



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

ALEXANDRE BALDUINO PIMENTEL LOTTI
21484702

**DIFERENÇAS ENTRE O PROCESSO SELETIVO E O TRABALHO
REAL: UM ESTUDO DE CASO**

Brasília
2018

ALEXANDRE BALDUINO PIMENTEL LOTTI

**DIFERENÇAS ENTRE O PROCESSO SELETIVO E O TRABALHO
REAL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Dr. Felipe Burle dos Anjos

Brasília
2018

ALEXANDRE BALDUINO PIMENTEL LOTTI

**DIFERENÇAS ENTRE O PROCESSO SELETIVO E O TRABALHO
REAL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, ____ de _____ de 2018.

Banca Examinadora

Prof. (a):
Orientador(a) Dr. Felipe Burle dos Anjos

Prof. (a):
Examinador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Brasília
2018

DIFERENÇAS ENTRE O PROCESSO SELETIVO E O TRABALHO REAL: UM ESTUDO DE CASO

Alexandre Balduino Pimentel Lotti¹
Felipe Burle dos Anjos²

RESUMO

A presente pesquisa refere-se a um estudo de caso que buscou apontar como uma empresa do varejo alimentício realiza seu processo recrutamento e seleção e como esse processo se conecta com o trabalho real de seus colaboradores. Trazer esse tema no meio das organizações se constitui como necessário para que não existam imprecisões no processo de seleção, quando comparada as reais atividades exigida dentro da organização. Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as diferenças entre o processo seletivo realizado e o trabalho real executado, assim como, objetivos específicos de descrever a organização do trabalho prescrita; apresentar o processo seletivo utilizado; verificar o trabalho real utilizado; e analisar o impacto da discrepância entre o que é exigido na seleção e o que é realizado pelo colaborador. A pesquisa é um estudo de caso qualitativo e exploratório e se utilizou a análise documental e a análise de dados por meio de entrevista. Os dados conduziram-se através de uma análise de conteúdo. As respostas se deram em três categorias, são elas: organização do trabalho; vivências de prazer e sofrimento no trabalho; mobilização da subjetividade. Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção da organização é baseado na escolha de um funcionário de confiança, priorizando a indicação. Porém, este não fornece o detalhamento necessário para a realização do trabalho real executado pelos funcionários.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção, Psicodinâmica do Trabalho, Trabalho real.

¹ Aluno graduando de Administração pelo UniCEUB.

² Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Especialista em Análise Comportamental Clínica. Psicólogo clínico. Professor do UniCEUB.

1 INTRODUÇÃO

Falar de recrutamento e seleção de pessoas em um mercado de trabalho no qual segue gradativamente mais competitivo é fator fundamental para o sucesso de uma empresa. Assim “o profissional de recrutamento e seleção de pessoal, para atender às demandas na velocidade das mudanças, necessita de atualizações constantes para que possa cumprir o seu papel de colocar a pessoa certa no lugar certo” (BANOVA, 2015, p. 17).

Desta forma, o recrutamento e a seleção de possíveis funcionários é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização. Araujo (2006) afirma que o processo de recrutamento e seleção são procedimentos que se acham inteiramente conectados, estão sempre andando de forma paralela, porém com efeitos distintos.

Nessas circunstâncias, a estratégia em gestão de pessoas vem como fator determinante e de ampla significância para o alcance dos resultados organizacionais. Robbins (2006) afirma que as políticas e práticas de gestão de pessoas como: recrutamento, seleção, treinamento e avaliação induzem a eficiência da empresa. Assim o processo de recrutamento e seleção é alicerce fundamental para o desenvolvimento das empresas.

Entretanto muitas empresas desprezam essa etapa primordial, fazendo de sua organização um local de experimento. Sendo assim as empresas gastam dinheiro, tempo e recurso, desta forma se torna menos competitiva e atrativa. Banov, (2015, p.19) fala que “muitas vagas podem ser previstas na empresa e, quando planejadas, evitam gastos de tempo e dinheiro tanto para a empresa como para o candidato”. Para Dessler (2005), conquistar resultados é fator preponderante para o alcance dos objetivos, e esses resultados são feitos por meio das pessoas. Com isso nota-se como o alinhamento entre os objetivos estratégicos devem estar em consonância com a gestão de pessoas.

Assim perante o atual momento brasileiro, principalmente em relação a política e economia, esses fatores vêm refletindo no mercado de trabalho, acarretando em desemprego e insegurança para as empresas no momento da contratação. Esses aspectos são determinantes, desta forma refletindo no recrutamento e seleção de pessoas.

Diante dos processos apresentados, este artigo tem como foco o subprocesso de seleção de pessoas. O objetivo geral é identificar as diferenças entre o processo

seletivo realizado e o trabalho real executado. Os objetivos específicos desse artigo são: descrever a organização do trabalho prescrita, apresentar o processo seletivo utilizado, verificar o trabalho real utilizado, e analisar o impacto da discrepância entre o que é exigido na seleção e o que é realizado pelo colaborador.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa se justifica, pois, irá contribuir no entendimento da dinâmica desses processos podendo dar auxílio na tomada de futuras decisões. Desta forma, a organização compreende em como aplicar o processo de recrutamento e seleção em busca do crescimento contínuo refletindo sobre suas ferramentas utilizadas.

Como justificativa social o presente artigo alcança o processo de seleção de pessoas, onde buscar esclarecer pontos determinantes e fundamentais para a escolha de um novo colaborador, assim nesta situação servindo como embasamento para preparação de pessoas que se encontrem nesse processo.

Essa pesquisa se justifica academicamente, pois mesmo o assunto de recrutamento e seleção sendo de grande importância para o meio da administração, não se achou pesquisas com o enfoque em seleção sobre a perspectiva do processo seletivo realizado e o trabalho real executado em empresas do varejo alimentício. Assim se buscou para justificá-la academicamente artigos sobre aspecto mais genérico. Se achando um número expressivo de artigos, foram encontrados treze mil e seiscentos artigos com o título recrutamento e seleção de pessoas.

Um desses artigos é de Onorio (2015) que possui como objetivo descrever como se dá o processo de recrutamento e seleção em uma empresa do setor de varejo de alimentos. Para a realização da pesquisa foi utilizado o método da entrevista e análise documental. Como resultado encontrado a pesquisa descreve que possui como prioritário o processo de recrutamento interno, pois percebeu-se que como este método os funcionários se tornam mais motivados, como consequência podendo ascender profissionalmente dentro da empresa. Como seleção a empresa se utiliza de testes psicológicos, entrevistas, dinâmica de grupo e análise curricular. E como análise do processo realizado eles se utilizam do período de experiência, assim se concluírem um erro na contratação os custos serão menores.

