenho bastante atividades ali, bastante testes que eu utilizo, eu não sei se você precisa dos nomes né, mas eu uso bastante o DISC, o palográfico né, o QUATI também que é um teste que a gente utiliza bastante para essa parte comportamental.

DISC é uma metodologia desenvolvida pelo psicólogo, advogado e escritor Willian Moulton Marston a partir de uma pesquisa cujo objetivo era compreender e explicar as respostas emocionais das pessoas, o que lhe possibilitou a escrito do livro *A Emoção das Pessoas Normais*, publicado em 1928. Nele, é descrito quatro fatores para o comportamento humano: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Esses fatores foram transpostos para avaliações de diversos formatos, inclusive amplamente adaptado para vários contextos e necessidades. Hoje é utilizado na avaliação comportamental em processos de seleção e de desenvolvimento de pessoal.

R7 também relata utilizar ferramentas como o DISC, além de outras, dentro de sua rotina profissional. Ele consegue fazer a distinção entre teste psicológico e não psicólogo e como é feito o uso nos processos seletivos que conduz:

Nós utilizamos... na verdade é um projeto que eu senti essa necessidade logo quando eu entrei, é... não aplicamos testes psicológicos tudo *assessment*, então a gente aplica DISC, Eneagrama, MBTI, CM que é sobre questões de motivação, questões de liderança, mas nenhum é teste psicológico. Qual a gente vai começar a aplicar até por uma questão de risco ocupacional...funções que são muito perigosas, então uma determinada máquina que se não prestar atenção corta o braço, aí uma caldeira que se não prestar atenção você cai lá dentro, então esse tipo de atividade a gente vai começar a aplicar o BPA ou o AC, a gente ainda tá discutindo isso. Não são muitas funções que a gente aplica teste psicológico, na verdade são só essas, essa de cargos... de cargo perigoso, o restante é tudo *assessment* e teste de perfil administrativo (R7).

Pela fala de R7 é possível perceber o incomodo a respeito da ausência de testes psicológicos, que na empresa que trabalha, são substituídos por testes de perfil e modelos sem

comprovação mobilizar recursos para que a avaliação psicológica tenha espaço. Apesar de ser necessários cuidados com a testagem psicológica, R7 pareceu dispor de uma espécie de sofrimento ético - temática que discutiremos no próximo eixo de análise - diante do não uso de ferramentas que são próprias de sua profissão.

R1 apresenta uma outra perspectiva sobre o uso de testes em seu contexto. Explicou que não tem uma variedade de testes para utilização e que não há investimentos por parte da empresa. Porém, justifica informando que este é um movimento cultural e do próprio momento da organização.

Mas pensando na parte comportamental não a empresa não... e eu acho que nem é por ruindade, de regular as coisas, mas porque não faz parte do nosso processo hoje conseguir avaliar... avaliar profundamente o candidato. Talvez da mesma forma que tem uma pessoa para formatar currículo, poderia ter uma pessoa só para fazer a avaliação comportamental, ou ter um teste mais completo, sei lá. Não sei então aí opções então nessa parte falta um pouco, mas também acho que é um pouco novo para empresa aprender isso. Eu acho que existe o pensamento geral de que o psicólogo consegue analisar uma pessoa muito facilmente. Então pode ser que demore um pouquinho mais para isso, mais pelo entendimento do negócio mesmo e também investimento também (R1).

Duas reflexões são possíveis a partir da fala de R1. A primeira é que parece haver a necessidade do teste para que a avaliação seja considerada mais profunda. Em outro momento, R1 também fala que em um processo de seleção não é possível atestar algo sobre um candidato, relatando o desprazer de ser cobrada de sua função tamanha assertividade, uma vez que muitas variáveis estão envolvidas na aderência do candidato a empresa, principalmente nos momentos iniciais após a chegada do novo trabalhador. Outra reflexão possível é sobre o ideário de que a função do psicólogo é analisar e que não são necessárias ferramentas para tanto. Nesta lógica, falamos sobre o trabalho prescrito, ou seja, ao psicólogo caberia a função de diagnosticar a aptidão ou não se um candidato dentro de um processo seletivo, o que carrega, novamente, o viés clínico.

Abrimos um parêntese na pesquisa para falar de uma experiência própria. Em minha rotina como psicóloga recrutadora, muito me era solicitado para além de verificar a compatibilidade dos conhecimentos dos candidatos com as rotinas do cargo e a aderência deles a cultura organizacional. Em um determinado momento, um gestor, bastante participativo e envolvido com o processo de seleção, direcionou a área de recrutamento e seleção o seguindo pedido: para a sua área, não poderiam ser contratadas pessoas deprimidas, ansiosas, depressivas e tristes. Tentamos entender melhor a solicitação e explicar a ele que, não nos caberia um

diagnóstico de transtornos como de ansiedade e depressão, por exemplo, e que independente de testes e ferramentas utilizadas, os processos de seleção são irrisórios para entender comportamentos, afetos e sensações tão profundas como os que destacou. Uma segunda questão era sobre a intolerância desse gestor em específico com pessoas que eventualmente possuem estilo melancólico ou até mesmo que possuem diagnóstico prévio.

Essa situação ocorreu logo no início de minha carreira e me lembro que, como área, precisamos nos posicionar e deixar evidente qual era nosso papel frente ao recrutar e selecionar, além do reforço que jamais podemos agir de forma excludente. Ganhamos a antipatia do gestor, reconquistada algum tempo depois de termos a liberdade de explicar a ele que, muito provavelmente, as características que ele considerava eliminatórias, eram afetos que o perseguiram diariamente. Estava diante de tamanha angústia, que não conseguia lidar com o sofrimento das pessoas que estavam abaixo de sua gestão. Nosso objetivo não foi “psicologizar” e oferecer a ele justamente o que alegamos não ser parte da função dos psicólogos recrutadores, que é um diagnóstico e sim evidenciar que só conseguimos acessar afetos, sentimentos e tantas outras faces de uma pessoa a partir do convívio e dia-a-dia com ela.

Fechando nosso parêntese e retomando a análise, concluímos que não há uma unanimidade quanto ao uso de testes e ferramentas de análise durante o processo de seleção. Contudo, parece evidente que, tal como apresentamos no eixo 2, é importante que, primeiramente, compreenda-se que o prescrito X real tem total relação com a temática aqui apresentada. Ademais, o psicólogo recrutador precisa ter entendimento sobre o motivo pelo qual a avaliação psicológica faz ou não parte do seu dia a dia dentro das organizações - que seria parcialmente responsabilidade da formação em Psicologia - e as organizações saibam qual o papel dos testes psicológicos na seleção e, até mesmo, dos testes de perfil e avaliação comportamental.

Mesmo trazendo essa importância, sabemos se tratar de uma perspectiva ideal, difícil de ser alcançada. Muitos elementos deveriam ser superados para que haja, efetivamente, uso ético e cuidadoso de ferramentas e testes. Por isso consideramos importante o uso da ciência e da pesquisa, tal como essa pesquisa, para buscarmos tais superações, ou, em um cenário realista, a possibilidade de discussão de temáticas que o cotidiano e o modelo de produção alienado não permite.

3.5 Eixo 5: Saúde mental

Já trouxemos aqui alguns elementos importantes para a Psicodinâmica do Trabalho e a conexão da saúde mental e trabalho. No entanto, ressaltamos que não objetivamos concluir se o recrutamento e seleção é um trabalho adoecedor ou não, e sim conhecer como os entrevistados compreendem essa mobilização, se percebem frente a dinâmica das especificidades de seu trabalho e quais as estratégias empregues diante do adoecimento. Por vezes, há uma concepção geral de que a Psicologia, enquanto profissão que tem a saúde mental como pauta e foco, não é passível de adoecimento. Porém, aqui percebemos que, como demais categorias, existe o potencial para o adoecimento físico e psíquico – que caminham lado a lado – e desfazer a ideia de que a Psicologia, inclusive dentro das organizações, é imune a dinâmica do trabalho.

Em “Por um Novo Conceito de Saúde”, Dejours (1986) faz uma análise sobre o que se compreende como saúde e bem-estar. No entanto, ele retorna à impossibilidade de estabelecer uma definição. Para ele, qualquer tentativa é vaga, além de não existir um perfeito e completo estado de bem-estar. Saúde então poderia ser entendido como aspecto mutável e móvel que é característico do ser humano no que se refere ao seu próprio corpo, aos seus afetos e sentimentos e sobre sua percepção do que o cerca. Dessa forma, saúde mental não é sinônimo de bem-estar psíquico e não se resume em ausência do desprazer e encontro com a satisfação. Ao contrário, a saúde está no desejo, conceito central na psicanálise freudiana, que pode ser entendido aqui como elemento impulsionador. O desejo é o pulso necessário para que haja movimento, para que não se perca o que Dejours chama de “esperança” (1986).

A relação entre saúde e trabalho é o reconhecimento de que a ação, o movimento e o fazer, próprio do trabalho, é elemento fundamental para a saúde. Isso não quer dizer que o trabalhador não poderá vivenciar o adoecimento: o próprio perceber-se adoecido é crucial para que haja o desejo e esperança. Logo, o trabalhador é protagonista e não mero coadjuvante do processo produtivo, que se vê dentro do trabalho alienado, comum no modelo capitalista. A subjetividade não é apartada do trabalho, ao contrário, é parte estruturante dele.

É importante, também, considerar a ambivalência na saúde mental, que para Dejours, é um reflexo da complexidade do trabalho enquanto fator de sofrimento e realização, implicando um dinâmica constante de negociação entre saúde e o adoecimento psíquico. A ambivalência surge do fato de que, ao mesmo tempo que o trabalho pode contribuir para o equilíbrio psíquico, ele também pode desestabilizá-lo, dependendo das circunstâncias. Dado a complexidade do encontro do trabalhador com o trabalho, o mesmo trabalho pode trazer desgaste ou reconhecimento. São muitos os elementos envolvidos nesta lógica, por esse motivo, na maioria

das vezes, não é possível estabelecer se determinado trabalho é, em sua essência, fonte de prazer ou sofrimento.

Na entrevista com os Psicólogos recrutadores, perguntamos sobre como eles concebiam e avaliavam sua saúde mental. Porém, caso essa pergunta não fosse feita abertamente, ainda assim poderíamos traçar alguns elementos que nos aproximam da vivência entre saúde e doença no trabalho. Isso porque são as entrelinhas do discurso que fazem emergir sentimentos, e não propriamente a existência da indagação. Percebemos que são muitos os relatos de adoecimento e muitas palavras utilizadas para traduzir a dor e o sofrimento. Como a Psicodinâmica do Trabalho tem raízes fundamentadas na Psicanálise, importante estabelecer aproximação entre as ciências, na tentativa de compreender os mecanismos utilizados pelos participantes frente as mais variadas situações.

Para a Psicanálise, há uma energia que precisa ser satisfeita para encontro do prazer que coexiste com as barreiras interpostas pelo superego. Logo, o termo “defesa” refere-se ao processo pelo qual o ego elimina da consciência os conteúdos indesejáveis, protegendo assim o aparelho psíquico, suprimindo ou disfarçando a percepção de ameaça - reais ou não - percebidas no mundo exterior (Laplanche & Pontalis, 1991). O comportamento defensivo tem por objetivo evitar sentimentos dolorosos e conflitos para manter o equilíbrio psíquico. No trabalho, as estratégias defensivas funcionam como mecanismos para minimizar ou modificar a realidade que evoca sofrimento. No entanto, não está somente em nível individual, pode ser coletivo, como resposta as condições externas impostas pela organização do trabalho. Nesse ponto, Dejours faz um alerta: as estratégias coletivas podem levar a adaptação as pressões para evitar a loucura ou, ainda, alimenta uma resistência e a manutenção do *status quo* das organizações. Portanto, ao mesmo tempo que é uma proteção, cria a impossibilidade de mudanças em uma estrutura rígida, impositiva e adoecera.

Para o autor, as defensas podem ser classificadas como de proteção, adaptação e exploração. As defesas de proteção servem para suportar o sofrimento, utilizando modos de pensar, sentir e agir compensatórios, racionalizando sentimentos e emoções que podem ter relação com as percepções mais destrutivas sobre a organização. Um exemplo: As atitudes de um gestor completamente abusivo, centralizador, arrogante, podem ser transformadas pelo trabalhador em um exemplo de posicionamento, que nega o negativo ao vê-lo como figura que é rígida apenas porque deseja buscar o melhor de seus liderados.

