

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

LAVÍNIA VITÓRIA FERREIRA DOS SANTOS

**ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: Um Olhar
Sobre a Retenção de Talentos em Processo de Recrutamento e Seleção.**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2024

LAVÍNIA VITÓRIA FERREIRA DOS SANTOS

**ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: Um Olhar
Sobre a Retenção de Talentos em Processo de Recrutamento e Seleção.**

Trabalho de Conclusão de Curso –
Artigo Científico, apresentado à Coordenação
do Curso de Graduação em Psicologia do
Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em
cumprimento às exigências para a obtenção do
grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Profa. Esp. Larissa
Vasconcelos Rodrigues

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2024

LAVÍNIA VITÓRIA FEIRREIRA DOS SANTOS

**ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: Um Olhar
Sobre a Retenção de Talentos em Processo de Recrutamento e Seleção**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 25/06/2024

BANCA EXAMINADORA

Orientador: PROFA. ESP. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES

Membro: ESP. VANESSA OLIVEIRA TENÓRIO

Membro: ESP. ÍTALO PEREIRA COELHO

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2024

ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: Um Olhar Sobre a Retenção de Talentos em Processo de Recrutamento e Seleção.

Lavínia Vitória Ferreira dos Santos¹

Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

Tendo em vista as modificações e evoluções percebidas no mercado de trabalho e as exigências que aparecem junto a elas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, é necessário se debruçar sobre o que decorre do tema na aplicação e atuação do profissional da Psicologia Organizacional e do trabalho, tal como os métodos e ações mais adequados, para uma atuação mais assertiva e proveitosa em processos de recrutamento e seleção e conseguir reter o máximo de profissionais que passam por esses processos diminuindo rotatividade. Deste modo esse artigo buscou analisar essas mudanças sofridas nos espaços e nas relações de trabalho, tal como o vislumbre de estratégias que podem ser utilizadas pelos profissionais da POT na sua atuação. Quanto a metodologia utilizada, trata-se de um estudo de natureza bibliográfica, utilizando de materiais já publicados sobre o assunto, em portais, livros e plataformas de pesquisa científica. Aqui elucida-se, através dos estudos feitos, as transformações ocorridas nos espaços laborais e nos métodos e estratégias que podem ser utilizados por Psicólogos na sua atuação no meio corporativo nos processos de recrutamento e seleção, sendo os métodos por esses profissionais identificados, traçados e utilizados de grande importância para identificar, ejetar novos e bons profissionais no mercado, desenvolver, valorizar e engajar.

Palavras-chave: Mercado de trabalho; Psicologia organizacional e do trabalho; Retenção de talentos; Recrutamento e seleção.

ABSTRACT

In view of the changes and developments seen in the job market and the demands that come along with them in recruitment and selection processes, it is necessary to look at what the subject entails in the application and work of professionals in Occupational and Organizational Psychology, such as the most appropriate methods and actions for a more assertive and fruitful performance in recruitment and selection processes, and to be able to retain as many professionals as possible who go through these processes, reducing turnover. In this way, this article sought to analyze the changes that have taken place in workplaces and relationships, as well as glimpses of strategies that can be used by Occupational and Organizational Psychology professionals in their work. As for the methodology used, this is a bibliographical study, using materials already published on the subject in portals, books and scientific research platforms. Through the studies carried out, the transformations that have taken place in the workplace and in the methods and strategies that can be used by psychologists in their work in the corporate environment in recruitment and selection processes are elucidated. The methods identified, outlined and used by these professionals are of great importance for identifying, ejecting new and good professionals into the market, developing, valuing and engaging them.

Keywords: Job market; Organizational and work psychology; Retaining talent; Recruitment and selection.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: lavinia.vitoria.psi@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Atualmente observa-se um mercado de trabalho muito mais exigente, onde além das habilidades e conhecimentos comprovados através de diplomas ou certificados, tem-se um cenário onde estas comprovações não são mais tão valorizadas se apresentadas sozinhas. A experiência é algo que cada vez mais é exigido e por conta disso muitas pessoas se quer chegam a ter oportunidade de atuar no mercado da forma que almejam. Isso reverbera também sobre os empregados que estão há anos em uma empresa e que por mais que ele invista no seu desenvolvimento profissional, muitas vezes fica estagnado em uma mesma função, sem chance e ou abertura para seu crescimento e valorizaram profissional (Santos; Cruz, 2019).

É necessário refletir sobre o papel e a atuação da psicologia organizacional e do trabalho em uma perspectiva do mercado de trabalho atual levando em consideração as transformações ocorridas nele, assim como compreender sobre métodos possíveis de auxiliar na sua atuação, em busca de maior assertividade em processos seletivos, no desenvolvimento de pessoas nas organizações valorizando assim o seu potencial interno já existente e conseguindo pessoas qualificadas para atuarem e evoluírem profissionalmente.

Surge no mercado de trabalho atual a necessidade de um cenário com pessoas que tenham cada vez mais expertise e que sejam mais adaptáveis as mudanças que surgem no meio, pois com a era digital veio junto rápidas transformações nas formas de trabalho, fazendo profissões deixarem de existir, expandindo o campo e a atuação para outras e trazendo novidades para o mercado (Ribeiro; Veiga, 2023). E essa necessidade se dá pois são muitos os requisitos e exigências nas organizações, em alguns casos, nem só um diploma de formação na sua área de trabalho pode ser o suficiente para suprir as necessidades e exigências da vaga disponível e almejada (Santos; Cruz, 2019).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) entra justamente em processos que irão auxiliar em uma maior assertividade em processos de recrutamento, seleção, integração para determinadas vagas, em principal as com mais especificidades e ou habilidades exigidas, tal como podem realizar treinamentos, desenvolvimento e estratégias de educação no trabalho para o desenvolvimento dos trabalhadores (Bordignon, 2021).

Entende-se que a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área que busca ater-se ao campo das relações de trabalho dentro das instituições sejam elas públicas, privadas, de pequeno, médio ou grande porte e entre outros aspectos que possam abranger tais tipos de relação. A POT atua em constante relação as atividades administrativas, na gestão, desenvolvimento, seleção e capacitação do potencial pessoal e profissional de um indivíduo ou

grupo que esteja inserido de alguma forma nesse meio e ou que tenha o objetivo de ser incluído no mundo do trabalho dentro das organizações (Conceição; Mucciolo; Cruz, 2021).

Ou seja, as exigências que o mercado de trabalho vem demonstrando ter ao longo do tempo, traz cada vez mais a necessidade de desenvolvimento do potencial dos candidatos para ocupar as vagas disponibilizadas, no investimento do desenvolvimento de habilidades tais como “[...] a capacidade de resolução de problemas, de análise crítica, de inovação, de adaptação e cooperação” (Lima; Coimbra, 2004 *apud* Bordignon, 2021).

