



9º Simposio de Ensino de Graduação

A INTERFACE ENTRE PSICOLOGIA E ORGANIZAÇÃO: UMA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO NA ÁREA DE PSICOLOGIA E TRABALHO

Autor(es)

JOSIANE ALVETTI

Orientador(es)

MARIA ELISABETH S. CAETANO

1. Introdução

Este estudo teórico-prático desenvolvido no Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional abrange atividades tradicionais e contemporâneas da Psicologia do Trabalho, considerando a realidade de uma organização de médio porte, que atua no mercado há 14 anos no ramo de transportes rodoviário de cargas secas e fracionadas, localizada em Americana-SP.

Para a realização desta prática, fez-se fundamental o conhecimento e compreensão da CULTURA ORGANIZACIONAL, enquanto conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de construir a identidade da empresa, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Bem como, da demanda de trabalho apresentada por esta, implicada pela alta ROTATIVIDADE DE PESSOAL – “Turnover” (a relação percentual entre admissões e demissões de funcionários).

O estágio nesta organização intervém, primordialmente sobre a área de RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (conjunto de atividades desenhadas para atrair e capaz de comparar os diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes com vista em manter/aumentar a eficiência da organização) como uma consultoria especializada, isto é um serviço de apoio aos gestores, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, no que tange aos Recursos Humanos, com foco na definição da melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de possibilidades desconhecidas.

A inserção do aluno de psicologia neste campo se justifica pela continuidade da formação acadêmica deste, buscando integrar teoria e prática, na perspectiva de formar um profissional para uma atuação competente, pautada por uma postura ética, reflexiva e científica, de modo a intervir na relação homem-trabalho.

Além do contato do estagiário com as possibilidades de ação do psicólogo no mercado de trabalho, há uma significativa produção de conhecimento e o fortalecimento de importantes parcerias entre a Universidade e a sociedade.

2. Objetivos

Elaborar e desenvolver uma proposta de trabalho a fim de compreender a demanda de trabalho e gerar um banco de dados, uma vez que a empresa não possuía informações precisas sobre o percentual de rotatividade existente. Nesse sentido, as questões identificadas na Introdução, a proposta de intervenção consiste da apropriação do contexto no qual está inserido este estágio.

A partir disso, definir um fluxo que pudesse atender as necessidades de contratação de pessoal, isto é, atrair currículos de candidatos para abastecer o processo seletivo e selecionar aqueles com o perfil mais adequado aos cargos em questão, após estabelecido um procedimento válido, fidedigno e capaz de aferir as características para o desempenho da função (conforme as descrições de cargo) e

que permita também a previsão de necessidade de capacitação.

3. Desenvolvimento

A coleta de dados a cerca da história organizacional e da demanda de trabalho foi realizada a partir de uma entrevista com a direção e do próprio conhecimento da discente responsável por esse estágio sobre os fatos e acontecimentos da empresa, uma vez que esta compôs o quadro de funcionários da organização no período de junho de 2006 a fevereiro de 2011, atuando em áreas administrativas. Para elaboração do MAPA DE TURNOVER, foram levantadas informações sobre a quantidade de contratação e desligamento de funcionários nos anos de 2009, 2010 e 1º quadrimestre de 2011. Para isso, foram consultados os prontuários dos funcionários, relatórios do Sistema de Folha de Pagamento e do CAGED. Esses dados foram listados numa única planilha e depois separados, mês a mês, conforme ocorrência de movimentação (Admitido, Dispensa sem justa causa, Dispensa por justa causa, Pediu a conta, Término de Contrato de Experiência).

Estas planilhas foram enviadas para análise da gestora administrativa, pois havia situações nas quais o funcionário aparecia no relatório com uma ocorrência para outros fins, por exemplo, quando era realizado um “acordo”. Uma vez analisados e corrigidos, os dados foram transformados em porcentagem e lançados nos gráficos (Anexo 1).

A partir disso e do conhecimento da estagiária sobre as rotinas existentes na empresa, foi elaborado um esboço como sugestão de Política de Recrutamento e Seleção (fluxograma) e agendada uma reunião com a direção, a gestora administrativa e o gestor operacional, para discutir a viabilidade do que estava sendo sugerido; as sugestões foram adaptadas no fluxograma final. Após a discussão, ficou acordado o seguimento das etapas definidas neste documento, que foi disponibilizado para todos os envolvidos neste processo, bem como, estes foram orientados sobre o novo procedimento.

A divulgação das vagas foi realizada através do Posto de Atendimento ao Trabalhador de Americana por meio do site: www.empregasaopaulo.sp.gov.br e dos anúncios internos.