A defesas de adaptação e exploração exigem além, negando o sofrimento e submetendo-se ao desejo da produção, mesmo contra seus princípios e valores, para continuar a corresponder as necessidades organizacionais. O medo de ser punido, demitido ou

simplesmente ir contra o que é imposto são os fatores que mantêm o trabalhador dentro dessa lógica, que, a longo prazo, pode se tornar insustentável. Para Rhéaume (2008):

A presença destas estratégias de defesa está no centro da interface entre trabalho e saúde mental. Em alguns casos, estas estratégias defensivas podem contornar as situações de conflito e ansiedade, em outros, eles têm por efeito tornar aceitáveis as condições prejudiciais para o equilíbrio psicológico. Defesas conduzem a alterar, modificar e, em geral, a banalizar a percepção que as pessoas têm da realidade que as fazem sofrer, mas não transformam as duras condições geradoras do sofrimento, incluindo as da organização do trabalho. Na maioria dos casos, as estratégias defensivas têm um custo humano: elas podem impedir, a curto prazo, os efeitos nocivos do estresse ou pressão associado com a organização do trabalho, no médio ou longo prazo, eles aumentam o risco para a saúde (p.85)

A partir da fala dos entrevistados, conseguimos identificar algumas dessas estratégias. A começar, temos que a questão do volume de vagas - em muitas empresas e em praticamente todas que nossos participantes trabalham – é um dos principais motivos de desgaste. O fato de trabalhar em uma rotina em que o resultado final é a contratação de pessoas, pode ser desafiador ser cobrado rapidez e qualidade. Porém, o volume é simbolizado como aprendizado, mesmo que o restante do discurso reflita sofrimento, cansaço e adoecimento. É o caso de R1, que relata situações destrutivas vivenciadas em seu primeiro emprego, sendo o volume excessivo um dos fatores que a prejudicaram, que é negado e transformado em bagagem profissional: “Eu tinha 90 vagas para trabalhar sabe e é muita coisa, então assim, que bom né. Lá foi para aprendizado dessa parte, para me dar uma bagagem profissional legal” (R1).

Observa-se similaridade no discurso de R3, que entende que, muitas vezes, a quantidade e o fato de poder transitar entre várias posições e níveis, independente do cargo e da complexidade pode ter um lado positivo, que é o conhecimento. Mesmo que gere sobrecarga, falta de especialização em determinado tipo de vaga e que a organização do trabalho não esteja adequada, o discurso do conhecimento sustenta a prática e mantém o fluxo acontecendo dentro do esperado. Mostra-se uma defesa e uma justificativa do porquê permanecer imerso a sobrecarga, por exemplo. Um trecho a seguir nos ajuda a ilustrar “...porque querendo ou não o fato de a gente trabalhar com praticamente todas as vagas da empresa sempre vai dando para a gente conhecimento né, das áreas” (R3).

R2 suscita uma outra questão. Ela considera cansativo os bastidores da área de recrutamento e seleção, além de destacar que atuar para o mercado financeiro tem uma série de dificuldades. Em determinado momento da entrevista, ela relatou ter sonhado com uma ideia de planilha, que é algo que não gosta de realizar. R2 parece enxergar a carreira em recrutamento

e seleção como um trampolim para outras vivências e, por isso, permanece na rotina. Como estratégia para compensar o que não gosta de fazer, elas se mantêm focada em atividades que não são as rotinas fim em R&S, que é o que mais gosta de fazer. Não se trata apenas de uma estratégia frente ao sofrimento, mas uma forma de superar os desprazeres, para alcançá-lo na posteridade. Fica evidente, também, que o reconhecimento frente a outras atividades, e não ao recrutar e selecionar propriamente tido, mantêm a sensação de contribuição e a permite vivenciar as tarefas indesejadas de forma diferente, tornando-as menos onerosas.

[...] então o que eu mais gosto de fazer hoje em dia é esses projetos. Porque eu tenho interesse em um dia ficar mais generalista, transacionar mais para as outras áreas também, então acho que todas essas experiências que vou podendo ter fazem muito sentido pra mim, pensando lá na frente também[...] Uma coisa que eu acho interessante é que todos os projetos que eu fiz, na hora de apresentar alguma questão ou de participar de..., uma vez a gente fez um aulão para os candidatos que foi ideia minha, e eu estava presente lá e minha coordenadora fez questão de falar: “ó, isso aqui foi uma ideia dela, se isso está acontecendo é por causa dela”. (R2)

As metas e cobrança por resultados também representam impacto para a existência de estratégias defensivas, tanto em nível individual, quanto coletivo. Na empresa em que R4 trabalha, existe uma operação executada por recrutadores (Psicólogos ou não), que é quem faz o resultado acontecer. Contudo, é a gestão quem recebe prêmios e bonificações pelas metas alcançadas. Percebe-se, no trecho abaixo, a indignação da entrevistada e também a aceitação de que “é assim mesmo”, no sentido de não negar o incomodo com o modelo adotado pela empresa em premiar pelos resultados apenas a gestão. Por fim, ela relata que o gestor oferece um “agradinho” a equipe como forma de retribuir pelo trabalho dispendido. Contudo, apesar da aceitação - pois não encontra meios e recursos para que seja diferente - ela se apega a outros fatores, como a própria autonomia, relatada durante toda entrevista, o que aparece como um mecanismo compensatório, assim como no caso de R2.

No início até fiquei meio assim: você tá de sacanagem né? Pois tô suando aqui e ele só mandando e ainda vai receber um prêmio gordo para caramba porque eu vou fazer todas as coisas? Aí vai agora mesmo, já falei: “é assim mesmo, é a regra da empresa, tá bom!” A gente vê que, de vez em quando ele faz um agradinho para gente assim. Então tá tudo certo, fazer o que, já me acostumei (R4)

Outro trecho nos ajuda a entender a importância dos espaços de discussão e compartilhamento como um modo de proteção. Neste caso, não é uma estratégia de enfrentamento visando criação de uma estrutura que possibilite nova realidade, visando

aproximação com o grupo e compartilhamento de sentimentos, mesmo que não sejam positivos. Também chama atenção a expressão “não adianta”, que novamente sugere que R4 não se vê capaz de ter ação frente a estruturas mais fechadas e autoritárias. Denota, também, a busca incessante de reconhecimento estético do trabalho como estratégia para minimização as insatisfações. Nesse caso, na ausência desse reconhecimento, há a aceitação da realidade, O que pode ser refletido por fala de R4: Hoje eu comentei com meu colega: “nada vai tá perfeito, a gente vai fazer tudo e nada vai estar perfeito, vai sempre ter o mais, então tem que acostumar com esse mais, não adianta”.

Sobre relacionamento, principalmente do grupo para com a gestão, há um exemplo relatado por R5 sobre como o grupo se mobiliza para estar diante de uma gestão dificultosa e impositiva. O sentimento é coletivo, ou seja, algo percebido pelo próprio grupo. Não fica claro como superam a dificuldade de relacionamento com a gestora, se foi algo estabelecido conjunta ou individualmente, R5 reforça que “todos aprenderam a lidar”. De forma consciente ou inconsciente, ações são lançadas como forma de diminuir o possível sofrimento que essa pessoa pode causar no grupo, justamente por ser uma figura de liderança e que, naturalmente, pode ter forte impacto na rotina diária dos trabalhadores.

[...] o relacionamento com ela é mais difícil e todos percebem esse relacionamento difícil com ela, então todos aprenderam a lidar com o jeito dela, então assim, todo mundo sabe como é o jeito dela e o resto da equipe se dá muito bem né, e a gente faz o possível para se dar bem para essa pessoa também. (R5)

Dentre as competências atuais necessárias para vivenciar a complexidade organizacional, temos um termo recorrente: inteligência emocional. Geralmente utilizada junto a palavras como “resiliência” e “aprendizado”, apesar de poder estar relacionado a necessidade de atenção a saúde mental, o autocuidado, autoconhecimento e autopreservação, é mais um dos termos que indicam a necessidade de manter-se firme, independente das circunstâncias, reforçando a submissão da classe trabalhadora aos desejos da produção. Pode ser uma forma de encobrir a devassidão da exploração em nome do absorver apenas o que é positivo. Por isso, cabe uma reflexão do que realmente cabe neste termo tão usual e, ao mesmo tempo, tão corrompido em nome do discurso da produtividade. A inteligência emocional pode ser uma estratégia na medida que protege do ataque da incapacidade, da falha, de não superar os objetivos. Precisa-se ser emocionalmente inteligente para suportar o adoecimento e sofrimento frente a profissão, ao trabalho e a organização. Nesse sentido, a fala de R7 é disparadora para esta reflexão: “eu sempre falo, eu preciso melhorar minha inteligência emocional né e estar no RH demanda muito isso” (R7).

As estratégias de defesa é uma forma de passar pelo sofrimento, comum, até certa medida, ao trabalho. No entanto, a partir de agora nos debruçaremos sobre a saúde mental de fato, ou seja, relatos de situações adoecedoras e provocadoras de sofrimento, em nível físico e psíquico cujas estratégias não se mostraram efetivas frente ao sofrimento.

Sobre a rotina em recrutamento e seleção, temos a fala de R1, que relata cansaço e traz a palavra “desgastante” para classificar o como percebe sua saúde mental:

Tem que ter uma resiliência muito alta, então exige muito assim, do corpo e da mente, da paciência. Essa semana passada eu acho que uma menina mandou um print lá de um candidato mandando ela t*****, e olha as coisas sabe? Então é um trabalho desgastante. Trabalhar assim, com pessoas no geral, com pessoas diferentes, com interesses diferentes é desgastante.

R1 traz um exemplo de insulto com uma colega de profissão para exemplificar o nível de agressividade que os recrutadores podem estar expostos. Reforça que é um trabalho que a mobiliza, no corpo e mente e relaciona ao cansaço, excesso de cobranças, produtividades e a própria falta de reconhecimento, conforme já mencionado no eixo 3. R1 traz o adoecimento no corpo, relatando episódios de gastrite e um linfedema na barriga, que a gerou dores incapacitantes.

Eu fiz um milhão de exames e ele falou (médico): “olha você está...”, eu não lembro exatamente a palavra, mas é como se os meus linfedemas estivessem inchados né, “tá com problema ali, mas não tem explicação assim, você vai ter que tomar remédio e esperar porque ele some sozinho”, e não aconteceu, fiquei boa depois de uns dias e tal. Eu fazia era... esforços assim, lavar o cabelo já doía e não tem explicação, porque não fiquei doente... as pessoas falam assim: “ah você teve covid e não sabe” e eu tive covid depois, então não foi covid. Então eu pesquisei muito e aparece assim, geralmente depois que você tem uma gripe, que você tem uma doença mais séria. Não tive nada, zero, zero, zero, e eu acho então que veio de um esgotamento, porque teve uma época que eu tava, bem recente, eu não tava bem mesmo e eu acho que aí pode ter tido essa influência (R1).

A vivência de R1 deixa evidente o quanto seu corpo foi penalizado. Anteriormente ao trecho citado, ela relata angústia em não saber o que estava acontecendo e o que a levava a dores fortes. A relação entre adoecimento e o trabalho foi feito pela própria trabalhadora, que conseguiu entender sua condição a relacionar com o esgotamento. Contudo, apesar de dizer sentir-se melhor, foi uma das participantes que mais chamou atenção pelo histórico de doenças e por ter a grande necessidade de expor as dores, ao contrário de outros participantes que tiveram um discurso ameno sobre saúde mental.

R5 também foi uma das entrevistadas que relataram grande impacto na saúde física e mental, motivadas por um trabalho adoeedor, que não lhe permite o equilíbrio necessário do prazer X desprazer e definiu sua saúde mental como péssima.

Eu percebi que eu tô ficando sem cabelo, então meu cabelo tá caindo. Eu fiz alguns exames recentemente e tô com falta de vitamina, então assim, a minha saúde mental está péssima, pode colocar na sua pesquisa. Eu acho que eu me dediquei demais, eu fui de cabeça demais. [...]. Fui me deixando de lado, então eu me dediquei demais ao trabalho, então mudei de cidade de novo, procurei casa e aí não tinha coisas, não tinha móveis, então comecei a me alimentar muito mal né, chegava em casa só para dormir e eu senti. Eu estou sentindo um impacto agora de uma falta de rotina, é trabalhar demais e talvez nem com tanta qualidade assim então a minha saúde mental e física, está péssima (R5).

