

ANDRÉ LUÍS VIZZACCARO-AMARAL

**ENTRE O *KHÁOS* E O *KÓSMOS*, A *DEMIOURGÍA* DA EXCELÊNCIA:
A seleção de pessoal como regulação, normalização e mediação no contexto
das novas políticas de gestão de recursos humanos**

**ASSIS
2003**

ANDRÉ LUÍS VIZZACCARO-AMARAL

**ENTRE O *KHÁOS* E O *KÓSMOS*, A *DEMIOURGÍA* DA EXCELÊNCIA:
A seleção de pessoal como regulação, normalização e mediação no contexto
das novas políticas de gestão de recursos humanos**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Assis, para a obtenção do título de Mestre em Psicologia (Área de Concentração: Psicologia e Sociedade).

Orientador: Dr. Francisco Hashimoto

**ASSIS
2003**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da F.C.L. – Assis – UNESP

Vizzaccaro-Amaral, André Luís
V864e Entre o *kháos* e o *kósmos*, a *demiourgía* da excelência: a
seleção de pessoal como regulação, normalização e mediação
no contexto das novas políticas de gestão de recursos huma-
nos / André Luís Vizzaccaro-Amaral. Assis, 2003
155 f. : il.

Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências e Letras
de Assis – Universidade Estadual Paulista.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos. 2. Saúde e trabalho.
3. Pessoal – Seleção. 4. Recursos humanos. I. Título.

CDD 158.7
658.3112

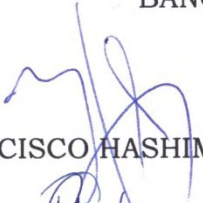
ANDRE LUIS VIZZACARO AMARAL

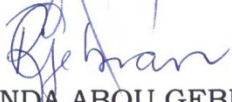
ENTRE O KHÁOS E O KÓSMOS, A DEMIOURGIA DA EXCELÊNCIA: A
seleção de pessoal como regulação, normalização e mediação no contexto
das novas políticas de gestão de recursos humanos

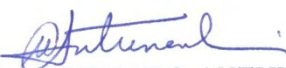
Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências e
Letras – UNESP para a obtenção do título de Mestre
em PSICOLOGIA (Área de Concentração: Psicologia e
Sociedade)

Data da Aprovação: 25/06/2003

BANCA EXAMINADORA


Presidente: Dr. FRANCISCO HASHIMOTO - UNESP/Assis


Membros: Dra. RAIMUNDA ABOU GEBRAN - UNOESTE/Presidente Prudente


Dra. WILKA CORONADO ANTUNES DIAS - UNESP/Assis

DADOS CURRICULARES

ANDRÉ LUÍS VIZZACCARO-AMARAL

NASCIMENTO	12.04.1975 • Assis-SP
FILIAÇÃO	Aguinaldo Maldonado Amaral Dilma Aparecida Vizzaccaro Amaral
1993/1997	Curso de Graduação em Psicologia (Bacharelado, Licenciatura e Formação de Psicólogo) UNESP/FCL • Faculdade de Ciências e Letras • Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” • Campus de Assis • Assis-SP
2000/2003	Curso de Pós-Graduação em Psicologia • Nível Mestrado UNESP/FCL • Faculdade de Ciências e Letras • Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” • Campus de Assis • Assis-SP
2000/2002	Professor Universitário FUNGE/FACIG • Faculdade de Ciências Gerenciais • Fundação Gammon de Ensino • Estância Turística de Paraguaçu Paulista-SP
2002 a Atual	Professor Universitário SESES/FAESO • Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos • Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá • Ourinhos-SP
2003 a Atual	Professor Universitário UNIMEP/FCG • Faculdade de Ciências Gerenciais • Universidade Metodista de Piracicaba • Campus Lins • Lins-SP

*Aos meus pais,
demiurgos de minhas pulsões.*

AGRADECIMENTOS

O diálogo, entre os grandes pensadores até Aristóteles, é “uma conversa, uma discussão, um perguntar e responder entre pessoas unidas pelo interesse comum da busca”*. É esse diálogo, portanto, que possibilita tantos encontros e que, por isso mesmo, uniu algumas pessoas ao longo do trajeto que veio a resultar neste presente trabalho.

Todo encontro significa não só “deparar-se com” e “achar”, mas também, “chocar-se com”, “opor-se a”, “contrariar”. Tal experiência pressupõe, de antemão, então, o desencontro. Todavia, o prefixo “des” também pode representar a “mudança de aspecto” que, na ocasião deste trabalho, reflete-se nas dúvidas e nos questionamentos sem respostas, muitas vezes, que a oposição e o choque de idéias e concepções proporcionam.

O trajeto percorrido até aqui é com certeza a síntese dos diálogos, dos encontros e dos des-encontros que vivenciei. Cabe aqui, portanto, registrar meus agradecimentos a alguns deles que, diretamente, participaram da construção deste exercício de reflexão da *práxis* do psicólogo dentro das organizações e na sociedade, e a todos aqueles que, indiretamente, contribuíram, cada qual a seu modo e em sua proporção, para que ele pudesse chegar a seu fim maior, ou seja, à sua socialização.

Agradeço, por isso mesmo, às inestimáveis contribuições do Dr Francisco Hashimoto, meu orientador, inclusive, e principalmente, sua compreensão acerca das inúmeras variáveis que trespassaram a construção deste trabalho. À Dr^a Elisabeth Maria Oliveira Luti Bertoncini, minha primeira orientadora, pela confiança depositada e pela liberdade necessária ao amadurecimento do projeto de pesquisa.

Agradeço, também, à Dr^a Leny Sato e à Dr^a Wilka Coronado Antunes Dias, pelos valiosos comentários e sugestões na banca de qualificação, e à Ms. Ana Maria Rodrigues de Carvalho, pela sensibilidade e auxílio nos momentos difíceis.

Aos sujeitos de minha pesquisa, o meu reconhecimento por terem-se disponibilizado (e as suas organizações), ao olhar e à escuta alheia, colocando seu tempo e a si mesmos à disposição, prontamente.

* ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. Trad. Alfredo Bosi. 4. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000, p. 274.

Este trabalho não teria chegado aonde chegou não fosse o contato com a Dr^a Aparecida Mari Iguti, da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com quem muito aprendi, e que me apresentou uma nova forma de olhar e trabalhar a produção de conhecimento no campo da “saúde ocupacional”.

O rumo que este percurso tomou não teria sido este não fossem também as oportunidades que a Dr^a Diva Lea Batista da Silva me proporcionou, possibilitando-me a inserção na docência universitária e toda a sorte de experiências que dela resultaram e continuam resultando. Não obstante a isso, ainda contribuiu de forma singular, abdicando-se de seus muitos compromissos, para a revisão deste texto.

A essas duas pessoas, em especial, agradeço profundamente.

Aos amigos da graduação em Psicologia que se aventuraram também na pós e que sempre, quase concomitantemente, dividiram sensações e vivências semelhantes, o já mestre José Alexandre de Lucca e os quase mestres Luís Santo Schicotti (futuro pai) e Ruy Souza Dias (já pai), o meu reconhecimento e apreço por dividirem comigo as preocupações e os receios, os anseios e os desejos, as dificuldades e as descobertas, de uma vida sempre dividida entre a produção de conhecimento e a busca de uma identidade profissional de professor universitário.

Da mesma forma, ressalto a oportunidade de compartilhar com o colega de trabalho, o agora doutorando, Maurício Gonçalves Saliba, a amizade, a confiança e o desafio de cumprir os prazos que se estabeleceram para este trabalho, mediante a tantos compromissos profissionais. Ao Pós-Dr Antonio Fernandes Nascimento Júnior, pelos sempre prazerosos diálogos acerca da ética, da estética e da política que povoam nosso universo enquanto produtores e difusores do conhecimento.

Aos amigos que tanto dividiram momentos de suma importância para a construção de uma identidade profissional e de um reconhecimento pessoal na cidade de Ourinhos-SP, fundamentais para o suporte das pressões envolvidas neste trabalho, o mestre Marcelo Hiroshi Tutia e o especialista Marco Antonio Silva de Castro, o meu mais sincero reconhecimento.

Aos amigos de hoje e de sempre, que souberam diluir as minhas preocupações nos muitos encontros que tivemos ao longo dessa jornada, a minha mais sincera consideração: a futura doutora Ana Carolina Basílio, a enfermeira e futura mamãe Andréa Ruiz Siqueira Coelho, o advogado André Luiz Depes Zanoti, o engenheiro Edson Scachetti de Souza Júnior, o consultor Fábio Miguel Longo, o engenheiro Flávio dos Santos Milani, a engenheira Juliana Scombatti Martins e seu irmão, também engenheiro, Marcos Scombatti

Martins, o futuro doutor Luís Augusto Nero, o advogado Rodrigo Zambelo Batista e a psicóloga Marisa Naomi Fukudome (com quem dividi, também, a graduação). Amigos todos, que mesmo optando por seguir caminhos diversos, mantiveram a união dos tempos de colégio ou da graduação.

Ao meu pai, Aguinaldo Maldonado Amaral, pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida e, principalmente, nesse momento de intensa mobilização. À minha mãe, Dilma Aparecida Vizzaccaro Amaral, pelo carinho e cuidado com que sempre me acolheu, mesmo nos momentos mais difíceis. Ao meu irmão, mestre em Psicologia Clínica, Sergio Augusto Vizzaccaro-Amaral, por sua participação ativa e influência neste trabalho e pela referência que sempre me foi, enquanto irmão mais velho. Ao meu irmão caçula, bacharel em Direito, Carlos Eduardo Vizzaccaro-Amaral, pelas mobilizações que a diversidade de sua juventude e disposição sempre me inspirou. À minha cunhada, também psicóloga, Estela Fabiana Forte, pelo apoio sempre presente e pelos diálogos que a nossa formação e experiência profissional possibilitaram. Aos meus avós, Benedito Franco Amaral (para sempre em minha memória), Izabel Maldonado Amaral, Agostinho Vizzaccaro e Izabel Garcia Vizzaccaro e aos meus tios Reinaldo Maldonado Amaral e Vanderlei Antonio Vizzaccaro, pela identidade necessária às minhas andanças. A todos da minha família, que sempre estiveram comigo, o meu mais profundo reconhecimento de que nada disso seria possível sem seu apoio e presença.

A minha eterna gratidão ao meu tio-avô e padrinho Joel Soares Guimarães, quem me apresentou, na hora precisa, ao prazer da leitura dos clássicos das fábulas infantis e quem sempre me serviu de inspiração para o mundo acadêmico. Nesse mesmo contexto, agradeço, também, à minha tia-avó e madrinha Cecília Maldonado Guimarães, à minha prima Maria Isabel Guimarães Cuzziol, seu esposo Sergio e seus filhos Tiago e Gabriel.

Ao meu tio Valdeir José Vizzaccaro, o Deí não apenas da minha família, o meu mais sincero reconhecimento do quanto fora para mim um ideal do ego. Também, agradeço à minha tia Rosely Maria Silveira Vizzaccaro e à minha prima, Juliana Silveira Vizzaccaro, pela confiança sempre depositada.

Reconheço na memória de meu padrinho e de meu tio, as escolhas de meu percurso até aqui. Entretanto, ele não teria acontecido não me fosse a presença de todos aqueles que comigo se encontraram e se des-encontraram.

A todos, portanto, o meu reconhecimento e minha gratidão.

No princípio, havia o Bem e as idéias, o mundo inteligível e, separada dele, havia a matéria caótica, sem forma e sem ordem. O bem cria um demiurgo (demiourgós), isto é, um artesão sumamente inteligente, matemático e arquiteto, bom e sem mácula, que irá criar o mundo sensível para difundir e multiplicar o Bem. Que faz o demiurgo? Como arkhitektón, contempla as idéias, as toma como modelos ou paradigmas e as copia, imprimindo-as na matéria perecível e mutável, a khóra, receptáculo informe e desordenado. A impressão das formas puras e eternas na matéria bruta, informe e perecível, dá origem ao kósmos, que, imitação do mundo inteligível, possui, como este, uma alma inteligente que o governa, a Alma do Mundo. O mundo é concebido, assim, como um objeto técnico, um artefato submetido a regras, leis e planos — por isso é um cosmo — e também como um todo animado ou um grande animal, um ser vivo.*

VIZZACCARO-AMARAL, A. L. **Entre o *kháos* e o *kósmos*, a *demiourgía* da excelência**: a seleção de pessoal como regulação, normalização e mediação no contexto das novas políticas de gestão de recursos humanos. 2003. 155 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Faculdade de Ciências e Letras, Campus de Assis, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Assis, 2003.

RESUMO

Os altos índices de desemprego e subemprego no Brasil e no mundo requerem uma reflexão mais cuidadosa acerca dos impactos da nova ordem global. De um lado, um mundo globalizado, com suas demandas, ofertas e concorrências, uma disposição de forças que se chocam e que se atravessam (o “*kháos*”) e, do outro, a organização (o “*kósmos*”), com sua forma e sua ordem, construída com base em conceitos e teorias do mundo da ciência, da ordem e do controle (o “Bem” e as “idéias”), por meio de seu arquiteto, o gestor (o “*demiourgós*”). A competência do gestor em controlar seus recursos organizacionais, nesse contexto, tem o propósito de garantir a produção da excelência necessária à sobrevivência de sua organização (a *demiourgía* da excelência). Por intermédio do mito cosmogônico de Platão, no *Timeu*, da psicodinâmica do trabalho e do estudo dos fenômenos de poder nas organizações, buscou-se compreender a participação do processo formalizado de seleção de pessoal, e do profissional envolvido em sua realização, na *demiourgía* da excelência nas organizações (uma vez que ela visa a garantir o controle de qualidade já no processo de provisão de pessoal), e analisá-la sob a perspectiva de que a qualidade total, aliada à flexibilização das relações de trabalho, tem sido fonte de aviltamento dos trabalhadores (a *hýbris* da *demiourgía* da excelência). Entrevistando gestores de recursos humanos, responsáveis pela seleção de pessoal de cinco grandes empresas nacionais e multinacionais da Região Metropolitana de São Paulo que, juntas, geram aproximadamente 90 mil postos de trabalhos em todo o Brasil, concluiu-se que a seleção de pessoal, pautada numa concepção platônica reducionista, atua como reguladora, normalizadora e mediadora na *demiourgía* da excelência, tentando garantir, com isso, condições para a antecipação de conflitos e para a manutenção do controle em detrimento dos impactos, muitas vezes “invisíveis” a curto prazo, para a saúde física e mental do trabalhador.

Palavras-Chave: Psicologia organizacional e do trabalho; seleção de pessoal; saúde mental e subjetividade.

VIZZACCARO-AMARAL, A. L. **Between the *kháos* and the *kósmos*, the *demiourgía* of excellence:** the personnel selection as regulation, normalization and mediation in the context of new policies on human resource management. 2003. 155 f. Dissertation (Master degree in Psychology) — Science and Linguistics College, Campus of Assis, São Paulo State University “Júlio de Mesquita Filho”, Assis, 2003.

ABSTRACT

The high levels of unemployment and subemployment in Brazil and over all the world require a deep and careful reflection on the impact of the new worldwide order. From one side, a globalized world and its demands, offerings and competition, a set of strengths which crash and go across themselves (the *kháos*) and from the other side, the organization (the *kósmos*), with its design and order, built based on conceits and theories from the science, order and control universe (the Good and the ideas), through its architecture, the administrator (the *demiourgós*). The administrator competence to take over the organizational resources, in this context, should guarantee the necessary excellence to the organization survival (the *demiourgía of excellence*). Through the cosmogonic myth of Plato, in *Timeu*, the psychodynamic of work and the studies of the power phenomenon inside the organizations, it was tried to comprehend the participation of the formalized process of personnel selection and the professional involved with the process execution, in the *demiourgía* of excellence into the organizations (once its aim is to guarantee the control of quality in the process of personnel supply), and analyze it from the perspective that total quality and flexibilization of work affairs together have been the source for worker depreciation (the *hýbris* of *demiourgía* of excellence). Interviewing administrators of human resources in charge of the personnel selection for five national and multinational big companies placed in the Metropolitan Area of São Paulo City, which put together, provide at about 90 thousand jobs all over Brazil, it was concluded that the personnel selection, based on platonic reductionist conception, plays a role as a regulator, normalizator and mediator to the *demiourgía* of excellence, trying to guarantee the conditions for the anticipation of conflicts and for the maintenance of control with damages to the impacts, many times “not visible” in a short term, to the worker physical and mental health.

Key-words: Work and Organizational Psychology; personnel selection; mental health and subjectivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

A <i>hýbris</i> do Homem*	15
	22
	85
	108
	127

Obra Original: Proporções do Corpo Humano. *A dupla imagem de homo quadratus e de homo rotundus* (1485-90)

Autor: Leonardo di ser Piero da Vinci (Itália: Vinci – 1452 / Cloux – 1519)

Desenho: Desenho a bico de pena sobre papel: 34,5 X 24,5 cm

Estilo: Renascimento Italiano

Museu: Galeria da Academia de Veneza, nº 228.