Frente a esse cenário é que surge o desafio para o profissional da psicologia na sua atuação, em conseguir captar de forma assertiva nos processos de recrutamento e seleção os candidatos mais aptos para a função/cargo, estando este alinhando com todos os parâmetros exigidos pelas corporações. Então, como e o que podemos utilizar enquanto profissionais da psicologia atuante no meio da psicologia organizacional e do trabalho, alinhando nossas habilidades e técnicas para um processo seletivo mais assertivo, eficaz, com maior margem de retenção e atuando ainda no desenvolvimento de talentos.

Assim sendo, este trabalho debruça em analisar os desafios e as estratégias utilizadas pelos profissionais de psicologia organizacional para retenção de talentos nas empresas, delimitando seu papel, identificando características do mercado de trabalho atual, traçando e identificando estratégias para identificação e retenção de talentos.

Neste trabalho é possível uma melhor compreensão sobre o mercado de trabalho, suas características e o que melhor evidencia as relações e valorização do potencial de trabalho nos meios corporativos. Além dos métodos identificados, validados, reconhecidos e passíveis de serem utilizados pela psicologia que podem auxiliar nesses processos desde o recrutamento e seleção até outros processos de desenvolvimento na organização.

2 METODOLOGIA

O trabalho de pesquisa se deu através de pesquisa bibliográfica, que segundo Sousa, Oliveira e Alves (2021), estão presentes em todo contexto educacional e científico, esse tipo de pesquisa é utilizada no intuito de solucionar, responder e ou se aprofundar diante de indagações sobre estudo de algum fenômeno, com análise e articulação aos conhecimentos que se fazem presentes ao desenrolar desse estudo junto ao levantamento de dados aqui realizado, tal como a compilação, análise e conclusões sobre o tema.

A análise será realizada através de artigos, matérias, teses, livros, dissertações, materiais audiovisuais, para um melhor entendimento sobre o assunto, foi estudado aspectos da área de

psicologia voltadas principalmente para a área de gestão de pessoas, organizacional e do trabalho, em função do entendimento do funcionamento das relações de trabalho, para a possibilidade de desenvolvimento e valorização dos novos talentos e ainda do potencial interno das empresas.

Serão utilizados descritores nas buscas em bases de dados online como Google Acadêmico, Scielo, BDTD. Os descritores utilizados serão, Mercado de Trabalho, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Retenção de Talentos, Recrutamento e Seleção.

3.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO (POT)

Ao longo do tempo as concepções e visões sobre a psicologia organizacional e do trabalho foram se modificando, mas é compreendido de modo geral que a POT se debruça no estudo do comportamento humano ligado ao universo laboral e aos aspectos elencados a esses espaços, que vão desde os relacionamentos estabelecidos nesse meio, as formas de produção, até ao que chega ao consumidor desse produto ofertado, tal como ocorre a distribuição e uso dos bens de serviço nas civilizações. Um dos principais pontos é estar sempre alinhando essas questões ao bem-estar e satisfação dos indivíduos ou grupos que estão dentro desses espaços, a mercê de relações trabalhistas, mediando da melhor forma e atendendo as necessidades do trabalhador, tal como os propósitos das empresas (Campos *et al.*, 2011).

Mas passeando pelas modificações que o mercado de trabalho sofreu com o passar dos anos, é importante ater-se as características históricas, pois elas são necessárias para percepção das adaptações e evoluções sofridas também na atuação do psicólogo nesse campo de atuação ao qual está inserido. Visto, por exemplo, que houve um período onde os processos mediados pela POT, a chamada psicologia industrial, foi um momento em que havia um foco maior em processos de recrutamento e seleção amparados pela aplicação de testes psicológicos, sem que questões como as relações e comportamentos fossem levadas em consideração no processo, tendo foco maior apenas no aumento da produtividade e nas habilidades da força de trabalho. Já em outro momento elucida-se a atuação do psicólogo do trabalho no quesito de compreender o indivíduo ou grupo e as formas que o trabalho influem nas vidas dessas pessoas, resgatando através dessa atenção voltada a tais aspectos a dignidade nas relações humanas nos contextos das relações trabalhistas (Campos *et al.*, 2011).

É percebido ainda que, com essas transformações na área trabalhista, para esse profissional foram se abrindo e expandindo novas possibilidades de atuação. Abrangendo não somente os processos de recrutamento e seleção, mas nas formas mais assertivas de manejo e

trato de pessoas e atuando mais estrategicamente, com base nas questões que abrangem determinados contextos laborais, as situações do setor trabalhista ao qual atua, entendendo e balanceando os quereres e necessidades do empregador aos quereres e necessidades do trabalhador (Bordignon, 2021).

Além de se debruçar sobre questões que corroborem para melhoria das relações trabalhistas entre empregador e empregado, atuar traçando estratégias que auxiliem efetivamente em uma promoção de saúde e bem-estar para a força de trabalho e de certo modo assegurando para as empresas o funcionamento eficaz das atividades desenvolvidas nesses espaços. É visto que a atuação do profissional da POT entra enquanto facilitador e conscientizador sobre os papéis que cada sujeito tem nesses espaços, levando sempre em consideração sua subjetividade e como se implicam essas relações, desenvolvendo o espaço laboral e as relações nele contidas, além de elucidar sobre os impactos, não só internamente como também o que isso provoca no meio externo, no social (Campos *et al.*, 2011).

A POT também possibilita o alinhamento da organização ao meio/público ao qual está busca atender, através do entendimento e ou estabelecimento dos preceitos da cultura organizacional, ou seja, ajustando e intermediando entre os interesses da organização ao do seu pessoal e do seu público-alvo (Conceição; Mucciolo; Cruz, 2021).

As práticas da psicologia organizacional e do trabalho, podem agir no intermédio das partes envolvidas no relacionamento corporativo, para uma rotina de trabalho mais saudável e proativa a todos, de forma que não interfira um no outro, o pessoal no profissional (Zanelli, 2009). O autor ainda destaca que a perspectiva da psicologia organizacional e do trabalho depende do desempenho humano e que, por sua vez, tem sido mais dependente das organizações, à medida que cresce a complexidade das tarefas e a necessidade de recursos que só encontramos em nível organizacional. Entra aí um alerta da importância da performance diante os requisitos para um cargo ofertado no mercado de trabalho.