Na triagem dos currículos, esses foram classificados por cargos de interesse, buscando identificar quais apresentavam indícios de competências necessárias, de acordo com as atuais descrições de cargo (elaboradas por consultoria terceirizada e disponível no software interno da empresa). O agendamento das entrevistas foi realizado por telefone.

Após, pesquisa conceitual sobre os diversos métodos de seleção e estudo das descrições de cargo, foram definidas as entrevistas em grupo (os candidatos são separados por cargos) com foco em competências comportamentais como ferramenta que compunha o processo seletivo.

Nessas entrevistas, coordenadas pela estagiária em questão, os candidatos eram convidados a compartilhar suas experiências de trabalhos anteriores através de perguntas abertas no que tange as atribuições e responsabilidades, relacionamento interpessoal (vertical e horizontal), dificuldades e enfrentamento, processo de desligamento, entre outros. Neste momento também eram apresentadas aos candidatos as condições de trabalho, remuneração e benefícios, a fim de que todos se manifestassem sobre o real interesse nos cargos oferecidos. Nessa ocasião também eram solicitadas todas as evidências objetivas como números de documentos, carteira profissional, etc.

Posteriormente, as informações adquiridas durante o processo seletivo (não apenas a entrevista comportamental) foram comparadas com as competências estabelecidas nas descrições de cargo e os resultados enviados para o departamento pessoal e para o requisitante da vaga.

Observações: Os outros profissionais envolvidos no processo seletivo mantêm o entrevistador informado dos resultados de cada candidato, e este por sua vez, disponibiliza suporte a eles (esclarecimento de dúvidas, sugestões, etc).

4. Resultado e Discussão

Verificou-se que a rotatividade de pessoal (cargos de motoristas e ajudantes) era uma situação preocupante, uma vez que os gastos com processo seletivo estavam aumentando, além da dificuldade em reter talentos e de manter o quadro de funcionários completo, gerando insatisfação dos gestores, funcionários e clientes. Assim, foi definido que a demanda para este trabalho seria compreender e intervir sobre este índice de 36,06%, 74,13% e 85%, apresentados nos períodos de 2009, 2010 e 1º quadrimestre de 2011, respectivamente. Desmembrados esses dados temos: 18,18%, 20,93% e 14,64% por término da experiência; 31,81%, 37,20% e 29,41% por dispensa efetuada pela organização e 50%, 41,86% e 41,17% por pedido de demissão pelos funcionários, de acordo com os períodos mencionados acima.

Além desses dados, foi possível verificar, de acordo com o arquivo de fichas cadastrais (formulário que todos os candidatos preenchem durante o processo seletivo), que no período de janeiro/2010 a abril/2011, 50 candidatos desistiram das vagas quando

foram convocados para assumi-las ou depois de alguns dias da contratação. Sendo que nesses casos, o candidato nem chegou a ser registrado. Portanto, ele não aparece nos relatórios consultados para mapeamento de turnover e, conseqüentemente, nos gráficos. Vale registrar que a empresa não possui arquivo das fichas cadastrais anteriores a janeiro/2010.

A partir disso, foi elaborado um fluxograma (Anexo 2) detalhando todas as etapas do processo de recrutamento e seleção, a fim de definir com clareza a responsabilidade de cada um dos envolvidos nesta situação. Estabeleceu-se, então, o percurso da informação, de modo a delinear a abertura e fechamento de vagas, minimizando as possibilidades de falha na comunicação entre as áreas, de gastos desnecessários e de desrespeito com os candidatos recrutados, que possivelmente poderia ser ocasionado pela falta de organização interna, através de contratações equivocadas por uma análise incorreta entre perfil do candidato x perfil do cargo ou por não serem levados em consideração dados importantes ou que seriam tomados como detalhes. Exemplo, a contratação de um motorista com a CNH sobrecarregada de pontos adquiridos através de infrações de trânsito (baseado em caso real).

Nos meses de julho e agosto/2011 a Organização recebe em média 5 currículos por semana para os cargos de ajudantes e de motoristas. Tal número atende a necessidade atual de candidatos e, para cada vaga em aberto, estão sendo convocados no mínimo 3 candidatos para participarem do processo seletivo. A empresa está conseguindo repor o seu quadro de funcionários em menos de uma semana, além de possibilitar que o gestor planeje e programe a substituição ou ampliação dos cargos.

Todavia, como essa política foi implementada em 20 de junho de 2011, os candidatos contratados estão sendo avaliados em período de experiência, bem como a eficácia do novo procedimento de recrutamento e seleção.

5. Considerações Finais

Enquanto funcionária, a estudante responsável por este trabalho, já estava presente na empresa há quase 5 anos.