Característica: Estudo que apresenta as medidas perfeitas em um ser humano ideal que pode inscrever-se tanto num círculo quanto num quadrado, formas geométricas mais simples e perfeitas. (www.artehistoria.com, tradução nossa). “O desenho ilustra parte do primeiro capítulo do terceiro livro de Vitruvius. Esse é o mais famoso desenho de ‘medidas’ de Leonardo e o protótipo para o trabalho de Lucca Pacioli nesta esfera”. (ABRIL CULTURAL. **Mestres da Pintura**. 1ª ed. setembro 1977, p. 30)

* A escolha do desenho de Leonardo da Vinci, como fonte para a ilustração geral deste trabalho, ocorreu em virtude de seu posicionamento no tempo e no espaço, já que representa a Europa renascentista do século XV e XVI. A montagem sobre o desenho vislumbra cinco problemáticas básicas: 1) o valor histórico-cultural da obra; 2) a apropriação dessa obra; 3) o recorte de uma parte previamente escolhida; 4) o uso dessa parte conforme a demanda e as adaptações necessárias para tal utilização e; 5) o vazio deixado na obra original. A primeira problemática contempla o espírito antropocêntrico europeu do século XV e XVI e o forte apego racionalista, traduzidos numa representatividade geométrica da medida ideal do Homem. A segunda representa a tendência atual entre gestores e teóricos da administração em resgatar personagens, conceitos e acontecimentos históricos, como heróis ou exemplos (entenda-se modelos), para tentar controlar as tensões e conflitos presentes no setor em que atuam. A terceira, a escolha de uma parte e a negação do todo, lembrando uma escolha fetichista. A quarta, o uso parcial e funcional dessa apropriação e a mudança de sentido (representada na mudança de posição e de coloração): a figura “endireitada” sinalizando uma releitura; colorizada, em outros tons, simbolizando a mudança de sentido; e fora de sua posição, na figura como um todo, indicando a descontextualização; a cor amarelada do todo, mantida do desenho original, relevando sua história e contexto, e a cor azulada da parte já selecionada, representando a reestilização em prol do pragmatismo. Por fim, o vazio deixado na obra original, em decorrência da popularização do uso deslocado da parte que compõe o todo, e que modifica a relação, portanto, com esse todo. “A *hýbris* do Homem” surge, então, como ilustração do discurso pragmático, racional e concreto dos gestores e teóricos da administração. Fenômeno semelhante ocorre, por exemplo, com expressões como: “O Trabalho dignifica o Homem”, onde a palavra Trabalho se desvincula de suas várias concepções, entre elas a original, ou seja, a que se refere ao substantivo *tripālūm*, que, no latim, significa “instrumento de tortura composto de três paus”, ou da idéia de “tortura”, para compor uma outra concepção, a de satisfação humana ou purificação da alma a partir do esforço, baseada numa apologia do herói apolíneo (como em Hércules e Teseu).

LISTA DE QUADROS

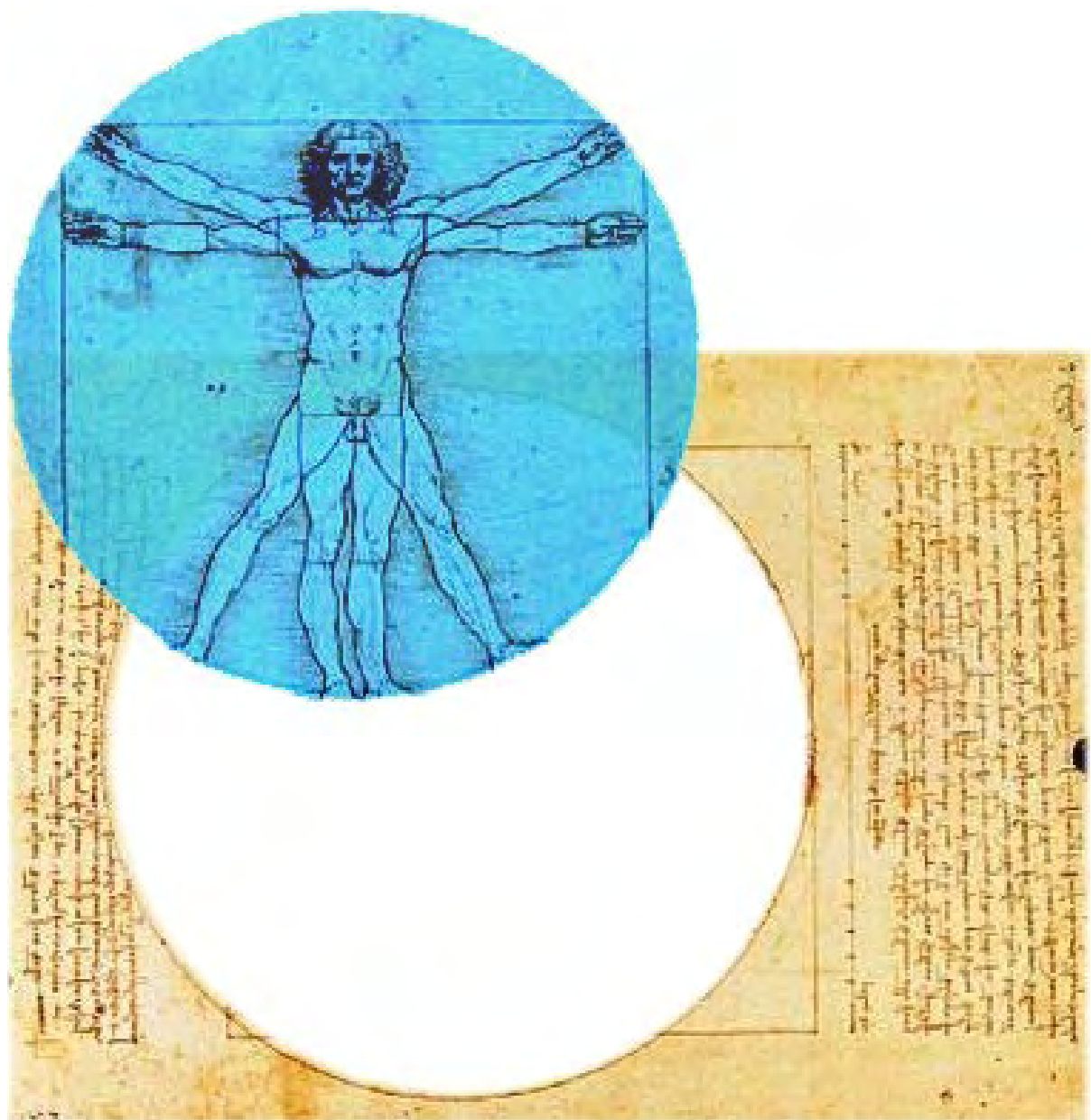
QUADRO 01:	Colheita de informações sobre o cargo e escolha das técnicas de seleção (CHIAVENATO, 1994)	61
QUADRO 02:	Breve contextualização histórica da relação Homem-Trabalho após o desenvolvimento do capitalismo industrial (DEJOURS, 1992)	66
QUADRO 03:	Características comuns atribuídas pelos diferentes autores às “novas” políticas de GRH (LIMA, 1995)	72
QUADRO 04:	Características de personalidade requeridas pelas “novas” políticas de GRH (LIMA, 1995)	72
QUADRO 05:	Sistematização de dados de pesquisa acerca de trabalhadores de uma empresa estratégica industrial (LIMA, 1995)	77
QUADRO 06:	Sistematização de dados de pesquisa acerca de trabalhadores de empresa cooperada industrial (LIMA, 1995)	78
QUADRO 07:	Perfil geral das organizações pesquisadas, por setor de atuação	104
QUADRO 08:	Perfil geral dos sujeitos entrevistados	106
QUADRO 09:	Aspectos comuns de políticas e operacionalizações, organizacionais e de RH, entre as organizações pesquisadas	109
QUADRO 10:	Tipo de processo e principais técnicas de seleção de pessoal empregados pelas organizações pesquisadas	117
QUADRO 11:	O saber investido na seleção de pessoal das organizações pesquisadas	120

SUMÁRIO

RESUMO	10
ABSTRACT	11
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	12
LISTA DE QUADROS	13
INTRODUÇÃO	15
I. ENTRE O <i>KHÁOS</i> E O <i>KÓSMOS</i>	22
1. <i>Kháos: rudis indigestaque moles</i>	30
1.1. O <i>kháos</i> global	31
1.2. O <i>kháos</i> local	35
1.3. A <i>kinesis</i> reativa	38
2. <i>Kósmos: complexio oppositorum</i>	40
2.1. O <i>eîdos</i> do <i>kósmos</i>	41
2.2. A <i>dýnamis</i> do <i>kósmos</i>	45
3. <i>Demiourgós: inter utrumque uola</i>	53
3.1. O <i>órganon</i> do <i>kósmos</i>	54
3.2. A <i>phýsis</i> seletiva	59
4. A <i>demiourgía</i> da excelência	65
4.1. A <i>hýle</i> da <i>demiourgía</i> da excelência	70
4.2. A <i>hýbris</i> da <i>demiourgía</i> da excelência	73
II. <i>METHODEÚO</i> : A <i>DEMIOURGÍA</i> DA EXCELÊNCIA E A SELEÇÃO DE PESSOAL	85
1. A <i>dialektiké</i> da <i>theoria</i>	86
2. A mediação como <i>hypokeímenon</i>	95
3. O <i>hodós</i> investigativo	99
III. O <i>LÓGOS</i> DA EXCELÊNCIA	108
1. O <i>phainómenon</i> da excelência	110
1.1. A <i>tékhne</i>	111
1.2. A <i>sophia</i>	117
1.3. A <i>politeía</i>	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA	132
GLOSSÁRIO DE TERMOS GREGOS E EXPRESSÕES LATINAS, GREGAS E ITALIANAS	137
APÊNDICE	146
APÊNDICE 1: Roteiro das entrevistas	146
APÊNDICE 2: Folhetos de <i>slides</i> de apresentação	147

INTRODUÇÃO

Gnôthi s' autón.



Este trabalho é uma tentativa de entendimento de uma série de mobilizações. É apenas um dos resultados possíveis de uma *kínesis* que encontros e des-encontros proporcionaram ao longo de nossa vivência pessoal e profissional.

Ele chega num momento de grande conflito entre a linguagem da formação em psicologia e do ensino profissionalizante em administração, que a experiência de docência vem potencializando. É, portanto, uma busca de entendimento desse conflito, ao mesmo tempo em que é, também, uma tentativa de reflexão dos lugares: psicólogo *versus* professor de administração de recursos humanos.

Com isso, parece um exercício de violência contra as forças atuantes nesse conflito, um exercício da “boa medida”. Ao contrário, é uma tentativa de compreensão dos elementos envolvidos, buscando não os resolver, mas identificá-los e apresentá-los ao diálogo.

Esse conflito “geográfico” não é recente e tampouco se restringe à sala de aula, na universidade. Ele é fruto da nossa experiência profissional, no mercado, como consultor em recursos humanos, atuando com *headhunting* e *outplacement*¹, e como clínico, atuando com psicoterapia de orientação psicanalítica. No primeiro caso, trabalhando por projetos (com grandes clientes nacionais e multinacionais) em pequenas consultorias, no segundo, como autônomo, em clínica particular na capital e no interior de São Paulo. Por vezes, ambos acontecendo concomitantemente.

Aos questionamentos, respondíamos que ambos trabalhavam com pessoas, ambos prestavam serviços, ambos atuavam a partir de demandas e ambos necessitavam de instrumentos semelhantes: diagnóstico e prognóstico. Afinal, como buscar ou recolocar um executivo no mercado sem levantar informações sobre ele; como montar seu perfil pessoal e profissional, e contrapô-lo com o perfil de uma dada posição aberta no mercado de trabalho,

¹ Numa acepção simplificada, busca (seleção) e recolocação de executivos no mercado, respectivamente.

senão utilizando instrumentos como entrevistas, anamneses e, por vezes, alguns testes psicológicos, como o Wartegg? Por outro lado, como iniciar uma psicoterapia sem identificar possíveis caminhos a seguir, sem tentar compreender a relação entre a queixa do paciente e aquilo que se manifesta em seu discurso, em suas ações e em seu corpo e, assim, contrapô-los com as técnicas psicoterápicas, senão por meio de entrevistas, anamneses e, ainda que raramente, por intermédio de testes psicológicos?

Ainda que fosse um rascunho de um possível entendimento, a relação já estava estabelecida e fazia, de certa forma, sentido. Mas, ainda havia o fato de que, num ofício qualquer, toda ação é passível, antes, de um diagnóstico e de uma avaliação prognóstica, ao que chamamos de planejamento, fundamentais para decidir o quanto será necessário de “insumo” para o processamento e o destino que será dado ao produto desse ofício. A isso respondíamos que, no nosso caso, em ambas as situações, havia uma necessidade de julgamento acerca do ser humano. Aí, então, a responsabilidade começava a pesar e o olhar voltava-se para a nossa atuação, não pela responsabilidade de julgar, mas pelo lugar que nos dava o poder de construir e exercer um julgamento sobre outrem. Não é à toa que psicólogos atuam, também, nessas duas frentes de trabalho.

Lá estávamos, então, colocando em cheque a nossa prática. E não era a primeira vez. Durante a graduação, a experiência de alguns estágios no Ambulatório de Saúde Mental Pública de Assis nos possibilitou questionar alguns procedimentos institucionais. Um deles, e o que selecionamos como fundamental para desenvolvermos pesquisa de iniciação científica, foi justamente o de diagnóstico. Para nós havia ficado claro que diagnosticar um paciente em alguns minutos, em circunstâncias desfavoráveis (como o excesso de atendimentos por profissional), era um procedimento inadequado, uma vez que o seu tratamento ou encaminhamento seria feito em função desse diagnóstico, inclusive sua medicação. Um prato cheio para falhas e atos iatrogênicos. Foi então que decidimos estudar a

“questão do psicodiagnóstico no Ambulatório de Saúde Mental de Assis” e propor alternativas. Outros grupos de estudo e trabalho na mesma instituição permitiram a transformação do ambulatório em hospital-dia, o que deu um sentido maior às nossas intenções.

A experiência clínica na saúde pública e coletiva, na graduação, bem como a pesquisa de iniciação científica, financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), foram cruciais para incitar-nos o espírito investigativo. Porém, o esgotamento que o acúmulo de responsabilidades que a graduação e a iniciação científica exigiram, bem como a experiência de estágio na área de psicologia organizacional, selaram o nosso percurso profissional e nosso trajeto até aqui.

Pela falta de opções de estágio em empresas na região, fizemos parte de um grupo de alunos de psicologia que contribuiu para colocar em prática um projeto de criação de uma empresa júnior do curso na Universidade Estadual Paulista (Unesp), Campus de Assis. Com a empresa funcionando, tivemos a oportunidade de ocupar uma diretoria executiva e, com isso, vivenciar um pouco da experiência de prestar consultoria na área de psicologia e de recursos humanos. Lá estávamos, com isso, na graduação, vivenciando a prática clínica e a de consultoria em recursos humanos, concomitantemente.

A relação entre a nossa graduação e a nossa pós-graduação, traduzida nesse percurso que nos aparece de forma bastante natural, é clara: a vivência na saúde pública e coletiva nos fez questionar o diagnóstico no campo da saúde; a vivência em consultoria de recursos humanos nos faz, agora, questionar o diagnóstico no campo do trabalho. Em ambos os casos, lançamos nosso olhar para a *práxis* do universo “psi”.

Nosso objeto de estudo, aqui, restringe-se à área de seleção de pessoal. Primeiro, porque é o lugar onde se concentra o maior número de psicólogos dentro das organizações. Segundo, porque é a área em que temos maior vivência profissional. Terceiro,

porque faz parte da área que é a provedora de recursos humanos para as organizações, portanto, é a grande reguladora de quem deve entrar ou não numa organização. Sendo assim, é a área em que o julgamento do outro toma uma dimensão significativa.

Nossa hipótese (em seu sentido *lato*) é a de que o selecionador ocupa, dentro das organizações, um lugar diferenciado, onde exerce um poder significativo de regulação, normalização e mediação. Nesse sentido, a seleção de pessoal é reguladora porque contribui para a propagação de um perfil ideal, portanto, de um modelo ideal de Homem. Contribui, também, para a divulgação das regras gerais de comportamento pessoal e profissional, conforme as necessidades da organização, que devem ser seguidas a fim de se conseguir um posto de trabalho. É normalizadora, porque serve a uma vigilância acerca da capacidade do candidato de se identificar com as normas e com a racionalidade da estrutura organizacional. Por fim, a seleção de pessoal é mediadora porque, assim, atua como minimizadora das tensões entre a organização e o trabalhador, ao buscar “colaboradores” com características próximas às exigidas pelas políticas organizacionais, antecipando conflitos.

O objetivo do presente trabalho, com isso, é levantar quais os critérios utilizados para a construção desse perfil ideal, quais as técnicas de seleção empregadas para pô-lo em prática e confrontá-los com a nossa hipótese inicial, propondo, a partir disso, uma releitura da seleção de pessoal no contexto das novas políticas de gestão de recursos humanos.

Para conseguir atingir nossos objetivos, trabalhamos com cinco grandes empresas, nacionais e multinacionais, de cinco setores diferentes da economia brasileira, com seus escritórios corporativos localizados na Região Metropolitana de São Paulo. As cinco organizações, juntas, são responsáveis por aproximadamente 90 mil postos de trabalho, em todo o território nacional.

A escolha dessas empresas se deu em função do número de seus funcionários, pela representatividade que têm, por conta disso, no mercado de trabalho

brasileiro e pela experiência que trazem na construção de perfis de trabalhadores e na utilização de instrumentos de seleção de pessoal.