Há ainda um importante ponto, o momento da busca do reconhecimento pelo trabalho realizado em decorrência da decisão que o sujeito toma de se impor mudanças, para adequar-se à determinado ambiente, grupo ou cargo organizacional; que se pode aqui identificar como o que o autor Zanelli (2009, p. 550), traz em:

[...] é a partir do trabalho e da forma como o organizamos que conseguimos atender às nossas necessidades e às demandas sociais. O trabalho possibilita, também, que cada indivíduo assuma um papel e uma identidade dentro de um grupo maior. Visto que cada vez mais esse sujeito ou grupo busca ir ocupando outros espaços, novas funções e responsabilidades.

É tido aí, a importância dessa valorização do potencial de um profissional em seu meio de atuação ou ainda voltados para áreas em que ele tem potencial, pois é em uma busca pelo reconhecimento dos esforços feitos por ele, para uma não estagnação no mercado de trabalho, que corrobora para uma movimentação e atualização constante deste sujeito. Ou seja, o reconhecimento e valorização são importantes passos como forma de motivar seu pessoal para que atinjam resultados cada vez mais satisfatórios para ambos os lados, empregador e empregado, no sentido de conseguir enxergar também nos talentos já existentes na organização aquilo que procura para compor a empresa (Zaneli, 2009).

A aprendizagem no meio organizacional, a atuação e papel do psicólogo nesse contexto é ainda traçado no trabalho de Nogueira e Odelius (2015, p. 84) que dizem que:

O interesse no campo da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento entre os pesquisadores de estudos organizacionais aumentou consideravelmente nas últimas décadas e o interesse pelo tema tem crescido de forma rápida, resultando no desenvolvimento de diversas posições teóricas que incluem, entre outras, as obras clássicas da teoria da firma de Cyert e March de 1963 e o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas. [...] ao propor uma teoria comportamental da firma e abordar o modo como as organizações tomam decisões, desenvolvem 4 subteorias relativas a: metas, expectativas, escolhas e controle organizacionais; e, ainda, estabelecem 4 conceitos relacionais, entre os quais está a aprendizagem organizacional. Para os autores, a firma é considerada um sistema racional adaptativo no qual ocorre a aprendizagem pela experiência, principalmente por meio de processos adaptativos de metas, regras e procedimentos de pesquisa. Nessa visão atual, não se questiona a capacidade das organizações aprenderem nem que a aprendizagem se tornou vital para a sobrevivência de longo prazo. As crescentes pressões competitivas alimentam o interesse na aprendizagem organizacional como um dos principais determinantes do desempenho organizacional sustentável, o que sugere que, para sobreviver e prosperar, as empresas terão de aprender em ritmo cada vez maior.

Ver-se aí, a necessidade e movimentação acelerada no mercado de trabalho, visto que ao passar do tempo é cada vez mais rápido que ocorrem as mudanças no mercado de trabalho e para acompanhar esse ritmo precisa-se de uma força de trabalho engajada e adaptativa a essas rápidas mudanças que o mercado está suscetível a sofrer e tal como o mercado tem exigido e se transformado. E para atender a essas exigências, o profissional da psicologia dentro do contexto organizacional tem que ater a traçar estratégias para desenvolver bons resultados nas e para as organizações e trabalhando o potencial do seu pessoal.

3.2 MERCADO DE TRABALHO ATUAL

Mercado de trabalho é o meio pelo qual surgem relações de trabalho fomentadas pela oferta e a procura de empregos, que garantem para as empresas a força de trabalho necessária

para o negócio funcionar e para o trabalhador o seu sustento e, para além disso, o seu legado, trabalho e contribuição para o mercado. Além do sentido que o trabalho representa social e individualmente para os sujeitos (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012).

Encontra-se atualmente, no mercado de trabalho, a necessita de pessoas que sejam cada vez mais capacitadas, pois ao mesmo passo que o mercado muda diante as novidades, mais o mercado se tornando exigente e necessita de pessoas com cada vez mais habilidades e competências. Nessa perspectiva da movimentação do mercado de trabalho é que Nogueira e Odelius (2015, p. 84) trazem que:

Nesse ambiente, aprender, reaprender, desaprender, adaptar, inovar e mudar tornaram-se atividades rotineiras no dia a dia organizacional. Aprendizagem, análise, imitação, renovação e mudança tecnológica são os principais componentes de qualquer esforço para melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a vantagem competitiva. Por isso, tem sido crescente a preocupação prática e acadêmica com o fenômeno da aprendizagem organizacional.

Uma organização é definida por Maximiano (1992) como um conjunto de ações individuais destinadas à realização de propósitos coletivos. Uma organização permite que pessoas alcancem objetivos que seriam inatingíveis por uma única pessoa. Isso torna possível entender a necessidade e a importância de parcerias dentro de uma empresa. E demonstra a importância do aprendizado, da boa mediação nas relações de trabalho e do desenvolvimento de novas habilidades pessoais e profissionais.

Vale salientar ainda que no mundo do trabalho encontra-se as pessoas que estão saindo das universidades e se lançado ao mercado de trabalho. Bordignon (2021, p. 18), traz em seu trabalho reflexão sobre a contribuição da psicologia em um cenário de mediação entre a saída do ensino superior e a entrada/inserção no mercado de trabalho para início da carreira profissional desse (a) recém-formado (a). É apontado em seu trabalho que:

O momento de transição entre o ensino superior e o mercado de trabalho implica uma reavaliação das escolhas realizadas, das experiências vivenciadas e uma antecipação do que está por vir, tanto em termos profissionais, quanto pessoais. Um dos principais problemas que os recém-formados encontram é a dificuldade para ingressar no mercado de trabalho da profissão que escolheram. Pois, o diploma universitário já não é mais a garantia de um emprego ou de sucesso como profissional autônomo. [...] A conquista de um espaço profissional depende ainda de características pessoais, competências específicas, redes de relações e capacidade de ajustar-se à diferentes demandas. Mesmo diante da expansão do ensino superior e do crescimento das dificuldades encontradas no mercado de trabalho, os problemas gerados por essa transição em jovens adultos ainda são pouco explorados no Brasil, não tendo recebido a atenção dos pesquisadores [...].

Ou seja, as exigências que o mercado de trabalho vem demonstrando ter ao longo do tempo, traz cada vez mais a necessidade de desenvolvimento do potencial dos candidatos para ocupar as vagas disponibilizadas, no investimento do desenvolvimento de habilidades tais como “[...] *a capacidade de resolução de problemas, de análise crítica, de inovação, de adaptação e cooperação*” (Lima; Coimbra, 2004 *apud* Bordignon, 2021, p. 25).

É preciso salientar ainda as grandes transformações em curto período de tempo que o mercado de trabalho vem sofrendo, não apenas na formatação dos trabalhos, como também nas relações e construções dentro desses espaços, na oferta e da procura de emprego (Ribeiro; Veiga, 2023). O mercado tem mudado e é preciso acompanhar o seu ritmo, pois algumas profissões já estão deixando de existir, ao mesmo passo em que novas surgem e que o mercado se expande, alcançando e precisando de cada vez mais pessoas capacitadas e bem instruídas.