Para desenvolver este estágio, foi necessário interpretar um novo papel, e conseqüentemente, assumir uma nova postura diante das demandas advindas do processo de Recursos Humanos. Isto foi difícil para tanto ela quanto para a organização, uma vez que ambos estavam habituados (e com vícios) a outra realidade. Então, para intervir de forma segura e responsável, a fim de mostrar para a direção e seus gestores a necessidade de mudança e convencê-los de que era possível pensar outras estratégias, foi necessário ter o conhecimento de dados (índices reais) e pará-los as teorias estudadas, de modo a conquistar credibilidade e confiança.

Para esta empresa, a estagiária prestou serviços semelhantes às atividades de consultoria, que normalmente constituem diagnósticos e a formulação de soluções acerca de uma especialidade, sendo que o profissional consultor pode estar ou não vinculado a uma organização específica.

Aquele que presta serviços ocasionais é chamado Consultor Externo e este pode trabalhar com maior imparcialidade na persuasão e convencimento da sua proposta. Portanto, para ser um consultor empresarial, é necessário seguir certas premissas de independência, capacidade analítica, autenticidade, comprometimento e ética. Não basta saber o que fazer, é preciso saber como e querer fazer algo. As habilidades devem estar focadas preferencialmente nos métodos e instrumentos utilizados, no compartilhamento de idéias e informações e na gestão dos recursos disponíveis. Deve-se manter alinhado aos componentes da cultura organizacional de onde está realizando a consultoria, e respeitá-la.

O consultor por sua habilidade, postura e posição, tem poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto sobre algumas decisões. Neste caso, por exemplo, foi necessário o enfrentamento de dificuldades como o não cumprimento, por parte de alguns dos responsáveis pelo processo seletivo, do procedimento estabelecido, o que prejudica as atividades de recrutamento e seleção da empresa. Deste modo, acabam rompendo o ciclo das informações, pulando e/ou atropelando etapas. Isto acontece pela falta de organização das áreas, aliada a não tomada de medidas cabíveis a direção, posição esta mantida pela relação de domínio existente entre ela e os gestores. Todavia, para o próximo semestre será apresentada para a direção uma análise dos resultados alcançados até o momento e serão indicados pontos (como este citados acima) que precisam ser melhorados. Além disso, como a empresa não possui um banco de dados fidedignos sobre as contratações e demissões realizadas, foi bastante demorado levantar todas as informações necessárias para mapear o índice de rotatividade de pessoal, então está sendo criado um banco de dados sobre as entrevistas realizadas (nome, resultado do processo seletivo, data de admissão, resultado da avaliação de desempenho em período de experiência, data de desligamento e motivo) a fim de controlar e analisar com maior facilidade este índice.

Portanto, conclui-se que, com a inserção do aluno de psicologia neste campo, enquanto uma consultoria especializada, foi possível apoiar aos gestores e a direção, para auxiliá-los nas tomadas de decisões estratégicas, no que tange aos Recursos Humanos, com foco na definição da melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de possibilidades desconhecidas. Além de proporcionar à estagiária, a continuidade da sua formação acadêmica, integrando teoria e prática, na perspectiva de formar um profissional para uma atuação competente, pautada por uma postura ética, reflexiva e científica, uma vez que a sobrecarga imposta pelas exigências de mudança, aos dirigentes de organizações, cria um contexto para diversas práticas, entre elas, a utilização de consultoria constitui um recurso ainda mais importante.

Referências Bibliográficas

Limongi-França, A. C. e cols (2002). As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente.

Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. São Paulo: Editora Campos.

Gil, A. C. (2002). O Papel do Seleccionador em: Gil, A. C. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal (Data de Acesso: 05/04/11)

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/danos-a-empresa-originados-pelo-alto-turnover-132/artigo/> (Data de Acesso: 05/04/11)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/fluxograma> (Data de Acesso: 30/04/11)

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mmi45hw55 (Data de Acesso: 03/05/11)