Trataremos, portanto, da seleção de pessoal formalizada que traz, em seus fundamentos, todo um arsenal teórico-metodológico que visa a assegurar-lhe uma suposta acuidade e rigor, para aproximar-lhe de um discurso tido como “científico” e “ético”. Essa aproximação lhe consagraria a validade e, com ela, a sua reprodução, o que lhe daria o *status* de modelo a ser seguido.

Para analisarmos a seleção de pessoal formalizada lançaremos mão de dois recursos. O primeiro é o uso de termos e expressões gregas e latinas para que possamos preservar a liberdade do plural, a fuga da captura conceitual que as próprias disciplinas da Administração trataram de articular em prol de um discurso científico². Assim, elaboramos, no final, um glossário de tais termos e expressões que visa a criar potência para ampliar o diálogo sobre nosso tema. O segundo, é a utilização de um referencial teórico que leve em consideração a relação entre as estruturas sociais e as estruturas psíquicas e que entenda as organizações como um processo dinâmico.

Trabalharemos, portanto, com autores como Lima (1995), para nos fornecer subsídios para uma compreensão dinâmica das organizações e a relação entre as estruturas sociais e psíquicas, e Pagès *et alli* (1987) para fundamentar nosso método de pesquisa. Lima

² Uma matéria publicada numa revista de divulgação científica para o público, em geral, trazia como título: “Por que os acidentes acontecem? A teoria do caos explica como um acontecimento insignificante pode se transformar numa tragédia desproporcional. E há gente tentando prever — e evitar — as catástrofes”. Entre os entrevistados, um economista da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) que explicou: “Empresas e instituições financeiras são formadas por múltiplos agentes interagindo, trocando materiais e informações em uma dinâmica complexa. Às vezes, eles adquirem uma configuração tal em que basta uma fagulha para desencadear o desastre.” E continua: “As pessoas estão acostumadas a pensar em termos de causa e efeito, mas não existe um culpado para essas situações. É uma questão como o próprio sistema estava configurado naquele momento.” Isso demonstra que a própria teoria do caos já foi incorporada pelas disciplinas econômicas e administrativas (KENSKI, Rafael. Por que os acidentes acontecem? **Revista Superinteressante**. São Paulo, ed 178, p. 74-78, jul. 2002). Vemos no conceito de “crise” do economista Jacques Attali (apud PESSIS-PASTERNAK, 1993), entretanto, e antes, fundamentos semelhantes dessa concepção. E antes dele, Ilya Prigogine e Isabelle Stengers (1997), com sua teoria das “estruturas dissipativas”. De qualquer forma, por entendermos que há aí toda uma concepção teórico-metodológica para o uso de termos afins, optamos por trabalhar com termos e expressões em seu estado bruto, geralmente, transcritas em latim, para facilitar a leitura, a partir de sua origem grega. Nosso intuito, com isso, como dissemos, é o de preservar a multiplicidade de sentidos presente em tais termos e expressões e dar às nossas discussões uma amplitude maior.

(1995) traduz da seguinte forma essa nossa intenção: “[...] a análise das relações estabelecidas entre o indivíduo e seu trabalho não pode se limitar ao interior da organização. É preciso considerar também as variáveis externas e compreender suas possíveis articulações com a organização.” (LIMA, 1995, p. 66)

A construção dessa análise se dá em três momentos, ao longo deste trabalho. No primeiro deles, buscamos caracterizar a seleção de pessoal e contextualizá-la nas novas políticas de gestão de recursos humanos. Essa caracterização e contextualização, portanto, essa construção do entendimento do nosso objeto, é articulada a partir de uma metáfora inspirada no mito cosmogônico de Platão, no *Timeu*, e na figura de seu demiurgo³. A parte final do primeiro momento nos serve de dobradiça para o segundo, levantando elementos para uma discussão mais aprofundada da seleção de pessoal hoje.

Já na primeira parte do segundo momento, buscamos confrontar o nosso objeto com o referencial teórico que adotamos para analisá-lo. Em seguida, traçamos os fundamentos do método utilizado para a nossa pesquisa e, posteriormente, descrevemos os procedimentos que a compuseram.

O terceiro momento trata da apresentação dos resultados de nossa pesquisa concomitantemente à sua discussão. Dividimo-lo em duas partes, sendo que na primeira trazemos resultados gerais pertinentes às estratégias gerenciais das empresas pesquisadas e, na segunda, apresentamos e discutimos o material coletado na pesquisa.

Esperamos que, com isso, consigamos abrir caminhos para novos diálogos em torno não apenas da seleção de pessoal, mas de toda a dimensão envolvida em sua concepção e prática, dos instrumentos às teorias que a fomentam, de suas aplicações às suas implicações tanto para o trabalhador, quanto para a organização e para a sociedade.

³ Não se trata aqui de uma análise da seleção de pessoal a partir de um método filosófico. Trata-se, antes, como dissemos, de uma metáfora que nos serve de guia para a análise. Para tanto, fizemos questão de manter os termos originais, ainda que transcritos em latim, e lançá-los num glossário, no final, justamente para potencializar as discussões, conforme já sinalizamos.

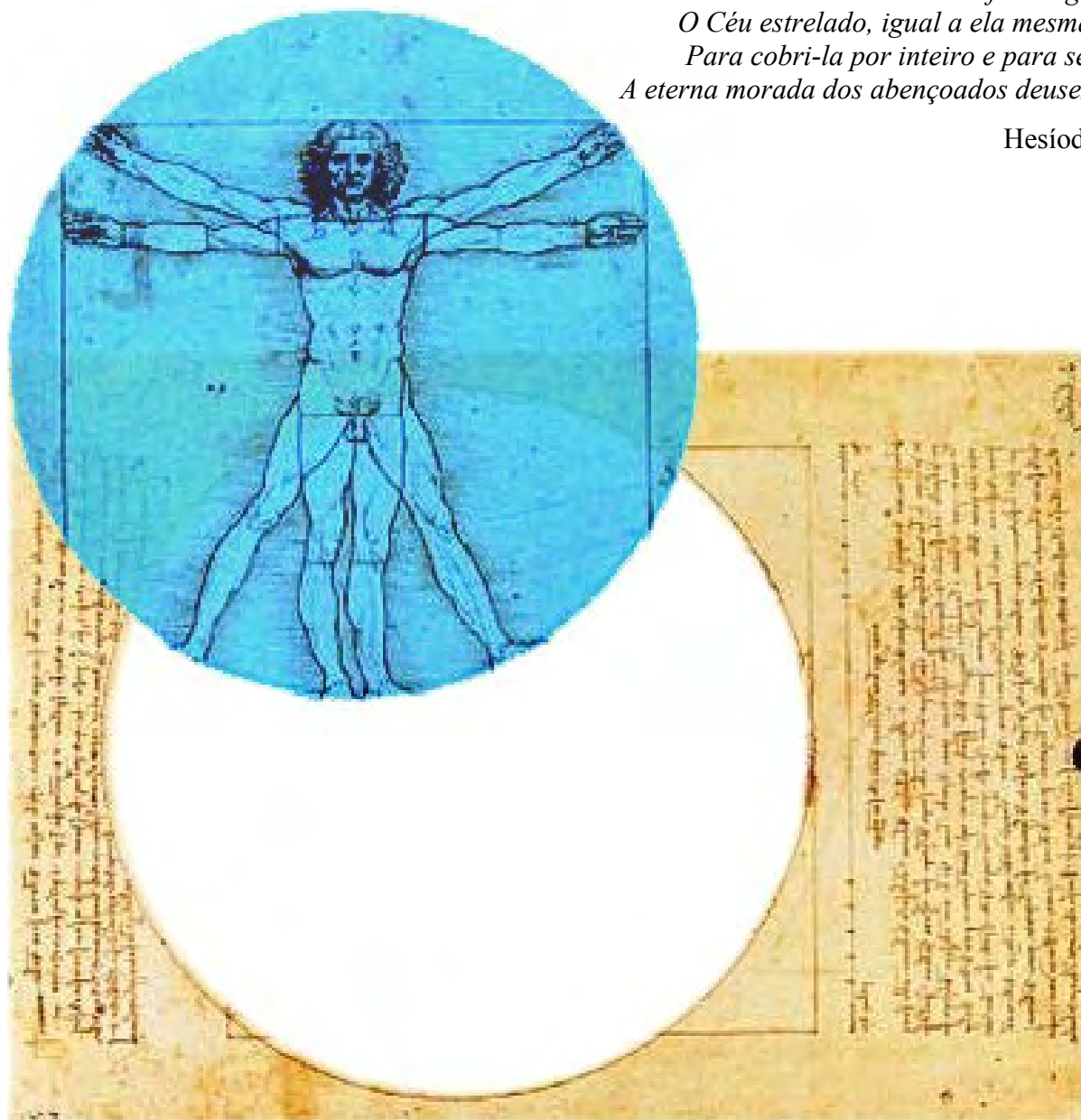
I. ENTRE O *KHÁOS* E O *KÓSMOS*

*No princípio era o Caos e a insondável vastidão do abismo,
Tempestuoso como um mar escuro, devastador e selvagem.*

John Milton

*A Terra, a bela, elevou-se
Com seu vasto regaço, ela que é sólida base
De todas as coisas. E a bela Terra fez surgir
O Céu estrelado, igual a ela mesma,
Para cobri-la por inteiro e para ser
A eterna morada dos abençoados deuses.*

Hesíodo



“Se uma organização tiver sorte, o número de bons candidatos será maior que o número de vagas.” Esta frase de Spector (2002, p. 146), ilustra, de modo bastante singular, a visão das organizações, hoje, a respeito da seleção de pessoal e da idéia da livre concorrência aplicada também aos recursos humanos⁴. E vai além:

[...] quanto mais seletiva for uma organização, maiores serão as chances de encontrar bons funcionários. Isto acontece porque muitos dos procedimentos de seleção desenvolvidos pelos psicólogos organizacionais funcionam melhor quando se pode escolher entre vários candidatos. Estes procedimentos estão baseados em complexas metodologias matemáticas e estatísticas... (SPECTOR, 2002, p. 146-147)

Há várias formas de compreendermos essa possibilidade de excedente de candidatos frente às vagas oferecidas numa organização. Desde candidatos empregados que buscam novas oportunidades de trabalho em organizações mais bem estruturadas, ou em concorrentes diretos com novas oportunidades de desenvolvimento profissional em sua área de atuação, até aqueles que buscam voltar ao mercado de trabalho em decorrência do desemprego⁵.

No Brasil, a realidade, no entanto, favorece a última opção, em grande maioria dos casos. Segundo a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), há na

⁴ Singer (1998), sinteticamente nos lembra que “[i]deologicamente, a burguesia tende a exaltar as virtudes da livre concorrência, o que não a impede de fundir seus capitais sempre que os ganhos de escala favoreçam esta opção. Não obstante, é preciso reconhecer que em todos os países a burguesia tolerou, quando não encorajou, o Estado a impedir que a crescente centralização de capitais acabe em monopólio nos diversos mercados.” (SINGER, 1998, p. 86, nota)

⁵ Tomaremos o entendimento do desemprego, neste estudo, a partir da concepção de Pochmann (2001), relevando tanto o desemprego aberto quanto o oculto: “[e]m síntese, o desemprego aberto, que corresponde aos trabalhadores que procuram ativamente por uma ocupação, estando em condições de exercê-la imediatamente e sem desenvolver qualquer atividade laboral, indica o grau de concorrência no interior do mercado de trabalho em torno do acesso às vagas existentes. O subemprego e outras formas de sobrevivência respondem pela parte menos visível do excedente de mão-de-obra porque envolvem os trabalhadores que fazem ‘bicos’ para sobreviver e também procuram por trabalho, assim como aqueles que deixam de buscar uma colocação por força de um mercado de trabalho extremamente desfavorável (desemprego oculto pelo trabalho precário e pelo desalento).” (POCHMANN, 2001, p. 78-79). Por emprego, ao contrário, adotaremos o sentido de ocupação, no mercado de trabalho.

Região Metropolitana de São Paulo, 18,6% da População Economicamente Ativa (PEA) fora dos postos de trabalho formais. O que equivaleria a 1,75 milhão de desempregados⁶.

Isso implicaria, então, num grande volume de pessoas sem ocupação. Em outras palavras, uma grande quantidade de trabalhadores disponíveis. Nos termos da administração, um mercado de recursos humanos em oferta, como nos aponta Chiavenato (1999) ao esclarecer que “[o] MRH [Mercado de Recursos Humanos] pode se apresentar em situação de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos)”. (CHIAVENATO, 1999, p. 89)

Essa concepção, que entende os recursos humanos, ou, em outras palavras, as pessoas, como mercadorias, atribui-lhes um valor. Numa perspectiva econômica, o mercado estabelece, na relação de oferta e procura, o valor de um determinado bem ou serviço⁷.

Seguindo essa lógica econômica, recursos humanos em oferta possibilitam não só a redução de seu preço (entenda-se salários e benefícios, por exemplo), como também a variabilidade de opções para a seleção.

Uma questão inevitável que nos ocorre, nesse sentido, é que essa lógica econômica serve aos interesses de grandes geradores de emprego, principalmente aqueles com condições de mobilidade para buscar mercados de trabalho em oferta, o que imprimiria a ela um propósito, como sugere Singer (2001):

⁶ ROLLI, Cláudia. Desemprego em SP atinge a pior taxa num mês de janeiro. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 26 fev. 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2602200311.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2003.

⁷ Sandroni (1996) detalha essa relação, estabelecendo que, “[n]os países capitalistas os preços formam-se no mercado pelo jogo da oferta e da procura. Existem, no entanto, fatores que exercem uma influência indireta sobre os preços, pois atuam sobre a oferta ou a demanda de bens: é o caso dos custos de produção. Se o preço obtido no mercado não cobrir os custos de produção, os empresários certamente deixarão de produzir esse bem. Assim fazendo, estarão diminuindo a oferta desse produto no mercado e, conseqüentemente, provocando a elevação de seu preço.” (SANDRONI, 1996, p. 335-336). Uma discussão mais aprofundada acerca desse tema, voltada para o valor do trabalho, podemos encontrar em FOUCAULT, Michel. A medida do trabalho. In: _____. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. Trad. Salma Tannus Muchail. 6 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992, p. 236-240.

O perverso nisso é que os capitais estão se deslocando para as áreas em que o custo da força de trabalho é menor, onde não existem os benefícios sociais já consagrados em convênios internacionais, o que agrava a perda de empregos nos países em que os direitos trabalhistas existem e são respeitados. (SINGER, 2001, p. 118)

Os supostos benefícios para as organizações, com isso, não param apenas na relação com seus gastos de pessoal, estendem-se para toda a sua relação com os recursos humanos, abrindo uma larga vantagem para o capital na negociação com o trabalho⁸.

Em 1996, falava-se em 800 milhões de desempregados e subempregados no mundo todo⁹. Essa estimativa possui grandes problemas para ser comprovada em razão das muitas variáveis envolvidas, principalmente em países subdesenvolvidos em que os registros se tornam escassos. De qualquer forma, esse dado da Organização Internacional do Trabalho (OIT) é bastante alarmante, já que estamos falando de quase um sexto da população mundial sem uma ocupação formal no mercado de trabalho.

Uma questão que surge, então, é que numa sociedade de consumo quem não trabalha não tem rendimento, sem rendimento não consome e, se não consome e não produz, fica à margem dela. Isso gera um problema social e, com ele, demandas múltiplas que desencadeiam problemas jurídicos e políticos que precisam ser resolvidos¹⁰.

⁸ Chiavenato (1994), detalha: “[e]sta situação de *procura de emprego* acarreta as seguintes consequências para as organizações: / a) baixos investimentos em recrutamento, pois há grande volume de candidatos que procuram espontaneamente as organizações; / b) critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para melhor aproveitar a abundância de candidatos que se apresentam; / c) baixíssimos investimentos em treinamento, pois a organização pode aproveitar os candidatos já treinados e com bastante experiência anterior; / d) as organizações podem fazer ofertas salariais mais baixas, em relação à sua própria política salarial, pois os candidatos se mostram dispostos a aceitá-las; / e) baixíssimos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação de pessoal; / f) ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo empregados por candidatos de melhor qualificação; / g) não há competição entre as organizações quanto ao mercado de recursos humanos; / h) os recursos humanos tornam-se um recurso fácil e abundante, não merecendo cuidados especiais. / Esta situação de *procura de empregos* também acarreta as seguintes influências para os candidatos: / a) escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho; / b) os candidatos passam a concorrer entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, seja apresentando propostas de salários mais baixos, seja candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações profissionais; / c) as pessoas procuram fixar-se nas organizações, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados; / d) simultaneamente, as pessoas passam a não criar atritos junto às suas organizações, nem a dar asa a possíveis desligamentos, tornam-se mais disciplinadas, procuram não faltar nem se atrasar ao serviço.” (CHIAVENATO, 1994, p. 149-150, grifo do autor)

⁹ **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 03 mar. 1996. Caderno Mais!, p. 08-13.

¹⁰ Essa relação pode ser aprofundada em Hardt & Negri (2001), Dejours (2000), Lesbaupin (1999) e em Dupas (1999).

Mas não se trata, aqui, de dissertar sobre as dimensões econômicas, sociais, políticas e jurídicas do desemprego e de sua relação com as organizações. Interessa-nos, sobretudo, compreender a dimensão psicológica do problema.

