HELLEN P. R. DE OLIVEIRA
LARISSA ELEN ARAUJO VIDOI
MARIA JÚLIA MACIEL RODRIGUES

A CONTRIBUIÇÃO DA PSICANÁLISE PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado ao curso de graduação em Psicologia da Faculdade Católica Paulista, como requisito parcial para a obtenção de Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof. Caroline Schievenin Sperandio Sausanavicius.
Coorientador: Prof. Me. José Wellington dos Santos.

Marília
2023

Artigo de autoria de Hellen P. R. de Oliveira, Larissa Elen Araújo Vidoi e Maria Júlia Maciel Rodrigues, intitulado “A contribuição da psicanálise para o processo de recrutamento e seleção no contexto organizacional”, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Psicologia da Faculdade Católica Paulista, em dia 05/12/2023, defendido e aprovado pela banca examinadora abaixo assinada:

_____

Prof. Caroline Schievenin Sperandio Sausanavicius
Orientadora
Curso de Psicologia

_____

Prof. Me. José Wellington dos Santos
Coorientador
Curso de Psicologia

_____

Prof. Me. Álvaro Matheus Valim Rosa
Examinador
Curso de Psicologia

Marília
2023

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho às pessoas que mais amamos, nossos pais e irmãos.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossos mais sinceros agradecimentos a todos que desempenharam um papel crucial na realização deste estudo e na elaboração deste artigo. Agradecemos aos nossos orientadores que forneceram orientação crítica, apoio intelectual e valiosas sugestões, contribuindo significativamente para o desenvolvimento deste trabalho. Além disso, estendemos nossos agradecimentos à nossa instituição acadêmica, que proporcionou recursos e suporte essenciais para a pesquisa.

Por fim, não poderíamos deixar de mencionar nossos amigos e familiares, cujo apoio emocional constante foi uma fonte inestimável de inspiração e motivação ao longo dessa jornada acadêmica desafiadora. Todas essas contribuições foram fundamentais para o êxito deste trabalho e para o avanço do conhecimento em psicologia.

A CONTRIBUIÇÃO DA PSICANÁLISE PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Hellen P. R. de Oliveira[1]
Larissa Elen Araujo Vidoi[2]
Maria Júlia Maciel Rodrigues[3]
Faculdade Católica Paulista
Orientadora: Prof. Caroline Schievenin Sperandio Sausanavicius[4]
Coorientador: Prof. Mestre. José Wellington dos Santos[5]

RESUMO: O presente trabalho pretende fazer uma discussão sobre como a Psicanálise pode contribuir para o processo de recrutamento e seleção para preenchimento de vagas numa empresa. Sabe-se que dentro do contexto organizacional, a tomada de decisão é realizada por pessoas que possuem aspectos cognitivos e afetivos conscientes e inconscientes. Diante disso, entende-se que os profissionais que fazem a seleção de cargos estão sujeitos a influência de crenças culturais, de preconceitos e estereótipos, sendo que estas podem formar uma barreira inconsciente que impede o avanço na tomada de decisão para a imersão de muitas pessoas que possuem competências para a vaga em questão. Logo, percebe-se que a falta de oportunidades para o crescimento na empresa e a efetivação nela podem ser influenciados por processos que escapam à compreensão racional, ou seja, o que existe por trás da desclassificação de vagas e, como o inconsciente pode interferir, são questionamentos que serão abordados ao longo deste artigo, buscarão analisar também quais as ferramentas que podem melhorar o processo de recrutamento e seleção. Para este estudo, realizam uma pesquisa bibliográfica, que inclui a análise de artigos científicos, livros físicos e eletrônicos.

Palavras-chave: Inconsciente; Recrutamento; Seleção de Pessoal.

ABSTRACT: This work aims to discuss how Psychoanalysis can contribute to the recruitment and selection process to fill vacancies in a company. It is known that within the organizational context, decision-making is carried out by people who have conscious and unconscious cognitive and affective aspects. In view of this, it is understood that professionals who select positions are subject to the influence of cultural beliefs, prejudices and stereotypes, which can form an unconscious barrier that prevents progress in decision-making for the immersion of many people who have the skills for the position in question. Therefore, it is clear that the lack of opportunities for growth in the company and employment in it can be influenced by processes that escape rational understanding, that is, what exists behind the declassification of vacancies and, how the unconscious can interfere, these are questions that will be addressed throughout