Segundo Veloso (2022), tem um estudo que traz que nos últimos anos as atividades mais rotineiras foram sendo automatizadas em virtude da era digital, o que acaba também desqualificando e desvalorizando atividades antes executadas por pessoas, ao ponto de estes trabalhadores serem substituídos pela mecanização, causando a perda de espaço profissional para algumas atuações, ao mesmo passo que vai abrindo novas áreas de atuação.

Relacionado as essas mudanças no mercado, podemos elucidar aqui o que é traçado sobre as mudanças causadas pela GenAI (Inteligência Artificial Generativa), que vem moldando novas formas de produção, em principal vinda da necessidade emergencial decorrente do recente isolamento social causado pela pandemia da Covid e como esse período foi transformador nas formas de relações, incluindo as de trabalho, essa discursão é relatada através do McKinsey & Company (2023), em sua matéria sobre uma pesquisa cujo o tema é: “GenAI: como ela afetará os futuros empregos e fluxos de trabalho?”, no qual é falado sobre as preocupações que as empresas devem ter diante essas mudanças e adaptabilidade do mercado exigida pelas novas tecnologias e nas formas de relações trabalhistas.

Matéria onde ainda é trazida a preocupação com a escassez de mão de obra para o mercado tradicional e ao que ele oferta, pois os profissionais estão querendo cada vez mais flexibilidade no trabalho, tal como um maior controle sobre sua evolução e trajetória profissional, como também mais significado e conectividade no emprego e no local de trabalho.

A matéria ainda traça sobre as funções ameaçadas e as que estão se fortalecendo, sendo as áreas de saúde, ciência, tecnologia, engenharia, matemática, transporte, entregas, empregos “verdes” (relacionados a áreas de investimento em energias renováveis e infraestrutura), são as mais promissoras de evolução e fortalecimento, e as categorias profissionais mais

ameaçadas são as de atendimento ao cliente, serviços de alimentação, produção e suporte de escritório, são tidas como as que mais precisarão se reinventar e adaptar-se ao passar do tempo e aos avanços tecnológicos eminentes. As empresas e os profissionais devem trabalhar em manter o estigma profissional, trabalhar na requalificação, capacitação e apoio para incentivar os funcionários a adquirirem habilidades que lhes permitam se inserir em outras ocupações em expansão.

É apontado ainda na matéria sobre a probabilidade de que 12 milhões de transições ocupacionais ocorram no mercado até o ano de 2030 e com essas transições vem maiores exigências de competências para os profissionais, mas prometem salários mais elevados, assim como maior exigência de um grau de instrução mais alto para atuação. Trazendo um desafio para o mercado de trabalho para desenvolver melhor e mais rápido a força de trabalho. E é importante ressaltar ainda que nossa força de trabalho está envelhecendo, o que impacta em diversas questões.

Além disso é encontrado os desafios de conquistar a força de trabalho mais capacitada para o mercado formal, pois também é percebido um movimento no mercado de trabalho para evasão dos trabalhos convencionais e formais, para abertura de um mercado com mais pessoas se colocando como autônomas, se livrando assim das limitações que muitas vezes o trabalho formal impõe para o trabalhador, dando uma maior liberdade de atuação, flexibilidade de horários, seguir suas próprias "regras" e em que esse profissional acaba vendo mais possibilidades de evolução e valorização profissional, não ficando preso a um salário base, mas alcançando uma autonomia no seu campo e conseguindo enxergar novos patamares (Almeida, Carmo; Silva, 2013).

Apesar das não garantias, segurança de um pagamento fixo ao final do mês de trabalho para gerir os custos básicos e da não proteção que o trabalho informal fornece, no Brasil tem se tornado uma opção muito adotada por diversos profissionais, como por exemplo costureiras, diaristas, vendedores ambulantes, consultores, abre-se a oferta de serviços terceirizados. Tendo em vista a evasão de um mercado autônomo, é apontado por Almeida, Carmo e Silva (2013, p. 419), que “o trabalho informal está tirando mais pessoas da pobreza do que o trabalho formal, apesar de não garantir que ela não possa voltar à pobreza depois.”.

Através de investimento em desenvolvimento, também do potencial interno da força de trabalho que se ampara o instigar, a valorização profissional e a retenção da mão de obra capacitada. Pois é visto hoje no mercado, com a chegada de uma nova geração de trabalhadores que cada vez sabem mais seu valor no mercado e que fomentado pela era digital e com possibilidades “nas palmas das mãos”, é que vem ampliando as possibilidades no mercado de

trabalho. Segundo uma matéria do McKinsey & Company (2016) cujo o tema é “Mercado de trabalho – Gestão de talentos na era digital”, traz um recorte sobre essa nova era que vem surgindo e os desafios encontrados pelas corporações para atender as necessidades dos trabalhadores e conseguir recrutar os melhores e mais capacitados profissionais e que apesar dos desafios desse momento há também as vantagens auxiliares da era digital no auxílio nesses processos de recrutar e captar pessoas qualificadas, pois nesses espaços digitais é que muitos profissionais se apresentam ao mercado.

É visto ainda no mercado, com a entrada da nova geração Z, uma geração vista como menos comprometida e a procura de trabalhos mais ligados aos seus propósitos e valores pessoais, um trabalho que faça sentido para eles. Um recorte da CNN (2023), sobre esse fenômeno no texto intitulado “Buscando qualidade de vida e sentido no trabalho, jovens “pulam” mais de emprego” destaca justamente esse processo de precarização e alta rotatividade do mercado em detrimento da busca por ambientes laborais que ofereçam mais benefícios e mais flexibilização nas relações de trabalho para esses trabalhadores, que para além do sustento buscam por qualidade de vida, remuneração compatível ao trabalho exercido, entre outros quesitos.

3.3 PSICOLOGIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS

Pensando de forma ampla, em uma perspectiva do mercado de trabalho atual, é que se faz necessária a instigação e iniciativa nas empresas para valorização e investimento em processo de desenvolvimento profissional, de forma que influenciem na abertura do mercado profissional também para pessoas que, muitas vezes, não tem perspectivas reais de entrada/inserção no mercado de trabalho, em principal, em cargos mais “altos” ou dignos de suas competências. Segundo De Oliveira, *et al* (2021) é que:

[...] no campo da Administração o processo de inclusão social abarca um dos maiores desafios para gestores de RH e de pessoas, visto que este processo envolve a adaptação, fornecimento de condições seguras de trabalho e interação com os colegas de trabalho [...] O propósito da diversidade, bem como a sua gestão, consiste em administrar as relações de trabalho no sentido de reter e manter os melhores talentos, além de incluir pessoas no mercado de trabalho. [...] trabalhar com a diversidade é valorizar as relações de trabalho e incentivar a inovação e criatividade no ambiente de trabalho.