Ariès (1981, p. 29-30) afirma que os hábitos de identidade civil relacionam-se com três mundos aos quais pertencem o nome, o sobrenome e a data de nascimento. O nome, pertence ao mundo da fantasia; o sobrenome, ao mundo da tradição e a data de nascimento, ao da exatidão. Em tempos de “lógicas perversas”, acrescentaríamos, entretanto, um quarto mundo, o da funcionalidade, ao qual pertenceria a profissão. Ter um registro em carteira de trabalho é tão importante quanto ter uma certidão, com nome, sobrenome, data e hora de nascimento.

A busca por trabalho, com isso, não é apenas uma busca por uma ocupação, mas, antes, uma busca por uma identidade e um reconhecimento social, como admite Dejours (1994), ao mencionar que “[...] a construção da identidade não pode passar unicamente pela economia erótica, mas também por uma ‘atividade socialmente valorizada’ (Freud), que faça interagir esfera privada e esfera social.” (DEJOURS, 1994, p. 23 *apud* HIRATA, 1998, p. 23, nota)

É importante ressaltar que o desempregado, neste caso, não deixa de ser reconhecido socialmente; ao contrário, é. Mas se trata de um reconhecimento associado à sua condição de não-empregado, geralmente associado à idéia de que não se adaptou às necessidades do mercado de trabalho e, por isso mesmo, está fora dele.

Esse tipo de entendimento não acontece ao acaso. Muitos teóricos da Administração (Miller & Rice, 1967; Katz & Khan, 1970; e McGregor, 1957, 1974 *apud* CHIAVENATO, 1994, p. 29-37) e gestores organizacionais conceberam suas teorias sistêmicas, para compreender as organizações, a partir das idéias do pensador positivista

inglês Herbert Spencer (1820-1903). Não obstante, Sandroni (1996) resume assim a perspectiva do pensador:

No plano político-social, o sistema spenceriano desdobra-se na tese de que são naturalmente superiores os indivíduos que se adaptam ao ambiente e dele sabem tirar proveito. [...] Os que não se adaptassem seriam eliminados. Daí ser Spencer considerado o pai do chamado “darwinismo social”. (SANDORONI, 1996, p. 396)

Há aí, portanto, uma valorização daquele que se adapta às necessidades das organizações e consegue manter-se dentro do mercado de trabalho. É atribuída a ele a idéia de “superioridade” e, ao que não se adaptou, a de “inferioridade”.

Aqueles que entram no mercado de trabalho, mas, por algum motivo, acidentam-se, morrem ou são afastados, de forma geral, em decorrência de algum acidente de trabalho (AT), não têm destino diferente. Uma das teorias utilizadas para ATs é a do Dominó. Essa teoria tenta explicar a responsabilidade pelo AT por meio das concepções do ato inseguro e condições inseguras (AI/CI)¹¹. Carmo *et alli* (1995) anunciam as implicações dessa teoria, no caso dos acidentes de trabalho:

Um dos aspectos mais polêmicos desta teoria é o da definição de responsabilidades pelos acidentes investigados, pois além de, em geral, possibilitar abandono, *a priori*, das investigações das causas básicas citadas, ainda enseja adoção de decisões subjetivas e preconceituosas, como as expressas pelo autor (Heinrich, 1959) sobre a “negligência” dos empregados. Vale a pena lembrar, por exemplo, os comentários de Waller (1987) acerca das dificuldades de perfeita identificação de aspectos perceptivos e cognitivos da interação entre homem e ambiente ou dos aspectos voluntários e involuntários do comportamento humano, inclusive com exemplos de *investigações onde melhorias ambientais revelaram grande impacto corretivo para situações inicialmente diagnosticadas como falhas humanas e posteriormente verificadas como situações de superação dos limites fisiológicos humanos*. (CARMO *et alli*, 1995, p. 442, grifo dos autores)

¹¹ Carmo *et alli* (1995) explicam a Teoria do Dominó como sendo a sequência de cinco estágios que leva à lesão no AT: “1. *Ambiente social e hereditariedade*, levando a / 2. *Falha individual, como razão para* / 3. *Ato inseguro e/ou condição insegura (ou risco mecânico)* que resulta em / 4. *Acidente*, definido como ‘batida contra’, ‘batida por’, ‘prensagem entre’, ‘queda’ (da pessoa, de objeto etc.), ‘exposição a temperaturas extremas’, ‘esforço excessivo’ etc., que leva a / 5. *Lesão*.” (CARMO *et alli*, 1995, p. 442, grifo dos autores)

Ambas concepções tentam culpar o trabalhador, tanto pelo acidente quanto pelo desemprego. Isso visa, claramente, a desonerar o Estado e as organizações de suas responsabilidades sociais e a valorizar o ideal de liberdade, igualdade e fraternidade, fundamento da ideologia burguesa, premissa para a livre concorrência e base do individualismo capitalista.

Cabe ao trabalhador, então, de acordo com essas teorias, buscar o seu diferencial competitivo para manter-se no mercado de trabalho e a atenção necessária para não se acidentat¹² e, com isso, afastar-se dele.

Torna-se desnecessário mencionar a pressão que isso exerce sobre o trabalhador. De qualquer forma, ainda segundo tais teorias, estar empregado significa o reconhecimento de sua capacidade adaptativa, portanto, de sua “superioridade”, ao passo que estar desempregado, ou acidentat-se no trabalho, reflete suas incapacidades e falhas, portanto, sua “inferioridade”.

Estamos considerando, com isso, duas dimensões que estabelecem diferenças significativas nos processos de subjetivação do trabalhador: a dimensão do estar empregado e a do não estar empregado. Em outras palavras, a dimensão do estar dentro do mercado de trabalho e a do estar fora do mercado de trabalho, e, ainda, do estar dentro de uma organização ou em nenhuma¹³.

¹² É muito comum ouvirmos expressões que intensificam o discurso da Teoria do Dominó. Na docência, no curso de Administração (onde estão presentes alguns já pequenos e microempresários, ou muitos funcionários de empresas de médio e de grande portes), experimentamos muitas vezes o discurso que remete ao trabalhador (eles próprios, na maioria das vezes) a culpa pelo AT. Esse discurso se baseia, geralmente, no fato de que os ATs acontecem com pessoas que não utilizaram os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), sabendo que deveriam utilizar e treinados para utilizá-los corretamente. Entretanto, essa idéia passa a sofrer interferência quando são discutidas a influência das metas de trabalho e a dificuldade que os EPIs imprimem à execução das atividades, obrigando, muitas vezes, o trabalhador a ter que se abdicar deles para atingir os resultados.

¹³ Na Região Metropolitana de São Paulo, em janeiro de 2003, 54,5% dos ocupados estavam no Setor Privado, sendo que 40,1% com carteira assinada e 14,4% sem; 7,8% estavam no Setor Público e 21,8% eram autônomos. Como a maioria dos ocupados vivencia uma relação entre capital-trabalho, decidimos focalizar nossa discussão nesse tipo de relação quando usamos a expressão: empregados, com ou sem carteira assinada. Esses dados foram coletados a partir da FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE); DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS (DIEESE). **Pesquisa de emprego e desemprego na Região Metropolitana de São Paulo.** Disponível em: <http://www.seade.gov.br/cgi-bin/pedmv98/ped_01.ksh>. Acesso em: 10 mar. 2003.

Com o alto índice de desemprego, hoje, de forma geral, pressupomos que a procura por empregos é maior do que suas ofertas¹⁴. Há, assim, um contingente elevado de pessoas em busca de trabalho. Isso implica, portanto, em critérios de seleção, por parte das organizações, mais rigorosos.

A seleção de pessoal passa, então, a desempenhar papel fundamental na escolha de quem deve, ou não, ocupar um lugar no quadro de funcionários de uma organização. Ela passa a ser, com isso, a grande reguladora de quem entra ou não numa organização e, por extensão, no mercado de trabalho. Em outras palavras, a seleção de pessoal passa a ser a grande intermediária entre as regras e as normas das organizações e o universo de forças do que está fora delas, servindo, sempre, ao propósito das mesmas.

A fim de representar esse lugar diferenciado da seleção de pessoal, inspiramo-nos na figura do demiurgo, de Platão, presente no *Timeu*, como uma espécie de metáfora. Mas, para evitar confrontos com a Filosofia, com o senso comum e com as várias disciplinas científicas, estaremos adotando a forma original dos termos gregos e latinos, e seus respectivos sentidos múltiplos¹⁵, a fim de potencializar nossas discussões.

Assim sendo, em síntese, chamaremos a disposição de forças do que está fora das organizações de *kháos*. As organizações, com suas regras e normas, chamaremos de *kósmos*. Aos gestores e, por extensão, aos selecionadores, daremos o nome de *demiourgós*. E a soma dos trabalhos executados pelo *demiourgós*, de *demiourgía*.

Partindo do mito cosmogônico do filósofo grego, tentaremos compreender as nuances desses três elementos (*kháos*, *kósmos* e *demiourgós*) que, como vimos, desempenham papel valiosíssimo no processo de subjetivação dos trabalhadores.

¹⁴ Reconhecemos que essa generalização merece ressalvas. Há em alguns setores da economia brasileira, por exemplo, ofertas de emprego maiores que a procura, mas, geralmente, associadas a funções altamente qualificadas ou extremamente técnicas, exigindo um alto grau de especialização, como em setores de tecnologia de ponta (telecomunicações, por exemplo). Exemplos como esse, todavia, são exceções em nossa realidade nacional.

¹⁵ Devidamente listados no glossário de termos gregos e expressões gregas e latinas, no final deste trabalho.

1. *Kháos: rudis indigestaque moles*

Lima (1995) lembra-nos de que a dura realidade que o desemprego impõe aos trabalhadores acaba por produzir novas relações de trabalho. Num mercado altamente competitivo, organizações abrem e fecham, gerando empregos e desempregos. Para se manterem competitivas, necessitam de inovação constante, de máquinas a ferramentas de gestão, e de recursos humanos qualificados para enfrentar a forte concorrência. Aquelas que investem nesses elementos acabam por adquirir mais condições de se manterem competitivas e, com isso, manterem também os postos de trabalho. Essa suposta solidez faz com que trabalhadores concorram entre si para ocuparem um lugar em seus postos de trabalho e se mantenham qualificados para conservar os já ocupados. Em outras palavras,

[e]ntrar numa dessas empresas tornou-se o sonho de um grande número de pessoas que até então só haviam conhecido políticas tradicionais, de modo geral, francamente autoritárias. Isto reforçou o poder das empresas estratégicas brasileiras sobre seu pessoal que conhece muito bem a realidade difícil que terá de enfrentar, caso não consiga conservar seu lugar atual. (LIMA, 1995, p. 77)

Mas que realidade difícil é essa que trabalhadores têm de enfrentar caso não consigam entrar ou conservar seu lugar dentro das organizações, que se modernizam para se manterem vivas no mercado altamente competitivo em que o mundo se encontra, hoje? Que realidade difícil é essa que tanto mobiliza os trabalhadores?

1.1. O *kháos* global

Uma pista para a resposta a essas indagações pode ser encontrada em Singer (2001), quando ele afirma que

[o] desemprego estrutural, causado pela globalização, é semelhante em seus efeitos ao desemprego tecnológico: ele não aumenta necessariamente o número total de pessoas sem trabalho, mas contribui para deteriorar o mercado de trabalho para quem precisa vender a sua capacidade de produzir. Neste sentido, a Terceira Revolução Industrial e a globalização se somam. As duas mudanças atingem, no Primeiro e no Terceiro Mundos, os trabalhadores mais bem organizados que, ao longo de muitos anos de lutas, conseguiram conquistar não só boa remuneração mas também o que Jorge Mattoso (1993) chama apropriadamente de *segurança no trabalho*. Foram os trabalhadores industriais que conseguiram o direito de se sindicalizar, de barganhar coletivamente com os empregadores, de fazer greve sem correr o risco de demissão, de ter representação permanente junto à direção da empresa. Na medida em que foram exatamente estes os trabalhadores mais atingidos pelo desemprego tecnológico e pelo desemprego estrutural, a correlação de força entre compradores e vendedores de força de trabalho, em cada país, tornou-se muito mais favorável aos primeiros. (SINGER, 2001, p. 23, grifo do autor)

As revoluções industriais atingem os trabalhadores porque pressupõem a substituição da mão humana por tecnologias; a globalização, por sua vez, porque promove a dinamização da economia a partir “das diferenças de produtividade e de custos de produção entre países.” (SINGER, 2001, p. 21). Ambas se somam porque promovem uma nova reorganização da repartição do trabalho no mundo.

Ainda segundo Singer (2001, p. 126-130), a geração de postos de trabalho, no capitalismo contemporâneo, deve-se a três grandes acumuladores de capital e a outros três menores: O Estado, o capital e o autônomo, entre os grandes; a Família (empregados domésticos), as entidades sem fins lucrativos e os empreendimentos coletivos, em menor escala. Dentre os grandes empregadores, a acumulação estatal possui um volume restrito de empregos e boa parte dele na prestação de serviços (saúde, educação, segurança). Já o capital, por sua vez, é responsável por quase metade dos postos de trabalho (no Brasil) e possui três

finalidades: 1^a.) ampliar a produção para vender mais; 2^a.) lançar produtos novos e aperfeiçoados; e 3^a.) aumentar a produtividade para diminuir os custos, sendo que, nos dois primeiros casos, possibilitando a ampliação de empregos e, no último, a sua diminuição, devido à utilização de tecnologia. O trabalho autônomo possui grande potencialidade de geração de emprego por meio de empresas familiares, produtores autônomos e cooperativas, no entanto, possui grande parte de trabalhadores no setor informal, no qual milhões de excluídos competem por clientela limitada, na semilegalidade.

Segundo Pochmann (2001), há uma transformação da repartição do trabalho, no mundo, diante dos efeitos da globalização¹⁶. Há, portanto, uma transformação na Divisão Internacional do Trabalho (DIT), ou seja, na expressão das assimetrias na divisão da renda e dos postos de trabalho no mundo. Essa “divisão espacial do trabalho no capitalismo encontra-se diretamente associada à circulação internacional do capital.” (POCHMANN, 2001, p. 16)

Ainda segundo Pochmann (2001), há convergência quanto à idéia de que exista desigualdade na repartição do trabalho no mundo. A economia mundial se estrutura nas relações entre centro, periferia e semi-periferia, onde o centro é o *locus* do poder de comando (controlando as cadeias produtivas e a produção e difusão de novas tecnologias); a periferia, o *locus* subordinado (subordinando-se às lógicas financeiras e creditícias); e a semi-periferia, que acabou conseguindo uma situação socioeconômica intermediária, ainda que dependente de tecnologia, subordinada na apropriação do excedente e dominada pela estrutura do poder de comando decorrente do centro capitalista mundial. Há três grandes DITs que expressam as diferentes fases da evolução histórica do capitalismo e que ilustram a relação entre nações do centro, da semi-periferia e da periferia e as diferenças nas condições de trabalho e de renda de suas populações.

¹⁶ Tais transformações referem-se ao aprofundamento da liberalização comercial, à desregulamentação financeira e do mercado de trabalho, à reformulação do papel do Estado, à revolução tecnológica e às novas formas de organização da produção, propiciadas pelas grandes corporações transnacionais. (POCHMANN, 2001)

A indústria possibilitou a divisão do trabalho e, por isso mesmo, no século XIX, o centro da economia mundial era a Inglaterra, que importava produtos primários e exportava manufaturados. Posteriormente, outros países a acompanharam, como a Alemanha, os Estados Unidos da América (EUA), a França, o Japão e a Rússia. A Primeira Divisão Internacional do Trabalho foi marcada pela dicotomia entre os produtos manufaturados do centro (empregabilidade no setor urbano) e produtos primários da periferia (empregabilidade no setor agrícola). Com isso, houve uma estratificação e hierarquização do trabalho, bem como a assimetria na geração e na absorção de renda no mundo.

A Segunda Divisão Internacional do Trabalho se deu a partir do início do século XX e se delimitou após as duas grandes guerras e a crise de 1929. A Inglaterra, destruída pelas guerras, perdeu a hegemonia e o centro passou aos EUA. Entretanto, o cenário internacional era completamente desconhecido: de um lado, um modo de produção capitalista (liderado pelos EUA) e, de outro, um modo de produção socialista (liderados pela União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, a URSS). Para manter sua posição central, os EUA, por meio, sobretudo, do Plano Marshall, lideraram a reconstrução da Europa e do Japão. Nesse mesmo movimento, um bloco de países combinaram os esforços de suas elites internas com a oportunidade de ter o espaço geográfico nacional transformado pela concorrência das grandes empresas transnacionais, tornando-se países da chamada semi-periferia. Esses países passaram da fase agrária-exportadora para a de desenvolvimento industrial, e o Brasil figura entre eles.

No final dos anos de 1960, o comando passou à dimensão financeira, o comércio internacional tendeu a se dar entre empresas, e não mais entre nações, e os EUA passaram à posição de “império”. A constituição das cadeias produtivas mundiais, com isso, aconteceu em dois níveis distintos. Num primeiro nível, estavam as atividades de comando e de elaboração (serviços de apoio à produção), caracterizadas como atividades produtivas

vinculadas aos processos de concepção do produto, definição do *design*, *marketing*, comercialização, administração, pesquisa e tecnologia e aplicação das finanças empresariais, o que necessita de tecnologia avançada, mão-de-obra qualificada, maior renda e melhores condições de trabalho. Num segundo nível, estavam atividades de execução, distribuição e montagem de produtos que, por sua vez, pressupõem mão-de-obra menos qualificada, menor renda e condições flexíveis e precárias de trabalho. Nesse contexto, o centro passou a local a produção de bens industriais de informação e de comunicação sofisticados e serviços de apoio à produção, enquanto que a periferia e a semi-periferia locaram a produção de manufatura.

