

**Estratégias de gestão de pessoas e de políticas institucionais em uma consultoria de recrutamento e seleção em Mato Grosso**

**DANIELA MARTINA ALVES AGUILAR**  
UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso  
danimartina10@gmail.com

**VALENTINA SANTOS BAUERMEISTER**  
UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso  
vabauermeister@gmail.com

**RITA ELIANA MAZARO**  
UFMT  
ritamaza@uol.com.br



## **ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS EM UMA CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM MATO GROSSO**

### **Resumo**

A rotina dentro de uma organização permite a apreensão de vários fenômenos, assim como a proposição de estratégias de gestão de pessoas e de políticas institucionais. O estágio em contextos organizacionais e do trabalho é pensado objetivando desenvolver o conhecimento de graduandos de Psicologia nessa área, ao propor a inserção de estagiárias em uma empresa de consultoria de recursos humanos com o apoio metodológico da observação participante e de entrevistas. Dessa forma, permitiu às estagiárias assimilar os processos desenvolvidos na empresa dos seus serviços ofertados, principalmente os de recrutamento e seleção. Como produto de tal experiência, proposições a respeito da implementação de ferramentas de controle de tempo e produtividade, de atividades de extensão de saberes, do redirecionamento do trabalho dos colaboradores, bem como a mudança estrutural da distribuição de salas foram feitas.

**Palavras-chave:** psicologia organizacional; recursos humanos; observação participante; estratégias.

### **Abstract**

The routine inside a company allows the comprehension of many phenomena, likewise the proposal of strategies for people management and institutional policies. The internship in contexts concerning organization and work aims the development of Psychology students' knowledge in this area, by proposing the insertion of the interns in a human resources consultancy methodologically supported in participant observation and interviews. Therefore, it allowed the students to assimilate the procedures of the services offered, principally recruitment and selection process. As result of the experience, suggestions about implementing a time and productivity management, knowledge extension activities, redirecting employees' works and structural changes of the distribution of rooms were made.

**Keywords:** organizational psychology; human resources; participant observation; strategies.



## 1 - INTRODUÇÃO

Oportunizado pela disciplina de Estágio Básico III, direcionada aos contextos organizacionais, o presente relato conta da inserção de duas alunas do curso de Psicologia de uma Universidade Federal em uma instituição privada. Objetiva-se, na inserção ativa de futuras profissionais, potencializar o processo de formação e oportunizar a conciliação da teoria aprendida em sala de aula com a prática, bem como visualizar a atuação do psicólogo nesses espaços. Esse processo foi viabilizado pela supervisão semanal junto da professora responsável pelo estágio, de modo que ela orientasse as práticas destas. Essa dinâmica permite que o estudante vivencie e compartilhe experiências profissionais que viabilizam a discussão da realidade efetiva, bem como reflexões éticas sobre seu processo de formação e sobre a atuação do psicólogo na organização.

No que diz respeito à organização cedente de estágio, esta oferece, majoritariamente, o serviço de recrutamento e seleção. Sendo assim, as atividades das estagiárias se pautaram na análise da dinâmica da instituição e dos processos ali desenvolvidos, na apreensão das práticas, na identificação de suas demandas e no reconhecimento de pontos positivos e benéficos exercidos na corporação. Pautado na observação participante, as estagiárias puderam interagir tanto com os colaboradores quanto com a comunidade, permitindo, assim, a compreensão das práticas e das necessidades circundantes dessa. Aliado a essa postura metodológica, a fim de enriquecer a coleta de dados, lançou-se mão de entrevista com a equipe dirigente da empresa, clarificando, às estagiárias, as percepções e ocorrências cotidianas destes para com a instituição. Posto isso, os principais levantamentos e encaminhamentos observados dizem respeito às práticas de gestão de pessoal e estrutural, às estratégias de gerenciamento de tempo, assim como à própria atuação dos profissionais empregados.

Assim, o presente relato objetiva mostrar a conciliação da teoria aprendida em sala de aula com a dinâmica da instituição, propondo práticas que possam solucionar as dificuldades encontradas neste contexto ou potencializar aquelas que já são proveitosas. Considera-se, então, que a presença do estagiário é importante para ambas as partes envolvidas.