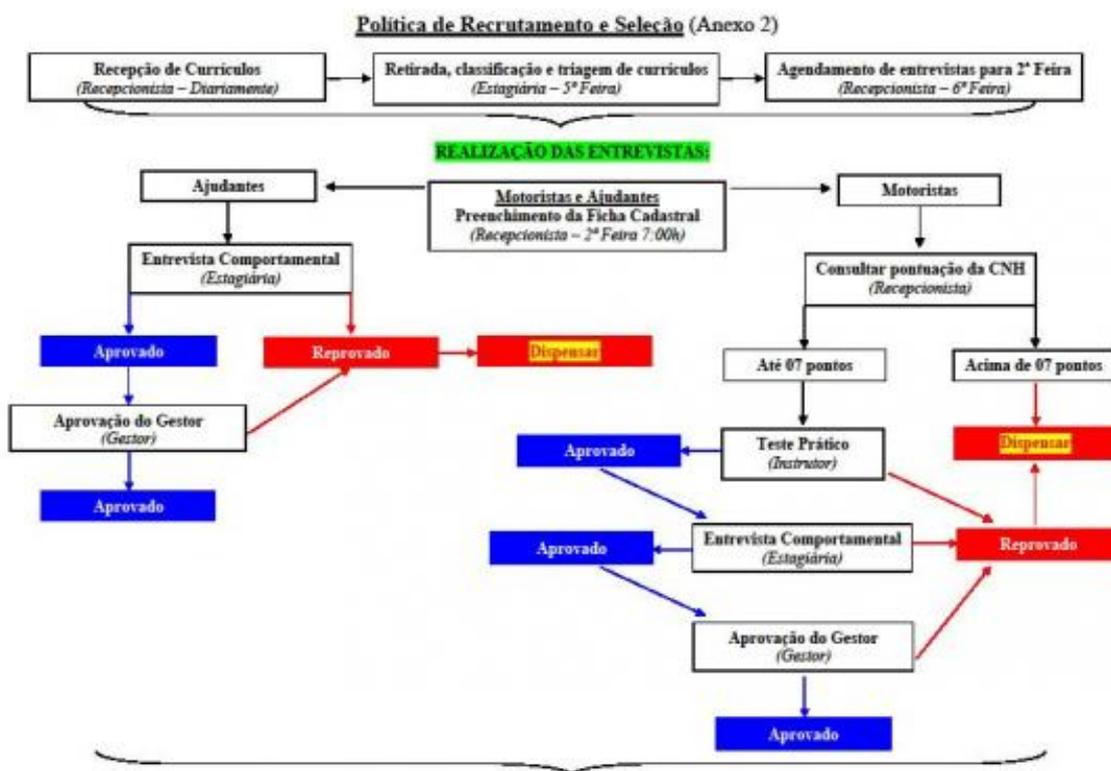
<http://www.guiarh.com.br/o4.htm> (Data de Acesso: 03/05/11)

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=vf0cmxlg3 (Data de Acesso: 29/05/11)

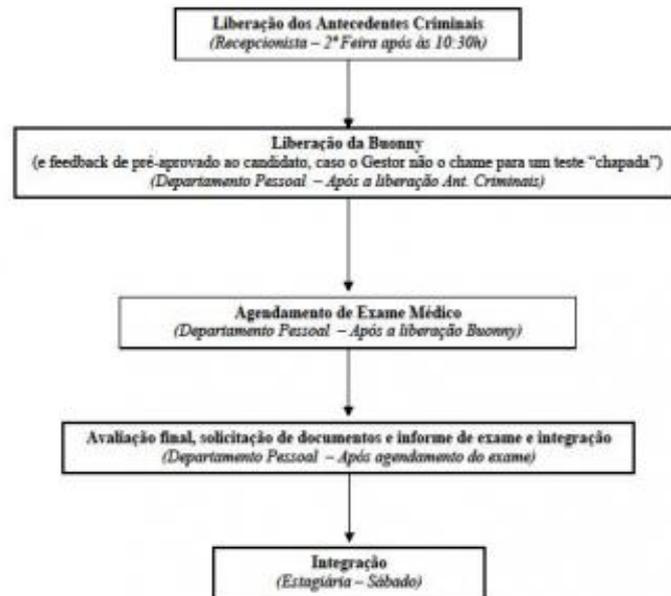
<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6726/entrevista-de-desligamento-e-turnover.html> (Data de Acesso: 29/05/11)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Consultoria> (Data de Acesso: 22/08/11)

Anexos

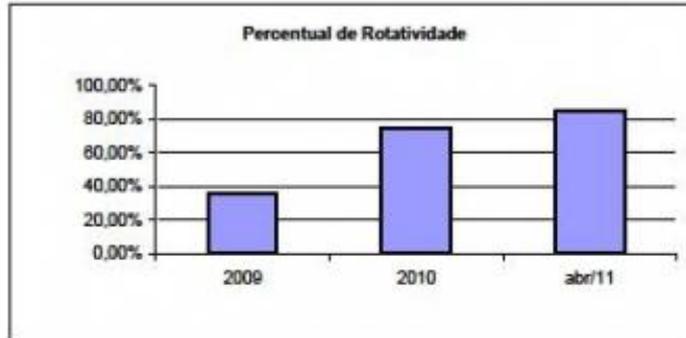


Continuação...



ANEXO 1

Índice	2009	2010	abr/11
Percentual de Rotatividade	38,06%	74,13%	85%



Ocorrências	2009	2010	abr/11
Término da Experiência	18,18%	20,93%	14,64%
Dispensa	31,81%	37,20%	29,41%
Pediu a conta	50,00%	41,86%	41,17%