Para descrever a atual situação da divisão internacional do trabalho e a distribuição de renda no mundo, Pochmann (2001) releva os seguintes pontos:

Em geral, a piora na distribuição pessoal da renda na década de 1990 na periferia deve-se à própria situação de insucesso na estratégia de desenvolvimento. Inicialmente, nos anos 60, o insucesso dos países semiperiféricos que optaram por uma estratégia de desenvolvimento pró-sistêmica atingiu as economias africanas, enquanto entre o final da década de 1970 e o início dos anos 80 alcançou as economias latino-americanas, sobretudo a partir da crise da dívida externa. (POCHMANN, 2001, p. 36)

e complementa:

No final dos anos 80 e início dos anos 90, com a crise do socialismo real, houve o desmoronamento da semiperiferia que havia buscado a estratégia anti-sistêmica. Por fim, nos anos 90, as economias do leste asiático foram fortemente atingidas pelas crises financeiras, comprometendo, em grande parte, o último bloco de países semiperiféricos que havia optado por uma estratégia de desenvolvimento pró-sistêmica. (POCHMANN, 2001, p. 36)

Singer (2001) e Pochmann (2001) nos levam a uma reflexão importante acerca da realidade difícil que os trabalhadores têm de enfrentar quando não alocados em organizações que sustentam uma solidez na forte concorrência do mercado global. Falam, antes de tudo, não de uma crise do emprego por intermédio do desemprego, mas de uma precarização do emprego, de forma geral, principalmente em países como o Brasil.

1.2. O *kháos* local

Sandroni (1996) define a globalização como sendo um processo de integração dos mercados nacionais e dos meios de comunicação e de transporte. Singer (2001), por sua vez, atenta-nos para o fato de a globalização tornar o mundo mais aberto e receptivo, trazendo-nos novidades consumíveis, ao mesmo tempo em que mais instável, trazendo, também, quebra de empresas, corte de postos de trabalho e crises financeiras. Pochmann (2001) afirma que essa situação, hoje, divide o mundo entre centro e periferia, onde o centro comanda os serviços de apoio à produção e a periferia concentra a produção de manufatura, sendo que, neste último, intensifica-se a precarização do trabalho.

A forma como as organizações reagiram a esses processos, aqui no Brasil, segundo Lima (1995), seguiu uma trajetória que se intensificou, principalmente, após a eleição de Fernando Collor de Melo, no final de 1988.

Collor apoiou-se numa plataforma de governo que visava a abertura da economia brasileira para integrá-la ao mercado mundial, acompanhando, assim, o movimento do mundo globalizado. Lima (1995), detalha:

A eleição de Collor, no final de 88, representou, pelo menos em parte, um impulso para esse processo [de modernização das empresas], pois sua campanha apoiou-se no compromisso de aumentar a competitividade da indústria brasileira integrando-a ao mercado mundial. Sua escolha baseou-se, pelo menos em parte, na promessa de integrar o Brasil ao que chamamos “Primeiro Mundo”. Este foi apresentado como um “paraíso onde as conquistas materiais resultam do funcionamento da economia de mercado sem interferência do Estado na regulação da atividade econômica” (BARELLI, 1990). O novo governo incentivava a modernização das empresas propondo uma política industrial que visava “induzir um processo de reestruturação das empresas no seio do qual, além do provável fechamento das unidades menos competitivas, poderia se produzir uma acentuação do processo de difusão da automatização flexível e, principalmente, das formas de gestão e de administração do trabalho derivadas do que chamamos modelo japonês”. (SALERNO *et alli*, 1990 *apud* LIMA, 1995, p. 77)

Esse movimento mais intenso reflete a tentativa do Brasil de assumir uma doutrina político-econômica neoliberal. O que começou com Collor se estendeu também para Fernando Henrique Cardoso (FHC). Ambos insistiram num desenvolvimento pró-sistêmico que, por isso mesmo, relevava ações neoliberais¹⁷.

Lesbaupin (1999) faz uma forte crítica ao modelo adotado por FHC em sua análise do primeiro mandato do presidente, após uma verificação mais detalhada das cinco prioridades que o elegeram durante a campanha eleitoral de 1994, baseada em promessas na área social. As conseqüências do primeiro mandato de FHC, segundo Lesbaupin (1999), foram drásticas:

FHC governou, em primeiro lugar, para o capital internacional, para os países mais ricos — os Estados Unidos, em primeiro lugar —, para os banqueiros e o capital financeiro. Teve um aliado apenas parcial no grande empresariado, pois muitas das medidas que tomou lhe causaram grandes prejuízos: ainda assim, o apoiaram. Destruiu um grande número de pequenas e médias empresas. Mas governou sobretudo contra os trabalhadores. Para estes, ofereceu apenas o controle da inflação. À custa de desemprego, do rebaixamento dos salários e da precarização do emprego. Submeteu-os a estrito controle: as poucas manifestações grevistas foram duramente reprimidas, pelas forças da ordem e pela mídia. Reivindicar aumento salarial, neste período, se tornou quase um crime de lesa-pátria, pois salários mais altos significavam possibilidade de inflação, pondo em risco o objetivo número um do país — a estabilidade monetária —, ao qual deviam se sacrificar todos os outros. O presidente chegou a afirmar publicamente, sobre os trabalhadores pouco qualificados, que eles eram “inempregáveis” — o que significava dizer que o problema era deles, não do governo. (LESBAUPIN, 1999, p. 12)

¹⁷ Sandroni (1996) descreve, sinteticamente, as características do neoliberalismo: “Como a escola liberal clássica, os neoliberais acreditam que a vida econômica é regida por uma ordem natural formada a partir das livres decisões individuais e cuja mola-mestra é o mecanismo dos preços. Entretanto, defendem o disciplinamento da economia de mercado, não para asfixiá-la, mas para garantir-lhe sobrevivência, pois, ao contrário dos antigos liberais, não acreditam na autodisciplina espontânea do sistema. Assim, por exemplo, para que o mecanismo de preços exista ou se torne possível, é imprescindível assegurar a estabilidade financeira e monetária: sem isso, o movimento dos preços tornar-se-ia viciado. O disciplinamento da ordem econômica seria feito pelo Estado, para combater os excessos da livre-concorrência, e pela criação dos chamados mercados concorrenciais, do tipo do Mercado Comum Europeu. Alguns adeptos do neoliberalismo pregam a defesa da pequena empresa e o combate aos grandes monopólios, na linha das leis antitrustes dos Estados Unidos. No plano social, o neoliberalismo defende a limitação da herança e das grandes fortunas e o estabelecimento de condições de igualdade que possibilitem a concorrência. Atualmente, o termo vem sendo aplicado àqueles que defendem a livre atuação das forças de mercado, o término do intervencionismo do Estado, a privatização das empresas estatais e inclusive de alguns serviços públicos essenciais, a abertura da economia e sua integração mais intensa no mercado mundial.” (SANDRONI, 1996, p. 295)

Essa análise reforça ainda mais nosso entendimento acerca da responsabilização do trabalhador pelo desemprego e pelos ATs e a desoneração do Estado e das organizações quanto a tais problemas. Também reflete o desgaste sofrido pela sociedade brasileira e que veio a se manifestar nas eleições de 2002, quando Luís Inácio da Silva (Lula), um dos maiores expoentes da esquerda e, conseqüentemente, da oposição brasileira, foi eleito, representando, segundo o que foi divulgado em sua campanha, a necessidade de mudança do quadro nacional, após o segundo mandato de FHC. Mas a herança que o presidente Lula recebeu não se limita aos fatos listados até aqui. A integração do mercado nacional ao mundo globalizado o faz, agora, sofrer intensamente com a guerra no Golfo Pérsico e com o clima de instabilidade diplomática no mundo, que geram incertezas no mercado financeiro internacional e problematizam o início do novo governo, em 2003, apesar de alguns repentes de otimismo.

Em Pochmann (2001), encontramos, ainda, uma descrição mais ampla das conseqüências das políticas neoliberais adotadas no Brasil, a partir da década de 90, e seu impacto para os trabalhadores:

Ao traçar padrões de excelência, produtividade e organização para as empresas, estas políticas desorganizam a sociedade e impõem ao trabalhador um mundo com características semelhantes às dos primórdios da revolução industrial. Violando décadas de conquistas trabalhistas, o que vemos hoje é o aumento da insegurança social, do número de horas trabalhadas, a perda acentuada de direitos e o desemprego crescente. (POCHMANN, 2001, contracapa)

Essas transformações todas compõem o contexto nacional brasileiro deste início de milênio. De um lado a abertura econômica, a integração do mercado nacional ao mundo globalizado, a modernização do parque industrial e a conseqüente mobilização no setor terciário brasileiro. De outro, pequenas e médias empresas fechando as portas, desemprego, rebaixamento de salários e precarização do trabalho.

1.3. A *kínesis* reativa

De qualquer forma, num cenário de precarização do trabalho¹⁸, achatamento dos salários e de instabilidade diplomática mundial, ao mesmo tempo em que de forte competição no mercado externo e interno, as organizações, no Brasil, tiveram que se mobilizar e investir em inovações tecnológicas e em mão-de-obra mais qualificada. Para tanto, tiveram que buscar subsídios em ferramentas gerenciais supostamente mais modernas, que tentavam dar conta de tantas transformações.

Lima (1995) detalha um pouco mais as consequências dessa reestruturação nas organizações, ou, em outros termos, dessa reestruturação produtiva:

[...] o desenvolvimento tecnológico, muito acelerado nestes últimos anos, exige novas formas de organização do trabalho, um maior investimento na formação dos trabalhadores e novos dispositivos de controle. Estas novas tecnologias exigem também o abandono de alguns dispositivos ligados ao taylorismo mais clássico, o que incita as empresas a criar novos métodos de gestão. Algumas tentaram escapar a esta exigência adotando o “neotaylorismo”, isto é, o esforço de “utilizar as possibilidades desta nova tecnologia no sentido de aprofundar o projeto taylorista”. No entanto, esta opção mostra, cedo ou tarde, seus efeitos negativos sobre a produtividade. Ora, o grande desafio ao qual essas empresas devem responder, é o de aumentar a produtividade. Aquelas que atingiram melhor este objetivo são postas como modelos deste novo gerenciamento e reivindicam para si a utilização de estratégias de gestão de pessoal completamente inovadoras (ou até mesmo revolucionárias), cujo aspecto essencial seria a superação do taylorismo. Estas empresas foram denominadas sucessivamente por diferentes autores como “empresas hipermodernas” (Pagès et alli, 1979), “empresas do tipo Z” (Ouchi, 1981), “empresas de terceiro tipo” (Archier e Sérieyx, 1984) ou como “empresas californianas” (Messine, 1987). Este último autor distingue ainda as “empresas saturnianas” das “californianas” pela particularidade que apresentam as primeiras de evitar a manifestação de qualquer hostilidade ao sindicato, tentando integrá-lo aos seus objetivos. (LIMA, 1995, p. 21-22)

¹⁸ Há, com certeza, outros aspectos importantes envolvidos nessa precarização do trabalho. Por exemplo, para citar alguns, sobre o impacto da globalização e da reestruturação produtiva para as mulheres, ver Hirata (1998); sobre o menor no mercado de trabalho, ver GALASSO, Leonilde. Recordação da adolescência: um acidente de trabalho. In: BUSCHINELLI, J.T.P.; ROCHA, L.E.; RIGOTTO, R.M. **Isto é trabalho de gente?** Rio de Janeiro: Vozes, 1993, p. 342-358.

Alguns defensores desse espírito inovador sugerem que, com a globalização, as organizações se viram forçadas a se reestruturar e, com isso, a enxugar seu quadro de funcionários (diminuindo, assim, a sua folha de pagamento), a negociar contratos de trabalho (flexibilizando as relações), a contratar profissionais mais qualificados por projetos e a racionalizar a gestão dos negócios, por meio do planejamento estratégico. (NAJJAR, 2000). Outros sugerem que essa racionalização da gestão de negócios deve obedecer a critérios bem estabelecidos voltados para o foco total, a partir de definições de vantagens competitivas, desenhando a estrutura organizacional, os processos e o alinhamento das pessoas, enfatizando o impacto na motivação pessoal. (SOUZA NETO; ZACCARELLI; GOMES, 2001). Outros, ainda, sugerem o planejamento estratégico e a avaliação de competências como vantagem competitiva (FERREIRA DA SILVA, 2000), a comunicação estratégica para a identificação e a discussão dos elementos envolvidos na comunicação organizacional (TAVARES; VASCONCELLOS, 2001), e a boa utilização de ferramentas como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) para garantir a administração participativa. (CARVALHO NETO, 2001). Tais sugestões procuram criar elementos para lidar com as novas exigências do mercado.

O “surgimento” de ferramentas para tentar lidar com as mobilizações do mercado globalizado e com a reestruturação produtiva, como “Gestão e Remuneração por Competências”, “Comunicação Estratégica”, “Planejamento Estratégico”, “Administração Participativa”, “Gestão com Foco Total”, enfim, acabou por criar uma “corrida do ouro” em busca do melhor modelo gerencial e, com isso, a vantagem competitiva necessária para a sobrevivência no mercado.

Para lidar com tantas transformações, um novo perfil de profissional passou a ser necessário e, com isso, e mais a situação do mercado de recursos humanos disponíveis, critérios mais rigorosos de seleção de pessoal passaram a ser fundamentais.

São essas mobilizações todas (demandas, ofertas, concorrências, enfim, as relações finitas e infinitas de forças) que povoam o que nós chamamos de *kháos*. Uma disposição de forças que se chocam e que se atravessam, percebidas ou não, identificadas ou não e controladas ou não, mas que reverberam e ressoam, de uma forma ou de outra, na subjetividade dos trabalhadores e na ordem das organizações.

2. Kósmos: complexio oppositorum

A forma como cada organização reage a todas essas forças depende, antes, da idéia de como é e/ou foi concebida. Depende, também, do conjunto de técnicas adotadas para organizar os recursos e ações que a compõem. Cohn & Marsiglia (1993) traduzem da seguinte forma tal situação:

O processo de produção, absorvendo uma determinada tecnologia e exigindo uma divisão técnica do trabalho, vai crescentemente impondo a economia de tempo na execução das tarefas como elemento essencial para garantir a produtividade. Surgem e aperfeiçoam-se as técnicas de organização que transformam as relações sociais no interior da produção em objeto de técnicas específicas: coordenação, planejamento, finanças, *marketing*, material e métodos, gerência, administração, recursos humanos, etc., para os quais o aporte das ciências humanas é significativo. (COHN; MARSIGLIA, 1993, p. 67-68)

Esse aporte das ciências humanas pode ser entendido como o conjunto de teorias utilizadas na tentativa de compreensão das organizações em todas as suas dimensões. Em outras palavras, pode ser entendido como a base de modelos para a concepção dessas organizações.

Mas que modelos seriam esses? Modelos teóricos, por certo, que tentam dar conta dos fenômenos organizacionais. Uma maneira de visualizarmos de que forma esses modelos atuam na concepção das organizações é tentando entender de onde eles partem. Cohn & Marsiglia (1993), apontam que “[a]s distintas escolas clássicas da teoria social encontram na categoria trabalho o elemento central para a compreensão das sociedades modernas e contemporâneas, até o momento entendidas como ‘sociedade do trabalho.’” (COHN; MARSIGLIA, 1993, p. 56). Para elas, o trabalho na sociedade capitalista pode ser pensado a partir de um determinismo tecnológico que atua de forma fundamental nos processos e na organização do trabalho.

Nesse sentido, o processo de trabalho pode ser entendido como um processo técnico, social e econômico, porque expressa a necessidade das organizações investirem em tecnologia para ampliar a produtividade e, assim, a acumulação do capital, ao mesmo tempo que de enfrentar a resistência dos trabalhadores para que a acumulação se efetive. A organização do trabalho seria, então, a divisão do tempo, de tarefas e dos níveis hierárquicos necessários para o controle e a execução do trabalho.

2.1. O *eîdos* do *kósmos*

Podemos compreender, neste momento, as organizações a partir de três dimensões que envolvem a concepção de trabalho: condições de trabalho, processo de trabalho e organização do trabalho.

No que tange às condições de trabalho, podemos entendê-las como sendo o ambiente físico, químico e biológico que a organização mantém para que o trabalho possa ser

realizado. Isso implica em condições que garantam a higiene e a segurança no controle e na execução do trabalho e as características antropométricas do posto de trabalho. Por higiene, entendemos o conjunto de medidas que visam a garantir a exposição do trabalhador à temperatura, à ventilação, ao ruído e à iluminação adequados, enfim, a “asepsia” do ambiente de trabalho. Por segurança, entendemos o conjunto de medidas que visam, por sua vez, a impedir que acidentes aconteçam em decorrência da própria execução do trabalho; essas medidas vão desde a distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), e a utilização de dispositivos de segurança em máquinas e equipamentos, até ações preventivas, como a criação de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA). Entretanto, esses conjuntos de medidas são recentes e resultados de uma história marcada por conflitos entre organizações e trabalhadores, ou, como nos relata Dejourn (1992): “a evolução das condições de vida e de trabalho e, portanto, de saúde dos trabalhadores não pode ser dissociada do desenvolvimento das lutas e das reivindicações operárias em geral” (DEJOURS, 1992, p. 13), como podemos observar no Quadro 02 (ver página 67).