[1] Graduanda em Psicologia pela Faculdade Católica Paulista (UCA). E-mail: hellenpaty367@gmail.com
[2] Graduanda em Psicologia pela Faculdade Católica Paulista (UCA). E-mail: larissavidoi1996@gmail.com
[3] Graduanda em Psicologia pela Faculdade Católica Paulista (UCA). E-mail: mariajuliamacielrodrigues22@gmail.com
[4] Docente da Faculdade Católica Paulista (UCA). Prof. Caroline Schievenin Sperandio SausanaviciuS pelo Programa de Graduação em Psicologia da UCA -Marília-SP. E-mail: caroline.shievenin@uca.edu.br
[5] Docente da Faculdade Católica Paulista (UCA). Prof. Mestre José Wellington dos Santos pelo Programa de Graduação em Psicologia da UCA-Marília-SP. E-mail: wellingtonpsique@gmail.com

this article, we will also seek to analyze which tools can improve the recruitment and selection process. For this study, we carried out a bibliographical research, which includes the analysis of scientific articles, physical and electronic books.

Keywords: Unconscious; Recruitment; Personnel Selection.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, quando discutem o processo de recrutamento e seleção nas organizações, estão explorando uma das ferramentas mais importantes da área de recursos humanos, este processo não apenas identifica e atrai talentos qualificados para integrar a equipe, mas também desempenha um papel estratégico no crescimento e desenvolvimento da empresa (BRASIL, 2023). Ao recrutar profissionais alinhados com os valores e metas da organização, o setor de recursos humanos contribui diretamente para a construção de uma equipe coesa e competente. Além disso, a seleção eficaz assegura que os colaboradores escolhidos não apenas possuam as habilidades técnicas necessárias, mas também que se encaixem na cultura da empresa, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo (MEDEIROS, 2017).

O sucesso de uma organização muitas vezes está vinculado à qualidade de suas contratações, evidenciando a importância crítica do processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta estratégica no panorama de recursos humanos. Compreender as nuances desse processo à luz da psicanálise de Sigmund Freud nos oferece insights essenciais para decifrar as complexas dinâmicas das relações humanas no ambiente de trabalho.

No contexto empresarial, o processo seletivo é permeado por influência do nosso inconsciente, que moldam nossas crenças e comportamentos. Essa influência se estende à nossa vida profissional, afetando desde a forma como recrutamos candidatos até como interagimos com colegas e tomamos decisões corporativas. Se essa dimensão não for adequadamente considerada, pode resultar em consequências prejudiciais para a cultura organizacional e a dinâmica das equipes (CAMPOS, 2017).

De acordo com Medeiros (2017 apud CHIAVENATO, 1999), o grande diferencial é a principal vantagem competitiva das empresas estão relacionadas com as pessoas que nelas trabalham, pois são as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Apesar dos melhores esforços, da utilização de diversas ferramentas e técnicas, selecionar candidatos pode ser um processo subjetivo e erros de seleção podem ocorrer, ou seja, podem vir a prejudicar a inclusão e a diversidade. É necessário que os recrutadores estejam cientes das particularidades dos candidatos durante o processo de

contratação, a fim de se aproximar de uma idealização organizacional que promova a diversidade, afastando-se da homogeneização.

A condução do processo de recrutamento e seleção varia de acordo com as particularidades da empresa, das vagas disponíveis e dos candidatos. O objetivo é encontrar profissionais qualificados e adequados, capazes de contribuir para o sucesso da organização. Nesse processo, são aplicadas diversas técnicas, como testes de conhecimento, de personalidade, entrevistas por competências e dinâmicas de grupo. É essencial que a empresa tenha clareza quanto às competências, habilidades e experiências necessárias, de modo a considerá-las durante o recrutamento (MEDEIROS, 2017).

O presente trabalho tem como propósito analisar os estudos recentes que abordam o papel do inconsciente no processo de recrutamento e seleção. Buscam ampliar o debate sobre esse tema, visando à adaptação das práticas de seleção de candidatos nas organizações, tornando-as mais justas e imparciais. Para alcançar esse objetivo, é crucial identificar como o inconsciente influencia o processo, desmistificando estereótipos e padrões pré-concebidos, promovendo, assim, uma igualdade de oportunidades com base nas competências alinhadas aos requisitos das vagas.

Para este estudo, realizam uma pesquisa bibliográfica, que inclui a análise de artigos científicos, livros físicos e eletrônicos. Utilizam as bases de dados do google acadêmico, biblioteca eletrônica científica online (Scielo) e livros. Nossa busca foi baseada nos termos-chave "Inconsciente", "Recrutamento" e "Seleção de Pessoal", considerando periódicos produzidos no Brasil, publicados em português priorizando sua relevância para a pesquisa.