Outro artigo encontrado foi de Lacerda (2017) que buscou como objetivo comprovar a relevância do processo de recrutamento e seleção para a diminuição do *turnover* em uma rede de supermercados. Foram empregados a metodologia de

pesquisa bibliografica para embasamento teorico e o estudo de caso como método qualitativo. Assim como resultado da pesquisa analisou-se que o processo de recrutamento e seleção é capaz de obter melhores resultados, através da aplicação de metodologias com enfoque planejamento de pessoal. Assim todo o processo de recrutamento e seleção precisará ser direcionado diante da comparação do cargo e das atribuições do candidato. Desta forma realizando a contratação adequada para a empresa.

Deste modo a presente pesquisa apresenta dois referenciais teóricos que serão comparados: linha tradicional da administração x Psicodinâmica do Trabalho. Em relação às linhas tradicionais, esta possui inúmeras maneiras para contribuir na relação e organização do trabalho. Do ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho esta possui uma visão crítica das modernas formas de gestão da organização do trabalho, pois há uma alienação dos trabalhadores com relação ao trabalho real e à não execução dos trabalhos prescritos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. As modernas formas de organização do trabalho

As pessoas são a matéria-prima a ser gerenciada nas organizações. Porém, em decorrência do tempo e das pressões sofridas por parte dos colaboradores e de todos aqueles que os representam, logo as organizações vêm se estruturando de maneira a trabalhar as pessoas como insumos, mas não como objetos a serem geridos, e sim como organismo fundamental para o sucesso institucional.

Diante disso, Dutra (2006) ilustra as fundamentais modificações que vem ocorrendo na gestão de pessoas, são elas: flexibilização e adequação ao arranjo organizacional; sistematização no processo decisório, levando a descentralização do poder e gerando maior grau de responsabilidade e comprometimento de todos envolvidos; maior nível de competição em âmbito global.

Desta forma, outro ponto de grande importância na estruturação e gerenciamento de indivíduos, no qual vem gerando impacto na administração de pessoas são os avanços da tecnologia suas influências e efeitos sobre a sociedade e a cultura, pois as pessoas possuem acesso a diversos conteúdos em tempo real e de todos os lugares do mundo, e desta maneira são influenciadas em seu comportamento profissional. Assim, Dutra (2006) fala que progressivamente os indivíduos possuem mais alto conhecimento, assim gerando maior independência e

iniciativa em sua tomada de decisão, escolhendo suas carreiras e seu desenvolvimento independente da identificação organizacional.

As organizações precisam trabalhar de forma a alcançar os melhores resultados, levando em conta os aspectos descritos anteriormente, não deixando se levar com o retrocesso no momento de escolha da pessoa correta para o cargo vago. O administrador deve possuir conhecimento integral de sua empresa, assim gerando um melhor processo de contratação de um novo colaborador. Como ponto de partida tem-se a análise do cargo, que fundamenta futuras tomadas de decisões para uma nova contratação.

Dessler (2005) afirma que a análise de cargo consistir no mecanismo de definição das atribuições do cargo e qual perfil de profissional se deve contratar. Spector (2012, p. 56) descreve que “a análise do trabalho é um método para descrever diferentes tipos de trabalho e/ou os atributos humanos necessários para realizá-los”. Dentre as muitas formas que se pode fazer análise do cargo, apresentaremos duas abordagens: a orientada ao trabalho e a voltada à pessoa.

A abordagem orientada ao trabalho dispõe sobre conhecimento em respeito à estrutura dos procedimentos e características da realização da tarefa (SPECTOR, 2012). Sendo assim ao falar sobre as características, elas reproduzem referencias comuns às tarefas. Divide o trabalho em dimensões menores, como: função, tarefa, atividade, ações e elementos.

Já na abordagem orientada a pessoa, Spector (2012, p. 58) fala que “proporciona uma descrição das características ou CHAOs necessários para uma pessoa realizar com sucesso um determinado trabalho”. Quando se fala em CHAOs são características fundamentais para a efetuação do trabalho, assim essa sigla significa: conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características necessárias para execução dos trabalhos.

Desta maneira essas características apontadas são inteiramente relacionadas à pessoa e não a tarefa, pois essas são de significados distintos. Enquanto a tarefa é a ação realizada pelo individuo, o CHAO é as características do individuo para a efetuação das tarefas.

Os objetivos da análise do trabalho são inúmeros e possuem muitas aplicações distintas, podendo servir como base para diferentes trabalhos e funcionalidades como desenvolvimento de carreira, planejamento de trabalho, descrição do trabalho, treinamento e recrutamento e seleção. Assim como

consequência da análise de cargo para se suprir um cargo ou função disponível o próximo processo a ser efetivado e o recrutamento e seleção.

Essas informações da análise de cargos vão embasar outros subprocessos de Recursos Humanos, como a aquisição de novos talentos. Processo seletivo é a ação de selecionar alguém para determinado cargo (DESSLER, 2005). Este se subdivide em duas etapas: recrutamento e seleção.

2.2 Recrutamento

O recrutamento procura os candidatos com maior capacidade para integrar o processo de seleção, como consequência será selecionado o candidato que mais se aproxima com o cargo livre. O “recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas” (BANOV, 2015, p. 41). Sendo assim ao se falar em recrutamento, a organização deverá realizar um planejamento estratégico para o gerenciamento dos custos e para minimizar e enxugar o excesso de pessoas que visam à vaga. Sendo isto o recrutamento não somente divulgará a vaga, mas deverá atrair as pessoas mais qualificadas para ela.

Desta forma, Banov (2015) detalha o processo de recrutamento em quatro etapas:

A primeira etapa se utiliza a coleta de dados, assim consisti nas informações gerais para o recrutamento. Onde será, quanto se pode gastar, qual tempo para se realizar o processo, reações do mercado e perfil da pessoa para a vaga a ser preenchida. Na segunda etapa é realizado o planejamento. Onde se escolhe qual tipo de recrutamento se utilizará, canais de divulgação e despesas. Como terceira etapa será executada o recrutamento, colocando aquilo que se foi planejado na etapa anterior em pratica.

Por fim a quarta etapa consistir em avaliar as atividades realizadas. Nesta etapa se terá mensuração de quantos candidatos enviaram o currículo quantos cadastros foram efetuados, se as vagas propostas forma preenchidas.

Na segunda etapa, à etapa de planejamento será mensurado qual tipo de recrutamento será realizado para o preenchimento da vaga, se será o recrutamento interno, externo ou misto.

O recrutamento interno é aquele realizado dentro da própria organização, logo com a escolha deste método existem pontos a serem observados. Banov (2015)

relata que o processo interno é mais econômico e mais veloz, pois o processo de adaptação não se faz tão necessário, pois o funcionário já possui a cultura organizacional da empresa. Como meios para a divulgação interna pode-se utilizar cartazes internos, intranet, jornais internos e memorandos internos.