A diversidade deve ser estimulada no mercado de trabalho, respeitando e validando os esforços e potenciais de cada pessoa, independentemente de suas características sejam elas

físicas, de sexo, gênero, religião, etnia, classe social, sexualidade, seja a “diferença” ou questão que for, tais aspectos são tratados pela lei em todo seu vigor, que anda lado a lado com as justiças sociais e no amparo as pessoas que possam ser atingidas por algum tipo de discriminação. No Artigo 93 da Lei nº 8.213 de 24 de Julho de 1991, dispõe sobre a inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD's), através da obrigatoriedade para empresas com mais de 100 funcionários (Brasil, 1991). Porém é importante pensar em inclusão e diversidade para além da obrigatoriedade e para além das pessoas com deficiências, mas pensar de forma a abrange-la a todas as pessoas que são tidas como minorias desfavorecidas que seriam as pessoas mais pobres, mulheres em situação de vulnerabilidade social, reinserção no mercado de trabalho de pessoas que já passaram pelo sistema prisional, pessoas da classe LGBTQIA+, pretos, entre outros (De Oliveira, *et al.*, 2021).

E é visando essas adaptações do mercado que faz necessária a adaptação nos processos de captação profissional, como a visão de Employer Branding que consiste em estratégias de marketing que são utilizadas para gerar uma imagem mais positiva da empresa, ofertando de forma mais atrativa para as pessoas abertas ao mercado de trabalho, e até a aquelas que não estão à procura. Fortalecer a marca empregadora é um importante braço para os processos de captação dos profissionais mais habilitados e mais competentes do mercado, tornando a empresa mais atrativa e se mostrando competitiva no mercado, visto que essa prática tem sido cada vez mais aplicada as empresas e aumentando a competitividade do mercado (Špoljarić; Ozretić, 2023).

Essa tática ainda beneficia na atração de talentos, maior engajamento e produtividade dos colaboradores, fortalecendo a visão externa e interna da marca empregadora e ativamente atuante na retenção de talento. Além de necessitar de estratégias que estructurem essa iniciativa, através de planejamento estratégico em atrair candidatos, qualificar o ambiente de trabalho e se necessária, reestruturação da cultura organizacional. Se utilizar de forma assertiva na utilização de marketing digital, ofertar um ambiente organizacional mais positivo agradável, que ofereça bem-estar e que tragam benefícios a atuação profissional (Špoljarić; Ozretić, 2023).

É importante reconhecer os trabalhadores e investir na oferta de benefícios, instigar promoções internas trazendo elevação profissional, o desenvolver líderes promover diversidade, inclusão e para os novatos que chegam as corporações, é importante acompanhar e introduzi-los aos espaços de atuação através de um processo de integração a equipe, promovendo com isso, que conheçam o que é esperado deles em sua atuação naquele espaço, tal como a cultura organizacional e como se estrutura a corporação. É importante ainda o acompanhamento dos processos laborais e instigar a cultura de feedback para que o profissional

saiba sobre o seu desempenho, o que pode ser trabalhado para melhora e ajustes na atuação caso necessário, para uma não perda do potencial de trabalho já existente, de situações que podem ter surgido apenas por ruídos de comunicação que implicam na entrega das atividades exigidas, tal como para a empresa no sentido de entender como os profissionais estão sentindo os espaços, oportunidades de trabalho, para também trabalhar em melhorias que se fizerem necessárias (Eghaghe, 2024).

Exercer a transparência nos processos fortalece a confiança dos colaboradores e faz com que os próprios colaboradores façam parte importante e ativa no employer branding, pois funcionários satisfeitos elevam o patamar da empresa e a divulgam de forma orgânica, mesmo aqueles que saem, saíam falando bem é um importante passo e demonstra os resultados dessa pratica (Eghaghe, 2024).

É importante a oferta de não só benefícios compatíveis ao que se procura, como por exemplo oferta de vale alimentação, vale transporte, auxílio creche (para os pais e mães), incentivo educacional, relação ativa a projetos e causas socioculturais, um salário atrativo e compatível com o que a área exige, isso ligados a mais autonomia e flexibilidade para os profissionais (Špoljarić; Ozretić, 2023).

O profissional da psicologia deve atuar buscando um maior êxito nos processos de colocação profissional dentro das empresas, ao não apenas captar ou enxergar um talento, mas sim no auxiliar, integrar, desenvolver, capacitar e instigar esse sujeito para o seu crescimento profissional, pois isso não impactará apenas no âmbito pessoal e profissional do trabalhador, mas trará resultados e um diferencial para seu objetivo dentro da organização. E isso pode ser desenvolvido de diversas formas na prática através por exemplo de orientações profissionais, abertura do mercado interno, na oferta de promoções para funcionários que já estão na empresa, dando de fato abertura e suporte para um crescimento profissional. E essas ações que podem gerar um maior nível de retenção de talentos, podem ser desenvolvidas já nos processos de recrutamento e seleção, até a parte de investimento me desenvolvimento profissional. A seguir seguem mais estratégias que pode auxiliar e potencializar na atuação nessa proposta de retenção de talentos.

3.3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Relacionando a prática da psicologia organizacional aos aspectos de recrutamento e seleção, podemos dizer que um de seus mais importantes braços seja o recrutamento de pessoas, a aplicação de teste e ajuste das pessoas ou grupos aos cargos que estas irão ocupar. Podemos

dizer que a psicóloga do meio da gestão, vinculada nas instituições, por muitas vezes, a setores como o RH ou departamento pessoal podem, através de suas competências profissionais desenvolvidas ao longo de sua carreira acadêmica e profissional, ponderar ou mediar de forma mais proativa na preparação de candidatos para uma determinada vaga a qual este esteja concorrendo e ou almeja na sua inserção ao mercado de trabalho, podendo conciliar as exigências que competem ao cargo as competências e disponibilidade da pessoa em seleção (Zanelli, 2009).

Atuar alinhando os interesses pessoais e profissionais da pessoa ou grupo, o entender de seu lugar naquele determinado grupo e ou espaço dentro de uma determinada organização e como esta pode ser desenvolvida e potencializada para melhor atender as necessidades da organização, conciliando os objetivos dos profissionais que ali atuam e ainda a sociedade atendida pela organização como um todo (Conceição; Mucciolo; Cruz, 2021).