A hipótese é que o inconsciente pode exercer influência sobre o recrutamento e a seleção de indivíduos, resultando em discrepâncias no procedimento dentro da empresa. Portanto, podem observar como os preconceitos inconscientes impactam no processo de recrutamento, incluindo estereótipos relacionados a gênero, raça, idade, religião e outros fatores.

A proposta deste trabalho é demonstrar que um processo de recrutamento e seleção de uma empresa é influenciado por aspectos racionais, mas também por aspectos que escapam à lógica racional, que tornados conscientes, podem incidir positivamente na tomada de decisões. Dentro dessa proposta, a psicanálise é apresentada aqui como uma ferramenta muito útil de intervenção nos processos corporativos.

2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A psicologia organizacional é a linha da psicologia que atua dentro das empresas, organizações e instituições, sejam elas privadas ou públicas, de diversos segmentos, voltada para o estudo do comportamento humano relacionado ao trabalho, organizações e produtividade. É uma disciplina que se desenvolveu durante o século XX e se tornou uma área distinta da psicologia. O seu surgimento foi fortemente influenciado pela revolução industrial, quando as mudanças nas práticas de trabalho e a complexidade organizacional levaram à necessidade de compreender o comportamento humano no contexto do trabalho e buscar compreender os processos psicológicos individuais e grupais que influenciam o desempenho e o bem-estar dos funcionários (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A Revolução Industrial foi um marco na mudança econômica mundial e, é importante entendemos que cada fase dentro dos marcos históricos foi necessária para chegarmos na fase em que estamos imersos no século atual, onde tudo se baseia na tecnologia como principal forma de ação nos processos produtivos, que auxilia em profundas inovações e desenvolvimento inclusive para o setor de Recursos Humanos (CAMPOS, 2017).

Em contrapartida, no mesmo ritmo que alcançou uma certa autonomia proporcionada por diversos avanços tecnológicos que agregam nas dinâmicas econômicas dentro das organizações, quando o assunto são as relações interpessoais, ainda se vê um olhar de pluralidade em relação aos trabalhadores, o que acaba apagando sua subjetividade (CAMPOS, 2017).

A psicologia, por sua vez, se dedica a compreender e abordar as complexidades entre o comportamento humano e o ambiente de trabalho, seja em termos de emprego ou execução de tarefas, é conhecida como psicologia do trabalho. Este campo abrange uma variedade de temas, com um enfoque particular na natureza dos processos de organização do trabalho e suas repercussões psicossociais. Estas, por sua vez, impactam diretamente na qualidade de vida e na saúde dos trabalhadores, tanto em nível individual quanto coletivo (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A conexão entre as ações humanas e a estrutura organizacional é examinada através das políticas e práticas que revelam a estratégia empregada para organizar as ações individuais e coletivas de maneira alinhada com os objetivos e a missão da organização. Nesse contexto, a psicologia organizacional obtém um papel central, orientando-se por concepções e políticas

globais para determinar como a organização recruta, integra, avalia, desenvolve e retém seus membros (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

O espaço organizacional é sem dúvida alguma, uma área que provoca a padronização de pessoas, porém, o psicólogo organizacional precisa "nadar contra a maré" no sentido de estruturar o manejo de inserção de pessoas na empresa de maneira que a subjetividade venha somar para com o ambiente ao qual será direcionada (CAMPOS, 2017).

2.1 O papel do psicólogo organizacional

O papel do psicólogo dentro de uma organização é extremamente importante na definição do processo de recrutamento e seleção. São levados em consideração aspectos de subjetividade, contexto e ambiente em que o sujeito está envolvido para que após esta etapa haja um feedback eficaz e coerente de acordo com as análises realizadas no período da entrevista (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

> O psicólogo organizacional não pode mais continuar sendo um mero aplicador de técnicas, outrora aprendidas na graduação, que possibilitam apenas lidar com o ser humano como um ser isolado, dotado de deficiências e potencialidades. Ele precisa compreender o homem como um ser social, em constante interação com o meio, um ser que se constitui nas relações que estabelece e nas atividades que executa. (AZEVEDO; BOLOME, 2001, p. 183).