Já o recrutamento externo divulga suas vagas para pessoas fora da organização. Possui como vantagem trazer vida nova, porque são candidatos com novos conhecimentos, atitudes e habilidade. Por outro lado, os custos econômicos se tornam mais elevados devido a maior quantidade de divulgação, anúncios e integração dos empregados. Por fim o recrutamento misto se utiliza em divulgar a vaga tanto de forma interna como externa.

Com isso o gestor deverá se utilizar de técnicas de recrutamento para alcançar os melhores candidatos para a vaga independente se a processo será realizado internamente, externamente ou ambos. Como estratégia o gestor terá que definir qual das técnicas anteriores corresponderá as expectativas da organização, pois cada técnica apresentada possui variáveis que poderão determinar seu sucesso e efetividade. Deste modo, hoje existem a disposição das empresas diversas técnicas e métodos para a propagação da vaga, são elas: anúncios em jornais e revistas especializadas; caçadores de talento; banco de talentos; consultoras em área de recursos humanos; sites de emprego; cartazes; redes sociais especializadas; parcerias com universidades entre outras.

Para a utilização de anúncios o gestor deverá levar em consideração dois pontos, mídia utilizada e composição do anúncio. Com isso “a seleção do melhor meio de comunicação – seja jornal local, um jornal de cobertura nacional ou um jornal técnico – depende do tipo de cargo para qual você está recrutando” (DESSLER, 2005, p. 79).

Sendo assim um jornal local possui mais efetividade para o recrutamento de funcionários de níveis baixos, como agentes administrativos e operacionais, tendo alcance regional. Para colaboradores mais especializados serão utilizados anúncios em revistas ou jornais especializados, com alcance limitado as qualificações técnicas almejadas. Já os jornais de alcance nacional terão como público as pessoas de nível intermediário, assim tendo uma abrangência maior de pessoas.

Outra técnica muito utilizada são as plataformas de emprego online, pois são práticas e eficientes. Essa técnica tem como característica a velocidade e

economicidade através dela se podem personalizar para um melhor recrutamento, assim se dispendo para melhor atender a organização.

Com os escritórios especializados em recursos humanos, as empresas terceirizam o processo de recrutamento, desta forma a empresa economiza tempo, pois a consultora já possui seu banco de candidatos e conhecimento de currículos.

Desta forma a empresa fará o recrutamento de acordo com o perfil ou cargo analisado anteriormente. No qual se perceberá qual público a empresa visa alcançar, quantas inscrições a empresa espera receber, ou quantos currículos foram enviados, assim mensurando se sua estratégia de recrutamento alcançou o objetivo desejado.

2.3 Seleção

Posteriormente ao recrutamento, será realizada a seleção. Sendo assim esse processo se dá dentre os candidatos que participaram do recrutamento e de alguma forma são potenciais candidatos a vaga.

Seleção de pessoas é “um processo de comparação que envolve, de um lado, os requisitos do cargo e, de outro, o que o candidato tem a oferecer, por meio de seus conhecimentos, suas habilidades e seus comportamentos” (LOTZ; BURDA, 2015, p. 124). Robbins (2006) descreve que a seleção eficaz é combinar as qualidades e atributos individuais com as exigências e atribuições das atividades.

Banov (2015, p. 58) diz que no “processo serão consideradas as diferenças individuais, o cargo, a cultura da empresa e os objetivos organizacionais, que combinados tentam ajustar pessoa-empresa”.

Assim para um melhor resultado no processo de seleção, algumas técnicas podem ser utilizadas. A primeira técnica é a análise de currículo, essa etapa consistir em analisar o currículo do possível candidato. Esse documento é composto por informações importantes sobre o candidato como: dados pessoais, formação acadêmica, experiências profissionais, objetivo profissional e habilidades e cursos extracurriculares.

A segunda etapa é a entrevista, técnica mais utilizada. Nessa etapa se proporciona esclarecimentos que não foram claros na análise de currículo, assim podendo examinar com mais profundidade informações sobre o candidato. Essa etapa possibilita o candidato descrever suas competências e qualificações e perspectiva com relação ao cargo a empresa. Da mesma forma o contratante

descreverá a cultura da empresa, o cargo, salário, benefícios entre outras informações pertinentes a serem expostas nessa etapa.

A terceira etapa é a aplicação de testes, essa etapa se utiliza de ferramentas de avaliação de conhecimento. Podem ser: teste de conhecimento geral; teste de conhecimento específico; prova prática; testes psicológicos e apresentação de *Power-Point*. Com esta etapa poderá se mensurar conhecimentos dos mais diversos possíveis para se assumir o cargo.

A quarta etapa é a dinâmica de grupo, esta etapa tem como objetivo principal a observação do comportamento e a interação entre pessoas, com isso se podendo levantar as principais características dos candidatos.

E a quinta etapa é o exame médico específico, quando essa etapa se encontra ainda no processo de seleção, ela possui caráter eliminatório, pois precisará de qualidades específicas as quais são de fundamental importância para a execução das atividades.

Desta forma as técnicas mencionadas anteriormente não são rígidas, assim não precisando seguir uma sequência estabelecida. Desta forma os candidatos poderão ser avaliados etapa por etapa ou somente em alguma delas. Eles não necessariamente deverão passar por todas, com isso o selecionador poderá inferir se os candidatos estão aptos ou não para assumir a vaga.

2.4 Psicodinâmicas do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho, segundo Roik e Pilatti (2009), é uma teoria crítica, onde se tem como pressuposto a subjetividade do indivíduo, tendo como importância as indagações visíveis e invisíveis dos colaboradores dentro do contexto organizacional. A atual corrente de pesquisa está centrada não somente em reconhecer doenças mentais específicas e interligadas à profissão ou ao ambiente de trabalho mais no princípio e nas variações dos sofrimentos ligadas à organização do trabalho.

Dejours e Abdoucheli (apud ROIK; PILATTI, 2009, p. 4) explicam que organização do trabalho pode ser compreendida sobre duas percepções “a divisão do trabalho: divisão de tarefa entre operadores, repartição, cadencia e, enfim o modo operatório prescrito; do outro lado à divisão de homem: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando e controle”. Isso acontece estabelecendo-se o trabalho prescrito. A organização prescrita do trabalho se deve por meio de três

direções. Primeira, pressões de planejamento e de coerência técnica do desenvolvimento por etapas. Segunda, pressões dos regulamentos. E terceira, as consígneas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Como prenúncio, percebe-se que a organização do trabalho possui interferência na vitalidade de seus colaboradores e no desempenho organizacional.

Desta forma Anjos (2013) determina o trabalho prescrito como decorrente de um procedimento de burocratização que antecede a realização das tarefas. Por outro lado, o trabalho real é sintetizado como “o próprio momento da execução” (ANJOS, 2013, p. 271). Do mesmo modo a organização estabelece um trabalho prescrito, que é aquele anteriormente estabelecido, determinado e definido por análise da execução almejada. Consequentemente se estabelece uma discrepância com o trabalho real, que é o trabalho verdadeiramente praticado, por meio de acertos, moldagens e ambientações (ROIK; PILATTI, 2009).