No caso de R5, houve toda uma mobilização de recursos financeiros e psicológicos. Ela retornou a uma empresa que já tinha trabalhado no passado, o que exigiu gastos com mudança de cidade. Fez um investimento em mobília, aluguel e outros custos, já que morava sozinha e não tinha com quem dividir as despesas. Contudo, o que chama atenção é a auto responsabilização, acompanhada de certa culpa, por ter “entrado de cabeça” no trabalho e ter deixado de se cuidar, como em uma atitude deliberada. Ao longo da entrevista R5 deixou evidente a preocupação com a qualidade do que realiza, por isso, estar em um contexto onde havia um alto investimento de energia sem a qualidade esperada, é gerador de sofrimento. O discurso adotado tem profunda relação com o reconhecimento, seja o dela mesmo com relação ao sentido do seu trabalho, da gestão e colegas de trabalho. A entrevistada pareceu não encontrar recursos e possibilidades de mudanças de perspectivas, pois entende que sua rotina e dinâmica não mudará, o que a faz concluir que recrutamento e seleção não é uma atividade da qual ela tem prazer e a faz pensar em uma transição de carreira.

Outro fator relevante para discutirmos saúde mental é a relação entre a organização e condições de trabalho, conforme expostas por Dejours (1986), e o mal-estar vivenciado pelo trabalho. Tais fatores são elementares e é motivo de esgotamento, que leva a um pedido de demissão. R7 foi um dos entrevistados que evidenciou esse fator ao longo da entrevista. Na empresa atual não se sente desgastado, porém, esse motivo já o levou a pedir demissão de uma função de gerente, ainda no começo da carreira. Relata que a instabilidade, a má organização e uma gestão ineficaz, segundo sua percepção, foram determinantes para sair da empresa.

Então por exemplo, o RH era muito responsabilizado por tudo. Muito. Ah então se acontecia um acidente do trabalho, “ah isso é culpa do RH, porque o RH contratou mal”. Poxa, mas o líder que tava lá, participou do processo seletivo, também não possa

colaborar com essa visão? Então a gente era muito culpabilizado né, ferramentas muito ruins, tinha que pagar ferramentas do meu bolso para poder trabalhar. Depois a lei... a empresa entrou em uma instabilidade, começou a parcelar salário aí a questão é que já não tinha muito mais o que fazer né. E até chegar nesse ponto eu já tava bem mal, eu chegava chorando, falando: “olha não dá, o estresse é muito grande.” Porque a empresa não era organizada, a gestão não era organizada. Acho que o ponto central de eu me sentir mal é porque a empresa não era organizada e eu não conseguia organizar o meu trabalho, eu não conseguia trabalhar. Então é bem nesse sentido, porque a empresa não dava segurança (R7).

R7 sofria de crises constantes de enxaqueca e perda de peso, sem motivo aparente. Na empresa que R7 trabalhava não havia autonomia, liberdade e recursos para que ele pudesse, efetivamente, ter uma ação. Se pensarmos em uma função de gestão, com a de gerente, a situação se agrava. Além disto, a responsabilização por fatos que não estão sob sua responsabilidade reflete a deficiência na organização do trabalho e na definição de papéis frente a estrutura organizacional, identificada como desestabilizador. Desse modo, o pedido de demissão pode representar uma estratégia de enfrentamento para lidar com o sofrimento psíquico.

Podemos traçar semelhança com a vivência R2, que trabalha no mercado financeiro. Ao falar sobre sua saúde mental, mostrou-se mobilizada porém não trouxe sintomas físicos e mentais ou necessidades de afastamento. Relatou, em tom de brincadeira, que havia comentado com sua irmã sobre um sonho, onde tinha ideia sobre uma planilha. Ela disse que as atividades de “bastidores” eram as que ela menos gostava em sua rotina, por isso, sonhar com algo que não gosta pareceu ser indício de uma sobrecarga, segundo ela. R2 também trouxe como exemplo de sobrecarga a relação com seu emprego anterior, o que, inclusive, a levou a um pedido de demissão:

Principalmente no estágio né porque eu tinha que fazer de tudo. Então as vezes eram coisas que eu não tinha experiência e não tinha o que fazer, e se não fizesse bem feito não tinha ninguém pra executar, não tinha ninguém pra falar como fazer, só tinha gente pra falar que estava errado, não tinha ninguém me explicando como fazer. Então foi a ponto de chegar no final e eu falar: “bom, eu vou arrumar alguma coisa ou eu vou me demitir, que eu não aguento mais”. [...] Sai de boa, sem nenhum problema, tudo de boa. E se um dia eu precisar voltar eu tenho todas as portas abertas, mas no momento eu já não aguentava mais tanta cobrança sem nenhuma ajuda (R2).

Observa-se que fatores relacionados as condições de trabalho foram determinantes para não se ver parte daquela rotina, como falta de apoio e ausência de uma definição clara sobre seus papéis e responsabilidades, tal como R7. R2 parecia perdida dentro de suas atividades, sem conseguir espaço para ter liberdade de organização.

A abordagem de Dejours sobre o sofrimento destaca diferentes formas, incluindo o sofrimento criativo, o patogênico e o ético, sendo este último o foco principal desta análise. O sofrimento ético, conforme definido por Vasconcelos (2013), é a angústia vivida pelo trabalhador quando suas práticas entram em conflito com seus princípios éticos, exigindo ações contrárias a suas convicções morais e ética profissional. Dejours et al (2018) relacionam o sofrimento ético as práticas de "qualidade total", considerando que existe um ideal que leva os trabalhadores a perseguirem o inexistente para cumprir com os objetivos propostos e para se adequar ao solicitado. Como marca registrada do capitalismo, cria-se mecanismo para minimizar os efeitos do sofrimento ético. Dejours (2015) chama este processo de cinismo da resignação, em que o coletivo passa a aceitar o não cumprimento de normas e do senso moral individual do trabalhador.

O discurso, no entanto, não é explícito. Podem ser repassadas de forma sutil e ser parte das cerimônias, treinamentos, reuniões e dos rituais habituais das empresas. Muitas vezes, está enraizado na cultura organizacional e é repassado pela própria operações, e não pelo quadro diretivo, por já ser naturalizado. A resistência é muito mais dificultosa e danosa, por isso, utilizá-la frente as imposições e caminhar em direção contrária também gera angústias e sofrimentos (Dejours, 2015).

Em nossas entrevistas, temos um exemplo do quanto o sofrimento ético mobiliza. Em seu trabalho R1 precisou atender demandas de um determinado gestor, a quem considera ter uma visão de vida que ela não concorda. Não deixa claro se tem relação com o trabalho, se isso era expresso diretamente durante os processos de recrutamento e seleção. Nos parece que a incompatibilidade moral e ética levava R1 a reações de angústia, expresso por meio do choro, por exemplo:

A gente tem um gestor aqui que ele é extremamente exigente, ele tem um pensamento assim que nossa, vai contra tudo que eu acredito, do que eu acho certo. Não que ele seja um criminoso né (risos). Mas assim, de vida mesmo, sabe? A visão de vida que ele tem eu não concordo e eu não tenho o que fazer. Hoje não atuo mais com ele, eu acho que as outras meninas vão acabar sofrendo essa demanda, mas sempre fui eu que fiz as posições para ele e no começo eu me sentia muito mal, eu me sentia desesperada assim porque jogaram no meu colo no segundo mês de empresa um dos gestores mais importantes da empresa com aquele perfil. Então eu passava muito mal assim de crise de choro (R1).

Já R3 não fala sobre sofrimento diretamente, todavia, deixa evidente uma questão ética e moral que as empresas, especialmente aquelas com alto número de funcionários vivenciam, que é o atingimento de cota de contratação de pessoas com deficiência (PCD), regulamentada

pela Lei Federal nº 8.213 de 1991 e que estabelece a obrigatoriedade de empresas com mais de 100 empregados preencham uma determinada porcentagem dos trabalhadores com pessoas com deficiência. Quanto maior o número de empregados, maior a porcentagem. R3 trabalha em uma indústria e relata que a empresa tem conseguido alcançar a cota estipulada para seu porte, contudo, pode se tratar de uma inclusão perversa, onde cumpre-se a cota, mas não se trabalha efetivamente com a inclusão. Conforme apontado por R3:

A gente tem primeiro, é claro, o comprimento de cota PCD, sendo bem sincero né, e acho que isso é para a maioria das empresas né, o PCD a gente ainda trabalha para cumprir cota. A gente tem que evoluir muito para se dizer uma empresa inclusiva no que tange a pessoas com deficiência. Na (empresa do ramo de alimentos) hoje é super tranquilo com relação a isso. É uma das poucas empresas da região que tem uma cota cumprida de PCDs e ainda com margem de segurança né. Apesar que hoje a lei ela obriga que, com base no tamanho da empresa, que no nosso caso, a gente tem a 5%, nós trabalhamos aí para ter 5.3%, 5.5%, e a gente trabalha com uma margem de segurança. Somos uma das poucas empresas que conseguem ter uma cota batida, mas a gente tem que evoluir para ser inclusivo né e trabalhar com a gestão, trabalhar com os próprios colaboradores que tem os preconceitos, infelizmente tem os preconceitos, o próprio gestor ele coloca dificuldades para ter uma pessoa com deficiência em sua equipe né, e que às vezes aquilo não é cabível para a realidade dele, “eu não quero é ter o trabalho de fazer a gestão, de treinar”.

Neste cenário, apesar de não ser mencionado incômodo, podemos estabelecer a relação com a possibilidade de estar diante de uma tarefa que não se apresenta de forma ética. Trabalhar com a diversidade e inclusão, apesar de ser um assunto em alta no mundo corporativo, não é uma realidade para a maioria das empresas, pois envolve questões estruturais e sociais enraizadas que determinam como as pessoas com deficiência são vistas na sociedade e para o mercado de trabalho. A obrigatoriedade da contratação por meio de leis visa reparar danos e abrir portas a essas pessoas, porém, pode ser rara as vezes que as empresas estão efetivamente preparadas para lidar com a temática e investe na capacitação de gestores, implantação de uma cultura diversa e agregadora, acessibilidade e tantos outros fatores envoltos nesta temática.

Todas as pessoas em suas carreiras irão se deparar com atividades que não gostam de realizar, porém, estar diante do antiético representa abrir mão das percepções individuais e da ética profissional em prol da conclusão de uma tarefa, atingimento de meta ou ainda, pelo desejo de reconhecimento, tão importante para a saúde mental. Sabemos que não é uma troca que vale a pena, contudo, o trabalhador alienado nem sempre terá essa percepção estando diante da situação, podendo, inclusive, ver-se adoecido sem compreender os motivos.

Muitos psicólogos recrutadores podem estar no lugar de R3 e precisar cumprir o determinado pelas leis de cota. Também poderá haver muito profissionais incomodados por saber que alcançar um número não é o mesmo que trabalhar diversidade e inclusão nas organizações.

Apesar de estamos dedicados e com os holofotes sobre o adoecimento e sintomas físicos e mentais que o trabalho em recrutamento e seleção favorece aos profissionais que o executam, muito foi mencionado sobre a possibilidade de encontrar satisfação e, entre prazer e desprazer, o trabalho tem trazido mais saúde do que detratora dela. Porém, parte das histórias são marcas pelo “encontro com o paraíso” depois de uma experiência negativa. Aqui, cabe ressaltar, mesmo que de forma exaustiva, que a empresa, sua cultura e todas as minúcias envolvidas no trabalhar são determinantes para a sensação de ter encontrado, finalmente, a esperança, conforme mencionado por Dejours. Nessa lógica, não é a função que é adoecedora, apesar de existir cargos que naturalmente carregam um peso maior que as demais e serem agravantes a saúde física ou mental, e sim o contexto que está inserido e como se inscreve. A visão que a empresa, ou melhor - o corpo diretivo - tem sobre o setor e/ou função dão os contornos. No caso do RH, por exemplo, conforme apresentado pelos entrevistados, que é visto como um setor que gera custos e não receita, possivelmente há grande chance de ter uma reação em cadeia que o sentimento de desvalorização já começo pelo lugar que este setor ocupa, e este parece ser o caso dos recrutadores. Logo, o peso e importância do setor direciona os caminhos que estes profissionais percorrerão em sua jornada na empresa.