Num outro sentido, segundo Cohn & Marsiglia (1993), há quatro momentos que caracterizam o processo de trabalho ao longo da história do modo de produção capitalista, determinados, sempre, pela tecnologia: a cooperação simples, a manufatura, a maquinária e a automação. Citando Freyssenet¹⁹, elas concluem:

[...] esses quatro momentos do desenvolvimento do processo do trabalho no capitalismo imprimem uma perda progressiva do controle do trabalhador sobre o processo produtivo, e conseqüentemente sobre seu trabalho: na cooperação simples o trabalhador perde para o capital o controle sobre o processo de produção, na manufatura ele perde o controle sobre seu próprio trabalho, uma vez que é a máquina que estabelece seu ritmo de trabalho, e por fim, na automação, ele se torna apenas um vigilante do processo. (COHN; MARSIGLIA, 1993, p. 63)

¹⁹ FREYSSNET, M. **A divisão capitalista do trabalho**. CRMS. França. Trad. de Helena Hirata, 1988, mimeografado. (*apud* COHN; MARSIGLIA, 1993, p. 60)

Consideramos, consoante as autoras, a cooperação simples como aquela que se baseia no ofício, com uma divisão simplificada, ainda, do trabalho. A manufatura é caracterizada por uma parcialização das tarefas, com a decomposição do ofício em várias atividades. A maquinária, por sua vez, substitui a força humana e intensifica a separação entre a concepção e a execução do trabalho, dividindo-o em várias fases que se complementam e se determinam pela operação da máquina. Há, entretanto, duas situações que a maquinária apresenta: a maquinária simples (em que o trabalhador ainda possui condições de regular seu ritmo de trabalho e tomar algumas decisões sobre a realização da tarefa) e a organização científica do trabalho (que converte o trabalhador de sujeito em objeto de produção; o taylorismo buscando o fracionamento do processo de trabalho em tarefas cada vez mais simples e, o fordismo, o ordenamento seqüencial em cadeia do processo de trabalho, com o ritmo sendo traçado pela esteira). Já a automação se caracteriza pela ação de vigilância, apenas, dos processos produtivos, que podem ser divididos em dois tipos: processos de fluxo contínuo (em que não há interferência humana, cabendo ao trabalhador apenas o acompanhamento e o controle dos equipamentos automatizados) e processos descontínuos ou semi-automatizados (em que cabem ao trabalhador a alimentação e a integração das máquinas). Relacionadas a esses momentos do processo de desenvolvimento tecnológico, incorporado pelo processo de produção, ainda segundo as autoras, existem três questões relativas ao processo de trabalho que repercutem na organização do trabalho: a qualificação/desqualificação do trabalho (em que há uma polarização das qualificações: à medida que a ciência é incorporada no processo de trabalho, menos noção da dimensão do trabalho tem o trabalhador ao mesmo tempo que mais domínio têm engenheiros e gerentes), a divisão sexual do trabalho (trabalhos com características insalubres, perigosas e que exigem força física, para homens, ao passo que os que exigem leveza, repetição, meticulosidade e

sedentarismo, para as mulheres) e o trabalho no setor terciário (que se distancia ainda mais das relações diretas com a natureza, realizando um produto sem corporalidade).

O desenvolvimento tecnológico incorporado pelo processo de produção impõe às organizações uma necessidade de dividir o tempo, as tarefas e a hierarquia para controlar e executar o trabalho. Essa organização do trabalho pode ser pensada, segundo Cohn & Marsiglia (1993) a partir de três visões que compreendem as organizações e os trabalhadores de maneira diferentes: a Escola Científica ou Clássica, a Escola de Relações Humanas e as Teorias Modernas de Administração (Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental e Abordagem Sociotécnica). A Escola Científica ou Clássica é representada por F. Taylor, H. Fayol e H. Ford e se caracteriza por compreender o trabalhador como um homem impulsionado pelo espírito econômico competitivo, que perde suas resistências e organizações sindicais mediante a recompensa material (melhores salários, por exemplo). A Escola de Relações Humanas, representada, por sua vez, por E. Mayo, caracteriza-se por entender o trabalhador a partir da idéia de que ele possui uma necessidade psicológica de se sentir membro de um grupo social, necessitando de situações que favoreçam a cooperação e a integração (por meio de recompensas sociais e simbólicas e o respeito aos grupos, por exemplo). Já as Teorias Modernas de Administração caracterizam-se pela compreensão dos trabalhadores a partir de suas necessidades básicas e, também, de suas necessidades psicossociais (propondo a administração participativa, por exemplo).

Como podemos notar, a compreensão da relação entre organização e trabalhador norteia a concepção da própria organização. Cohn & Marsiglia (1993), citando Offe²⁰, complementam:

²⁰ OFFE, C. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: _____. **Trabalho & Sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Biblioteca Tempo Universitário 85, Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 1989, p. 14-15.

É ainda Offe quem assinala que, enquanto para Saint Simon a sociedade estruturada pela diligência aumentaria o bem-estar e aboliria as classes improdutivas, para Durkheim o trabalho se constitui numa fonte de solidariedade (orgânica), e portanto de integração social, enquanto para Marx e Weber o trabalho livre está associado à ordem capitalista de produção, num processo de crescente racionalização formal das sociedades capitalistas, desvinculando-se o trabalho da referência imediata ao universo doméstico — ou de valor de uso — assim como do ritmo da fome e da satisfação. (COHN; MARSIGLIA, 1993, p. 57)

Assim, temos um esboço de um entendimento acerca da idéia de organização. O aporte das ciências humanas serve como a base para a elaboração de modelos de concepção, segundo os quais são idealizadas e “forjadas” as organizações.

2.2. A *dýnamis* do *kósmos*

Exemplos da construção de modelos de idealização e de funcionamento das organizações podem ser observados em autores como Idalberto Chiavenato (1994) e Peter Drucker (1997).

Ambos representam as Teorias Modernas de Administração e trabalham com modelos a partir de uma abordagem próxima à sociotécnica. Chiavenato (1994), por exemplo, vai buscar em Spencer (1904)²¹ fundamentos para a sua compreensão da estruturação e dos fenômenos organizacionais. Com isso, define as organizações como sendo

[...] propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um *organismo social* vivo e sujeito a mudanças. (CHIAVENATO, 1994, p. 26, grifo nosso)

²¹ SPENCER, Herbert. **Autobiography**. New York, 1904. vol. II, p 56. (*apud* CHIAVENATO, 1994, p. 29)

Nesse modelo de organização, há aquelas que visam ao lucro e outras que não. As organizações que visam ao lucro são denominadas, segundo Chiavenato (1994), de empresas e ele as define como

[...] todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (como recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) no sentido de alcançar objetivos de *auto-sustentação* e de *lucratividade*, através da produção e comercialização de bens ou de serviços. (CHIAVENATO, 1994, p. 26, grifo do autor)

Drucker (1997), por sua vez, também considera a empresa como “órgão social”, mas vai mais longe. Para ele, a partir da concepção acima, a empresa apresenta duas funções básicas: *marketing* e inovação, que são, segundo o autor, as “únicas coisas” que trazem, efetivamente, resultado. Em outras palavras:

Para sabermos o que é uma empresa, precisamos partir da sua finalidade, que deve ser alheia à empresa em si. Deve, pelo contrário, estar na sociedade, pois a empresa é um órgão social. Só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: *criar um consumidor*. [...] Uma empresa distingue-se de todas as outras organizações humanas pelo fato de *oferecer ao mercado* um produto ou um serviço. (DRUCKER, 1997, p. 110-111, grifo do autor)

Temos, nesses autores, concepções semelhantes de organização, ou de empresa, mais especificamente, ou seja, ambos os autores entendem-nas como órgão, organismo ou, simplesmente, como estrutura social. Segundo Freddi (2000), a matriz teórica que compõe essas visões é a mesma das ciências sociais, principalmente daquelas que buscaram na pesquisa de campo a validação para suas generalizações por intermédio da verificação de hipóteses, como a do empirismo, a do comportamentismo, do neopositivismo e da concepção estrutural-funcional do agir social. E continua:

As tendências que acabamos de indicar possuem uma perspectiva comum: consideram a organização como um sistema, como uma realidade cujas partes se dispõem obedecendo a relações sistemáticas, sendo constituídas por pessoas. Em suma, a dimensão da organização que aqui se acentua é a que a caracteriza como estrutura social, como instituição humana. (FREDDI, 2000, p. 864)

Essas tendências compõem, segundo o autor, a Teoria da Organização. Essa teoria, que possui sua matriz conceitual nas ciências sociais, como vimos, deriva, por sua vez, de duas escolas ou movimentos que tomam os fenômenos organizacionais a partir de dois modelos antitéticos: um racional e outro natural. Há, num extremo, portanto, uma concepção racionalista e, no outro, uma concepção organicista. Uma, busca sua origem em Saint Simon e, a outra, em Comte. Freddi (2000) complementa:

Para a primeira, a organização é um instrumento, uma máquina que o homem pode conscientemente construir e manipular até alcançar, por meio de processos racionais, os fins explicitamente estatuídos. Para a segunda, ao invés, a organização é um organismo dotado de vida própria, interessado em manter um equilíbrio interno e externo que lhe possa garantir mais eficazmente a sobrevivência e o desenvolvimento. (FREDDI, 2000, p. 865)

O autor, com isso, atribui, à primeira, a correspondência da escola clássica ou científica, representada por Gulick e Mooney e reelaborada a partir de Taylor e Fayol, e, à segunda, a correspondência da escola neoclássica ou de relações humanas, representada por Mayo. (FREDDI, 2000, p. 865). Quanto a um posicionamento do entendimento de Chiavenato (1994) e de Drucker (1997), nesse sentido, podemos nos apegar ao que comenta Freddi (2000), a seguir:

À medida que nos vamos cercando do terceiro estágio de desenvolvimento da Teoria da Organização, o que abrange aproximadamente os últimos vinte anos, torna-se cada vez mais difícil fazer qualquer especificação ou generalização. Na realidade, aquela que se impôs num período mais recente é genericamente definida como teoria *moderna*, mas não existe na respectiva literatura acordo quanto a definições, métodos e objetivos... (FREDDI, 2000, p. 866, grifo do autor)

Essa linha de pensamento nos faz recordar Cohn & Marsiglia (1993) e as três escolas que tratam da organização do trabalho: a clássica ou científica, a de relações humanas e as teorias modernas de administração.

A dificuldade a que se refere Freddi (2000) parece ser explicada por Lima (1995). A grande novidade das teorias modernas não reside no simples fato de seu fundamento, mas na abrangência de sua aplicação para os empresários, ou seja, por meio dos objetivos maiores (obter a adesão dos trabalhadores) e da idéia bem definida de investir nos recursos humanos de sua organização. Como esse objetivo e essa idéia são de difícil execução, recorrem às medidas do passado e adaptam-nas às, essas sim, novas exigências econômicas, sociais e políticas:

Não é difícil verificar que muitos dos seus fundamentos teóricos remontam aos anos 20, quando os estudos iniciados por Elton Mayo na “Western Electric Company” lançaram as bases da teoria das relações humanas. Peters e Waterman (1983), dois dos maiores preconizadores dessas políticas, na tentativa de dar maior consistência aos seus argumentos, recorrem a E. Mayo e revelam, ainda que inadvertidamente, as verdadeiras origens das estratégias gerenciais que defendem. Segundo eles, uma afirmação de Mayo é de fundamental importância na compreensão do “novo” tratamento que as empresas têm dado aos seus empregados: “é a atenção dada ao pessoal e não às condições de trabalho propriamente ditas que tem um impacto maior sobre o rendimento.” (LIMA, 1995, p. 17)

Muitas são as faces dessas novas teorias, e elas podem ser encontradas nas estantes das livrarias sob as mais diversas denominações, segundo Lima (1995). “Gerenciamento Estratégico Participativo”, “Gerenciamento de Terceiro Tipo”, “Pós-Fordismo”, “Gerenciamento da Qualidade Total”, enfim, são apenas algumas dentre várias outras denominações utilizadas.

Mas, por mais variados que sejam seus nomes, sua identidade essencial restringe-se, quase sempre, a um campo de características comuns, conforme a autora nos lista, por originarem-se de fundamentos comuns.

A discussão das origens dessas novas teorias volta-se, então, para a união de duas escolas rivais na administração: a Clássica, que valoriza as exigências materiais (salários), e a das Relações Humanas, que valoriza as exigências psicológicas (o

“reconhecimento”, encorajando a tomada de iniciativa), no que tange à relação com seus funcionários.

A questão reside no fato delas (as novas teorias) não se importarem com a rivalidade que sempre marcou ambas escolas, no passado, quando uma criticava a outra pelas exigências que ignorava e pela visão de Homem que mantinham. Essa dinâmica, conclui Lima (1995), ilustra o pragmatismo voltado para o resultado: a verdade não é mais aquela aproximada do conhecimento e o que importa, então, é sua aplicabilidade. Não é mais importante articular o conhecimento e a ação, torna-se, assim, a ação pela ação:

As novas políticas de RH valorizam tanto as exigências materiais (através de salários mais elevados, por exemplo) quanto as de ordem psicológica (encorajando, por exemplo, a tomada de iniciativa). Elas conciliam as recompensas econômicas e as recompensas simbólicas, os aspectos formais e os informais da organização, reunindo, assim, duas escolas rivais: a “clássica” e a das “relações humanas”. A primeira foi fortemente criticada, especialmente por ter dado pouca atenção às dimensões psicológicas presentes na situação de trabalho e a segunda, por sua vez, pela ínfima importância atribuída às questões materiais. Os teóricos desse novo modelo de gestão não parecem preocupados com a possível contradição presente na combinação de princípios elaborados por essas antigas escolas, mesmo sabendo que elas se opuseram violentamente no passado, pois o que importa realmente são os resultados. Este pragmatismo que é fortemente presente nessas políticas manifesta-se ainda mais claramente, na sua versão norte-americana: todas as medidas suscetíveis de dar o resultado esperado devem ser aplicadas. Não se percebe qualquer preocupação de buscar e compreender os fundamentos teóricos dessas práticas ou mesmo de elaborar um mínimo de reflexão a seu respeito. (LIMA, 1995, p. 20)

Segundo Lima (1995), podemos citar como principais formuladores da gênese dessas novas teorias autores como Lewin (eficácia da autoridade democrática), McGregor (teoria Y), Likert (sistema IV), Herzberg (enriquecimento das funções), Blake e Mountoun (gerência preocupada com pessoas e com as execuções de tarefas). Todos eles preconizam a gestão participativa, a iniciativa, a responsabilidade e a introdução da criatividade na execução de tarefas.

Consoante a esse posicionamento, há pelo menos três modelos de compreensão das organizações: o racionalista, o organicista e um novo, que acaba unindo

ambos, que talvez pudéssemos tentar chamar de “racional-organicista”. O que para Freddi (2000) é de difícil compreensão, para Lima (1995) é uma fusão. Ambos, entretanto, concordam que elementos das duas escolas originais apareçam nas teorias modernas.

Abbagnano (2000) traduz, sinteticamente, o organicismo como “[t]oda doutrina que interprete o mundo, a natureza e a sociedade por analogia com o organismo.” (ABBAGNANO, 2000, p. 732). Por outro lado, o racionalismo pode ser entendido como “a atitude de quem confia nos procedimentos da razão para a determinação de crenças ou de técnicas em determinado campo.” (ABBAGNANO, 2000, p. 821). Desta forma, o organicismo e o racionalismo representariam o dualismo Alma X Corpo, enquanto que o novo posicionamento seria uma tentativa de sincretismo num “psicossoma”.

Todos esses sentidos, todavia, pressupõem a noção de uma dada ordem. A ordem pode ser compreendida como “[u]ma relação qualquer entre dois ou mais objetos que possa ser expressa por meio de uma regra.” (ABBAGNANO, 2000, p. 730)

Temos, portanto, que a organização é, antes de tudo, uma relação. E temos, também, que essa relação se expressa por meio de uma regra. Abbagnano (2000) traduz a regra como um termo generalíssimo que pressupõe as noções mais limitadas de norma, máxima e lei. A norma, para o mesmo autor, pode ser entendida como um critério de juízo, a máxima, como uma regra de conduta ou moral e, a lei, como a impossibilidade (ou improbabilidade) de que alguma coisa aconteça de outra forma ou, ainda, a força que garanta a realização da regra. (ABBAGNANO, 2000)

Assim, podemos pensar a organização como uma relação que expressa critérios de juízo, regras de condutas ou moral e forças que garantam tal relação. Nesse sentido, concordamos com Jacques Attali (1990):

[d]iria somente que se constata historicamente que a “desordem” na natureza é mais provável do que a “ordem”, pois esta é local, isolada. Foi precisamente isto que Prigogine mostrou com suas “estruturas dissipativas” na Física, é isto que todos os

grandes biólogos demonstram hoje em relação à natureza vivente, e é igualmente válido para a sociedade. O que leva a pensar que, contrariamente ao que em geral se difunde, a crise, a desordem não são exceções, mas o estado natural das coisas; ou seja, que a ordem, a não-crise, é algo singular. Em outros termos, podem existir formas locais e provisoriamente em “ordem” em um oceano de “desordem”, e uma forma social pode durar enquanto uma comunicação permite a negociação, em que a violência é controlada por um sentido. Enfim, uma “forma” exige, para instalar-se e durar, a ordenação da violência. (ATTALI, 1990 *apud* PESSIS-PASTERNAK, 1993, p.181)

Entendemos por violência, contudo, a disposição de forças operantes ou em potencial às quais já nos referimos. Nesse sentido, podemos considerar que no tocante à “desordem” natural das coisas, ou seja, ao *kháos*, o *kósmos* é uma tentativa de ordenação dessa disposição de forças.