Espera-se que durante o processo seletivo, os candidatos que receberem feedback positivo para preencher as vagas relevantes sejam avaliados de forma que destaque seu potencial, ou seja, a avaliação do recrutador trará consigo uma decisão que pode vir a contribuir para o sucesso profissional daquele candidato (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

> Ao recrutarmos devemos ter em mente que estamos agregando um novo potencial humano na empresa, e não somente tentando preencher uma vaga. Dentro das possibilidades financeiras e econômicas da empresa devemos utilizar qualquer recrutamento como uma oportunidade de reforçar o potencial (reserva) humano da organização. (TOLEDO, 1989, p. 163).

Para que o trabalho do psicólogo organizacional seja conduzido de forma ética e transparente, é necessário que ele combata preconceitos inconscientes ou qualquer forma de discriminação para alcançar os resultados do processo com sucesso e sem erros de interpretação. O trabalho de um psicólogo organizacional pode traçar os próximos passos que surgirão no processo, e as mudanças se manifestarão naturalmente ao longo do tempo, o que pode levar a

resultados satisfatórios para o mundo dos negócios e para a qualidade de vida dos colaboradores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Atendendo às exigências do departamento de recursos humanos, os psicólogos organizacionais não se concentram apenas na qualidade de vida, saúde e bem-estar no trabalho, mas também acompanham e documentam o desenvolvimento pessoal de cada colaborador da empresa. Portanto, fica claro que a atuação dos psicólogos nas organizações é importante, pois eles influenciam diretamente no desenvolvimento dos processos estratégicos e no desenvolvimento dos indivíduos para o alcance dos resultados desejados (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Tendo isto em mente, no processo de recrutamento e seleção, os psicólogos são, por sua vez, considerados os principais intervenientes, prestando orientações centradas sobretudo na comunicação eficaz com os candidatos, mas, dada a nova forma de encarar a profissão, considerando a personalidade e ambiente externo, levando a mudanças de comportamento, ou seja, tratar o candidato como um ser biopsicossocial a fim de compreender as dimensões biológicas, psicológicas e sociais do indivíduo, levando em última análise a bons resultados (JANCOSKI; GIROTTO 2019).

O maior desafio para a carreira de psicólogo organizacional é realizar o trabalho com confiança e ética, levando em consideração os recursos financeiros e a falta de tempo para alcançar um melhor desempenho e o ambiente para realizar as atividades de forma autônoma, o que muitas vezes acaba sendo um desafio conquistar a mobilidade. Portanto, o olhar humanizado do psicólogo no ambiente de trabalho é a principal base para uma atração eficaz de talentos, resultando assim um compromisso de honestidade para com o candidato, e por fim alinhando os papéis organizacionais entre empregador e candidato (JANCOSKI; GIROTTO 2019).

2.2 Os processos de recrutamento e seleção tradicionalmente realizados nas organizações

Uma descrição de cargos eficaz desempenha um papel significativo dentro de uma empresa, uma vez que se dedica à análise e avaliação das particularidades de cada cargo em comparação com os demais. É de extrema importância levar em conta as responsabilidades e restrições inerentes a cada posição (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Um cargo representa a posição ocupada por um indivíduo dentro de uma organização e engloba um conjunto de tarefas designadas pela própria organização. A identidade desse cargo

é definida pelas responsabilidades e obrigações que o indivíduo que o ocupa deve cumprir. O funcionamento das organizações se inicia quando as pessoas assumem funções específicas. O autor destaca que o propósito da organização gira em torno das posições ocupadas, por isso é de extrema relevância ter uma descrição de cargos precisa, que estabeleça as responsabilidades profissionais exigidas pela organização (GIL, 2001).

Através da análise e descrição de cargos, muitos dos desafios relacionados aos recursos humanos podem ser solucionados. Além disso, outras vantagens da descrição de cargos incluem: a definição do perfil ideal para ocupantes de vagas específicas; a coleta de informações essenciais para o processo de seleção de pessoal; o fornecimento de dados essenciais para programas de saúde e segurança no trabalho; o suporte à avaliação de cargos e remuneração; a determinação de hierarquias na estrutura organizacional; e o fornecimento de informações cruciais para sistemas de avaliação de desempenho (GIL, 2001).

Muitas organizações seguem o modelo de recrutamento e seleção que é amplamente utilizado nos meios organizacionais e há anos estudado por diversos autores. Porém nos últimos anos diversas mudanças sociais e avanços tecnológicos surgiram aperfeiçoando o trabalho e o indivíduo, mas uma constante prevaleceu: as organizações ainda são formadas por pessoas, e essas pessoas são fundamentais para alcançar os objetivos da empresa e realizar sua missão e visão. Em outras palavras, o sucesso da organização depende do trabalho conjunto e eficiente de seus colaboradores (MIGLIOLLI, 2018).