Em contrapartida, é possível que existam empresas e culturas que reconhecem a necessidade de existir áreas voltada a pessoas e não apenas para executar atividades burocráticas. O fato de essas empresas desejarem ter em seu quadro profissionais da Psicologia como recrutadoras pode – porém, nem sempre é – a possibilidade de mostrar qual os interesses da Psicologia pelo complexo mundo do trabalho e estar nas funções de recrutamento e seleção. Outros profissionais podem estar nesta área e há empresas que ofertam vagas exclusivas ou preferenciais para Psicólogos. Obviamente, há um ideal ilusório por traz disso, que pode ser uma forma de aproximação com valores e ações éticas, que a Psicologia enquanto ciência e formação precisa oferecer aos seus profissionais.

Nota-se que os psicólogos recrutadores que manifestaram sentir-se bem e, mais do que isso, demonstraram condições e recursos em lidar com as rotinas advindas de sua função, possuem meios e formas externas que possibilitam a expressão de liberdade e autonomia. R4 foi uma das entrevistadas que, ao longo de toda entrevista, manifestou que seu contexto de trabalho atual é muito positivo, e isso reflete no sentimento de bem-estar:

Hoje eu tô bem, ano passado não tava muito, mas hoje eu tô bem, assim, a gente tem os estresses diário sempre né, não tem como né, quem trabalha com os outros então não tem como a gente às vezes não se estressar, não ficar bravo com alguma coisa. Mas hoje eu acho que eu tô bem tranquila. Assim, eu tenho autonomia no que eu faço, eu tenho... eu tenho voz onde eu tô trabalhando e tal assim eu posso fazer crítica se precisar fazer, tem uma abertura para isso então eu me sinto muito bem, assim, falando de saúde mental. Ano passado não estava muito bem porque eu estava em outra empresa e eu não tinha essa autonomia, eu não tinha... não tinha voz, então assim isso me incomodava e mexeu bastante com a minha saúde mental (R4).

Chama atenção algumas expressões que R4 utiliza, como: autonomia, abertura e o “ter voz”. Dejours (2008) afirma que quando o trabalho pode ser livremente organizado, existe a possibilidade de exercício de diferentes habilidades psíquicas, o que descarrega tensões e permite que o sujeito encontre soluções para problemas, podendo exercitar certo nível de inventividade ao fazê-lo. Ao experimentar o real do trabalho existe uma mobilização, que, a princípio, pode ser paralisante. Com as condições necessárias, a insuficiência passa a apresentar-se de outro modo, dando lugar a ação frente a angústia e sofrimento. É neste espaço que pode haver uma conversão do sofrimento para a vivência do prazer. Porém, não se trata de um movimento mágico, e sim que tem as relações e a coletividade como fator central.

Em contrapartida, a rigidez e o autoritarismo apresentam-se como agravantes ao sofrimento. Inclusive, no meio organizacional fala-se muito sobre a necessidade de flexibilidade e autonomia, mas, a prática mostra o oposto, visto que o controle por parte dos cargos mais altos da cadeia hierárquica o utilizam como controle. Por isso, a autonomia é válida se ela direciona ao trabalhador ao caminho já esperado e desejado pela empresa, ao contrário disso, é mero discurso.

R8 expõe fatores que complementam nossa análise sobre a importância da autonomia e de estar em um ambiente seguro:

A gente, o setor é muito um setor muito... aí eu não sei nem explicar assim, mas é um lugar que a gente consegue relaxar, a gente consegue fazer brincadeira, a gente consegue né ter um contato mais suave né. Então não é uma coisa que tem pressão assim, a gente tem a pressão do dia a dia do trabalho, mas o contato ali com os colegas é tranquilo, suave, poderoso né, então isso faz com que o trabalho seja tranquilo, seja mais...menos sobrecarregado. Vamos ver, então eu me sinto bem né, gostaria de férias, enfim. Mas é devido a questão da demanda mesmo que é grande, então é o contato do dia a dia, mas eu me sinto bem (R8).

Novamente trazemos a mobilização subjetiva como conceito que merece nossos holofotes quando falamos em saúde no trabalho. Em suma, compreende os modos de pensar, sentir e agir individual e coletivo dos trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2003). Já discorremos

aqui sobre a importância dos aspectos coletivos, do reconhecimento como essencial ao trabalho e do impacto do outro em qualquer contexto, inclusive no trabalho. R8 mostra que na prática, isso faz diferença. Palavras como brincadeira e suavidade traduzem a boa interação entre os trabalhadores. Mesmo diante da pressão do trabalho, o bom relacionamento e, possivelmente, o compartilhamento de experiências, instrumentaliza para que consigam suportar as pressões e o sofrimento. É no coletivo que ocorre a construção de sentidos e significados compartilhados e a aproximação de subjetividades, movimento tão rico para o trabalhador.

R3 também defende que o ambiente e a cultura são peças chave para o prazer no trabalho. O fato de poder compartilhar vivências e encontrar no outro abertura para expressão de sentimentos, independente de qual seja, faz com que R3 mantenha viva a chama do desejo e da esperança, essenciais para o bem-estar. Seu discurso foi semelhante ao de R8:

É um setor muito leve, tanto que é uma das coisas da cultura da (empresa do ramo alimentar) é o relacionamento que eu tenho né. Principalmente dentro do meu setor, a gente brinca se quiser, a gente xinga, fala bobagem, mas a gente tem né essa liberdade para poder expressar quando a gente está triste.

Por fim, mesmo diante da complexidade e impossibilidade da definição sobre o que é saúde mental, vê-se que muito do que é postulado pela teoria dejouriana foi encontrando no discurso dos oito entrevistados. Há semelhanças, divergências e também constante busca por superação. Não a superação que encontramos nos discursos motivacionais, mas sim no sentido de ultrapassar e deixar para trás histórias que são representadas unicamente pelo sofrimento, angústia e adoecimento, ocasionadas por experiências que deixaram ou deixam feridas capazes de tornar o trabalhador coadjuvante de diante de suas próprias emoções.

3.6 Eixo 6: Perspectivas para a profissão

Até aqui falamos sobre o desejo e a esperança, fatores elementares segundo Dejours, para nos aproximarmos de uma compreensão justa sobre saúde mental. Contudo, quando paramos para pensar em perspectiva, falamos em se projetar para o futuro e vislumbrar possibilidades. Socialmente falando, o trabalho é representado pelo sacrifício. Para muitos, sinônimo de acordar cedo, enfrentar uma rotina, horas de deslocamento, passar pelo estresse, pela correria. O advento da tecnologia, da inteligência artificial e os novos modos de trabalho tem levado a importantes discussões sobre quais problemáticas e desafios vivenciaremos

enquanto trabalhadores ou como estudiosos da área o trabalho. O que colocamos como questionamento hoje pode ser diferente em uma década, ou até mesmo.

Possivelmente, em um futuro próximo conheceremos outras e novas tendências, contudo, o trabalhar é, sobretudo, humano. O trabalho precisa do sujeito para ser vivo e eficaz. Por isso, não podemos falar em perspectivas sem mencionar o futuro do trabalho. O presente é nosso balizador e nos aponta direções importantes: estamos em um meio de produção cuja precarização é característica indissociável e a subordinação é movimento necessário para que ela persevere. As novas configurações geram impactos significativos para que os trabalhadores não tenham motivos para ter esperança. O imediatismo impulsionado pela tecnologia, por exemplo, gera uma pressão sufocante e busca incessante de resultados, causadores de ansiedade, estresse e exaustão. A desqualificação da inteligência prática do trabalhador, frutas da automação e intensificação do uso desmedido da inteligência artificial extinguem a capacidade criativa, de cooperação, trabalho em equipe e aprendizado dos profissionais. Há, ainda, a fragmentação de tarefas, a individualização das atividades e falta de compreensão do todo. Neste cenário,

Dejours (2004) defende que é necessária profunda transformação social e organizacional, que preza pela ética, justiça e sustentabilidade. Enfrentamos e continuaremos enfrentando barreiras para isso. Entretanto, o papel da Psicologia também está na contribuição do bem-estar da sociedade. Como categoria apartada das demais, não podemos esperar grandes mudanças, e sim caminhar junto a outras ciências pode garantir que os passos dados sejam mais largos. Precisa-se, sobretudo, encarar as incertezas e realidades para isso. Primeiro as de si próprio, como trabalhadores, depois, apoiar as organizações na construção dessa visão.

No geral, o que impacta em uma visão negativa de futuro tem relação com a experiência vivida, anterior ou atual. A perspectiva carrega uma história, boa ou ruim, que impacta na percepção do que se espera pela frente. Ao conversar com os 08 psicólogos, nos deparamos com diferentes percepções sobre o futuro, seja o futuro de si, da profissão e de si nesta profissão.

O avanço da inteligência artificial foi algo discutido por muito deles. Afirmam que apesar de ferramentas e inovações, não é possível substituir muitas funções, e o recrutamento e seleção é um deles. R1 defende o seguinte ponto:

Acho que temos um papel muito importante que é, assim, não sei se eu tô sendo um pouco ignorante e limitada no meu pensamento, mas nenhuma inteligência artificial substitui o trabalho de uma pessoa nessa função[...] acredito que no mercado de tecnologia, que apesar dos desenvolvedores trabalharem com tecnologia, eles não

querem lidar com tecnologia, eles falarem e eu acho justo né. Eu acho que realmente tem coisas que precisa ser feita de um para outro (R1).

R1 trabalha em uma empresa de tecnologia. Ela ressalta a importância do encontro de subjetividades, que é uma necessidade humana, independente da liquidez da sociedade e da inserção da tecnologia como mediadora dos relacionamentos. Parece haver uma estafa, principalmente de profissionais que se deparam com as telas constantemente, e esse número é cada vez mais expressivo. Conforme defendido por Dejours (2004), o trabalho envolve necessariamente a dimensão humana, virtudes, vicissitudes, erros e acertos, sofrimento e prazer, que permite a vivacidade. A tecnologia não é capaz de dar conta da nobreza dos sentimentos e afetos. A troca, o “olho no olho”, é fundamental. Aqui, podemos adentrar na dinâmica do reconhecimento, explorado nos demais eixos. O encontro do coletivo, do real de cada trabalhador, é o que media e sustenta a dinâmica do reconhecimento, que necessariamente passa pelo outro.

R3 adotou discurso muito próximo ao de R1. Ele destaca a importância e a necessidade de ter a tecnologia como aliada, porém, ela não pode substituir o trabalho de um profissional que foi ensinado e treinado para estar e lidar com o outro. No que se refere especificamente ao recrutamento e seleção, ele utiliza a avaliação psicológica como grande trunfo do Psicólogo. Ela é de uso exclusivo e há o imaginário de que ele consegue traduzir traços de personalidade e comportamentos. Porém, o destaque é para a importância de enxergar o trabalhador como ser humano e, mais do que isso, que são pessoas que operam a tecnologia.

A psicologia já ganhou muito espaço dentro do RH, hoje eu vejo o RH como principal empregador de psicólogo, principalmente por conta da questão da avaliação psicológica que é algo privativo do psicólogo e que facilitou a entrada, a permanência e o crescimento da Psicologia dentro da organização. Mas, principalmente, também fator humano para a gente olhar pessoas como a gente vem falando, o bem mais precioso são pessoas. A gente tem tecnologia, a gente precisa investir nisso, mas não importa qual tecnologia seja, ela não existe sem pessoas (R3).

Nesse sentido, temos um importante campo de discussão. Atualmente, a tecnologia também é difundida nas mais diversas ferramentas e sistemas para recrutamento e seleção. As plataformas como Gupy, Sólides, Greenhouse, entre outras, tem aderência em muitas empresas e representam solução diante de questões de triagem de currículos, ranqueamento de candidatos e aplicação de teste comportamentais. Até que ponto tais ferramentas realmente não substituem a função do profissional recrutador e o quanto os participantes da pesquisa ponderam, no dia-a-dia essa questão? Para além da crítica a “tecnologia” que pode estar por trás das ATS, o

Psicólogo precisar se preocupar com uma possível substituição de suas tarefas, ou realmente são facilitadores da parte burocrática do trabalho e trazem benefícios a todas as partes? Inclusive, pode ser que, mesmo com o discurso da necessidade de humanizar processos de seleção de pessoal, os próprios Psicólogos recrutadores não consigam evitar o avanço de determinadas tecnologia dentro de seus processos. Não defendemos que a Psicologia e suas ferramentas precisam parar no tempo, ao contrário, é imprescindível ponderar os diversos fatores que a tecnologia tem no trabalho e Psicólogo recrutador e o quanto ela facilita a distância da execução de um processo seletivo humanizado.