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como dito anteriormente, o Estágio Básico III ocorre em contextos organizacionais; sendo que, uma das possibilidades de atuação é a Consultoria de Recursos Humanos. Orlickas (1999) afirma que a consultoria é uma forma de prestação de serviços realizada por um profissional capacitado, qualificado e preparado. As consultorias de recrutamento e seleção (R&S) surgem para suprir as necessidades de algumas empresas, principalmente as de menor porte, pois é inviável para as mesmas manter em seus quadros de funcionários profissionais exclusivos para o processo de recrutamento e seleção. Assim, transferem para terceiros a função, de modo a diminuir os custos com tal atividade (Verloza, 2009).

Entretanto, a consultoria externa nem sempre é vantajosa, pois o consultor externo, por não ter vínculo empregatício com a empresa em que ele está prestando serviço, não vivencia o cotidiano da organização. Assim, se faz necessário que o mesmo estude a cultura, valores e filosofia da empresa para o processo de R&S, de modo que ele conheça o perfil da empresa e faça de forma mais eficiente possível determinada função (Verloza, 2009).

De acordo com Flippo (1961 como citado em França, 2007, p. 30), “recrutamento é um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a vagas em



determinada organização”. O recrutamento que as referidas consultorias realizam para as empresas é externo e, ainda segundo França (2007), “é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo” (p. 33). Esse tipo de recrutamento é vantajoso pois possibilita a inclusão de novas personalidades e talentos, a inovação da composição das equipes de trabalho e a atualização no estilo e nas tendências do mercado. Algumas das principais fontes de recrutamento são: consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa; escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades; sites especializados em oferta de candidatos; agências de emprego; anúncios em jornais, revistas, rádio, TV, etc. (França, 2007).

Realizar o processo de R&S de forma eficiente traz benefícios para a organização, pois pode evitar alto índice de absenteísmo, rotatividade elevada, gastos desnecessários com folhas de pagamento, entre outros (Verloza, 2009). Para isso, França (2007) define alguns fatores críticos de sucesso do processo seletivo: alinhamento com estratégia corporativa e políticas de RH; informações sobre as atividades e habilidades da posição; contato com a área requisitante durante todo o processo; ética (divulgação de detalhes da posição e comunicação de resultados).

É mediante o processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata os seus colaboradores. Um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da empresa. Qualidade no atendimento aos candidatos e retorno aos não escolhidos são fatores que elevam os resultados do recrutamento e seleção da empresa (França, 2007, p. 30).

É sabido que o processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoal com o perfil desejado a participar do processo seletivo. Dessa forma, é necessário fazer a descrição detalhada do cargo, com pré-requisitos e competências exigidas, bem como é imprescindível adequar as expectativas dos candidatos, dimensionando suas capacidades e interesses à necessidade do trabalho (França, 2007).

Devido à isso, antes do processo seletivo é indispensável a realização de uma entrevista com o requisitante da vaga para conhecer as suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimentos necessários ao candidato; ou seja, é necessário ter uma “Análise” da Função, em que serão detalhadas as tarefas que o cargo envolve, quais as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo, as responsabilidades que este exige, o horário de trabalho, o salário, entre outros. Assim, traça-se o candidato modelo, sendo que o contratado deverá ser o que mais se assemelhar a este (França, 2007).

A seleção é a escolha, entre os candidatos recrutados, daquele(s) mais adequado(s) para a organização, ou seja, aquele(s) com “maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento” (França, 2007, p.34). Por isso, “nem sempre significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados” (França, 2007, p.34).

Em adição ao que foi dito anteriormente, para o sucesso do processo seletivo, cabe ressaltar que, quanto maior for o envolvimento da área ou pessoa que receberá o candidato selecionado, maior a probabilidade de se acertar na escolha. Assim, a decisão sobre o preenchimento da vaga, a avaliação e comparação dos candidatos e a escolha final do candidato devem ser feitas a partir dos mesmos (França, 2007).



As principais técnicas utilizadas no processo seletivo são as entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos e técnicas vivenciais. “A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato” (França, 2007, p. 36).

No que se refere às entrevistas, França (2007) afirma que estas devem seguir 4 estágios: abertura, pesquisa, troca e fechamento. Na abertura, o entrevistador se apresenta e expõe a proposta da entrevista e como será conduzida. Na pesquisa o objetivo é obter do candidato as informações necessárias para avaliação do seu perfil pessoal e profissional. A fim de auxiliar nesta parte, a referida autora nomeia alguns aspectos: desenvolvimento na carreira, relacionamento profissional, ambiente familiar, interesses pessoais, relacionamentos sociais e perspectivas futuras.