Segundo apresenta o artigo “Práxis da psicologia organizacional: desafios e superações das vivências em estágio.” de Conceição, Mucciolo e Cruz (2021, p. 10-11), é apontado que:

A POT (Psicologia Organizacional e do Trabalho) abrange intervenções em instituições e empresas direcionadas para o desenvolvimento de estratégias, com a pretensão de melhorar o ambiente de trabalho e compreender eventos associados à vida do trabalhador em situações pessoais e profissionais, buscando propiciar seu bem-estar nesse ambiente. Por meio da psicologia das organizações, fica provável elaborar análise de clima organizacional, resolver conflitos entre funcionários, atrair e selecionar candidatos, realizar treinamentos para aperfeiçoar as habilidades e desenvolver dinâmicas de grupo [...].

O profissional de psicologia no meio organizacional deve diante dessas mediações levar em consideração sempre os preceitos éticos da profissão, além da utilização dos recursos e técnicas desenvolvidos ao longo do tempo que auxiliam sua prática. Possibilitando assim o intermédio dessas relações empregado – empregador e sociedade de forma que não se fira o entendimento e limites que possam ter ao trabalhar das subjetividades individuais de cada um que esteja incluído no processo. Proporcionando formas de melhor captar e corroborar nos seus espaços de atuação, buscando assim trazer de certo modo satisfação a quem colabora com a empresa e o a satisfação da empresa com o trabalho executado por esses colaboradores, que acaba refletindo no resultado final que chega até o público (Conceição; Mucciolo; Cruz, 2021).

Segundo apresenta o artigo “Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização” de Avellar, Souza e Melo (2014), as pessoal fazem parte e desenvolvem as organizações e é imprescindível a necessidade de processos de gestão, desenvolvimento e organização dessas potencialidades individuais para um bom resultado do

trabalho ali desenvolvido. E para isso a captação de talentos também é um processo importantíssimo, visto que os autores ressaltam que:

[...] Portanto, para que as organizações se mantenham erguidas no mercado é preciso atrair talentos através do recrutamento e seleção. [...] “O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas, isso ao ver dos autores Bohlander, Snell E Sherman (2003, p.76). [...] Já no ver do Chiavenato (2009, p. 68) “o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para suprir as necessidades elencadas no processo de seleção. [...] Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.167) é “o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho na organização”. [...] e para Melo *et al.* (2011, p. 87), “o recrutamento tem como função suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para o seu funcionamento adequado” (Avellar; Souza; Melo, 2014, p. 1-16).

Para os processos de recrutamento e seleção de alguma vaga é importante se ater a alguns pontos, como por exemplo ao cargo a ser disponibilizado, a descrição do cargo e das atividades desenvolvidas na prática, os requisitos desejáveis para a vaga em questão, a aspectos da cultura organizacional, entre outros, que contribuirão para um processo que tenha melhor aproveitamento e eficácia. Ou seja, identificando os diferenciais procurados alinhados com os preceitos da corporação pode-se ter uma busca mais eficaz nos processos de filtragem na hora da seleção dos candidatos que mais se encaixem no perfil desejado para a vaga (Avellar; Souza; Melo, 2014).

Podendo aqui evidenciar a importância do entendimento das culturas/modelos organizacionais, trazendo para a discussão um olhar das teorias organizacionais das quais podemos notar que, em uma perspectiva da Teoria Organizacional Clássica, a principal ênfase dessa teoria é na estrutura que a organização necessita para alcançar eficiência, assim como uma maior organização e departamentalização em uma empresa onde todos os setores são bem divididos e definidos e onde cada um exerce sua função para que assim possam entregar um trabalho final com excelência, tudo isso entra no princípio de divisão de trabalho. Nessa teoria um candidato a uma vaga pode se destacar ao falando um pouco sobre si, suas qualidades e competências, desde que estas qualidades se enquadrem nos requisitos descrito para a vaga divulgada, importante também averiguar se o candidato se enquadra no princípio da disciplina, autoridade e responsabilidade exigidos ou subentendido diante a cultura daquela organização. Levando em consideração ainda a divisão de trabalho, ela é essencial para o direcionamento e integração dos candidatos escolhidos para tal vaga e que estes sejam aptos e escolhidos de

acordo com suas qualidades e competências apresentadas a empresa no processo de seleção (Chiavenato, 2005).

Já em um olhar da teoria burocrática de Max Weber que é uma espécie de organização humana que se baseia na racionalidade, ou seja, os meios devem ser analisados e estabelecidos de maneira totalmente formal e impessoal, a fim de alcançarem os fins pretendidos. Dessa forma, nessa teoria há uma grande ênfase na eficiência (Chiavenato, 2005).

Indo para o campo da Teoria Organizacional Comportamental da Administração, que se fundamenta no comportamento individual e na motivação humana, que na concepção da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow sendo elas as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), as psicológicas (que se identifica no trabalhar para conciliar tudo e conquistar o respeito pelo que faz e como o faz) e a necessidade de autorrealização (que pode se caracterizar pelo está satisfeito com aquilo que se realiza). Podemos estender essa visão sobre como o candidato a uma vaga demonstra suas intenções/ações diante a teoria dos dois fatores de Herzberg, sendo os fatores que ele denomina como higiênicos ou extrínsecos que trata do contexto do cargo de quem ocupa e pontos como as condições de trabalho, relação com chefia e colegas de trabalho, entre outros. Um bom candidato pode vir a se mostrar sempre muito aberto as novidades e adversidades que o cargo pode vir a oferecer. Diante da delimitação dos fatores motivacionais ou intrínsecos que seriam o conteúdo do cargo, ou seja, o que lhe compete tal cargo, que abrangem realização pessoal, reconhecimento do trabalho, responsabilidade, entre outros, pode-se aí ser feito um melhor processo seletivo que busque pelos melhores candidatos (Chiavenato, 2005).

Partindo para a teoria “Y” de McGregor podemos encaixar nela pessoal mais proativas, visto que se trata de uma teoria que propõe um estilo de administração participativa e baseado em fatores humanos e sociais, tal como a descentralização das decisões e valorização de iniciativas individuais. Outro ponto norteador nesses processos da psicóloga no nesse meio é a tomada de decisão que pode ser apresentada como parte da teoria de Simon, em que há a definição, análise e percepção de um problema, a definição de objetivos e ou alternativas para resolver o problema, metas para objetivos a serem alcançados até a sua implementação (Chiavenato, 2005).