Assim o desafio da Psicodinâmica do Trabalho é entender o esforço do trabalhador em superar o intervalo do trabalho prescrito e do trabalho real executado, acompanhado todas as variáveis dentre essa distancia, percebendo todos os fatores que podem impactar a segurança, saúde e qualidade dos trabalhadores.

Desta maneira os colaboradores sofrem com a discrepância entre o trabalho prescrito e real. Como técnicas para a mediação desse sofrimento, podem ser realizadas duas estratégias, a coletiva e a defensiva. Com a prática do trabalho o colaborador pode caminhar para o sofrimento em seu cotidiano, ele está sujeito a injustiças, constrangimento em público entre outros fatores. Porém o sofrimento é parte do trabalho, e as estratégias para defrontar tal sofrimento são difíceis de ser estabelecidas e deverão ser gradativamente implementadas e funcionaram no inconsciente (DEJOURS, 2008).

A técnica coletiva se realiza pela interação e cooperação em um ambiente de discussão. Isso se refere de maneira como os colaboradores irão se estruturar a partir de um propósito compartilhado a fim de excluirmos os custos e problemas que o trabalho oferece (ANJOS et al., 2011).

Com isto a estratégias coletivas buscam integração e cumplicidade entre os colaboradores, adquirir vínculos e obter relacionamentos são primordiais para que os trabalhadores venham ter oportunidade de se manifestar. Essa interação entre trabalhadores enriquece os laços e fortalece o individuo. “O coletivo não se faz pelo

simples agrupamento de trabalhadores, mas pelo estabelecimento de relações de cooperação entre eles, de confiança mútua e reconhecimento; somente concretizadas no relacionamento com o outro” (ANJOS et al., 2011).

Já a defensiva é uma estratégia voltada para que o funcionário seja contínuo em seu trabalho. Porém se deve ter cuidado, pois com esta estratégia de defesa pode-se gerar alienação (MORAES, 2013). Deste modo as estratégias defensivas são qualificadas para enfrentar o declínio ou enfraquecimento do trabalho. Para uma efetividade dessa estratégia, serão levadas em consideração as classes profissionais, assim determinando um padrão coletivo implícito.

Como estratégias defensivas os colaboradores se utilizam de duas maneiras constantes, a racionalidade e negação. A racionalização se expressa em discursos que fundamentam a dificuldade do trabalho, como: exigências demasiadas, execução acelerada, rendimento entre outros. Deste modo sustentando o objetivo ensaiado distanciando do arranjo de trabalho. Já a negação poderá ser marcada pelo comparecimento de incertezas, particularização e pela trivialização dos obstáculos da organização do trabalho. Assim negando que a organização do trabalho é o fator do sofrimento, colocando a culpabilidade na pessoa (MORAES, 2013).

Assim Moraes (2013) diz que mesmo com as estratégias defensivas sendo utilizadas como ferramentas para a preservação do trabalhador, com o passar do tempo eles atingem a compreensão do indivíduo o fazendo não perceber o próprio sofrimento. Como resultado o sofrimento se expande sendo cada vez mais destrutivo para o agente, assim gerando um adoecimento constante.

2.4.1 Mobilização subjetiva

Com isso, a mobilização subjetiva tem preponderância para a conversão do sofrimento do trabalhador. Deste modo Mendes e Duarte (2013) entendem mobilização subjetiva como meio intersubjetivo que possui como fundamento o comprometimento de toda imaterialidade do colaborador e sobre toda universalidade de linguagem em relação ao trabalho. Além disso, as autoras argumentam que a mobilização subjetiva proporciona a modificação do sofrimento em decorrência das operações simbólicas, em remissão do envolvimento para com o trabalho. Porém para que isso venha acontecer a uma dependência do coletivo de trabalho.

Desta forma mobilização subjetiva “é o processo pelo qual o sujeito pode (se) criar, (se) inventar. Esse processo parece evidenciar a relação entre trabalho e a constituição e afirmação da identidade” (MENDES; DUARTE, 2013, p. 261). Assim mobilização subjetiva é o mesmo que o trabalho propriamente conhecido.

Perante a ação e direcionamento do trabalho por intermédio da subjetividade, é possível sobrevir à ressonância simbólica. Que segundo Vasconcelos (2013) é o consentimento dentre o inconsciente do colaborador para com as metas e objetivos institucionais. Com isto o trabalho do dia-dia é investido de significado em detrimento dos fatos vividos por ele. Essa eventualidade pode direcionar a uma incerteza, aonde o colaborador vem assumir um papel teatral na execução das atividades dentro da empresa. Assim a ressonância simbólica possui uma relação com os sentimentos e propósitos do colaborador com o trabalho, é a razão do trabalho em direção do colaborador (ROIK; PILATTI, 2009).

Ainda dentro da mobilização subjetiva é de grande importância entender a inteligência prática. A inteligência prática auxilia o colaborador a enfrentar ao trabalho prescrito. Assim o indivíduo alcança um autoconhecimento do seu ser, progredindo em busca de uma prática característica. Com isso o entendimento do trabalho de ofício se resulta em memórias do corpo, um conhecimento de complexa transferência.

Quando falamos sobre conhecimento corporal, nos remete a trabalhos manuais e operacionais, porém obstante disso os trabalhos de cunho intelectual são da mesma forma alcançada por tal conhecimento. A inteligência prática se manifesta como ruptura dos preceitos e diretrizes de referências, isto é, quebra o trabalho prescrito. Com isso a inteligência prática se conecta com as experiências vividas no trabalho, assim se manifestando por intermédio da originalidade do colaborador de maneira a favorecer o mesmo. Com isto Vasconcelos (2013, p. 240) afirma que inteligência prática “se refere à singularidade, à individualidade”.

Desta forma a inteligência prática não tem a ver com diplomas, matemática, inteligência verbal ou qualquer outra. Tem a ver com as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Corresponde em transgredir o prescrito para dar conta do real.

Para a Psicodinâmica, o coletivo do trabalho relaciona-se com o exercício de elaboração conjunta das normas e princípios do trabalho, de convenções éticas e técnicas no meio dos colaboradores e sua forma de execução. O coletivo não se

estabelece meramente pela formação do grupo, ou melhor, pelo agrupamento de pessoas com um propósito. Este se direciona em conhecimentos individuais e nas incompatibilidades identificadas na execução de cada indivíduo, assim proporcionando o ajuste das diferenças, promovendo um efeito de cooperação das atividades (LIMA, 2013).

A cooperação para o coletivo tem como fundamento a confluência entre os colaboradores, deste modo possuindo uma conexão entre eles, com propósito de melhoramento dos resultados das atividades, assim este aprimoramento resulta na diminuição dos equívocos (MENDES; DUARTE, 2013).