Entender o processo tradicional do recrutamento e seleção é o primeiro passo para compreender a proposta que traz neste estudo, que é primeiramente identificar como o inconsciente influencia no recrutamento e seleção. Almejam desmistificar os estereótipos associados aos padrões de perfis pré-estabelecidos nas culturas organizacionais, promovendo, assim, a igualdade para todos com base nas suas competências alinhadas aos requisitos das vagas.

Em relação ao recrutamento ele desempenha um papel fundamental como uma ponte entre o mercado de trabalho e os candidatos em potencial. As empresas utilizam o recrutamento como meio de divulgar suas oportunidades de emprego, atraindo assim indivíduos que possuam características alinhadas às suas necessidades (MIGLIOLLI, 2018).

O recrutamento engloba um conjunto de técnicas cuidadosamente planejadas com o intuito de atrair candidatos qualificados, capazes de preencher as posições disponíveis e oferecer as competências requeridas pela organização no momento. Trata-se de uma prática

estratégica que visa selecionar talentos com o perfil adequado para atender às demandas organizacionais (MIGLIOLLI, 2018).

O processo de recrutamento tem início a partir da requisição de pessoal, um documento que descreve a necessidade de contratação de novos profissionais. O responsável por esse processo analisa e coleta os dados necessários mencionados na requisição, a fim de realizar um recrutamento e seleção eficiente (MEDEIROS, 2017).

Segundo Medeiros (2017), nas organizações brasileiras, existem três tipos de recrutamento: interno, externo e misto, sendo os mais utilizados o interno e o externo. A escolha do tipo de recrutamento é influenciada pelas necessidades ou visão da empresa em relação à seleção de novos colaboradores. O recrutamento interno busca candidatos dentro da própria empresa, aproveitando talentos já existentes entre os funcionários. Já o recrutamento externo, segundo o mesmo autor, procura candidatos no mercado de trabalho, buscando novos profissionais para preencher as vagas disponíveis. O recrutamento misto é uma combinação dos dois anteriores, onde a empresa busca candidatos internamente, mas também abre espaço para candidatos externos. A escolha entre os tipos de recrutamento dependerá das estratégias e necessidades específicas de cada organização.

Finalizando o processo de recrutamento, dá-se início à fase de seleção, na qual são empregadas diversas formas e técnicas para avaliar os candidatos. Entre essas técnicas, encontrou-se testes de conhecimento, testes de personalidade, análise grafológica, entrevistas de seleção, dinâmicas de grupo, e outras abordagens relevantes. Cada uma dessas ferramentas busca fornecer informações e insights que ajudem a identificar os candidatos mais adequados para as vagas em questão. Ao combinar essas diferentes técnicas, a empresa busca obter uma visão mais completa dos candidatos, possibilitando uma escolha mais precisa e assertiva durante o processo de seleção (MEDEIROS, 2017).

3 A PSICANÁLISE COMO UMA TEORIA SOBRE O COMPORTAMENTO HUMANO

Para Sigmund Freud, a psicanálise quer dizer três coisas: um método de investigação do inconsciente; uma teoria sobre o aparelho psíquico; ou uma técnica de tratamento das psiconeuroses (FREUD, 1996). Os estudos acerca da teoria do inconsciente conduzidos por Freud e Jean Charcot começaram com um foco limitado em histeria e hipnose. Conforme as intensas reações observadas durante as sessões de estudo, percebeu-se que eventos esquecidos e não mencionados nos estudos clínicos com pacientes representavam elementos do

inconsciente que emergiam. Como resultado, a hipnose foi substituída posteriormente pela técnica da associação livre (CODEIRO, 2010).

Diante dos seus estudos apresentados sobre o funcionamento psíquico, Freud elaborou duas teorias. A primeira tópica, em 1900 no livro "A interpretação dos sonhos", considerado o livro inaugural da psicanálise, nos é apresentado que o aparelho psíquico se constitui de três instâncias: o inconsciente, o consciente e o pré-consciente. Como afirma Freud (1996), o inconsciente, portanto, é o lugar teórico das representações recalcadas ou daquelas que nunca puderam chegar à consciência, das pulsões sem representação consciente. Percebe-se que, segundo Freud, o funcionamento da psique conjuga três sistemas: consciente, inconsciente e um outro sistema que fica entre o primeiro e o segundo que é o pré-consciente.