No olhar de Souza (2013) que traz que: “Embora o recrutamento e a seleção fossem as duas atividades de destaque do psicólogo no século passado, ainda hoje fazem parte das atividades que ele desempenha. O recrutamento é a união dos processos e práticas utilizadas em uma empresa na busca de candidatos para as vagas existentes ou em potencial na organização [...]”, ou seja, como já frisado anteriormente, recrutamento e seleção são

processos de captação de potencialidades que podem vir a integrar e agregar de formas positivas a uma organização que se dispõe/abre ao mercado de trabalho para aquilo que ela precisa. E diante as habilidades do recrutador e selecionador para que este possa viabilizar a melhor análise e ou plano de desenvolvimento das potencialidades apresentadas no mercado diante todo o processo, desde as descrições e delimitações do cargo, até o processo propriamente dito na parte de triagem de currículos, entrevistas, testes, contratação, integração e se necessário acompanhamento e auxílio ao desenvolvimento desse sujeito na organização.

3.3.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS JUNTO AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Uma estratégia bastante utilizada no desenvolvimento de pessoas é a montagem de um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) destaca-se dele proficiência em analisar situações e propor diante de, por exemplo, um plano de desenvolvimento de carreira, o exercício de aconselhamento e auxílio ao orientado a delimitar seus objetivos (de longo, médio e curto prazo), diante disso conseguir enxergar mais precisamente suas prioridades na sua tomada de decisão, para que tenha um plano de ação mais eficaz e coerente com o que realmente se busca. Entendendo que o aconselhamento se atém ao objetivo de capacitar o cliente a ter domínio sobre situações e decisões assertivas da sua vida (Patterson; Eisenberg, 2003).

A efetivação de análise sobre Soft Skills, análise curricular, Recrutamento e Seleção Comportamental entram ao reforçar questões de triagem de pessoal para uma determinada vaga e as competências que está “exige” para o exercício da função. Que se tratam de processos avaliativos de selecionar os candidatos mais bem preparados do mercado para assumir determinado cargo em uma determinada instituição, isso combinado a habilidade do recrutador em reconhecer essas competências já em uma triagem inicial (Avellar; Souza; Melo, 2014).

É importante frisar ainda que esses processos anteriormente citados de avaliações vêm como processos que servem para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências que a empresa e ou os funcionários fornecem, e do seu potencial de desenvolvimento, sobretudo a contribuição desta pessoa para organização e da organização para o desenvolvimento desse profissional. E esses processos podem ainda objetivar o identificar necessidades de treinamentos; grau de contribuição nos resultados da empresa; descobrir novos talentos na organização; fornecer feedback; subsidiar e ou fortalecer programas de mérito, promoções e transferências (Marras, 2009).

Nesse ponto é importante ater-se ao que trazem Oliveira e Piccinini (2011, p. 1528), em seu trabalho sobre o mercado de trabalho, de que:

Na teoria institucional do mercado de trabalho, as normas e as formas de capacitação, seleção e remuneração dos trabalhadores não seguem simplesmente a lógica da competência e do mercado. Médias e grandes empresas — independente da existência e interferência de sindicatos — definem suas próprias regras e práticas de como preparar os trabalhadores para os postos, como pagá-los, atribuir-lhes funções, bem como as promoções internas no âmbito da organização. Todos os ofícios e profissões, bem como certas empresas, se orientam por regras institucionais, em vez da simples lógica mercantil da oferta e da demanda. Os profissionais se movem e competem em segmentos/ramos específicos do mercado de trabalho, de modo que não ocorre competição direta por postos oferecidos em diferentes setores.

Além disso o recrutamento e seleção de pessoas se define em conformidade as necessidades da empresa e diante seu alinhamento as potencialidades que o mercado de trabalho apresenta, podendo haver diversas possibilidades para a destinação e captação de pessoas para as vagas, sendo viáveis de que estes processos possam ocorrer de forma interna, externa, misto e ou on-line. Sendo interno quando ocorre um processo voltado para os profissionais da própria organização, como forma de promoção e desenvolvimento do seu pessoal; externo quando se procura por algo novo, ou que ainda não foi encontrado internamente ou quando não se consegue ter o desenvolvimento almejado; misto quando coloca-se esses dois campos (interno e externo) em um mesmo processo de mesmas condições; e on-line, fomentado devindo a avanços tecnológicos, a viabilidade de empresas de busquem por redução de gastos ou até mesmo na inovação do processo, divulgação e captação para vagas “tradicionais”, esse último meio acaba abrindo portas também a possibilidades de trabalhos híbridos ou remotos, o que faz abranger ainda mais o mercado de trabalho que é gerado por essa viabilidade a ocupação dos espaços virtuais para fins de geração de emprego e renda, para por exemplo profissionais de empresas estrangeiras que conseguem exercer sua função mesmo atuando em um outro país onde não há uma “base” fixa dessa empresa (Silva; Ferrett; Mancini, 2014).

3.3.3 DELIMITAÇÃO DE ESTRATÉGIAS QUE O PROFISSIONAL DA POT DEVE SE ATER

Ao falar de estratégias para trabalho de divulgação de vagas de emprego, processo de recrutamento e seleção, consultoria empresarial, levantamento de questões organizacionais, desenvolvimento profissional etc., é importante se ater nesses processos a alguns pontos, como por exemplo ao cargo disponibilizado, a descrição do cargo e das atividades desenvolvidas na

prática, os requisitos desejáveis para a vaga em questão, além de prestar atenção aos aspectos da cultura organizacional, ao ramo da empresa, entre outros pontos, que contribuirão para um processo de triagem e criação do conteúdo destinado a determinada empresa, vaga, pessoa ou grupo em desenvolvimento, que de forma assertiva tenha melhor aproveitamento e eficácia no resultado do processo realizado e alinhar bons candidatos para boas vagas (Avellar; Souza; Melo, 2014).

É necessário planejamento e organização além de táticas que ajudem a captar os melhores candidatos do mercado para a empresa ou vaga disposta. Através da utilização de artifícios para chamar a atenção das potencialidades que o mercado pode ofertar e que entre em conformidade ao que a empresa procura e necessita no seu quadro de funcionários; isto auxiliado a estratégias de divulgação da vaga (Silva; Ferrett; Mancini, 2014).

O profissional pode se ater ainda a elaboração dos roteiros/questionário para entrevista semiestruturada, que delimitem e norteie o processo a ser realizado, podemos dizer que, através de competências profissionais desenvolvidas ao longo de sua carreira acadêmica e profissional, uma psicóloga no exercício dessa parte dos processos de seleção, pode desenvolver meios de ponderar ou mediar de forma mais proativa na preparação de candidatos para uma determinada vaga a qual este esteja concorrendo e ou almeja na sua inserção ao mercado de trabalho, podendo conciliar as exigências que competem ao cargo as competências e disponibilidade da pessoa em seleção. Treinando o candidato para uma melhor performance em um determinado processo, em que sua forma de se apresentar ou portar pode contar e muito na hora da tomada de decisão por parte do recrutador (Zanelli, 2009).