Diante disso para a realização do coletivo existem condições para essa cooperação, são elas: visibilidade, confiança e espaço de discussão. A visibilidade se direciona em tratar a respeito do trabalho real dentre os trabalhadores, e evidenciar os equívocos realizados. Como equívocos podemos entender como quebras de regras e normas. A confiança não possui fundamentação em capacidades e habilidades técnicas ou psicológicas, mas em alcances éticos a partir de condutas de igualdade, que representam um tratar de equidade entre os pares. Desta maneira quando se relaciona um ambiente de visibilidade e confiança, é necessária a constituição de um ambiente de discussões. Este pode se estabelecer em locais informais ou formais dentro da empresa, com objetivo de consonância entre os colaboradores.

Com isso a Psicodinâmica reconhece três dimensões de importância para a prática de comunicação dentro do ambiente de discussão, a inteligibilidade, o sofrimento, a defesa contra o sofrimento e a autenticidade.

A inteligibilidade está ligada a linguagem, que está tem como propósito a comunicação. Porém dentre as várias hierarquias na organização, podem ocorrer um desequilíbrio de linguagem, assim a inteligibilidade não descarta os desencontros de comunicação.

Outra dimensão é o sofrimento e as defesas usadas como forma de enfraquecimento de seus resultados. Deste modo as defesas servem de mecanismo para minimizar os acontecimentos de sofrimento no trabalho, que tem frequência nos ambientes de discussões.

Já a autenticidade é um dos problemas da inteligibilidade, segundo Lima (2013) está é um estado que representa a batalha das relações de poder e das predileções dentro da organização, está reflete no valor da comunicação.

No sentido de compreender, antecipar e auxiliar a organização na aplicação do processo de recrutamento e seleção e seus resultados no psicológico dos colaboradores é de grande importância definir trabalho. Deste modo Dejours (2008) diz que trabalho é uma ação direcionada para o alcance e realização das metas organizacionais. Porém a trabalho possui inúmeras variáveis de influência, transformando antes o trabalho prescrito no real trabalho executado, tais variáveis não são totalmente dependentes da ação humana, poderá resultar da falha de equipamentos, peças, ferramentas impróprias, como também por erros de equipe, chefe e clientes. Com isso “trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo. Ora, o que é preciso ser feito para preencher esse espaço não pode ser previsto de antemão. O caminho a percorrer entre o prescrito e o real deve ser inventado” (DEJOURS, 2008, p. 39).

Porém trabalhar não se resume a produção de resultados esperados pela organização, trabalhar está ligado aos relacionamentos interpessoais que se encontram dentro do local de trabalho, isso significa lidar com as diferenças, com: o modo de agir, postura ética, crenças entre outras. Assim trabalhar é conviver bem apesar de cada indivíduo ser único.

Com isso trabalhar é suprir a diferença entre o prescrito e o real. Quando realizado pelo colaborador o trabalho real e este resulta em desempenho não esperado a mobilização subjetiva converte a insuficiência em desempenho. Assim na concepção da Psicodinâmica do Trabalho o reconhecimento do empenho, com tamanha intensidade por parte do colaborador possui um sentimento de sustentação. Sendo assim o colaborador que tem seu comprometimento e energia aprovados se torna mais feliz. A partir deste pressuposto pode-se avaliar a execução do trabalho e assim possibilitar a visualização das discrepâncias entre estes, que neste caso, é um dos fatores de grande causa para o sofrimento no trabalho.

Diante destes fatores, para a Psicodinâmica do Trabalho, “trabalhar não é apenas uma atividade produtiva no mundo objetivo, pois envolve toda a subjetividade do trabalhador” (FACAS; SILVA; ARAÚJO, 2013, p. 464).

Assim o trabalho é um local de manifestação social estabelecida por um grupo de regulamentações coletivas, proporcionando a participação no reconhecimento dentre os colaboradores. Dessa maneira relaciona-se com uma ação que possibilita a pessoa gerar e se apresentar, proporcionando a elaboração de sua identidade.

3 MÉTODO

O tipo de pesquisa do presente artigo é um estudo de caso qualitativo exploratório. O estudo de caso se organiza em um ou poucos objetos, de forma intensa e exaustiva, assim adquire um profundo conhecimento sobre o objeto estudado, estabelecendo uma consciência ampliada dos problemas, ou dos pontos e razões que recaem sobre o mesmo (GIL, 2002).

A pesquisa qualitativa tem fundamentação sobre análise de dados que não são possíveis de mensuração através de dados estatísticos ou numéricos. Ela possui como característica a forma como os indivíduos percebem suas experiências e vivências. (CÂMARA, 2013).

A pesquisa exploratória tem como finalidade “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipótese” (GIL, 2002, p. 42). Deste modo a pesquisa exploratória tem como fundamento o desenvolvimento de princípios e a evidenciação das particularidades apresentadas pela organização.

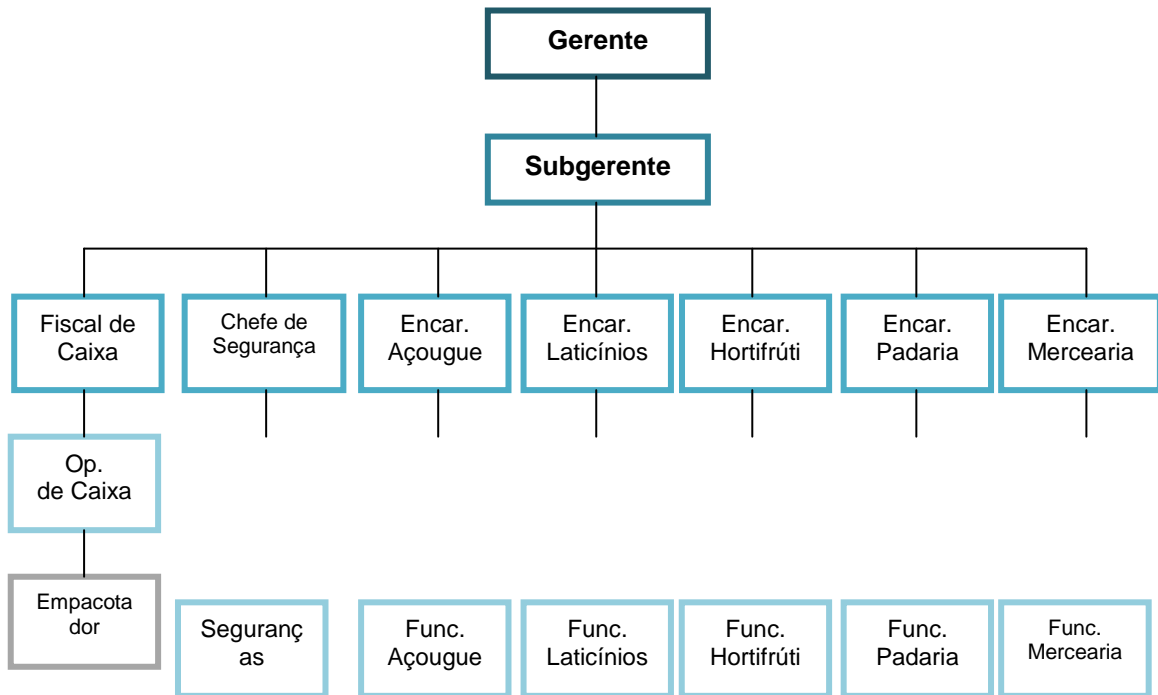
3.1 A empresa

A empresa selecionada para a pesquisa é de um grupo de supermercado de vizinhança. Fundada em 1984, hoje a rede de supermercados possui 15 filiais distribuídas em nove cidades satélites do DF.