Na troca deve-se deixar o candidato fazer as perguntas que revelem seus interesses, valores, atitudes e preocupações. Por fim, o fechamento, no qual deve-se dar um breve *feedback* da entrevista e informar as etapas futuras do processo seletivo. Cabe lembrar que as entrevistas de triagem podem “verificar aspectos mais evidentes que são determinantes para a ocupação do cargo” (França, 2007, p. 40). Assim, por exemplo, para uma vaga de atendente de telemarketing, em que é necessário lidar com pessoas, ter paciência e boa comunicação, um candidato fora deste perfil não é indicado.

Ademais, é importante e recomendável que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato, a fim de minimizar fatores de ordem pessoal (do próprio entrevistador) que possam interferir no processo. Por isso, é de suma importância que a entrevista seja conduzida por um profissional experiente e que seja capaz de identificar quando fatores desse tipo (antipatia, atração, rejeição, etc) estiverem interferindo (França, 2007).

Com relação às provas de conhecimentos, França (2007) afirma que elas podem ser gerais ou específicas. As gerais visam avaliar o grau de cultura do candidato; pode ser uma simples redação para verificar a fluência da escrita, o conhecimento de português e a ordenação de ideias e pensamento. Cabe lembrar que elas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato. Já as provas específicas visam avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, que são imprescindíveis para o bom desempenho na função. É importante que esses instrumentos sejam desenvolvidos e validados internamente na empresa, para não eliminar bons candidatos.

Já com relação aos testes psicológicos, Santos (op. cit. como citado em França, 2007, p. 43) os define como provas ou verificação sistematizada, no sentido de medir (ou avaliar) um tributo qualquer. Eles podem ser divididos em psicométricos e de personalidade. Os psicométricos medem as aptidões individuais, como é o caso dos testes de inteligência. Já os testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios. É válido ressaltar que eles não permitem inferências precisas sobre o sucesso profissional do indivíduo, mas identificam aspectos que podem influenciar na vida profissional do mesmo (França, 2007).

Os testes psicológicos identificam elementos que, apenas com os métodos tradicionais (como entrevista e análise de um currículo), passam muitas vezes despercebidos (Dalbosco & Consul, 2012). Dessa forma, mais uma vez podemos perceber a importância do psicólogo, pois, de acordo com Hutz, Bandeira e Trentini (2015), os testes psicológicos são de uso exclusivo do psicólogo. Assim, as empresas que contam com o auxílio deste profissional tendem a obter melhores resultados pois, conforme Dalbosco e Consul (2012), é por intermédio da avaliação psicológica que a empresa consegue filtrar melhor os candidatos com



o perfil mais adequado para a vaga disponibilizada, podendo, dessa forma, realizar um prognóstico do desempenho do novo funcionário.

No mais, têm-se as técnicas vivenciais que, segundo França (2007) criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente, de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas. Essas técnicas podem ser provas situacionais, dinâmicas de grupo ou psicodrama.

França (2007) afirma que o candidato deve ser sempre informado *claramente* sobre as decisões da empresa.

Nunca deixar de demonstrar que a seleção de pessoal é feita com base nos critérios eleitos pela própria instituição e que isso não pode ser generalizado para outras situações e, especialmente, não significa que um candidato não admitido é incapaz, deficiente ou problemático. Apenas significa que para aquela função, naquela empresa, dentro daquele e apenas daquele período ele não será admitido, quer por motivos de excessiva concorrência, quer por falta de habilitação desejada, quer por características pessoais desejáveis naquela empresa ou, então, por problemas administrativos internos (França, 2007, p.46).

A partir disso, a autora ainda ressalta que essa decisão é delicada nos casos dos candidatos “contra-indicados”, pois “essas classificações despertam estigmas que são prontamente absorvidos por quem as recebe, pois a pessoa vê frustrados os seus objetivos, sem conhecer os verdadeiros motivos”; por isso, tais esclarecimentos devem ser feitos desde o primeiro contato com o candidato, evitando sentimentos de inferioridade e incapacidade pessoal, que muitas vezes nem foram causa da não-contratação (p. 46).