R4 também fala da tecnologia e acrescenta outro ponto, que é o Psicólogo como profissional que pode contribuir com algo mais, que vai para além do óbvio. No discurso ela também menciona que o Psicólogo pode ser visto como transformador, já que as empresas que tem Psicólogos em seu quadro de funcionários está se propondo a “ver algo mais”. Ela destaca que parece haver uma mudança de concepção sobre o papel da Psicologia, que ela não está apenas para a escuta: ela pode muito mais. A fala de R4 é otimista e cheio de esperança. Contudo, ela não aborda especificamente a área de recrutamento e seleção, e sim o papel do Psicólogo dentro das organizações, de modo inespecífico.

Eu acho que é cada vez mais a gente ganha espaço né e as empresas entenderam que... que é importante ter alguém né com a nossa formação dentro das empresas né e que a gente tem a tecnologia para trabalhar (inaudível). Eu acho que já mudou assim, acho que as empresas já colocam o psicólogo querendo entender talvez onde que eles podem mudar. [...] as empresas deixarem de achar que a gente vai lá só para, sei lá, conversar com os colaboradores, a gente pode fazer um trabalho muito maior dentro das organizações. (R4)

Já R5 considera que a diferença está no olhar do Psicólogo recrutador. Muito provavelmente ela está falando do senso crítico, clínico e analítico que acompanha este profissional desde a sua formação. Logo, seu papel está em trazer luz a diálogos e compreensões que talvez outros recrutadores não conseguem, por inúmeros fatores. Ela dá ênfase ao recrutamento e seleção e afirma que a orientação do Psicólogo para a complexidade é o que torna este profissional necessário. Cabe ressaltar que R5, além de Psicóloga, possui formação em Gestão de Recursos Humanos, por isso, sua fala pode ter relação com o fato de enxergar que a Psicologia a habilitou mais para o recrutamento e seleção do que a graduação anterior, segundo sua própria experiência.

Eu acho que a psicologia traz um olhar diferente para as relações então o recrutamento e seleção e a gente sabe que tem outros profissionais que fazem, então administradores,

gestão de pessoas, que fizeram gestão de RH, engenheiros...enfim, tem várias pessoas que fazem, utilizam dos recrutamentos. Mas eu acredito que a psicologia ainda vai ser muito forte dentro das organizações, pensando nesses contextos de interação com a gestão, de visão analítica né, de ter esse pensamento de treinamento, de orientação (R5).

A fala de R5 evidencia uma riqueza importante, que direciona os caminhos da nossa própria abordagem, a Psicodinâmica do Trabalho. Bendassolli e Soboll (2011) afirmam que as clínicas do trabalho, onde a PdT se encaixa, precisa ter o termo “clínica” muito bem não se trata de um foco singular as problemáticas individuais, e sim se refere a articulação do mundo psíquico com o mundo social, cujo foco é a realidade, que incorpora a produção social do sofrimento, a ação coletiva e individual dos trabalhadores. Portanto, não é uma clínica que olha isoladamente e busca uma cura individual, e sim a experiência do sujeito trabalhador e o que cerca. É, sobretudo, uma investigação, em que percepções mecânicas não são cabíveis. De certa forma, R5 evidencia essa necessidade de transitar, interagir e não ser uma Psicologia estática.

A visão de R6 considera que hoje o RH e o recrutamento e seleção, enquanto área, passou a ser valorizado e reconhecido. Contudo, faz uma contrapartida: nem sempre foi assim. Inclusive, destaca a experiência de ser recrutadora em uma empresa que não tinha investimentos (aqui, em específico, ela fala de softwares para recrutamento e seleção) e hoje dispõe de três sistemas diferentes. Portanto, para ela, estamos vivendo em uma “nova” era.

E para o recrutamento, eu acho que o RH de forma geral, eu acho que é isso, o pessoal não entendeu a importância antes, por isso que agora tem todo esse investimento. A empresa que eu trabalhava recentemente, na época, não tinha nenhum sistema, hoje eles estão com 3. Então por aí acho que, acho que a gente ia ver uma mudança em menos de 3 anos, então eu acho que tem tudo para começar a ser mais valorizado nesse sentido, para ter maior entrega né que, conseqüentemente, é um reconhecimento, é a minha visão hoje (R6).

Contudo, importante refletirmos no movimento de as empresas passarem a investir em recrutamento e seleção. Se retornarmos a sociedade da performance, temos que o trabalho é uma esfera onde o alto desempenho é cobrado para a manutenção do status de sucesso (Facas, 2020). Assim, as organizações orientam-se pelos resultados mensuráveis, requisitando trabalhadores ágeis, adaptáveis, flexíveis, focado, multitarefas, entre outras características. O recrutamento e seleção é a porta de entrada, ou seja, onde busca-se talentos capazes de ser compatíveis com a grande lista do que as empresas desejam. Nessa lógica, o investimento tem um motivo: é preciso garantir assertividade, pois o “erro” na contratação resulta no fracasso da empresa em determinado nível. Quando estamos falando de posições gerenciais e de alta gestão, esse impacto parece ser ainda maior. Portanto, não se trata apenas de inovação em

recrutamento e seleção, nem de falar a mesma língua dos candidatos implantando formatos diferentes de recrutamento e seleção, mas sim a minimização de erros. Não podemos afirmar que esse é o caso da empresa de R6, contudo, trata-se de um movimento comum na maioria das organizações. Os investimentos, no geral, é a busca da garantia da realização de um processo, que precisa ter um benefício.

Um exemplo da necessidade da performance, pois ela é o que impulsiona a vida organizacional, é que ela também é parte do cotidiano dos profissionais de RH. A área de pessoas não está imune a cobrança por produtividade. Como parte do sistema, ela precisa corresponder e ter a visão de que seus processos são parte dessa mesma lógica. Este aspecto não é errado. A Psicologia não precisa se envergonhar de ser utilizada para os fins da produtividade, porém, é dever dela não abandonar a ética em seus processos e ser interlocutor e promotor de recursos voltados a saúde e a dignidade do trabalhador. Nesse interim, segue uma fala que chama muita atenção:

Eu acho que o RH não vai desaparecer, muito pelo contrário, as empresas só são empresas por conta dos seus capitais financeiros e por conta dos capitais humanos, mas existe um risco muito grande e de nós... deixa eu pensar para responder (risos). Eu acho que existe um risco muito grande de nós perdermos, perdermos esse foco para o resultado. Pode ser que eu esteja errado, opinião minha, mas talvez a gente está se preocupando tanto com alguns cenários e de saúde mental ou nesse sentido que a gente não pode tirar o foco do resultado e no trabalho vice-versa (R7).

R7 evidencia, mais que uma percepção individual, o senso coletivo do por que a Psicologia é chamada para dentro das organizações. Nos parece relevante que não se perca a visão para o resultado, organizações capitalistas trabalham com essa expectativa. Ademais, não nos parece ser possível colocar a saúde mental e o resultado no mesmo nível. Muitas vezes, perseguir o resultado é incompatível com a saúde mental e em muitos contextos é sinônimo de estafa e esgotamento. No entanto, reforça que os profissionais da Psicologia são partes da mesma cultura da produtividade e da performance, sendo cobrados pelos resultados de si mesmo e do outro.

Existe uma máxima que adentrou as empresas que é “trabalhador feliz, empresa feliz”. Apesar de parecer inofensivo, essa expressão precisa ser compreendida em suas nuances. Aqui, o bem-estar é visto como produtor, e não produto. Nossa compreensão é que se trata de um processo dialético. Não podemos esquecer que estamos na era da produtividade e da positividade que prega que para que coisas boas aconteçam, é necessário sentir-se “de bem com a vida”, enquanto são os acontecimentos, a relação com o mundo e suas complexidades que

afetam diretamente o comportamento, a construção de significados e sentidos e que provocam afetos tão particulares. Ainda, podemos complementar essa visão pensando que o bem-estar está relacionado com o consumo (Lipovetsky, 2007). Me sinto bem na medida que posso consumir, seja um produto ou uma experiência. Há empresas que acreditam, veementemente, que a promoção da saúde tem relação com o que ela pode oferecer de descontração. Empresas com o estilo “Google” crescem exponencialmente por oferecerem ambientes planejados para a felicidade: sala de jogos, estofados coloridos, piscina de bolinhas, dentre outras experiências para vender um ambiente com menos pressão. Empresas que adotam esses modelos parecem querer infantilizar seus funcionários. Já nos bastidores, vivenciam rotinas exaustivas, onde não há possibilidade de organização do trabalho, autonomia e pouco se vê de humano no “colaborador”.

Outro fator importante destacado é a relação da Psicologia com o comportamento. R8 faz uma relação direta com o recrutamento e seleção, que precisa se atentar aos comportamentos. Sem adentrar no mérito de como conhecer comportamentos em um processo de seleção, parece ser responsabilidade do Psicólogo se atentar aos requisitos comportamentais. Dessa forma, retomando os preceitos da Psicologia Industrial, em que o foco era na compatibilidade que um determinado candidato tinha com a vaga, agregam-se competências comportamentais, que anteriormente eram observadas apenas sob um padrão técnico.

Em uma perspectiva de evolução, podemos concluir que há mudanças sobre qual era o tipo de trabalhador no passado e aquele desejado nos dias atuais. O “trabalhador bovino”, simbolizando os modelos de produção taylorista e fordista, foi difundido globalmente desde o final do século XIX e pode persistir em algumas empresas atualmente, principalmente no setor industrial. Essa representação retrata um indivíduo dócil e resignado, cuja utilidade no processo de trabalho capitalista é limitada à força física (Taylor, 1990). Com o trabalho cada vez mais intelectualizado, outros comportamentos são esperados e há um refinamento de características esperadas. Características como resiliência, inteligência emocional e adaptabilidade são perseguidas pelas empresas e, conseqüentemente pelos recrutadores. R8 aponta em seu discurso o que apresentamos aqui:

Hoje não, hoje você vê que as empresas elas estão mudando nesse quesito né, porque elas entenderam que em muitos momentos foram contratadas as pessoas pela técnica e foram demitidas pelo comportamento. Espera aí, então precisa ter essa mudança. Então, a empresa ela precisa entender que ela precisa entender também o comportamento da pessoa né e eu vejo isso como um futuro muito promissor para a gente né (R8).

Até aqui, podemos fazer um breve compendio sobre o que foi apresentado. Os participantes mostram que acreditam que, apesar de a tecnologia existir, o Psicólogo ainda tem espaço na área organizacional, porém, o evidenciando em uma perspectiva generalista e não específica de recrutamento e seleção. Quando o setor de recrutamento e seleção é citado especificamente, concordam que há uma diferenciação dos conhecimentos do profissional da Psicologia frente aos demais que podem estar nessa área de atuação, e isso ocorre devido ao foco nos comportamentos e no senso analítico que o Psicólogo carrega. Além disso, foi abordado sobre papel do Psicólogo nas organizações frente ao dilema saúde mental X resultados, em que foi discutido sobre a possibilidade de haver um equilíbrio entre esses elementos, mesmo que pela lógica, seja difícil de conciliar.

Após discorrermos sobre as perspectivas da Psicologia e do futuro do recrutamento e seleção, brevemente apresentaremos sobre a perspectiva de carreira dos Psicólogos que estão inseridos no contexto organizacional.

R1, uma das entrevistadas que mais falou sobre adoecimento, afirmou que não pretende continuar em recrutamento e seleção, ao menos não de forma operacional. Relata ser um trabalho que não lhe traz o reconhecimento necessário – até mesmo pelo histórico que ela apresentou. Não se vê em outras áreas da Psicologia, pois demandaria um investimento de tempo e estudo que ela não consegue dispor hoje. R1 também pensa na questão de remuneração e informa que considera o que recebe compatível com o trabalho que realiza. Por fim, apresenta uma resposta genérica: “Eu gostaria de estar um pouco mais assim, numa parte de gestão. Não sei se é sem pôr a mão na massa né, mas eu penso, com 10 anos, fazendo isso né? Tá louco! (risos)”.