As empresas devem considerar contratar por competência ao invés de focar apenas no diploma ou experiência anterior. Investir em capacitação interna e criar trajetórias profissionais pode ser mais econômico e eficiente do que contratar externamente. Além disso, é importante que as empresas se adaptem a novos estilos de trabalho flexíveis, que permitam tanto o trabalho presencial quanto remoto, tornando-se mais inclusivas e atraentes para diferentes perfis de trabalhadores (McKinsey & Company, 2023).

Assim podendo o profissional ser mais assertivo nos processos de recrutamento e seleção, tornando esses processos mais proveitoso para os participantes/candidatos e para as corporações, tendo o psicólogo uma atuação mais eficiente no seu campo profissional, respeitando e estruturando com respaldo, técnicas e habilidades mais adequadas aos processos de recrutamento e seleção, com as novas configurações e exigências do mercado de trabalho, alinhando sempre as questões de pessoas e das empresas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com isso ver-se que as mudanças no mercado de trabalho têm sim afetado as formas de atuação dos profissionais e das relações trabalhistas nas organizações, assim como a necessidade de adaptação na atuação do Psicólogo organizacional frente aos desafios ampliados pela era digital e a chegada de uma nova geração ao mercado, que se transformam cada vez mais rápido, e acompanhar esse movimento e mudanças é difícil, mas não impossível, havendo sim estratégias, métodos e meios para fazer o trabalho acontecer de forma mais assertiva e eficaz.

Foi percebido, que com a delimitação dessas mudanças que o mercado sofreu, as evoluções ocorridas nos processos, métodos e estratégias de recrutamento e seleção perante a era digital e a evolução da utilização das Inteligência Artificiais, trouxe novos desafios e paradigmas para a atuação do psicólogo no contexto organizacional, mas que em um contra ponto, esse avanço pode ser tido como aliado e favorecer os processos, na análise de perfis e competências, no conectar pessoas, no exportar e “vender” de formas mais rápida o produto que se quer mostrar para o mercado, tal como traçado nas estratégias de employer branding.

Conclui-se com essas questões que o atuar na retenção de talentos está para além de identificar e contratar bons perfis profissionais, está na valorização, desenvolvimento, promoção de política e cultura organizacional que beneficiem e valorizem a relação empregado e empregador. Além de atuar com estratégias para alavancar a visão não só externamente, mas também internamente sobre a corporação. O investimento em ações efetivamente comprometidas com esses aspectos do estigma profissional se fazem necessárias.

Mas essas ações também podem sofrer perda de eficácia dependendo de como o mercado se projetar futuramente e vier a se comportar, sendo uma área que necessita de mais investimento e ampliação de estudos e investigação em um viés dessas atualizações e transformações sofridas no mercado de trabalho e nas formas de atuar perante elas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Goretti de; CARMO, Larissa de Andrade ; SILVA, Seffra Renata Ramos da. **O Trabalho Informal Como Alternativa no Mundo de Trabalho Atual**. Fortaleza – CE, UECE, Itaperi, Maio de 2013.

AVELLAR, Paloma Furtado de; SOUZA, Thuane Fernandes de; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. **Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização**. 2014.

BORDIGNON, Gabriela Luana Hennig. Do Ensino Superior Ao Mercado De Trabalho E Início De Carreira: A Contribuição Da Psicologia. **Revista Universo Psi**. Taquara, 2021.
CAMPOS, K. C. DE L. *et al.*. **Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 31, n. 4, p. 702–717, 2011.

BRASIL. Artigo 93 da Lei nº 8.213, de 24 de Julho de 1991.

CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; LEMOS, A. H. DA C.; VIANA, M. D. DE A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162–180, mar. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: edição compacta. São Paulo: Campus, 2005.

CONCEIÇÃO, Jaqueline; MUCCILO, Daniel Costa Vianna; CRUZ, Princesa Santana da. **Práxis da psicologia organizacional: desafios e superações das vivências em estágio**. Mafra, SC : Ed. da UnC, 2021.

DE OLIVEIRA, J. B. *et al.* Inclusão Social No Mercado De Trabalho: Um Olhar Sobre A Diversidade De Pessoas Com Deficiências Na Cotripal De Panambi-RS. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 139–152, 2021. DOI: 10.17648/2236-7608-v25n2-11850. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/11850>>. Acesso em: 29 abr. 2023.

EGHAGHE, Osazuwa. **The Impact of Employer Branding on Talent Attraction and Retention**. 2024.

GenAI: como ela afetará os futuros empregos e fluxos de trabalho? | McKinsey, 2023. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/genai-como-ela-afetara-os-futuros-empregos-e-fluxos-de-trabalho/pt>>. Acesso em: 9 jun. 2024.

KERCHER, S. **Buscando qualidade de vida e sentido no trabalho, jovens “pulam” mais de emprego**. 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/buscando-qualidade-de-vida-e-sentido-no-trabalho-jovens-pulam-mais-de-emprego/>>.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO. Antônio Cesar A. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1992.

Mercado de trabalho - Gestão de talentos na era digital | McKinsey, 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age/pt-br>>. Acesso em: 9 jun. 2024.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves e ODELIUS, Catarina Cecília. **Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional**. Cad.EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, p. 83-102, Jan./Mar. 2015.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de e PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1517–1538, set. 2011. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500012>>.

PATTERSON, Lewis E; EISENBERG, Sheldon. **O processo de aconselhamento**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

RIBEIRO, Rui; VEIGA, Paulo. **Transformação Digital: Os Desafios, o Pensar e o Fazer** - Guia de Apoio às Empresas. 1 ed. São Paulo: Actual, 2023.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos, Org.; CRUZ, Myrt Thânia de Souza, Org. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos** / Organização de Elisabete Adami Pereira dos Santos e Myrt Thânia de Souza Cruz. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.

SILVA, Vanessa; FERRETT, Kézia; MANCINI, Ronaldo. **Recrutamento e Seleção: Um Estudo Sobre as Técnicas Utilizadas nas Organizações**. 2014.

SOUSA, Angelica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83, 2021.

SOUZA, Bárbara de. **Recrutamento E Seleção: Um Desafio Ao Psicólogo Organizacional**. Porto Alegre, Março de 2013.

ŠPOLJARIĆ, A.; OZRETIĆ DOŠEN, Đ. **Employer brand and international employer brand: Literature review**. Corporate Communications: An International Journal, 28(4), p. 671–682, 2023. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2022-0141>.

VELOSO, Fernando. **O impacto das novas tecnologias no mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://blogdoibre.fgv.br/posts/o-impacto-das-novas-tecnologias-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 4 jun. 2024.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2009.