Por fim, Verloza (2009) ressalta a necessidade e a importância de que os psicólogos sejam preparados eficientemente, para que estes sintam-se preparados e motivados para lidar com as mudanças constantes na sociedade, bem como, tenham os conhecimentos técnicos necessários para realizar de forma confiante as técnicas de recrutamento e seleção.

### **3 - METODOLOGIA**

Realizado entre os meses de maio e julho de 2017, o estágio contou com visitas semanais ao campo, de quatro horas de duração cada. Estas tiveram suporte metodológico na observação participante a fim de auxiliar na compreensão do cotidiano relacional da instituição e dos processos desenvolvidos pelos seus colaboradores. De acordo com Boni e Quaresma (2005), a observação participante é entendida na inserção ativa do pesquisador à comunidade a ser pesquisada, de forma que este se integra aos hábitos e costumes do grupo e começa a pertencer, mesmo que temporariamente, a este lugar.

Serva e Jaime (1995) auxiliam na compreensão desta postura ao discorrer sobre a relação entre o observador e o observado. Pelo fato de o pesquisador integrar-se a um mundo anteriormente estranho ao seu, este se encontra em uma posição de aprendiz em relação ao pesquisado, visto que a realidade do grupo já lhe é familiar. Busca-se então, por parte do sujeito externo, clareza e apreensão dos processos e fenômenos vivenciados pelo grupo estudado, de forma a estabelecer o desenvolvimento das práticas, da comunicação e dos sentimentos experienciados e expressos no meio, visando uma participação e compreensão mais integral. Dessa forma, a experiência é priorizada de maneira que, como sugerido pelos autores, exista um aparato teórico sustentando as práticas, para que o pesquisador não se apegue apenas em propostas já construídas. Cruz (2002) ainda traz que, por meio da



observação participante e da relação estabelecida nesse processo, há possibilidade da ocorrência de mudanças tanto no pesquisador quanto no contexto em que se encontra inserido, ao considerar o fato que há um contato direto do pesquisador com o fenômeno que objetiva a apreensão de informações.

Além disso, para a efetiva compreensão das particularidades da empresa e complementação da coleta de dados, foi realizada entrevista com a proprietária, cujo conteúdo explorava os aspectos das práticas de gestão de pessoas e das características da estrutura organizacional. A entrevista é concebida por Haguette (1997 como citado em Boni & Quaresma, 2005, p. 72) como um processo marcado por interação social e que visa a coleta de informações, estas disponibilizadas pelo entrevistado ao entrevistador. Cruz (2002) afirma que, por meio da entrevista, é possível extrair elementos tanto objetivos quanto subjetivos a respeito de determinado assunto, de forma que os dados subjetivos consistem nas opiniões, crenças e atitude dos entrevistados. Utilizou-se, então, da entrevista semi-estruturada para a obtenção de informações, a qual, para Boni e Quaresma (2005), viabiliza ao entrevistado explicar mais livremente sobre o tema proposto na combinação de perguntas abertas e fechadas.

Portanto, a prática das estagiárias se baseou na observação participante atrelada a entrevista com os pertencentes ao grupo que foram inseridas. Sendo assim, as atividades realizadas em campo se centraram na observação da rotina da instituição, no olhar do trabalho efetivo de seus colaboradores, visando a aprendizagem dos processos ali desenvolvidos e na execução de algumas tarefas, como a triagem de currículos e o contato com os candidatos às vagas disponíveis na empresa.

## **5 - DISCUSSÃO**

A experiência de inserção ao campo prático de estágio, aliado com a bagagem teórica adquirida pelas discentes nas disciplinas de Psicologia Organizacional e do Trabalho e de supervisão de estágio possibilitou um olhar atento frente ao exercício da Psicologia em uma empresa de consultoria de RH e até mesmo ao desenrolar da Gestão de Pessoas, seja esta com ou sem um profissional responsável, dentro de uma organização. Posto isso, alguns apontamentos puderam ser feitos após o período de observação no estágio, os quais serão discorridos abaixo.

A consultoria de Recursos Humanos (RH) que oportunizou a experiência de estágio é uma franquia que atua oferecendo serviços de R&S, avaliação comportamental ou psicológica e de administração e seleção de vagas para serviços temporários, estágios e terceirização. Sua matriz se encontra situada no sul do país e conta com unidades em mais 14 cidades do Brasil.