R2 teve uma resposta bem parecida com a de R1, informando que deseja estar atuando com gestão, de forma generalista. Afirma não querer se distanciar da Psicologia e da área organizacional e que está aberta a inúmeras possibilidades. Também menciona que a Psicologia não é apenas uma profissão, e sim um conjunto de conhecimentos e que não é possível abandoná-los.

Eu me vejo aí provavelmente na área de gestão, só que provavelmente mais generalista, eu não sei ainda se eu estaria na área de RH [...] A Psicologia nunca deixando de estar ali do lado. Acaba que não tem como também né, a gente acaba até conversando com outras pessoas, e a psicologia vai estar ali do outro lado. Já está dentro da gente, não tem como largar (R2).

R3 traz profundo sentimento de satisfação e relata estar “realizado” com sua atuação em recrutamento e seleção e com a área de RH. Resgata seu processo histórico de formação,

uma vez que tem origem humildade e, ainda sim, alcançou a formação em nível superior. Vislumbra uma possibilidade de mudança de setor dentro do quadro organizacional na empresa que trabalha e fala com muito prazer do como o trabalho lhe faz bem e o quanto consegue enxergar seu trabalho como de grande impacto para a organização.

Mudar de profissão de jeito nenhum (risos). Não dá. É o que eu gosto de fazer né. Como eu disse para você, eu me sinto realizado né, primeiro pela minha história de vida né, minha mãe é diarista e da família da minha mãe eu fui o primeiro né, a alcançar uma graduação né. E talvez aquele que menos tinha condições para isso no momento. Então eu fui o primeiro a alcançar uma graduação e me formar no nível superior. Trabalho em uma das maiores indústrias de alimentos do país, então com a minha história hoje eu tô realizado com aquilo que eu consegui né, quero sim crescer dentro da profissão. Só me vejo fazendo RH. (R3)

R4 considera não continuar na área de recrutamento e seleção, apesar de ser algo que gosta de fazer. Evidencia a realidade das organizações privadas, que é a falácia da estabilidade. A qualquer momento a empresa pode chegar à conclusão que o trabalhador não contribui mais e optar por demiti-lo. É uma situação onde o funcionário é refém da escolha da gestão e, muitas vezes, está ligado ao cenário econômico, a desempenho ou até mesmo, incompatibilidade com a cultura organizacional. Por isso, enxerga no concurso público uma possibilidade maior de estabilidade. Parece não haver uma frustração direta com a prática, porém, outros fatores são considerados como decisivos para a escolha de permanecer ou não.

Acho que não é para mim me dedicar 100% só para isso talvez. Não acho que não pediria demissão para viver só do consultório, mas é um...é uma realidade, é um espaço que eu gosto também, gostava na época né, traz um sentimento bom né também de ajudar pessoas, mas e eu penso muito ainda daqui uns anos tá concursada. Na verdade, quero passar em um concurso, tem alguns concursos aí que tá na área né e são concursos bons, até voltados para gestão de pessoas também. É mais por estabilidade mesmo porque a gente tá na empresa privada né, por mais que você esteja ali fazendo um bom trabalho, a qualquer momento eles podem acordar e falar: “então R4, você trabalhou muito bem até aqui, mas não precisamos mais do seu trabalho” (R4).

R6 também tem expectativas de carreira na área pública, devido a estabilidade. O caso de R6 é diferente dos demais. Ela já migrou de área, mudando do recrutamento e seleção para o suporte personalizado, em que sua prática anterior é importante e necessária, sem atuar diretamente com o recrutamento e seleção. Destaca não ter o desejo de retornar para essa prática, até por ver sua rotina de trabalho muito mais dinâmica atualmente. Ou seja, seu trabalho com o suporte e treinamento de software parece muito mais satisfatório do que as atividades que tinha anteriormente.

Eu busco essa estabilidade de um concurso, por exemplo, independente de área. Vou ser muito sincera com você, acho que principalmente no local que eu estou hoje seria muito bom e interessante, tenho vontade de voltar para área da clínica, não sei como fazer isso, mas se possível é né... mas tenho sim, mas eu migraria de área sem problema nenhum. Mas para o recrutamento talvez eu não voltaria, se fosse uma opção (R6).

R5 demonstrou grande insatisfação com sua atuação, porém, parece estar relacionada com a forma que a empresa é organizada, o como enxerga a área de recrutamento e seleção e como se relaciona com a função dela especificamente. Há um engessamento de rotinas, relacionamento conturbado com a gestão e visível falta de reconhecimento. Ela relata vontade de trabalhar com consultoria ou treinamento, por ser uma área que permite relacionamento dinâmico com as pessoas. Pode tratar-se de uma preferência, como ela mesmo relata, ou, ainda, uma fuga do contexto e profissão que lhe traz sofrimento.

Então assim, a médio prazo, eu tenho vontade de sair do recrutamento e seleção né, nessa parte de RH assim, então trabalhar com treinamento, desenvolvimento ou consultoria, e eu gosto da orientação profissional, me identifico, já trabalhei com isso, mas um atendimento individual é algo muito limitado para mim, eu gosto de conversar com a pessoa né, eu gosto de fazer um processo. Mas eu sinto muito essa falta de contato, o RH me proporciona estar com outras pessoas, me envolver com outras pessoas, ajudar essas pessoas... então eu acredito que a consultoria ou treinamento, possa ter a ver mais com aspectos que eu me identifico (R5).

Já R7 tem uma perspectiva promissora para a profissão, por isso pretender permanecer nela. Destaca a necessidade do equilíbrio de dicotomias e acredita que ainda há grande campo a ser explorado. Para ele, permanecer na área é benéfico na medida em que considera o salário como atrativo. Também vê a possibilidade de estar na docência, atividade essa que teve breve experiência, ainda assim, dentro da Psicologia Organizacional. R7 também já pensou em Medicina, por ser algo presente em sua vida antes mesmo da graduação em Psicologia.

Dentro da Psicologia eu gosto muito da docência, mas eu não trocaria a psicologia organizacional por outra psicologia. Eu não trocaria pela psicologia educacional hoje. Hoje eu acho que eu não trocaria para... nem para o concurso. Dentro da psicologia, se eu trocasse por alguma coisa talvez seria para continuar, com digamos, ser um psicólogo organizacional, mas ser um professor organizacional, entendeu? Então eles meio que não se desvinculam. Agora se for uma transição de carreira, eu cursaria medicina (R7).

Por fim, R8 apresentou sua expectativa de forma breve, informando que é feliz com o que faz e com a área que atua, não desejando migrar. Ao longo de toda entrevista R8 apresentou vivência muito positiva na empresa que trabalha, onde sente que é reconhecida, tem um bom

ambiente de trabalho, convívio satisfatório com seus pares e percebe que tem relevância para a organização. Destaca a autonomia como ponto importante, algo que dispõe em seu emprego atual: “Eu acredito que não, porque bom, eu digo no meu momento atual né, sou muito feliz, eu sou feliz como que eu faço, eu gosto muito da área” (R8).

Em síntese, as perspectivas aqui apresentadas são carregadas de histórias pessoais e da vivacidade da relação dos profissionais Psicólogos recrutadores com seu trabalho. Porém, percebemos a aproximação entre discursos, como por exemplo, a satisfação em trabalhar com a complexidade humana e organizacional e outras que causam sentimento oposto e levam ao afastamento da rotina que pode ser exaustiva e adoecedora, a ponto de tirar expectativas de estar trabalhando na área.

Entendemos que 08 entrevistados é uma amostra pequena diante da quantidade de profissionais que se inscrevem dentro da área organizacional especificamente, carregando particularidades e singularidades da atuação que aproximam realidades e sentimentos, tão ricas para entendermos dimensões importantes sobre o trabalho do profissional da Psicologia nas organizações e no recrutamento e seleção de pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo do trabalho tem nos possibilitado inúmeras análises e interlocuções com as diversas teorias que se debruçam no aprofundamento desse fenômeno que envolve a subjetividade do trabalhador. Ao trazermos luz para a Psicologia, enquanto ciência e profissão, especialmente para psicólogos recrutadores, destacamos a necessidade de olharmos para um campo que estuda outras categorias e muito pouco de si e as nuances que suas práticas estão inseridas.

Por isso, o encontro com os discursos possibilitou conhecer a realidade e particularidade de cada entrevistado e o agrupamento dos afetos, sentimentos e vivências que passa pela percepção de aspectos sociais. Mesmo que a história do recrutamento e seleção seja antiga, ainda é parte da atuação do psicólogo e carro chefe das áreas de Recursos Humanos. Por isso, a relação tempo-espço é muito importante para entendermos as particularidades que permeiam o saber fazer dessa categoria e seu modo de expressar o real do trabalho.

Apesar e o real do trabalho ser mutável, temporal, dinâmico e organizado a partir das trocas, dos fatores coletivos e do encontro do subjetivo com o trabalho prescrito, as análises descritas neste trabalho identificaram que o trabalho prescrito do recrutador não tem grandes mudanças daquelas executadas por psicólogos recrutadores na Psicologia Industrial. As

ferramentas e metodologias ganharam novos contornos, todavia, as empresas ainda contratam profissionais da Psicologia como recrutadores a partir de uma visão mecânica e técnica, pautadas na compreensão que possuem sobre o saber e prática em Psicologia, que se distancia do que essa ciência e profissão tem como papel e potencial.

No entanto, é essencial destacar que a formação em Psicologia pode ter falhas ao ensinar e instrumentalizar o aluno na área do trabalho, provocando reflexos significativos na prática pós formação. A mercantilização do ensino e a proposta de ter uma formação voltada apenas a prática para suprir necessidades do capitalismo coloca em risco a formação (e não somente da ciência que estamos nos debruçando) e torna a pergunta sobre a quem e para quem serve a Psicologia, premissa básica. No contexto organizacional as práticas e intervenções têm sido modificadas com o tempo, a partir da incorporação de novas intervenções e ampliação dos objetivos de determinados trabalhos (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2024), porém, a própria formação pode contribuir para uma atuação elitista, que transmite uma prática sem raízes para uma visão real do trabalhador.

Nesse aspecto, o Conselho Federal de Psicologia também tem importante papel na construção dessa visão e na transmissão do papel profissional da Psicologia, sobretudo na área do Trabalho, caminhando conjuntamente com a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), que, comprometida com os propósitos científicos e educacionais apoia na produção, divulgação da pesquisa e saber científico em Psicologia do Trabalho, mostrando-se um porto seguro para a classe. No entanto, é imprescindível a projeção desses conhecimentos fora do âmbito da Psicologia, atrelando temáticas a outros saberes, formações e profissões. O fazer em Psicologia é de responsabilidade do psicólogo, contudo, as bases éticas e discussões sobre o mundo do trabalho precisam ser partilhadas com maior ênfase com diversas áreas do conhecimento.

Entendemos que estar diante de oito Psicólogos recrutadores nos permitiu compreender os desafios e a vivências de prazer e sofrimento que suas atividades lhe conferem, que é o principal objetivo deste trabalho. Pudemos, também, identificar os mecanismos psíquicos individuais e coletivos na prática em Psicologia que nos permitiu conhecer as estratégias de enfrentamento ao real do trabalho, visando dar conta do sofrimento imposto pelas rotinas, organização e condições vivenciadas. Percebe-se que há uma aceitação e, ao mesmo tempo, descontentamento sobre o que é requisitado da área de recrutamento, especialmente sobre o volume de trabalho e a dificuldades entre o perfil ideal dos candidatos *versus* ao que o Psicólogo recrutador encontra na prática. É interminável a quantidade de habilidades, conhecimentos e atitudes que são direcionados ao psicólogo na busca do candidato ideal,

retomando aos princípios taylorista de que há o homem certo ao lugar certo e cabe ao recrutador localizá-los. Ainda, existe o importante avanço das tecnologias, que aparecem como solução a problemáticas próprias da área de recrutamento e seleção, bem como a necessidade de maior emprego de testagem e avaliação psicológica.