Assim sendo, podemos compreender a organização, ou o *kósmos*, como uma forma de contenção, em dados instantes e em dados locais, das forças múltiplas que compõem o *kháos*. E isso ocorre por utilização de uma força maior. Que força seria essa? Nossa resposta para esta indagação parece residir no conceito de Administração.

Para Sandroni (1996), Administração consiste “[n]o conjunto de princípios, normas e funções cuja finalidade é ordenar os fatores de produção de modo a aumentar sua eficiência.” (SANDRONI, 1996, p. 11). Por princípios, podemos compreender o ponto de partida e o fundamento de um processo qualquer. (ABBAGNANO, 2000, p. 792). Por normas, como vimos, podemos entender julgamentos e, por funções, a noção de operações. (ABBAGNANO, 2000)

Administração é, portanto, um conjunto de idéias e conceitos que permite o julgamento, ou a tomada de decisão, frente às ações, relações e operações pertinentes aos fatores de produção, visando ao aumento de eficiência, ou seja, à melhoria quanto aos meios necessários para se atingir o resultado.

Essa compreensão do conceito de Administração permite-nos vislumbrar a relação entre a idéia, o julgamento e a operação, ou, em outras palavras, a relação entre o modelo (que a idéia pressupõe), a tática (que o julgamento permite para a aplicação do

modelo) e a ação (que é a operação para pôr em prática o modelo), o que se assemelha sobremaneira à divisão dos níveis hierárquicos numa organização, como vemos comumente, ainda, nos dias de hoje: nível estratégico (presidência, como comando geral, e diretores, como comandos específicos por áreas), tático (gerentes, supervisores e chefes) e operacional (todos os incumbidos pela execução do trabalho).

Recaímos, aqui, novamente, à questão da organização do trabalho, já que é compreendida como a divisão de tempo, de tarefas e dos níveis hierárquicos. Podemos entendê-la, agora, entretanto, como uma forma de contenção dos “objetos” que se relacionam numa organização. A essa contenção chamaremos de controle.

Do *kháos* (demandas, ofertas, concorrências, enfim, as disposições das forças) “forja-se”, então, o *kósmos* (a organização, com uma forma e uma ordem), a partir de idéias (teorias, conceitos) e por intermédio de um *demiourgós* (o administrador, o *arkhitektón* que contempla as idéias, toma-as como modelos ou paradigmas e copia-as, imprimindo-as na matéria bruta, informe e perecível). O *kósmos* é concebido, assim, como um objeto técnico, um artefato submetido a regras, leis e planos e, também, como um todo animado ou um grande animal, um ser vivo, tornando-se, com isso, o grande ordenador das forças, unindo os opostos por meio da ordenação da violência que operam.

Nesse sentido, o *demiourgós*, ou o administrador, é concebido como o grande arquiteto, o grande artesão que forja o *kósmos*. É o administrador que imprime os conceitos e as teorias, estabelecendo as estratégias, e que gerencia, por meio dos instrumentos necessários (as técnicas ou as ferramentas administrativas), a organização.

3. *Demiourgós: inter utrumque uola*

Concebemos o *demiourgós* como o administrador, mas entendemos como tal todos aqueles que trabalham para conceber e/ou manter a ordem na organização, cumprindo para que se coloque em prática os princípios, normas e funções necessárias para tanto. De fato, pode ser estendido, o termo, para todo aquele que funda uma organização, ou seja, que imprime no *kháos* um *kósmos*, e que toma, para isso, um modelo baseado em teorias, conceitos e/ou na própria idéia que abstraiu de suas vivências. Não implica, portanto, naquele formado no curso de Administração. Também compreendemos, nesse sentido, os que tomam decisões e agem para que as idéias sejam postas em prática. Todos são demiurgos, artífices ou operários que desenvolvem seu ofício para os outros.

A concepção do *demiourgós* é-nos pertinente porque representa uma idéia quase mítica daquele que com a sua “sabedoria”, ou inspirado pelo “Bem” das idéias do mundo inteligível (entendido aqui como o mundo da ciência, do saber, da luz, da ordem, do controle), forja um *kósmos* ordenado por essa inteligibilidade. Não é chamado, literalmente, no entanto, de espírito criador, mas, sim, de espírito criativo ou espírito empreendedor que, para nós, tem efeito semelhante nos dias de hoje, como vimos outrora, quando falamos do trabalhador empregado, do bem-sucedido, do adaptado que, com sua capacidade de ordenar, manter a ordem e/ou reproduzi-la, apresenta-se como superior.

Temos, até aqui, com isso, compreendida a noção de *kháos* (demandas, ofertas, concorrências, enfim, as relações finitas e infinitas de forças), a de *kósmos* (a organização, com uma forma e uma ordem) e a de *demiourgós* (o administrador, ou o

trabalhador em geral, o *arkhitektón* que contempla as idéias, toma-as como modelos ou paradigmas e copia-as, imprimindo-as na matéria bruta, informe e perecível). Já compreendemos, também, o mundo inteligível (o mundo da ciência, do saber, da luz, da ordem, do controle) do qual se serve o *demiourgós* para sua função, todavia, que ferramentas ele utiliza?

3.1. O *órganon* do *kósmos*

Para sabermos quais são suas ferramentas, é necessário, antes, identificarmos como pode ser entendida a *khóra*, que é justamente o receptáculo informe e desordenado, mas perecível e mutável, na qual é forjado o *kósmos*, ou, de outro modo, sua *hýle*.

Chiavenato (1994) define a organização como sendo “um tipo de empreendimento social através do qual se reúnem *recursos* variados para atingir determinados objetivos.” (CHIAVENATO, 1994, p. 102, grifo do autor). Tais recursos são os bens e serviços consumidos no funcionamento organizacional²².

Cabe ao administrador, ou ao gestor, com isso, canalizar esses recursos em prol do funcionamento da organização. A ferramenta maior, para isso, é a racionalização própria da Administração: para os recursos materiais ou físicos, a administração da produção; para os recursos financeiros, a administração financeira; para os recursos humanos, a

²² Sendo eles: os recursos físicos ou materiais (os necessários para as operações básicas da organização), os recursos financeiros (o dinheiro necessário para os compromissos da organização), os recursos mercadológicos (os meios para localizar, entrar em contato e influenciar os consumidores de produtos ou serviços da organização), recursos humanos (as pessoas necessárias para o funcionamento da organização) e os recursos administrativos (meios para planejar, organizar, dirigir e controlar a organização).

administração de recursos humanos; e para os recursos mercadológicos, a administração mercadológica. (CHIAVENATO, 1994)

De modo geral, o verbo administrar significa, no léxico, “gerir, dirigir, governar”, conservando seu sentido a partir do latim *administrāre*. Os sentidos que expressa são sinônimos e transmitem a idéia de condução, que é análoga à definição de administração por parte de Sandroni (1996) e de Chiavenato (1994).

Nessa perspectiva, conduzir é cuidar para que algo ou alguém mantenha um dado curso, acompanhando-o; cuidar para que esse algo ou alguém mantenha, portanto, um sentido. Essa concepção aproxima-se da noção de *agogs*, no grego, que potencializa, num certo sentido, a idéia daquele que conduz, pressupondo uma relação diferenciada (hierarquizada) com aquele que é conduzido. Assim, o administrador é o responsável pelo controle do sentido dado às forças operantes e latentes de uma organização e, a administração, a ação (desse administrador) de planejar, de organizar, de dirigir e de controlar, nas palavras de Chiavenato (1994). Planejar é lidar com algo que ainda não ocorreu, portanto, é projetar uma possível ocorrência. Se é uma projeção do que ainda não ocorreu, é uma idéia do que pode vir a ocorrer. Mais uma vez, temos, então, que a partir de uma idéia, há uma aplicação de forças que visam a controlar os recursos, organizando-os e dirigindo-os.

Nestes termos, podemos entender que a administração é um exercício de força que visa ao controle. É, portanto, um exercício de poder. Se a organização é uma ordem e esta é uma relação, temos que a organização é uma relação de forças e, por extensão, uma relação de poder. Não à toa, chamamos o conjunto de estratégias de uma organização, frente a seus objetivos, de *políticas* organizacionais.

As ferramentas de um *demiourgós* são também, com isso, as políticas traçadas a partir de um planejamento, ou de uma projeção, portanto, de uma idéia ou uma situação-modelo (amplamente racionalizada), além de mecanismos de controle para que essas

políticas sejam colocadas em prática e executadas da melhor forma ou de maneira o mais eficiente possível.

Considerando que a organização é uma reunião de recursos para se atingir um objetivo e que todos esses recursos requerem pessoas para planejar ações de controle, tanto para aplicar tais ações quanto para fiscalizá-las e agir para colocá-las em prática, temos, então, que a forma de conduzir essas pessoas, de modo a garantir a eficiência nesse processo, é de extrema relevância para a administração. Administrar pessoas numa organização é, com isso, fundamental para a sobrevivência da organização como um todo.

Nossa experiência soma-se às reflexões de autores que mostram que há várias possibilidades distintas de administração de pessoas em organizações. Todas elas, a nosso ver, estão atreladas à uma idéia que a organização formula acerca de seus funcionários, subordinando suas ações a um modelo de homem trabalhador. Nessa perspectiva, podemos observar que muitas pequenas e médias empresas acabam concebendo os trabalhadores como autômatos, bem aos moldes da concepção da Escola Clássica de Administração e mantêm, com isso, apenas um Departamento de Pessoal (DP) para tratar de assuntos pertinentes a seu quadro de funcionários, dando ênfase, portanto, à recompensa material (pois o DP se dedica, quase sempre, apenas à folha de pagamento e à burocracia da contratação ou demissão de funcionários). Outras, geralmente maiores, possuem DPs ou Departamentos de Recursos Humanos (DRHs) divididos em partes, como que se especializando, cada qual se dedicando a determinadas funções que correspondam a ações dirigidas aos trabalhadores. É o caso de DRHs que se dividem em Recrutamento e Seleção de Pessoal, Cargos e Salários e Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Nesse último caso, percebe-se um planejamento e uma ordem mais bem dirigidos para o controle de pessoas na organização, muito próximos, com isso, das Teorias Modernas de Administração.

Por abarcar mais amplamente o controle sobre seus funcionários, geralmente essas grandes empresas acabam tendo condições de atingir mais frequentemente seus objetivos (pois cercam os recursos com mais acuidade, utilizando uma força de controle mais racionalizada e, assim, mais “poderosa”) e, com isso, acabam por se tornar modelos para outras: o “modelo do sucesso”, como costumamos notar em revistas e livros afins.

Chiavenato (1994) sugere a especialização da Administração de Recursos Humanos em cinco subsistemas interdependentes. Essa especialização visa a cercar desde a entrada de recursos humanos na organização (por intermédio do subsistema de provisão de recursos humanos e suas especificidades: planejamento de recursos humanos, recrutamento de pessoal e seleção de pessoal), até seu devido emprego na organização (por meio do subsistema de aplicação de recursos humanos e suas particularidades: descrição de cargos, análise de cargos e avaliação de desempenho do empregado), sua permanência (subsistema de manutenção de recursos humanos, e suas funções: remuneração, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas), seu aprimoramento (subsistema de desenvolvimento de recursos humanos e suas ferramentas específicas: treinamento e desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional) e seu monitoramento (subsistema de controle de recursos humanos e suas especificidades: banco de dados e sistema de informação e auditoria de recursos humanos).

Posta dessa forma, a interdependência fica visivelmente clara, afinal, se não houver a provisão de pessoas à organização, não há a aplicação de trabalhadores nos postos de trabalho e, com isso, não há como os manter e tampouco os desenvolver e os controlar.

Essa concepção permite-nos avaliar a importância do subsistema de provisão de recursos humanos para os demais subsistemas. Por se tratar do fornecimento de pessoas para a organização, trata-se, justamente, de um mecanismo original de fomento de recursos humanos, o que lhe dá um *status* singular, de fator de causal, em todo o processo de

gestão de pessoas. Se ele comporta o momento que antecede a aplicação do trabalhador na organização, precede, portanto, as ações do trabalhador nessa organização. Se a aplicação, a permanência, o aprimoramento e o controle dependem dessa entrada original, podemos dizer que a entrada é a causa, no sentido de origem, e, os demais, os efeitos dessa causa. Esse entendimento, inclusive, é pressuposto na primeira noção de ordem, ou seja, a noção de ordem serial, conforme nos indica Abbagnano (2000):

[...] a O. [ordem] serial é própria da relação *antes* e *depois*. Aristóteles observou que esta relação recorre onde há princípio, porque neste caso as coisas podem estar mais ou menos próximas do princípio. Um antes ou um depois pode ser determinado em relação ao espaço e ao tempo, ou em relação ao movimento, à potencialidade, ou à disposição. Mesmo no conhecimento alguma coisa vem antes de outra por definição ou no sentido de que a sensação vem antes do conceito. Em geral, de duas coisas vem antes a que pode ficar sem a outra: segundo Aristóteles, essa é a expressão mais genérica dessa forma de O. (*Met.*, V, 1018 b 9). Aristóteles parece deste modo privilegiar como O. serial a O. causal, em que a causa pode subsistir sem o efeito, mas o efeito não pode subsistir sem a causa, e por isso mesmo vem depois dela: interpretação freqüente na tradição filosófica. (ABBAGNANO, 2000, p. 731, grifo do autor)

Nesse sentido, temos, então que o subsistema de provisão de recursos humanos é fundamental para suprir o principal recurso da organização: as pessoas. Sendo ele dividido em planejamento de recursos humanos, recrutamento de pessoal e seleção de pessoal, temos aí, novamente, a noção de uma projeção, portanto, uma idéia prévia que deve orientar as ações do recrutamento e da seleção. O planejamento deve prever as necessidades da organização quanto a seus recursos humanos e levar em consideração o mercado de recursos humanos, o mercado de trabalho, a rotatividade e o absenteísmo, que se relacionam diretamente com a entrada, com a saída e com o aprimoramento de seu pessoal. Com isso, deve estabelecer uma idéia prévia de quantos funcionários entrarão, quantos sairão, quantos faltarão e quantos necessitarão de desenvolvimento ao longo de um dado período e, assim, prever também os custos, o tempo, os materiais e as pessoas necessárias para que a organização continue em pleno funcionamento.

Iniciado um processo de contratação, cabe ao recrutamento atrair pessoas, alinhadas às suas necessidades, para que a seleção possa fazer a escolha, a partir do planejamento previsto anteriormente. A tomada de decisão, na entrada das pessoas na organização, está a cargo, portanto, da seleção de pessoal. É ela que julga ou fornece elementos para um julgamento de quem deve ou não entrar na organização.

3.2. A *phýsis* seletiva

Chiavenato (1999) compara a seleção de pessoal a um filtro, “que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”. (CHIAVENATO, 1999, p. 107). Outros autores, ainda segundo Chiavenato (1999), entendem-na como o “processo de escolher o melhor candidato para o cargo.”²³ Ou, também, como “o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”²⁴ Ou, ainda, como “a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.”²⁵

Filtro, escolha, comparação entre as características “desejadas” pela organização e aquelas obtidas dos candidatos. Temos, então, a seleção de pessoal como um processo de decisão a partir de uma comparação. Ou, ainda, um processo de diagnóstico e prognóstico acerca do tempo de aprendizagem e nível de execução de uma tarefa.

²³ CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Human resource management**. Nova Iorque: John Wiley, 1996, p. 171.

²⁴ IVANCEVICH, John M. **Human resource management**. Nova Iorque: Richard D. Irwin, 1995, p. 777.

²⁵ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Human resource management**. Burr Ridge, Ill: Richard D. Irwin, 1994, p. 333.