A atuação da unidade segue a proposta da franquia, disponibilizando serviços de consultoria de RH, entretanto, além destes, dispõe também de avaliação psicológica, treinamento organizacional e elaboração de processos seletivos. Para a realização e efetivação deste trabalho, a empresa conta com sete colaboradores, sendo dois destes efetivos no recrutamento e seleção e outro temporário, dependendo do tipo e da quantidade de vagas disponíveis no momento; um auxiliar de serviços gerais; um responsável pela recepção; a atual gestora da empresa, responsável pelas questões burocráticas e pelo trabalho comercial e o responsável pela gestão de sistemas da empresa.

As práticas efetivas de Gestão de Pessoas nessa organização ainda não de ser implementadas e estão sendo encaminhadas para tal, visto que não ainda não há uma pessoa responsável para seu exercício, de forma que o R&S de seus colaboradores é realizado pela diretora. Ademais, como benefício social é disponibilizado pela empresa o vale transporte,



além de, em relação a alimentação, tem-se a oferta diária de café da manhã pela proprietária e esporadicamente o custeio do almoço dos funcionários. Atrelado à isso, os cargos de recepção e serviços gerais possuem salário fixo, em contrapartida, os cargos dos recrutadores apresentam remuneração variável, com salário fixo e comissão dada a partir de uma porcentagem de lucro por vaga fechada.

Desde a primeira visita à campo, a acolhida das duas pessoas externas -as estagiárias- àquele grupo em questão -a empresa- se deu de maneira muito satisfatória, de forma que não houve estranhamento entre todos os envolvidos, possibilitando e facilitando uma integração positiva e a apreensão dos fenômenos que ali se desenvolviam. Percebeu-se, então, na proximidade das relações dos colaboradores e, talvez, pelo seu baixo contingente, que alguns protocolos formais eram quebrados, proporcionando uma interação amistosa ao cotidiano, mas que, possivelmente, pudesse vir a atrapalhar a breve estadia no recinto dos candidatos às vagas, trazendo para eles uma concepção mais informal do processo.

Dos serviços ofertados pela consultoria de RH, o de R&S foi experienciado em larga escala pelas estagiárias ao observar o exercício tanto do profissional graduado em Administração de RH quanto pela profissional da Psicologia. O R&S são, de acordo com França (2007), processos integrados à estratégia de negócios da empresa, realizados por meio dos mais variados instrumentos, visando o preenchimento de uma vaga disponível no mercado. São, para Gondim e Queiroga (2013), procedimentos de captação de pessoas com características potenciais e avaliação dos candidatos com o perfil ideal, respectivamente.

Para Marras (2009), é responsabilidade do RH a captação e seleção primária e refinada dos profissionais no mercado de trabalho e o encaminhamento dos candidatos selecionados para a empresa, processo este marcado pelo recrutamento e seleção de pessoal. O autor afirma que o fluxo de trabalho de responsabilidade do R&S depende de variáveis como rotatividade, aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstancial, não estando necessariamente ligado ao número de empregados da organização.

Observou-se que, eventualmente, a atividade dos profissionais recaía sobre práticas de R&S rotineiras e menos refinadas devido a demanda de trabalho existente, principalmente na execução de entrevistas. A condução destas se dava de forma rápida e com interrupções na fala dos candidatos, deixando a expressão desses profissionais incompleta. Interrupções estas como atender ligações telefônicas durante a entrevista ou conversar sobre outro assunto com outros colaboradores da instituição.

Entretanto, considerando o exercício dos profissionais, é válido referenciar a energia dos mesmos quanto a busca de atualização constante de seus saberes, em que o discurso sobre leituras e outros tipos de orientação esteve sempre presente. Fato este que evidencia o empenho e o apreço pelo conteúdo teórico trabalhado por estes profissionais e a possibilidade de desenvolver outras competências requeridas em suas funções. Gondim e Queiroga (2013) trazem contribuições valiosas a respeito da necessária articulação entre a prática e a pesquisa no campo de R&S.