Segundo o site da empresa, a rede se destaca pela equipe de funcionários. “Todos os colaboradores são treinados para atender o cliente com atenção e cuidado, honrando dentro e fora do ambiente de trabalho”. Variedade, ofertas e qualidade. “Temos o compromisso de oferecer sempre o melhor produto, pelo menor preço da cidade”.

Este artigo tem como foco uma dessas filiais, onde esta se encontra na Região Administrativa do Gama, e possui 65 funcionários. Segue abaixo o organograma desta filial.

Figura 1- Organograma resumido da empresa



Fonte: Fornecido pela empresa.

3.2 O participante

O entrevistado foi realizada com gerente da filial do mercado, localizado em uma cidade do DF. Este está à frente da gerencia há dez anos, mas possui aproximadamente vinte anos de empresa, começando como empacotador e ascendendo dentro da empresa, chegando a gerencia desta filial. Porem tem como objetivo chegar ao cargo de comprador.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados que foi realizada pela análise documental buscou documentos institucionais voltados à área de recursos humanos, como manuais de execução das atividades voltadas para cada área, programa de desenvolvimento de pessoas, base de currículos e site institucional. Já a entrevista semiestruturada foi realizada na organização durante o período de trabalho com o responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas. O roteiro de perguntas para o responsável foi:

- 1) Fale-me sobre seu trabalho?
- 2) Quais as dificuldades enfrentadas no seu cotidiano?
- 3) Como você faz para lidar com essas dificuldades?
- 4) Qual o seu sentimento com relação ao trabalho?
- 5) Fale-me sobre o processo seletivo da sua contratação?

6) Qual a sua opinião com relação a esse processo?

3.4 Procedimentos de análise de dados

O método usado para a realização da análise dos dados foi a análise de conteúdo. Assim análise de conteúdo é o agrupamento de técnicas de comunicação, que possui o objetivo de examinar o conteúdo que se encontra nas mensagens, se utilizando de um processo sistemático, que tem com finalidade relatar o conteúdo (BARDIN, 1977).

Com isso a análise de dados por meio do conteúdo, estabelecerá uma relação de abordagem com a informação, a tratando, mas não se resumindo somente ao conteúdo. Com isso Bardin (1977) diz que esse procedimento pode ser uma verificação dos significados, porem poderá ser uma análise dos significantes.

O método a ser usar na análise de conteúdo é empírico, que se varia em decorrência de sua aplicação. Porem existem alguns limitadores que deverão ser levados como norteadores para a efetivação dessa técnica, que pode ser dividida em três etapas essenciais. Pré análise, essa primeira etapa é o contato inicial com os documentos a serem analisados, uma fase de sistematização. A segunda etapa é o estudo do material, aqui se tem os dados possíveis que se disporão em itens de forma a descrever o conteúdo. E a terceira etapa que é o tratamento do resultado, nessa etapa consolidara todos os dados brutos e se filtrará as informações de relevância para o estudo, buscando significado e validade. Com isso a análise de conteúdo não se restringirá ao, contudo estrito, mas alcançara todo o universo de análise, se buscando informações e justificativas para os resultados obtidos (BARDIN, 1977).

4 RESULTADOS

4.1 Análise documental

Como descrição sumária o gerente do mercado tem como responsabilidade as tarefas administrativas e funcionais da loja, se preocupando com o alcance das metas institucionais. Possuído como objetivo atingir a excelência na prestação do serviço. A descrição detalhada das atividades do gerente é o planejamento e supervisão das atividades administrativas e funcionais, conduzir e liderar as equipes de cada setor, monitorar as despesas da loja e o funcionamento das maquinas, se comunicar com a direção, manter contato com clientes e possuir um atendimento de

excelência. Os pré-requisitos são: sexo masculino ou feminino; terceiro grau completo ou em andamento; experiência mínima de cinco anos com atividades relativas ao segmento varejo alimentícias. Sua subordinação é do gerente geral. As habilidades necessárias são: comunicação; liderança; trabalho em equipe; tomada de decisão; e comprometimento.

Outro documento analisado foi um programa de desenvolvimento de liderança. Este era composto por carga horária de vinte quatro horas, possui como público alvo: encarregados, supervisores e fiscais. Tinha como objetivo eficiência nas atividades relacionadas a cada cargo, integração e engajamento entre colaboradores, aumento dos resultados da empresa e de cada setor.

Como complemento de análise, o horário de funcionamento do mercado segundo o site é das sete da manhã às dez da noite, de segunda a sábado, no domingo o funcionamento é das sete da manhã às seis da tarde. A base de currículos encontrada na organização é composta por uma mescla de candidatos, tanto do sexo masculino como feminino. O nível de escolaridade predominante é de fundamental completo com baixa experiência.

4.2 Análise do conteúdo da entrevista

A entrevista realizada com o gerente da empresa possuiu a duração de 14 minutos, no qual foram avaliadas e analisadas interrogações vinculadas ao dia a dia dos trabalhos executados na organização e das atribuições do entrevistado e aspectos sobre seu processo de ingresso na organização. Com a análise das respostas alcançadas, se faz divisões em categorias para um melhor entendimento, a primeira categoria é organização do trabalho, a segunda categoria é vivências de prazer e sofrimento no trabalho e a terceira categoria a mobilização da subjetividade.

Categoria 1: Organização do trabalho

O gerente é responsável pelo gerenciamento dos colaboradores e dos recursos e produtos que se encontram no mercado. Outra responsabilidade é o alcance de metas institucionais, das percas em materiais e da margem de lucro obtida por produtos vendidos. Portanto todas as atividades que se encontram na loja estão voltadas a supervisão e responsabilidade do gerente do mercado.

O entrevistado é o nível o mais alto da hierárquica do mercado dentro dessa filial, para ele e para os colaboradores que são empregados da organização, não

existem feriados ou finais de semana. Os colaboradores têm direito há um dia de descanso durante a semana.