O sofrimento do Psicólogo recrutador decorre da invisibilidade e falta de investimentos no setor, falta de reconhecimento pela liderança, alta gestão e o fato de estar imerso em rotinas estafantes e burocráticas, que afastam os profissionais de sua atividade fim. Já as vivências de prazer estão no benefício de contribuição a empresa, possibilidade de promover empregos e impacto positivo para mudar a vida de trabalhadores, especialmente aqueles que estão na base da operação organizacional. Contudo, foi possível perceber que a atuação em recrutamento e os desgastantes que a área suscita aparta o profissional de Psicologia de sua ciência, motivado por vários fatores, tais como: rotinas excessivamente burocráticas, subaproveitamento do potencial da Psicologia, desvios de funções e distanciamento do propósito da Psicologia, que é o atuar frente ao bem-estar. Dessa forma, fica subentendido que o profissional não se vê Psicólogo pois sua atividade está para uma rotina excessivamente técnica, voltada a reprodução de etapas e que após conclusão de um processo seletivo, pouco se sabe sobre o trabalhador contratado. Não é incomum que o Psicólogo recrutador busca desvincular-se do Conselho Regional de Psicologia e passe a se interessar e reivindicar muito pouco do que a ciência e evoluções da categoria pode possibilitar.

**INCLUSÃO DA NOTA TÉCNICA MENCIONADA PELO BRUNO NA BANCA
ESSES PROFISSIONAIS NÃO SE VÊM FAZENDO PSICOLOGIA (UMA DAS
FONTES DE SEUS SOFRIMENTOS) – ÁREA ORGANIZACIONAL COMO GRANDE
EMPREGADORA X O QUE FAZER?**

**IR ALÉM DOS ASPECTOS LEGAIS – DISCUTIR UM POUCO MAIS SOBRE O
QUE É SER PSICÓLOGO NESSA ÁREA**

Ao longo das entrevistas estivemos diante de várias histórias e pudemos adentrar o mundo do trabalhador com profundo respeito pelas dores, sofrimentos, adoecimentos e ouvir os relatos de satisfação que psicólogos recrutadores encontram em seu trabalho, justamente pela contribuição que possuem frente ao ser humano. Como pesquisadora, alcancei um rico material, sobretudo, esse movimento significou um encontro de realidades. Como recrutadora, estar diante de histórias semelhantes ao que vivencio suscitou sentimentos ambíguos. Hora, me percebi compadecida frente ao sofrimento, hora me vi utilizando estratégias e mecanismos para justificar comportamentos de liderança e modelos e práticas organizacionais. Em alguns momentos, temi por estar totalmente envolvida com as temáticas evocadas, todavia, se

configurou como um processo de troca e profunda reflexão sobre minha prática. Foi desafiador atuar em recrutamento e seleção e pesquisá-lo, ao mesmo tempo. Me vi adoecida diante do excesso da temática, o que em determinados momentos me impediu de debruçar-me com afinco a crítica que as análises e interpretações que a escrita de uma dissertação demanda. Adoeci pelas contradições entre teoria e prática, impactando em meu papel como psicóloga recrutadora, líder de uma área de recrutamento e seleção e pesquisadora em contato com temáticas subjetivas.

Porém, as reflexões me permitiram entender que o caminho a ser trilhado por uma Psicologia do Trabalho e nas Organizações ética, justa e dedicada a um olhar para o trabalhador subjetivo e real é desafiador. Trabalhos como os de Borges e Mourão (2013) reforçam esse desafio e a necessidade de uma gestão de pessoas e práticas organizacionais que promovam o bem-estar dos trabalhadores, por isso, a Psicologia precisa se comprometer a entender o trabalho contemporâneo, os efeitos da tecnologia e globalização para o trabalho atual e o futuro do trabalho, de modo a articular ao cenário histórico, social e político. O recrutamento e seleção não precisa e não deve estar apartada dessas discussões, pelo contrário, é imprescindível que se ocupe de temáticas como essas, porém, para que seja uma verdade, é necessário que paradigmas tecnicistas sejam superados e o Psicólogo recrutador se veja, sobretudo, como um pesquisador e interventor na prática organizacional.

Impelida por essa visão, pela pesquisa e por minha prática cotidiana como recrutadora, me senti transformada. Há muito o que se fazer e quebrar com a concepção padrão da Psicologia apenas dentro das atividades tradicionais exige dedicação, estudo e coragem, que o cansaço físico e emocional do dia-a-dia, por vezes, quase me fizeram desistir. Acredito em uma Psicologia que consiga olhar as diversas nuances, complexidades e a vivacidade do trabalho e que a Psicodinâmica do Trabalho pode contribuir para uma nova perspectiva e possibilidade de atuação.

Como parte desse trabalho, os participantes da pesquisa serão reunidos em grupo único, em que serão levados a discussões percorridos nos seis eixos de análise discutidos, visando não apenas a devolutiva dos resultados, como também o contato com suas próprias histórias e de outros que vivenciam fatores semelhantes, principalmente os afetos. FALAR AQUI DA RESTITUIÇÃO COLETIVA DOS DADOS COMO ESTRATÉGIA PARA FAZER OS RESULTDOS CHEGAREM AO PÚBLICO (PARTICIPANTES) ESPECÍFICOS. ALÉM DISSO, SUA DISPONIBILIDADE PARA UM ESCUTA FINAL ATENTA E QUALIFICADA, A FIM DE CONTINUAR IMPLICADA COM A PRODUÇÃO DE SAÚDE DO TRABALHADOR

Além disso, a pesquisa científica é geradora de materiais para artigos, discussões e disparadores de novos estudos. Por isso, para além das contribuições expostas aqui, pretende-se, ainda, que as reflexões ressoem para além deste material escrito.

Por fim, concluímos a eminente necessidade de continuarmos lutando pela Psicologia a partir de uma prática clínica, crítica e analítica, que não corresponda apenas a repetição/execução de padrões do senso comum. Acreditamos que a aproximação com outros conhecimentos, áreas e subsistemas poderá garantir a disseminação de uma nova prática em recrutamento e seleção, que não considere apenas o processo seletivo, e sim transita em diversas camadas organizacionais e se posicione como agente transformador da visão organizacional predominante e resgate o aspecto humano e subjetivo do trabalho. Nosso objetivo não foi o de diagnosticar toda uma classe trabalhadora e sim conhecer e reconhecer os desafios que, como categoria, precisamos superar.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, M. A. F. (1981). *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional* (pp.51-94). São Paulo: Atlas.
- Andrade e Silva, C. de, & Yamamoto, O. H. (2013). As políticas sociais na formação graduada do psicólogo no Piauí. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(4), 824-839.
- Antunes, R. (1995). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. Ed. Cortez/Ed. Unicamp, São Paulo.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2020). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. São Paulo: Boitempo.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 14(1), 59-72.
- Bendassolli, Pedro F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicol. estud.*, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722012000100005&lng=pt&nrm=iso>.
- Bock, A. M. B., & Aguiar, W. M. J. (1995). Por uma prática promotora de saúde em Orientação Vocacional. In A. M. B. Bock (Org.), *A escolha profissional em questão* (pp. 9-22). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Borges, L. O. & Mourão, L. (2013). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. (1962). *Lei n. 4.119, de 27 de agosto de 1962. Dispõe sobre os cursos de formação em psicologia e regulamenta a profissão de psicólogo*. Brasília.
- Carvalho, I., Passos, A., & Saraiva, S. (2016). *Recrutamento e seleção por competência* (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Editora Manole.

Ciampa, A. C. (1984). Identidade. In S. T. M. Lane & W. Codo (Orgs.), *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense.

Clot, Yves. (2007). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes.

Clot, Yves (2010). A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. *Fractal: Revista de Psicologia*, 22(1), 207-234.

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. (2021). *Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual*. Ofício Circular n. 2. Brasília. Disponível em: Disponível em: file:///C:/Users/55449/Downloads/Orientacoes_Pesquisas_Virtuais.pdf . Acesso em 26 set. 2021.

Conselho Federal de Psicologia. (1992). *Atribuições da(o) Psicólogo(a) e Catálogo Brasileiro de Ocupações*. Brasília: CFP.

Conselho Federal de Psicologia. (2022). *A Psicologia brasileira apresentada em números*. Brasília: CFP.

Conselho Federal de Psicologia. (2024). *Nota Técnica CFP nº 18/2024: O escopo da atuação da(o) psicóloga(o) no campo das organizações e do trabalho*. Brasília: CPF.

Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 54(4), 7-11.

Dejours, C. (1987). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez.

Dejours, C. (1992). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J. F. Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (2003). *Trabalho vivo: Tomo 1: Sexualidade e trabalho* (Vol. 1). Editora Vozes.

Dejours, C. (2004). *Subjetividade, trabalho e ação*. *Revista Produção*, 14(3), 27-34.

Dejours, C. (2011). A saúde mental entre impulsos individuais e requisitos coletivos (sublimação e trabalho). In S. Lancman & L. I. Sznelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: Da Psicopatologia à Psicodinâmica do trabalho* (3a ed., Cap. 12, pp. 409-430). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15.

Dejours, C. (2012). *Trabalho Vivo: Trabalho e Emancipação*. Brasília: Paralelo 15.

Dejours, C. (2015). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho* (6ª ed.). São Paulo: Cortez. (Original publicado em 1980)

Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1993/2012). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet (Eds.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C., Deranty, J. P., Renault, E., & Smith, N. (2018). *The Return of Work in Critical Theory: Self, Society, Politics*. New York: Columbia University Press.

Engels, F. (1999). *Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico* (versão digital). Ridendo Castigat Mores.

Enriquez, E. (1999). *Perda do trabalho, perda da identidade*. Cadernos da Escola do Legislativo, 5(9), 53-73. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

Enriquez, E. (2014). O trabalho, essência do homem? O que é o trabalho? Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 17(spe. 1), 163-176. São Paulo.

Esch, C. F., & Jacó-Vilela, A. M. (2012). A regulamentação da profissão de psicólogos e os currículos de formação psi. In A. M. Jacó-Vilela, A. C. Cerezzo, & H. B. C. Rodrigues (Orgs.), *Clio-psyché: fazeres e dizeres psi na história do Brasil* (pp. 3-12). Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais.

Facas, E. P. (2020). Sociedade da Performance e a falácia da liberdade no discurso neoliberal. In F. S. Duarte, A. M. Mendes; E. P. Facas (Eds.), *Psicopolítica e Psicopatologia do Trabalho* (Cap. 3, pp. 63-75). Porto Alegre: Editora Fi.

Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar e Agir.

Freud, S. (1996). Além do Princípio de Prazer, Psicologia de Grupo e Outros Trabalhos. *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago.

Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras.

Gil, A. C. (2002). *Como classificar as pesquisas? Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gondim, S. M. G., & Queiroga, F. (2013). Recrutamento e Seleção de Pessoas. In L. Borges & L. Mourão (Org.), *O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp. 376–405). Porto Alegre: Artmed

Guareschi, N. M. de F., et al. (2011). A avaliação psicológica, psicopatologia e as psicoterapias na formação do profissional de saúde para o SUS: um estudo dos currículos dos cursos de Psicologia. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 11(1), 171-204.

Han, B.-C. (2015). *Sociedade do cansaço* (2a ed.). Vozes.

Han, B. C. (2017). *Sociedade da Transparência*. Petrópolis: Vozes.

Harvey, D. (1992). *Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.

Koppes, L. (s.d.). *A Brief History of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. – A Division of the APA*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Recuperado de <https://www.siop.org/About-SIOP/SIOP-Museum/Koppes-History>

Kumar, S. (2019). Advantages and Disadvantages of Artificial Intelligence. *Towards Data Science*. Disponível em: <https://towardsdatascience.com/advantages-and-disadvantages-of-artificial-intelligence-182a5ef6588c>. Acesso em: 29 de setembro de 2023.

Lima, S.C.C. (2013). Coletivo de Trabalho. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 93-97). Curitiba: Juruá.

Lima, V. C. de, & Souza, R. de T. (2014). Formação humana e competências: o debate nas diretrizes curriculares de Psicologia. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 792-802.

Lipovetsky, G. (2007). *A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.

Malvezzi, S., Janissek, J. A., & Zanelli, J. C. (2010). Inserção no mercado de trabalho: Os psicólogos recém-formados. In A. V. Bastos & S. M. G. Gondim (Orgs.), *O trabalho do Psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Manfredi, S. M. (1998). Trabalho, qualificação e competência profissional: Das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, (pp. 93-118).

Marx, K. (2004). *O Capital: Crítica da Economia Política*. São Paulo: Boitempo.

Marx, K. (2014). *O Capital - Livro I – crítica da economia política: O processo de produção do capital*. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo.