As autoras apontam que, ainda que importante, esse exercício não vem sendo feito pelos responsáveis pela área devido a aplicação de procedimentos que acabaram por se tornar habituais e que deixam de lado os meios de controle e aperfeiçoamento dos processos por conta do cenário do mercado de trabalho atual, marcado pela concorrência e pela pressão temporal em relação ao “fechamento” de vaga, consequenciando a utilização de procedimentos de seleção menos complexos. Ambas as posturas acabam por comprometer a



qualidade e veracidade do processo de avaliação como um todo e geram problemas éticos relacionados à elaboração dos pareceres.

Como exemplo, constatou-se irregularidades na forma de aplicação do teste Palográfico e instrução do mesmo ao candidato. De acordo com Alvez e Esteves (2004 como citado em Dalbosco & Consul, 2012, pp.556-557) o teste Palográfico é um teste expressivo da personalidade; nele se avalia produtividade, rendimento no trabalho, ritmo no trabalho, necessidade de contato exterior, auto-estima, ânimo, humor e vontade, relacionamento interpessoal, atitudes frente a figuras de autoridade, agressão, organização, ordem, emotividade, impulsividade, e aspectos depressivos. Além disso, houveram irregularidades durante as entrevistas. Percebe-se que, muitas vezes, o entrevistador direciona a fala do entrevistado, o que acaba por limitar a fala do mesmo e também pode não refletir a opinião deste.

Ao decorrer do estágio, a profissional de psicologia se envolveu em atividades de extensão de saberes junto com as estagiárias, como uma palestra a respeito do cenário de avaliação psicológica no país e uma pequena formação, junto à professora supervisora de estágio e à uma docente responsável pelas disciplinas de testes, a respeito da execução do teste psicométrico Palográfico. Percebeu-se a importância do relacionamento entre pares para esta colaboradora e disposição de participar desse intercâmbio de saberes, bem como o apoio dos dirigentes da empresa para essa realização.

Apesar do desejo de aquisição do novo, cabe aqui pontuar que seria interessante a reciclagem das práticas já postas pela equipe, visando contribuir para o processo de R&S e para os processos referentes aos outros serviços oferecidos, como a avaliação psicológica e comportamental, o trabalho com estagiários e terceirizados e a elaboração de processos seletivos.

A estrutura organizacional da instituição cedente de estágio se assemelha com a departamentalização por serviços, a qual, para França (2007), consiste no agrupamento de colaboradores que lidam com os mesmos -ou semelhantes- produtos e serviços oferecidos pela empresa, de forma que, como percebido pela autora, há o aumento da integração entre pessoas envolvidas nesse setor. Pensando na empresa cedente de estágio, tem-se uma sala para os responsáveis pelo processo de R&S executarem todas as suas atividades, desde preparação de laudos, contato com os candidatos à própria entrevista e aplicação de testes; uma sala para a gerência da organização, em que as atividades ligadas ao setor comercial e contato ou prospecção de clientes são realizadas, assim como o manuseio de questões burocráticas e de gerência.

Na entrevista realizada com os proprietários da unidade, foram valiosas as informações fornecidas, visto que a percepção deles frente a dinâmica de sua instituição muito se assemelha com o que foi observado pelas estagiárias no período de estágio. Estas se centraram no esclarecimento de alguns dados formais da empresa e na concepção deles acerca da organização. Conteúdos referentes à dificuldade de implantação de um sistema (*Timesheet*) de organização, de tempo e produção e da centralização do trabalho foram trazidos.

Portanto, tem-se uma instituição com uma dinâmica positiva de interação e acolhimento, assim como de busca de informações relacionadas a teoria e a prática dos processos ali desenvolvidos. Mas que encontra dificuldades na sistematização e administração da produção de seus colaboradores e com a presença de atitudes cotidianas que impedem o melhor desenvolvimento de seus serviços.



## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção em campo na empresa de consultoria de RH, permitiu às estagiárias a articulação da prática com os processos que eram descritos apenas teoricamente, permitindo o desenvolvimento de suas competências como futuras profissionais da Psicologia e possibilitando a apreensão do exercício em organizações. Além disso, viabilizou reflexões acerca do lugar que estavam inseridas que podem, de alguma forma, promover o desempenho e a otimização da organização como um todo.