O entrevistado não entrou na empresa como gerente, foi subindo hierarquicamente ao longo do tempo, começou como empacotador, repositor, encarregado, conferente e fiscal até alcançar o cargo de gerente.

O processo predominante de contratação da organização é a indicação, desta forma a maioria das contratações é direcionada por um agente externo, no qual possuía uma aproximação com um dos funcionários do mercado, assim resultando na contratação. A empresa se utiliza em alguns momentos a técnica de seleção via currículos deixados e entrevistas. O próprio entrevistado expõe que seu processo de ingresso na organização foi por intermédio de indicação.

O ponto de indicação percebida pela entrevista está na aplicação de treinamentos e na observação do comportamento dos colaboradores para ascensão de carreira, assim percebe-se que a organização se utiliza muito dos colaboradores que já estão na empresa para futuras promoções. O gerente relata uma alta rotatividade de funcionários. E que a organização se utiliza do período de noventa dias de experiência e busca fornecer incentivos para a permanência desses novos funcionários, como bonificação por meta alcançada e vale refeição.

Identificou-se que o gestor se nega a dizer que ele possui um trabalho prescrito formalmente constituído. O entrevistado relata que suas atribuições dentro do mercado são de gerenciamento de mercadorias e de pessoas, descreve que tudo que acontece e de sua responsabilidade e diz que realiza tudo dentro da organização.

Porem, como gestor do mercado, ele descentraliza algumas atribuições que são ordenadas e ele, como a abertura do mercado, ele diz que existem funcionários além do subgerente que podem abrir o mercado, funcionários de confiança. Assim quebrando um trabalho de sua responsabilidade. Percebeu-se que o gerente realiza as atividades mais burocráticas como, relatórios, pedidos de compra e comunicação com superiores. Assim deixando as atividades de contato com os clientes para o subgerente. Como gerente ele dá autonomia para os encarregados aturem com a solução de pequenos problemas.

Verbalizações:

“[...] então não tem feriado, é de segunda a domingo com uma folga na semana [...].”

“[...] um primo meu que conhecia um diretor da empresa, é.... falou de mim pra ele, aí ele me ofereceu a vaga de emprego. Então eu aceitei e vim, comecei como empacotador e fui crescendo dentro da empresa e tô até hoje. ”

“[...] gente que mora aqui por perto mesmo e vem sempre aqui. Aí acaba que as vezes umas pessoas vem aqui pedi emprego pra o filho, pra um neto... geralmente pra jovem, né? Ai a gente acaba facilitando a contratação por causa da indicação”.

Categoria 2: Vivências de prazer e sofrimento no trabalho

O entrevistado afirma que por ser o gestor do mercado as responsabilidades de toda a loja estão sobre ele. O mesmo relata que por mais que a empresa possua um subgerente, este não resolve os problemas complexos, assim gerando uma sobrecarga de trabalho.

Foi identificado que o gerente possui muito procedimentos administrativos a serem realizados, e que no decorrer do dia os funcionários recorrem a ele para solucionar problemas e tirar dúvidas, gerando uma descontinuidade em suas tarefas, fazendo paralisações, atrapalhando a execução do trabalho dificultando suas atividades.

Apesar das dificuldades que aparecem em seu dia a dia, os problemas menos complexos são encaminhados ao subgerente, já os problemas mais complexos o gerente se responsabiliza para solucionar. O gerente expõe que soluciona as dificuldades uma por vez.

Verbalizações:

“[...] o que é um pouco mais complicado pra mim aqui é... é... é como eu te falei hoje. Tudo aqui na loja é minha responsabilidade, né? Por mais que a gente tenha o Edson, ele só resolve só as coisas mais simples, né”?

“Ô eu consigo passar umas coisas mais simples pra o subgerente resolver. Mas as coisas mais sérias eu vou resolvendo mesmo. Aí eu vou resolvendo ali uma coisa de cada vez, né? E vou levando”...

Categoria 3: Mobilização da subjetividade

A mobilização da subjetividade está inteiramente conectada em como o gerente mobiliza seus sentimentos e sensações no trabalho. Para a realização das suas atividades de forma completa, o gerente mobiliza sua subjetividade executando a inteligência prática, isto é, suas vivências no trabalho. Ele possui uma experiência longínqua dentro da organização, passou por diversos cargos diferentes, assim conseguindo lidar com diversas situações. Se algum funcionário possui algum problema ele se utiliza da aprendizagem anterior para solucionar as disfunções empregadas.

Outra forma de mobilizar a subjetividade é por meio do coletivo de trabalhadores. A gerente apresentou sua relação de confiança com os funcionários mais antigos, acarretando um desafogo nas suas praticas dentro do trabalho. Hoje seu desejo é chegar ao cargo de comprador.

Verbalizações:

“[...] eu já tenho bastante tempo já em mercado, né? Eu trabalho vinte anos só nessa empresa”.

“[...] mas sempre tem outro pessoal de confiança, que já tão aqui faz mais tempo [...]”.

5 DISCUSSÃO

Todos os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados. O primeiro objetivo específico era descrever a organização do trabalho prescrito. Assim organização se utiliza de um manual de cargos para a descrição detalhada das atividades. Assim possuindo um trabalho prescrito bem delineado com a descrição sumária de cargo, requisitos, subordinações e habilidades necessárias para o cumprimento das tarefas inerente ao cargo. Assim o trabalho prescrito perpassa pelo processo de burocratização antecedente a realização da atividade.

Como observado no manual, o organograma disponibilizado vem a desenhar essa linha hierárquica. Estabelecendo uma organização por meio de duas etapas, uma pelo planejamento de coerência técnica entre os cargos desenvolvidos na organização, segundo pela expressa regulamentação das atividades.

Ou seja, com todo o processo de organização do trabalho e com as apresentações detalhadas dos respectivos cargos, deveria ser realizado um processo de recrutamento e seleção mais assertivo.

O segundo objetivo específico era apresentar o processo seletivo utilizado na organização. O gerente relata que o processo de contratação predominante na organização é a indicação, que grande parte dos colaboradores que estão na organização hoje se resulta da técnica da indicação. O próprio gerente ao ingressar na organização se utilizou a indicação, mas não para o atual cargo, no cargo de empacotador. Ele descreve que a empresa também utiliza do método da entrevista.

Um ponto bem enfático descrito pelo gerente foi o processo de ascensão na organização. A empresa se utiliza de treinamentos e comportamentos individuais para a ascensão de colaboradores pertencentes à organização. Deste modo a empresa realiza um recrutamento misto, recebendo indicações de terceiros de forma externa e recrutando seus próprios colaboradores para alguns cargos que surgem na organização. Assim a organização necessita dispor da melhor técnica para a captação do melhor candidato, independente se o método utilizado for interno, externo ou ambos. Com isto a organização avaliará qual estratégia tomar.