> O "pré-consciente" chama-se o lugar onde, teoricamente, estariam as representações que, não sendo conscientes, podem vir a sê-lo, bastando para isso que o sujeito se interesse por elas. É o lugar do esquecido, do guardado, daquilo que é, no máximo, um tanto incômodo, mas não demais (HERMANN, 1998, p. 50).

Na segunda tópica, Sigmund Freud criou outro modelo de funcionamento do aparelho psíquico que complementa o primeiro. O id é constituído por uma energia psíquica que o indivíduo possui, lá permeia tudo que se refere ao inconsciente desde impulsos, desejos, fantasias e que seria uma resposta imediata ao prazer sem considerar a realidade apresentada. O ego se refere ao ajustamento do ambiente e a solução dos conflitos, entre os organismos e a realidade, sendo um mediador entre o id e o superego, uma vez que também se refere ao pré-consciente. Já o superego se desenvolve em uma fase posterior do desenvolvimento psicossexual, quando as pessoas começam a internalizar noções de moral e ética. Antes disso, há um período chamado fase de latência, em que a energia sexual é temporariamente redirecionada para outras áreas, como aprender, brincar e interagir socialmente. Durante essa fase, o interesse sexual parece diminuir. Somente mais tarde, durante a adolescência, o superego começa a se formar, exercendo influência sobre o ego e suas impulsões, muitas vezes por meio da repressão (LIMA, 2010).

Os dois modelos de funcionamento psíquico, apresentados por Freud, em sua teoria dos processos mentais, privilegiam os conteúdos inconscientes, guardados e esquecidos e a função do ego como o mediador entre o mundo interno e o mundo externo. Diante disso, percebe-se que, no que diz respeito ao funcionamento mental, a ideia fundamental da psicanálise está baseada no conhecimento de que as emoções e comportamentos do indivíduo são, em boa parte,

determinados por fatores inconscientes. Esses fatores podem ser desejos, impulsos e temores que as pessoas carregam dentro de si, sem se dar conta de que existem.

Analogamente, no contexto empresarial, no processo de recrutamento e seleção, existem fatores que muitas vezes passam despercebidos devido à falta de consciência sobre eles. É importante, portanto, tirar os véus que encobrem as verdadeiras causas dos fracassos e frustrações profissionais. A psicanálise na empresa pode contribuir para identificar e desbloquear padrões repetitivos inconscientes que influenciam o desempenho profissional. Como afirma Clenice Araújo (2021, p. 106), "[...] antes de consertar a empresa, olhe um pouco para a sua própria história de vida. Abra a sua caixa preta. Jogue luz onde precisa. Tire os véus que encobrem as verdadeiras causas dos seus fracassos e frustrações". Portanto, a ideia de que é importante o indivíduo saber sobre si para o desempenho profissional é um processo de investigação interna que leva à elaboração do desenvolvimento da consciência, capacitando o indivíduo nas relações e na maneira de existir. Isso possibilita a identificação das próprias potencialidades e fraquezas.

Considerando que todas as ações tomadas na tomada de decisão, tanto pelo recrutador ao empregar um candidato, quanto pelo candidato ao desempenhar sua função na empresa, dependem desse processo psicanalítico, é essencial que haja consciência dos conflitos internos. Dessa forma, o recrutador e o candidato poderão se posicionar melhor em relação ao objetivo do cargo e às suas subjetividades, identificando seus impulsos e tomando decisões de acordo com suas realidades. Segundo Freud, o ser humano não governa sua vida de modo racional. "O homem não é dono da sua própria casa" (FREUD, 1996, p. 56) e por isso tem atitudes irracionais. Diante disso, o papel da psicanálise é ampliar a consciência dos indivíduos em relação a esses conflitos internos e desejos reprimidos, para que atitudes e comportamentos estejam mais próximos da realidade.

3.1 A contribuição da psicanálise para o processo de recrutamento e seleção

Considerando que o objetivo do processo de seleção visa identificar os melhores candidatos para preencher vagas, a psicanálise pode contribuir para um processo mais assertivo, na medida em que oferece uma escuta capaz de tornar conscientes aspectos da personalidade negados e rechaçados pelo sujeito. Ao propor que o sujeito fale, Freud põe a palavra no centro de um processo que busca um saber sobre o sujeito que escapa a qualquer teste de personalidade e outras estratégias utilizadas na seleção de candidatos.