Marx, K., & Engels, F. (2010). *Manifesto Comunista*. São Paulo: Boitempo.

Mendes, A. M., & Duarte, F. S. (2013). Mobilização Subjetiva. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 259-262). Curitiba: Juruá.

Mendes, A.M. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de Dejours. *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, p. 34-38.

Mendes, A. M. (1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de psicologia*. v. 13/14, n. 1/2, p. 27-32.

Minayo, M. C. S. (2009). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (28ª ed.). Petrópolis: Vozes.

Nogueira, T. G., Andrade, I. B. M., Souza, K. G. M., & Soares, W. C. (2015). Empregabilidade do Psicólogo: análise da percepção de alunos, ex-alunos, professores universitários e selecionadores. *Psicologia em Pesquisa*, 9(1), 40-49.

Pasquali, L. (2009). Psicometria. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43, 992–999.

Pereira, F. M., & Pereira Neto, A. (2003). O psicólogo no Brasil: notas sobre seu processo de profissionalização. *Psicologia em Estudo*, 8(2), 19-27.

Reis, B. de F., & Graminho, V. M. C. (2019). A inteligência artificial no recrutamento de trabalhadores: o caso Amazon analisado sob a ótica dos direitos fundamentais. In *XVI Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea*, Anais (p. 1-21). Santa Cruz do Sul: Unisc.

Reis, C. dos, & Guareschi, N. M. de F. (2010). Encontros e desencontros entre Psicologia e Política: formando, deformando e transformando profissionais de saúde. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(4), 854-867.

Rhéaume, J et al. (2008). Action syndical, démocratie et santé mentale au travail. *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n.2, p.82-110.

Sampaio, J. R. (1998). Psicologia do trabalho em três faces. In I. B. Goulart & J. R. Sampaio (Eds.), *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos* (Cap. 1, pp. 19-39). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Santos, O. de B. (1979). *Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional*. Castro: Pioneira.

Seligmann-Silva, E. (1994). *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/ Editora Cortez.

Seligmann-Silva. (1994). Da Psicopatologia a Psicodinâmica do Trabalho. In C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet (Eds.), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 13-19). São Paulo: Atlas.

Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.

Soares, D. H. P. (2002). *A escolha profissional: do jovem ao adulto*. São Paulo: Summus.

Soldera, L. M. (2017). Clínicas do Trabalho: Concepção histórica e desenvolvimento de uma nova proposta heterogênea. *Revista Trabalho (En) Cena*, 2(1), 50-64. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N150>

Spink, M. J. P. (2013). *Psicologia social e saúde: práticas, saberes e sentidos*. Rio de Janeiro: Vozes.

Taylor, F. W. (1990). *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas.

Taylor, F. W. (1995). *Princípios de administração científica* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Triviños, A. N. S. (2012). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (1ª ed., 21ª reimpr.). São Paulo: Atlas.

Vasconcelos, A. C. L. (2013). Sofrimento Ético. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. Curitiba: Juruá.

Zanelli, J.C. (1986). Formação e Atuação em Psicologia Organizacional. Brasília: *Psicologia, Ciência e Profissão*, Ano 6, nº 1, p. 31-32.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., Cap. 15, pp. 549-582). Porto Alegre: Artmed.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada: **O PROFISSIONAL DA PSICOLOGIA DO TRABALHO EM FOCO: UM OLHAR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA PRÁTICA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**, que faz parte do Programa de Pós-Graduação em Psicologia PPI da UEM, nível mestrado e é orientada pelo professor Lucas Martins Soldera da Universidade Estadual de Maringá. O objetivo da pesquisa é compreender a vivência e a mobilização subjetiva de profissionais da Psicologia do Trabalho que atuam no setor de recrutamento e seleção, analisando as práticas do recrutador no decorrer da história e identificando os mecanismos psíquicos envolvidos na prática individual e coletiva desses profissionais.

Para isto a sua participação é importante e ela se daria da seguinte forma: participando de uma entrevista previamente agendada, via remota pela internet (plataforma Google Meet). Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, recusar a responder qualquer questão, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. É importante você se garantir e guardar uma via desse documento. Por ser caracterizada em uma entrevista via remota, a metodologia não traz nenhum risco físico aos participantes. Porém, a situação dialogal, a qual nos coloca a entrevista aqui proposta, pode evocar algum tipo de material psíquico, como emoções e ansiedade, advindo da situação do trabalhador com seu trabalho, porém acreditamos que essa situação exponha nosso público alvo a um nível mínimo de risco, seguindo a Resolução 510/2016 CNS e 466/2012 CNS. Mesmo assim, o pesquisador fica comprometido em adotar todas as medidas cabíveis para proteger os participantes garantindo assim a autonomia dos mesmos, cabendo a ele ainda se preparar para minimizar desconfortos que por ventura possam acontecer nessa interação. No entanto, caso algum desconforto seja evocado, a Universidade Estadual de Maringá dispõe de um Serviço chamado Unidade de Psicologia Aplicada (UPA), julgamos que esse órgão seja capaz de oferecer a continência necessária caso haja alguma sensibilidade em relação aos conteúdos trabalhados, apesar de cremos na baixa probabilidades para tal. Cabe, portanto, também ao pesquisador se preparar para minimizar desconfortos que por ventura possam acontecer nessa interação remota da pesquisa e se atentar para a política de privacidade da ferramenta utilizada e se resguardar sobre o armazenamento dos dados, podendo assim ofertar a maior segurança possível aos participantes. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. Destacamos que os dados coletados e tabulados ficarão guardados dentro do Departamento de Psicologia da UEM, na sala 03 do bloco 118 até o prazo legal de 5 anos para seu devido descarte. O pesquisador proporcionará assistência imediata, bem como responsabilizará pela assistência integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa, além do compromisso do pesquisador arcar com os custos referentes ao mesmo, sem onerar o SUS ou os planos de saúde. Espera-se que os dados obtidos contribuam para as pesquisas com profissionais da psicologia que atuam em recrutamento e seleção e identifique as mudanças da área/setor ao longo do tempo, compreendendo a dinâmica prazer/sofrimento de tais profissionais. Os resultados esperados baseiam-se na ideia de que a atual conjuntura sanitária, devido à pandemia Covid-19, pode contribuir para diversas fontes de sofrimento, inclusive nas relações de trabalho. Todos os participantes terão a garantia de acesso aos resultados que serão apresentados pelos pesquisadores e será disponibilizado um

material escrito com livre acesso para consulta. Caso você tenha mais dúvidas ou necessite maiores esclarecimentos, pode nos contatar nos endereços abaixo ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UEM, cujo endereço consta neste documento. Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você. Ressaltamos que você receberá uma cópia desse documento, devidamente assinada, e orientamos para a importância de guardar adequadamente tal documento para se assegurar de seus direitos.

Além da assinatura nos campos específicos pelo pesquisador e por você, solicitamos que sejam rubricadas todas as folhas deste documento. Isto deve ser feito por ambos (pelo pesquisador e por você, como participante ou responsável pelo participante de pesquisa) de tal forma a garantir o acesso ao documento completo.

Eu,..... declaro que fui devidamente esclarecido e concordo em participar VOLUNTARIAMENTE da pesquisa realizada pela mestrandia Isabella Frederico Mariani.

_____ Data:.....
Assinatura ou impressão datiloscópica

Eu,....., declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto de pesquisa supranominado.

_____ Data:.....
Assinatura do pesquisador

Qualquer dúvida com relação à pesquisa poderá ser esclarecida com os pesquisadores, autorizados a aplicar esse TCLE e a conduzir essa pesquisa, conforme o endereço abaixo:

Nome: Isabella Frederico Mariani
Endereço: Rua Pioneiro Genir Galli, 294 – Bloco 01, apto 404. Jardim Sumaré, Maringá-PR.
(44) 99944-4540 / isabellafm.psicologia@gmail.com

Nome: Lucas Martins Soldera
Endereço: Avenida Itororó, 1388, apto 1003. Zona 2, Maringá-PR.
(44) 99742-5555/ lmsoldera@uem.br

Qualquer dúvida com relação aos aspectos éticos da pesquisa poderá ser esclarecida com o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa (COPEP) envolvendo Seres Humanos da UEM, no endereço abaixo:

COPEP/UEM
Universidade Estadual de Maringá.
Atendimento aos pesquisadores e comunidade de 2ª a 6ª feira, das 8h às 11h40 e 14h às 17h30.
Av. Colombo, 5790. UEM-PPG-sala 4.
CEP 87020-900. Maringá-Pr. Tel: (44) 3261-4444
E-mail: copep@uem.br

ANEXO B – Termo de Anuência**TERMO DE ANUÊNCIA**

A UNIDADE DE PSICOLOGIA APLICADA (UPA), vinculada ao Departamento de Psicologia da Universidade Estadual de Maringá (DPI/UEM), está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado “O profissional da psicologia do trabalho em foco: um olhar da psicodinâmica do trabalho na prática em recrutamento e seleção de pessoal”, coordenado pelo/a pesquisador/a Isabella Frederico Mariani, orientada pelo pesquisador/a Dr. Lucas Martins Soldera vinculado ao Programa de Pós Graduação em Psicologia (PPI/UEM).

A UPA dispõe de estrutura adequada para a oferta de serviços de atendimento psicológico e assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa por meio da disponibilização de vagas para atendimento psicológico aos participantes que necessitarem. Atendendo, assim, o Regimento do Comitê de Ética da Universidade Estadual de Maringá e as normas complementares ao mesmo

Maringá, 26 de novembro de 2021.

Gláucia Valéria Pinheiro de Brida
Coordenadora da Unidade de Psicologia Aplicada
(UPA/UEM)

Av. Mandacaru, 1690 - Vila Esperança, Maringá – PR – CEP. 87083-240
Telefone: (44) 3011.9070

ANEXOS

Anexo A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Data de nascimento:

Gênero:

Escolaridade:

Ano de formação em Psicologia e instituição:

Tempo de atuação na área:

Média de carga horária de trabalho diária:

Data da entrevista:

- 1- Com o que seus pais trabalham ou trabalhavam?
- 2- O que te levou a prestar vestibular para o curso de psicologia?
- 3- Como foi a época da faculdade?
- 4- Me fale um pouco mais sobre as relações de amizades, o convívio
- 5- Você realizou algum trabalho/estágio não obrigatório durante a graduação? Como foi?
- 6- Como foi o decorrer da formação e por que a opção pela área?
- 7- Como foi a entrada no mercado de trabalho após a formatura?
- 8- Como se sentiu? O que fez para se inserir no mercado de trabalho? Quais estratégias utilizou?
- 9- Você pode me contar sobre sua trajetória profissional? Da saída da faculdade até seu cargo hoje?
- 10- Hoje o que mais gosta no seu trabalho?
- 11- Hoje o que não gosta de fazer no seu trabalho?
- 12- Como é seu dia a dia de trabalho?
- 13- O que te realiza no seu trabalho atual?
- 14- No que se refere a prática em recrutamento e seleção, o quanto faz parte de sua rotina?
- 15- Você considera que sua prática enquanto recrutador (a) contribui para a empresa que você trabalha? Se sim, como? Se não, por que?
- 16- Você considera que o modo em que executa seu trabalho em recrutamento e seleção atende as necessidades atuais do mundo organizacional?
- 17- Em sua empresa atual, há a necessidade de cumprimento de metas?
- 18- Como é o seu relacionamento com seu superior imediato?
- 19- Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?
- 20- Como seu trabalho é avaliado/mensurado atualmente?
- 21- Em sua concepção, como seria o processo seletivo ideal?
- 22- Quais os desafios você encontra em seu trabalho?
- 23- Você sente que seu trabalho é reconhecido? Por quem?
- 24- Como você descreveria sua saúde mental atualmente?
- 25- Quais as principais dificuldades que encontra na sua prática profissional?
- 26- Já se sentiu esgotado por causa de seu trabalho? (Destrichar o assunto - adoecimento)
- 27- Nesse esgotamento e/ou adoecimento quais foram os principais motivos para isso?
- 28- Como você vê as perspectivas para o futuro dessa profissão?
- 29- Você pensa/deseja migrar para outra prática em Psicologia ou até mesmo de profissão?
- 30- Como você se vê nessa área de atuação daqui 5/10 anos?
- 31- Gostaria de acrescentar algo mais em relação às temáticas discutidas?

Anexo B – Transcrições de entrevistas