O terceiro objetivo específico era verificar o trabalho real utilizado. O gerente relata que suas atividades englobam a realização de quase todas as atividades na empresa. Porém ele relata que há uma divisão de tarefas entre ele e o subgerente que contrasta com a descrição detalhada de seu cargo na análise documental, que é manter contato com os clientes. Ele deixa claro que seu trabalho é mais administrativo, direcionado a soluções de problemas burocráticos e na solução de problemas de outros colaboradores. Ele relata que os colaboradores o buscam corriqueiramente para a solução de problemas, assim acarretando em um descompasso com as atividades mais administrativas, assim o trabalho real envolve o empreendimento e a incorporação dos sentimentos desfavorável, que se relacionam com perturbações pessoais, esgotamento e aflições, para assim gerir o mercado de forma eficaz. Esse domínio é decorrente da inteligência-prática desenvolvida pelas experiências de mais de vinte anos no mercado face ao fracasso real.

O último objetivo específico visava e analisar o impacto da discrepância entre o que é exigido na seleção e o que é realizado pelo colaborador. Com isto foi possível depreender que do ponto de vista econômico sua entrada não gerou custo,

pois foi realizada por meio de indicação. Porém no processo de ascensão dentro da organização o entrevistado expõe que participou de treinamentos, acarretando um custo para a empresa. Entretanto neste processo de crescimento o entrevistado já estava adaptado à cultura e ao ambiente organizacional, assim o risco para empresa de perder o funcionário ou dos treinamentos não alcançarem o seu objetivo eram minimizados, pois este já possuía um conhecimento aprofundado da organização e a organização já dispunha de um entendimento de seu funcionário. Do ponto de vista de execução dos trabalhos, pode-se dizer que o entrevistado não possuía noção do trabalho real a ser executado, pois o mesmo diz que participava de treinamentos coletivos, desta maneira não existia um direcionamento específico para o futuro cargo, mas que sua dedicação aliada com sua participação nos treinamentos foi determinante para sua ascensão.

Dentre os artigos analisados neste trabalho, que descrevem como se dá o processo de recrutamento e seleção em uma empresa do setor de varejo e a relevância do processo de recrutamento e seleção para a diminuição do *turnover* (ONORIO, 2015; LACERDA, 2017) os resultados não se conectam.

Lacerda (2017) fala da importância da análise de comparação de cargo com as atribuições do candidato para a diminuição do *turnover*. Onorio (2015) descreve que o processo de recrutamento interno é mais relevante, pois percebe-se que os funcionários se tornam mais motivados.

Assim a pesquisa por meio da entrevista e análise documental, verificou-se que a organização se utiliza preferencialmente do processo de indicação para a inserção de novos colaboradores, não possuindo uma análise detalhada para o ingresso de novos funcionários, assim explicando o alto índice de rotatividade de funcionários. Se utilizando de treinamentos e comportamento individual para ascender colaboradores na organização, porém sem critérios determinados para esse tipo de ação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstra como o processo de recrutamento e seleção é de fundamental importância para a captação e promoção de novos colaboradores. Com isto o recrutamento procura os candidatos com melhor conhecimento para constituir o processo de seleção. Como consequência do processo de recrutamento, a

seleção corresponde aos candidatos que possuem algum potencial para assumirem o cargo vago.

Ficou evidente que a empresa escolhida apesar de ter um manual de descrição detalhada de cada cargo, não executa um processo seletivo baseado nas atribuições necessárias para o cargo vago. Eles se baseiam em indicações, uma técnica onde um profissional é contratado por meio de recomendações de um funcionário interno ou de um agente externo com influência na organização.

Desta maneira com a entrevista realizada com o gerente do mercado, fica evidente que a organização se utiliza de um processo seletivo formal, eles se baseiam na técnica de indicação, que se mostra como uma explicação para a alta rotatividade de funcionários, não pela confiança que este método de recrutamento proporciona, mas pelas qualificações técnicas que este método não permite explorar. Assim outras técnicas podem analisar melhor os candidatos à luz do cargo que irá ser ocupado, sendo assim mais recomendadas, embora isso possa significar um custo maior e mais tempo dos envolvidos neste processo. Porém, pode valer a pena.

Com isto foi possível alcançar as diferenças entre o processo seletivo realizado e o trabalho real executado. Assim o processo o qual o entrevistado foi submetido em sua seleção não detalhou suas reais atividades dentro da organização, mas foi por meio de sua vivência do cotidiano que o confeccionaram nas reais atividades a serem executadas. Do mesmo modo em sua ascensão, a organização não o submeteu há um real treinamento de seu futuro cargo, diferente disto foi por meio de seu comprometimento em suas atribuições que o fizeram entender como realizar suas atividades.

Como limitação da pesquisa encontra-se no fato do gerente não permitir a realização da entrevista com outro funcionário a não ser ele. Assim impossibilitando responder questões sobre o processo seletivo realizado com o trabalho real executado.

Sugere-se a realização de uma pesquisa com este mesmo tema em empresas do mesmo ramo do Distrito federal, podendo assim, complementar os resultados alcançados nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Felipe Burle. Avaliação do trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 65-70.

ANJOS, Felipe Burle; MENDES, Ana Magnólia; SANTOS, Adalberto Vital dos; FACAS, Emilio Peres. **Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 6, n.4, p. 562-582, 2011.

ARAUJO, Luiz César G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Gerais: Revista institucional de psicologia, v.6, n.2; p.179-191, jul./dez. 2013.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola de Jouriana á análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DEJOURS, Christophe. Trabalho, tecnologia e organização. São Paulo: Blucher, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

FACAS, Emílio Peres; SILVA, Laiury Maiara da; ARAÚJO, Maria Aparecida Souza. Trabalhar. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 461-466.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACERDA, Aline Cristiane Rocha. **Recrutamento e seleção assertiva como fonte importante de redução do turnover em uma rede de supermercados**. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/referencia-de-sites-e-artigos-online/>> Acesso em: 07 de março de 2018.

LIMA, Suzana Canez da Cruz. Coletivo de Trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 93-99.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MENDES, Ana Magnólia; DUARTE, Fernanda Sousa. Mobilização Subjetiva. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 259-262.

MORAES, Rosângela Dutra. Estratégias Defensivas. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 153-158.

ONORIO, Jéssica Jacqueline Estanislau. **Recrutamento e seleção**: um estudo de caso em uma empresa do segmento de varejo alimentício. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/536/6/MONOGRAFIA_RecrutamentoSele%C3%A7%C3%A3oEstudo.pdf> Acesso em: 08 de março de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.

ROIK, Anderson; PILATTI, Luiz Alberto. **Psicodinâmica do Trabalho**: Uma perspectiva teórica. Salvador: ENEGEP, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VASCONCELOS, Ana Claudia Leal. Inteligência Prática. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 237-242.