> O tempo da palavra como meio de acesso ao desconhecido, em si mesmo e, como tempo da escuta é uns dos pilares da psicanálise. Na situação entre alguém que fala e outro que escuta, se estabelece uma comunicação com mensagens cifradas e enigmáticas que demandam uma qualidade diferente de escuta para serem compreendidas (MACEDO; FALCÃO, 2005, p. 36).

A palavra abre novas formas de compreensão do sujeito e talvez seja a grande contribuição da psicanálise para um processo de recrutamento e seleção mais eficiente. Como afirma Macedo:

> Na contemplação do inconsciente, a fala adquire o status de comunicar algo a mais, pois o sujeito comunica muito mais do que aquilo que se propôs. É por essa via que a clínica do trabalho atua, embora se estabeleça uma diferença fundamental: nela não se trabalha com associação livre. (MACEDO, 2005, p. 36).

É evidente que o modelo clínico da psicanálise não deve ser transportado para a empresa, pois o objetivo da escuta e da fala no processo de recrutamento não é a resolução de conflitos e cura de sofrimento mental e sim fazer a palavra circular, de modo que essa palavra que circula extraia informações do sujeito que ele mesmo desconhece e que, certamente, contribuirá para a escolha dos candidatos. A vantagem da escuta, que não é qualquer escuta, é captar a singularidade do sujeito, naquilo que ele tem de mais pessoal, indo além do comportamento padrão consciente (ARAÚJO, 2021).

De acordo com Poli e Almeida (2013) a prática da escuta desempenha um papel essencial na psicanálise, independentemente do que é dito ser por mentiras ou ocultações. Cada palavra proferida funciona como uma porta de entrada para a interpretação e formulação de hipóteses sobre o indivíduo. Da mesma forma, no contexto empresarial, é possível formular suposições acerca das palavras e discursos dos candidatos, bem como da sua posição subjetiva. Isso, no entanto, requer a presença de um interlocutor atento e devidamente preparado para conduzir tal análise durante e depois do recrutamento.

> Entendemos que é a partir da escuta dos significantes singulares a cada profissional que podemos apontar para uma possibilidade de ações que mantenham, minimamente, os investimentos libidinais sustentando um lugar seguro na realidade. (POLI; ALMEIDA, 2013, p. 448).

No momento da seleção, não é viável (e nem aconselhável) introduzir a prática da associação livre, que é fundamental na análise psicanalítica. No entanto, podem explorar as oportunidades de comunicação dos candidatos e aguardar o momento em que algo significativo possa emergir. Além disso, é crucial estar pronto para ouvi-los quando esse momento se

manifestar sendo essencial para evitar a formulação prematura de hipóteses que possam impactar negativamente o progresso do processo de recrutamento (POLI; ALMEIDA, 2013).

Em contextos relacionados à comunicação e ao ato de ouvir, um conceito fundamental é o da transferência. A comunicação envolve sempre um remetente e um destinatário; o indivíduo que fala direciona seu desejo ao ouvinte de tal maneira que não precisa encarar a falta. No entanto, o ouvinte permite essa projeção para que, em sua presença, o desejo possa transitar entre os elementos de significado, o que, por sua vez, abre caminho para a construção de representações simbólicas estruturantes. Portanto é meio do analista que também ocorre essa renúncia do próprio ego, o que o leva a contemplar sua própria análise. Assim, para que o analista possa assumir esse papel potencialmente angustiante, é de suma importância que faça sua própria jornada analítica. Isso assegura que ele possa gerir a transferência de forma imparcial, sem que suas vivências pessoais se confundam com as do candidato, preservando, desse modo, sua habilidade de escutar de maneira inalterada (POLI; ALMEIDA, 2013).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recrutamento e seleção, embora muitas vezes baseados em análises racionais e objetivas, não estão imunes à influência do inconsciente. Como esta pesquisa destacou, nossos impulsos, desejos, e até mesmo preconceitos inconscientes podem moldar nossas decisões, afetando quem contratamos e como interagimos dentro das organizações.

No entanto, ao longo deste estudo, também demonstram que a psicanálise pode ser uma ferramenta valiosa para tornar conscientes esses aspectos ocultos do processo de recrutamento e seleção. Através de uma escuta sensível e da análise das palavras e ações dos candidatos, os recrutadores podem identificar padrões e tendências que, de outra forma, permaneceriam ocultos.