Acredita-se que o obstáculo impossibilitando uma prática mais efetiva nesse espaço de consultoria de RH está no espaço estrutural da instituição, o qual, pelo fato de concentrar todas as atividades dos profissionais de R&S em um lugar, acaba por dificultar as atividades desempenhadas. Por várias vezes houve descontinuação de entrevistas devido à telefonemas ou entrada de outros colaboradores na sala, os quais possuem conhecimento sobre o processo e a importância de entrevistas, mas que, talvez, pela rotina cotidiana, permitem sua ocorrência. Cabe ressaltar que a permissão aqui tratada não diz respeito ao consentimento, mas a execução, propriamente dita.

Interrupções se deram também durante a realização de testes psicológicos, estes que devem seguir parâmetros rígidos, necessitando, como apontado por Pasquali (2001), além da graduação em Psicologia, de pessoas treinadas e que tenham conhecimento acerca do instrumento, ou seja, sua aplicação é padronizada. As condições de aplicação se baseiam na qualidade do ambiente físico e psicológico, os quais, por vezes não se encontravam em harmonia.

Entretanto, é válido pontuar que no decorrer do estágio, algumas mudanças significativas e positivas foram feitas no quesito estrutural da empresa. Uma sala, anteriormente inativa, foi aberta para acolher entrevistas com os candidatos às vagas e com os clientes, possibilitando que o trabalho produtivo no setor de recrutamento e seleção relacionado a telefonemas e elaboração de parecer se centrasse em uma sala diferente.

Por fim, tem-se a centralização de trabalhos por parte dos colaboradores, fato que impede o rendimento efetivo de suas atividades e os desviam de atuações que lhe são destinadas. Sugere-se então que o contato por telefone com os possíveis candidatos, o agendamento de entrevistas e a parte do *marketing* em redes sociais, por exemplo, poderia ser realizado pela recepcionista da consultoria, permitindo que o fluxo de serviços internos fluísse e não fosse prejudicado.

Além disso, para que os colaboradores monitorem e organizem seus trabalhos de forma mais eficaz, considera-se importante a implementação do *Timesheet*. Para isso, deve-se conscientizá-los do valor de tal sistema e dos benefícios que ele trará. Como exemplo, todos terão acesso aos horários das entrevistas. Assim, podem evitar de marcar duas entrevistas no mesmo horário e, conseqüentemente, evitar que o candidato à vaga fique esperando, bem como que um entrevistador tenha que esperar o outro finalizar o trabalho.

Ademais, é importante ressaltar que a instituição oferece total liberdade para seus colaboradores, incentivando-os a trazer ideias que colaborem para o crescimento da empresa e escutando a opinião dos mesmos; se importando mais com a produtividade do que com a carga horária, assim, se for do agrado ou da necessidade do colaborador, este pode até mesmo trabalhar de sua casa; incentivando-os a fazer formação fora e, se preciso for, liberam o profissional em determinado período pré-estabelecido.



## REFERÊNCIAS

- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80. Recuperado em 15 de julho, 2017 de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>
- Cruz, O., Neto. (2002) O trabalho de campo como descoberta e criação. In: Minayo, M. C. S. (Org.). Deslandes, S. F., Cruz, O., Neto, & Gomes, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 51-66.
- Dalbosco, S. N. P., & Consul, J. S. (2012). A Importância da Avaliação Psicológica nas Organizações. *Revista de Psicologia da IMED*, Passo Fundo, 3(2), 554-558. Recuperado em 15 de julho, 2017 de <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/143>
- França, A.C. L. (2007) *Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Gondim, S. M. G., & Queiroga F. (2013). Recrutamento e seleção de pessoas. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 376-402.
- Hutz, C. S., Bandeira, D. R., & Trentini, C. M. (2015). *Psicometria*. Artmed Editora.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Orlickas, E. (1999). *Consultoria Interna em RH*. São Paulo: Makron.
- Pasquali, L. (2001). *Técnicas do exame psicológico – TEP: Manual - Fundamentos das técnicas psicológicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo/Conselho Federal de Psicologia.
- Serva, M., & Jaime, P., Jr. (1995). Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 64-79. Recuperado em 15 de julho, 2017 de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a08v35n3.pdf>
- Verloza, V. (2009) Procedimentos utilizados por psicólogos que atuam em consultorias de gestão de pessoas para realização do processo de recrutamento e seleção (Trabalho de Conclusão de Curso). Palhoça: Universidade do Sul de Santa Catarina. Recuperado em 15 de julho, 2017 de [https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/1475/100448\\_Vanessa.pdf?sequence=1](https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/1475/100448_Vanessa.pdf?sequence=1)