Seria importante que o entrevistador fosse um profissional com formação em psicologia, preferencialmente com afinidade ou experiência dentro da abordagem psicanalítica. Isso permitirá que ele capte a singularidade do candidato de forma mais precisa e tome decisões de contratação mais assertivas.

Uma das principais contribuições da psicanálise para o processo de recrutamento e seleção é sua capacidade de revelar aspectos da personalidade dos candidatos que podem ser cruciais para o sucesso na empresa. A palavra, como meio de acesso ao desconhecido, desempenha um papel central, permitindo que os recrutadores obtenham insights valiosos sobre

os candidatos e avaliem não apenas suas habilidades técnicas, mas também sua adaptabilidade, capacidade de crescimento e ajustamento ao ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que a psicanálise não substitui as técnicas tradicionais de recrutamento e seleção, mas sim as complementa. Ela oferece uma perspectiva mais profunda e subjetiva que pode enriquecer o processo, tornando-o mais completo e informado.

No entanto, reconhecemos que esta pesquisa teve suas limitações. Ela se baseou principalmente em análises teóricas e revisões bibliográficas, carecendo de dados empíricos concretos. Além disso, a aplicação prática da psicanálise no ambiente de recrutamento e seleção pode ser complexa e requer treinamento específico.

Por fim, considerando a limitação de relatos e dados disponíveis, ainda assim é possível afirmar que nossa pesquisa se faz necessária. Ela estabelece uma base sólida para futuras investigações empíricas que possam validar as teorias apresentadas. Além disso, a conscientização sobre a influência do inconsciente no processo de seleção é um passo importante em direção a práticas de recrutamento mais justas e eficazes.

Em resumo, esta pesquisa destaca a importância de considerar as dimensões inconscientes no recrutamento e seleção, oferecendo insights valiosos para a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos. Ela serve como um ponto de partida para explorar ainda mais essa abordagem e suas implicações na prática, promovendo uma visão mais aberta e consciente no mundo corporativo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, C. **A Empresa no divã:** os quatro pilares que controlam os resultados da sua empresa e você nem dúvida. Natal,RN: Dezas editora, 2021.

AZEVEDO, B. M. de; BOLOME, S. P. Psicólogo Organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 181-186, jun. 2001.

BRASIL, Lisa. Atração de talentos: a chave para o crescimento organizacional. *In:* **JobConvo – Blog**. São Paulo, jul. 18, 2023. Disponível em: https://jobconvo.com/blog/atracao-de-talentos/. Acesso: 23 ago. 2011.

CAMPOS, D. C. de C. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. 2. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CODEIRO, E. F. O inconsciente em Sigmund Freud. Psicologia o portal dos psicólogos. **Psicologia.pt**, Minas Gerais, p. 1-9, 2010. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0745.pdf. Acesso em: 11 ago. 2023.

FREUD, S. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. XVIII (Edição Standard)

GARCIA, L. F. **Empresários no divã**: Como Freud, Jung e Lacan podem ajudar sua empresa a deslachar. São Paulo: Editora Gente, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Altas, 2001.

HERMANN, F. **O que é psicanálise.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1998.

JANCOSKI, J. N; GIROTTO, A.M. **O Psicólogo no recrutamento e seleção:** processo evolutivo. São Paulo, 2019.

LIMA, A. P. de. O modelo estrutural de Freud e o cérebro: uma proposta de integração entre a psicanálise e a neurofisiologia. **Rev Psiq Clín.**, São Paulo, v. 37, n. 6, p. 270-277, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rpc/a/gCtpKfnMrZQLCFqxZwDRS3G/?format=pdf&lang=pt._Acesso em: 11 ago. 2023.

MACEDO, M. M. K.; FALCÃO C. N. B. A escuta na psicanálise e a psicanálise da escuta. **Psychê**, São Paulo, v. 10, n. 15, p. 65-76. 2005.

MEDEIROS, M. F. **Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados pelos profissionais de recursos humanos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11769/1/MORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-%5b46726-11301-1-697050%5dMORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-46726-11300-3-697050TCC_POS_GRADUACAO-_Gestao_de_Pessoas.pdf. Acesso em: 11 ago. 2023.

MIGLIOLLI, D. C. **Recrutamento e Seleção.** Indaial: UNIASSELVI, 2018.

POLI, M. C.; ALMEIDA, L. **A escuta do sujeito no contexto de recursos humanos,** Goiânia, v. 38, n. 2, p. 443-456, 2013.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

ZANELLI. J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A.V. B. (org.). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2014.