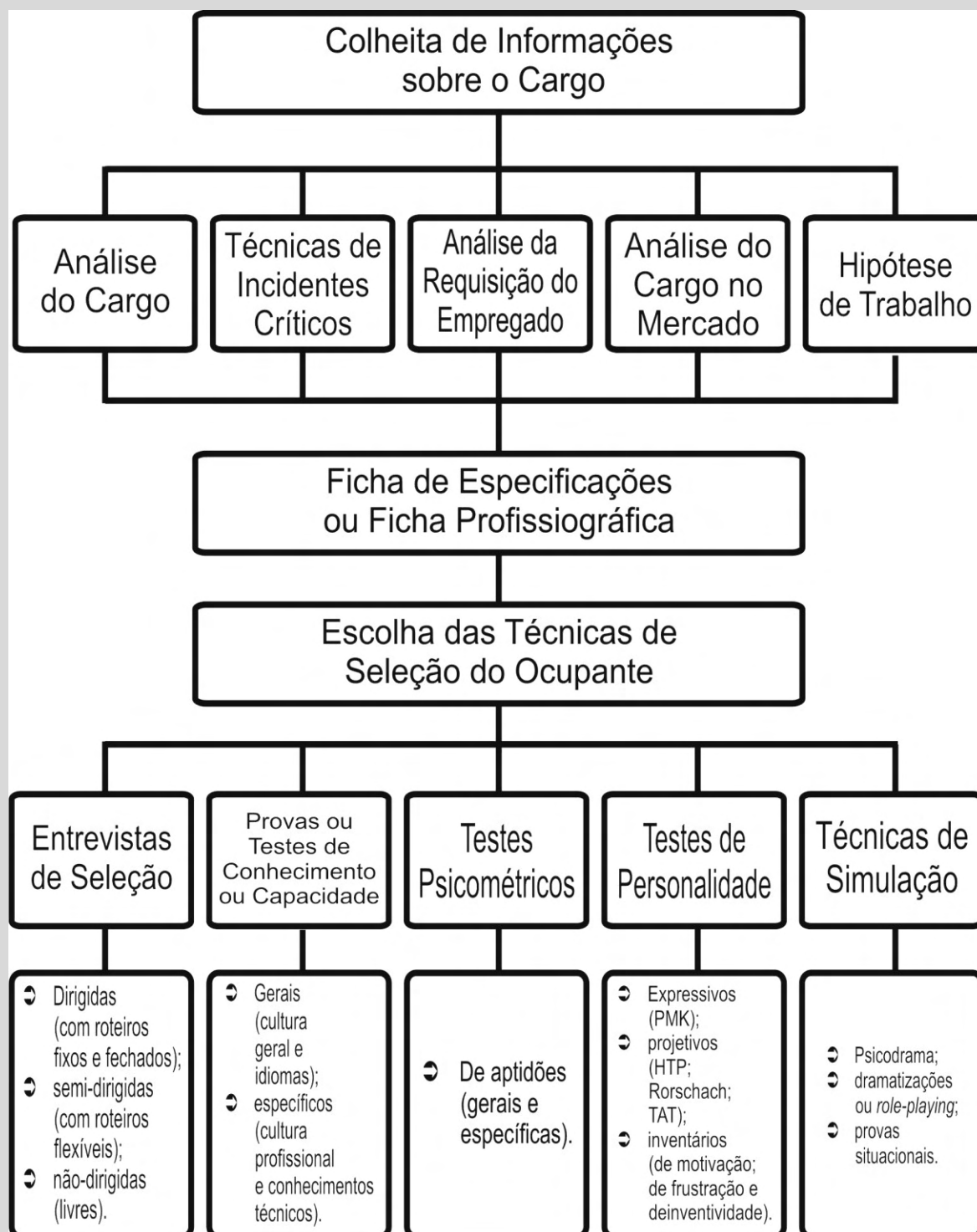
(CHIAVENATO, 1994, p. 194). Em outras palavras, um processo de julgamento após uma investigação. Ora, são, justamente, os elementos de uma investigação que validam ou não um julgamento. Na seleção de pessoal, não é diferente, mas, neste caso, que investigação se faz e de que elementos estamos falando?

Para a sua melhor execução, a seleção de pessoal deve, segundo Chiavenato (1994), ser tomada como dois processos consecutivos: o de comparação e o de decisão. Como processo de comparação, leva em consideração duas variáveis: os requisitos exigidos pelo cargo e as características do candidato (QUADRO 01). Como o de decisão, leva em consideração três modelos de comportamento: o modelo de colocação (quando há um candidato e uma vaga, e não há rejeição), o modelo de seleção (quando há vários candidatos e uma só vaga, havendo possibilidade de rejeição e aprovação) e o modelo de classificação (quando há várias vagas para vários candidatos e a rejeição de um candidato para uma vaga não o exclui do processo, mas pressupõe sua aprovação em outro cargo cujos requisitos exigidos lhe sejam compatíveis).

Para levantar os requisitos exigidos num processo seletivo, a seleção de pessoal deve contar com a ajuda de ferramentas que visam à obtenção de informações acerca do cargo a ser preenchido. Há, entre elas, pelo menos cinco, segundo Chiavenato (1994): descrição e análise do cargo, técnica dos incidentes críticos, análise da requisição de empregado, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho.

A descrição e a análise do cargo, funções do subsistema de aplicação de recursos humanos, podem oferecer à seleção de pessoal informações preciosas a respeito do posto de trabalho a ser ocupado. Essas funções são muito importantes, pois produzem informações imprescindíveis acerca dos requisitos intelectuais e físicos e das responsabilidades e condições de trabalho do cargo vacante, fornecendo o conteúdo mais completo de informações dentre as demais ferramentas.

QUADRO 01: Colheita de informações sobre o cargo e escolha das técnicas de seleção (CHIAVENATO, 1994)



As técnicas dos incidentes críticos, que são anotações sistemáticas e criteriosas “que os chefes diretos devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado, que produziram um melhor ou pior desempenho no trabalho” (CHIAVENATO, 1994, p. 200), visam a sistematizar características desejáveis e indesejáveis nos futuros candidatos, mas são altamente subjetivas.

A análise da requisição de empregado nada mais é do que uma verificação dos dados contidos na requisição que o chefe direto preenche ao solicitar a abertura de um processo seletivo para determinado cargo. É utilizada quando não há na organização uma função e um banco de dados acerca da descrição e da análise de cargos.

As duas outras fontes de coleta de dados sobre o cargo a ser preenchido dizem respeito a cargos que não existem, ainda, na organização. No caso da análise do cargo no mercado, trata-se de procurar externamente informações acerca de um cargo que não existe na organização, mas que existe no mercado. Já a hipótese de trabalho consiste na criação de hipóteses caso nenhuma outra alternativa possa ser utilizada.

Uma vez coletados os dados acerca do cargo a ser preenchido, uma ficha profissiográfica é providenciada com os requisitos necessários para o cargo (de personalidade, intelectuais, físicos e de responsabilidade) e as condições de trabalho, de modo que o processo seletivo possa utilizá-la como referência para uma comparação com as características dos candidatos.

As características dos candidatos, por sua vez, são levantadas a partir das técnicas de seleção. Chiavenato (1994) sistematizou-as em cinco categorias: as entrevistas de seleção, as provas de conhecimento ou capacitação, os testes psicométricos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação. Se acrescentarmos a essas técnicas o atestado de saúde ocupacional, teremos informações significativas dos candidatos, dando conta dos

aspectos psicobiológicos, socioeconômicos e culturais, coerente com o discurso interdisciplinar que o autor propõe.

Vimos até aqui que a seleção de pessoal depende de informações advindas de outros subsistemas, interage com outras áreas da organização e tem uma função de apoio ao setor que requer o preenchimento de um posto de trabalho. Aparentemente possui uma função de suporte e pouca autonomia em seus processos, mas, justamente por isso, necessita de um conhecimento bastante amplo dos processos organizacionais, já que transita por todos os setores da organização, uma vez que as organizações dependem de seus recursos humanos em todas as áreas que a compõem.

Esse vínculo interdisciplinar experimenta seus limites e alcances de acordo com as políticas de recursos humanos de uma organização que, por sua vez, estão ligadas às políticas organizacionais.

A ligação estreita entre a seleção de pessoal e, aliás, toda e qualquer função dentro de uma organização, e as políticas organizacionais se dão em função destas últimas definirem os procedimentos “a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização.” (CHIAVENATO, 1994, p. 133)

Por políticas, Chiavenato (1994) entende “que são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.” (CHIAVENATO, 1994, p. 131). O objetivo das Políticas, dentro das organizações, é o de “prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de cada caso.” (CHIAVENATO, 1994, p. 132)

Nesse sentido, as políticas de recursos humanos variam conforme a organização e se referem à forma como a mesma pretende lidar com seus funcionários e, por

meio deles, atingir os seus objetivos, permitindo, também, condições para que eles alcancem seus objetivos individuais.

Cada função de recursos humanos, dessa forma, está vinculada à política de recursos humanos da organização que, por sua vez, está ligada à política organizacional como um todo. Cada subsistema de recursos humanos deve obedecer, portanto, segundo Chiavenato (1994), às políticas de recursos humanos, conforme as orientações que lhe cabem. Lima (1995) faz referência a essa relação citando que a pesquisa de Palmade (1976)²⁶ “constatou uma estreita relação entre o sistema de gerenciamento e a política de contratação.” (LIMA, 1995, p. 43)

Além de servir de “guia para as ações”, as políticas “situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores etc”. (CHIAVENATO, 1994, p. 133). Expressam, portanto, a “filosofia” e as necessidades de uma organização, ou o modelo ideal ao qual procuram seguir.

Por essa razão, faz-se necessário compreender como se configuram as “novas” políticas de recursos humanos, adotadas atualmente pelas organizações, a partir das Teorias Modernas da Administração, ao menos entre as do ocidente. As aspas sobre a palavra novas referem-se à concepção de Lima (1995), que entende que as

[...] políticas de pessoal adotadas pelas empresas ocidentais, no decorrer dos últimos anos e que têm conquistado um número crescente de adeptos no Brasil são apresentadas pelos seus apologistas como inovadoras. Na nossa opinião, este pretenso caráter inovador merece uma reflexão maior, devendo ser o primeiro momento de uma análise sobre o assunto.” (LIMA, 1995, p. 17)

²⁶ PALMADE, J. **La sélection des jeunes diplômés**: politiques et stratégies. Texte non-publié, 1976.

4. A *demiourgía* da excelência

LASCIATE OGNE SPERANZA, VOI CH'INTRATE.

Dante Alighieri

Tentar entender as novas políticas de gestão de pessoal, que inspiram (e conspiram) empresas e empreendedores atualmente, pressupõe um exercício difícil que, necessariamente, obriga-nos a refletir melhor sobre o contexto em que elas se inserem.

Tal dificuldade se faz presente não apenas pelas questões que envolvem a concepção do que é realmente novo nessas políticas, como já vimos anteriormente, mas, fundamentalmente, pela gama de variáveis que devem ser levadas em consideração para tomá-las como objeto de reflexão.

Como Lima (1995) toma o contexto brasileiro a partir da década de 1970, para discutir a introdução das novas políticas de recursos humanos no Brasil, tomaremos, resumidamente, a sistematização de Dejourns (1992) para tentar compreender melhor qual o trajeto histórico que culminou na importância que vem sendo dada às novas formas de pensar a organização do trabalho (ver Quadro 02).

Dejourns (1992) releva três momentos históricos para traçar o dinâmico processo da relação entre trabalhador e trabalho, desconsiderando o período anterior ao século XIX por sua característica agrária e artesanal, bastante diferente das decorrentes do desenvolvimento do capitalismo industrial. Desta feita, toma em consideração o século XIX, o período de 1914 a 1968 e os anos pós-1968 como referências para seus apontamentos.

QUADRO 02: Breve contextualização histórica da relação Homem-Trabalho após o desenvolvimento do capitalismo industrial (DEJOURS, 1992)

Cate- gorias	Séc. XIX	1914 a 1968	Após 1968
Contexto	- Desenvolvimento do capitalismo industrial: Crescimento da produção; êxodo rural; concentração de novas populações urbanas; - Características gerais: duração do trabalho de 12 a 16 horas diárias; crianças trabalhando a partir de 3 anos de idade; salários muito baixos; desemprego; moradias precárias; falta de higiene; promiscuidade; subalimentação; alta morbidade; alta mortalidade; longevidade reduzida.	- Desenvolvimento desigual: das forças produtivas, das ciências das técnicas e das máquinas; do processo, da organização e das condições de trabalho; reviravolta na relação homem-trabalho; - Características gerais: salto qualitativo na produção industrial com a guerra; esforço de produção para as necessidades de guerra; experiências insólitas de redução de duração de trabalho nas indústrias de armamento; desfalque no reservatório de mão-de-obra; esforços de reconstrução; reinserção de inválidos na produção; introdução do taylorismo.	- Esgotamento do Sistema Taylor: greves; paralisações de produções; operações padrão; desperdício; absenteísmo; sabotagem de produção; "alergia ao trabalho"; Sistema Taylor não garante mais sua superioridade e é acusado de desumano e repleto de vícios; - "crise de civilização": a desilusão do pós-guerra e contestação da sociedade de consumo; - dificuldades existenciais sentidas em escala de massa: - avanço da psiquiatria e da psicoterapia, para além das instituições; - <i>desencadeamento verbal (05/1968) e acentuação da dimensão mental do trabalho:</i> - escritórios e indústrias de ponta.
Objeto	miséria operária que atinge a produção	corpo doente	sofrimento mental
Luta	pela sobrevivência (saúde = sobreviver)	pela saúde do corpo	pela saúde mental
Palavras de Ordem	redução de jornada de trabalho	melhorias nas condições de trabalho	alterações na organização do trabalho
Correntes	Ciências Morais e Políticas; Higienistas; Alienistas	Medicina do Trabalho; Fisiologia do Trabalho; Ergonomia	Saúde Mental do Trabalhador
Ações	organização operária reivindicando o que mais os atinge = duração do trabalho	movimento operário = movimento político lutas enérgicas para arrancar leis	movimentos sociais e operários; greves selvagens e ações contra a separação entre trabalho intelectual e trabalho manual
Principais Conquistas	supressão da caderneta operária (09 anos*); redução do tempo de trabalho de mulheres e crianças (13 anos*); lei de higiene e segurança (11 anos*); lei sobre acidentes de trabalho (15 anos*); jornada diária de 10 horas (40 anos*); repouso semanal (27 anos*); jornada de 08 horas (25 anos*)	redução da jornada de trabalho; instituição da Medicina do Trabalho; indenização das anomalias adquiridas no trabalho; semana de 40 horas; férias pagas; sindicalização; direito à greve; previdência social	alterações nas relações de trabalho

*Tempo de tramitação das leis no Congresso Francês.

Tentaremos não discutir aqui os aspectos ilustrados no Quadro 02, uma vez que Dejours (1992) já melhor os abordou noutra oportunidade. Entretanto, vale ressaltar que, observando alguns de seus elementos específicos, podemos notar o movimento que ocorre frente às categorias, as quais Dejours denominou como “objeto”, “luta”, “palavras de ordem”, “correntes” e “ações”, quando comparadas com o contexto e com as principais conquistas que os operários engendraram na sua relação com o trabalho.

É interessante notar a relação entre as deficiências concretas e as reivindicações materiais. Tal relação parece óbvia, mas se pensarmos no porquê das novas políticas de recursos humanos terem sido mais amplamente implementados por volta do final dos anos de 1980, mesmo que toda sua fundamentação teórica já venha desde os anos 20, essa relação pode-nos auxiliar a compreender melhor essa absorção.

É importante ressaltar a progressão das conquistas materiais frente às reclamações operárias, mas, mais ainda, são significativas as transformações que estas últimas “impuseram” às condições de trabalho. Nota-se, ainda, que, quando conquistaram condições de trabalho “suportáveis”, o foco passou a se fixar noutro quesito: a relação entre o sofrimento mental e a organização do trabalho.

Claramente poderíamos aprofundar esta questão. No entanto, ela se faz presente, no momento, apenas para nos lembrar de que havia reivindicações dos trabalhadores frente à organização do trabalho e de que, de suas ações, resultaram alterações importantes nas relações de trabalho. Ressaltamos, todavia, a proximidade temporal entre as tais alterações e o período em que as novas políticas de recursos humanos começaram a ter maior aceitação e absorção. Isso indica que as transformações ocorridas nas relações de trabalho demandaram políticas diferenciadas, por parte das organizações, para abordá-las.

Essa concepção de que o poder de organização do trabalhador (por intermédio de sindicatos que se construíram num processo histórico e dinâmico, sob a ação, muitas vezes,

do próprio Estado, e que pressionaram as organizações a tomarem contra-attitudes para poderem ter condições de negociação), soma-se àquela de que as novas políticas de recursos humanos tenham sido aceitas e absorvidas a partir das condições impostas pelo mercado (inovação tecnológica e alta competitividade).

É consenso que condições como a constante inovação tecnológica e a alta competitividade entre organizações, principalmente as grandes multinacionais dos países industrializados, forçaram mudanças significativas no processo de produção, visando à produtividade e à qualidade dos produtos e serviços prestados. Também é consenso que esse processo ocorreu e ainda ocorre em âmbito mundial, principalmente após o período das grandes guerras, quando o desenvolvimento tecnológico já havia atingido níveis extraordinários e o mundo vivia um processo de reconstrução (ressaltamos aqui a “ameaça” japonesa às empresas americanas).

É nesse contexto mais amplo, marcado pelas transformações nas condições, nos processos, na organização e nas relações de trabalho (pressionadas pelas condições de mercado e pela organização social dos trabalhadores), que Lima (1995) melhor ilustra a forma pela qual tais novas políticas de gestão de pessoal se introduziram no Brasil.

Segundo essa autora, a partir da década de 1970, com o rápido processo de industrialização, houve um crescimento econômico significativo e, com ele, problemas sérios no déficit público e no aumento das desigualdades sociais brasileiras. (BALTAR; DEDECCA; HENRIQUE, 1996 ilustram e discutem com mais detalhes essas questões)

Na década de 1980, com a instabilidade econômica resultante desse processo, ainda percebíamos relações de trabalho presas aos modelos tradicionais e formas de gestão paternalista autoritária, ou simplesmente autoritária (as formas de gestão moderna estavam restritas às grandes empresas de ponta, que se inspiravam nos modelos japonês e

americano), num cenário composto pelo desemprego, pela precariedade social (saúde, educação e serviços públicos) e pela inflação incontrolável. (LIMA, 1995)

A partir da pressão pela inovação tecnológica é que se percebeu uma renovação de gestão de pessoal, principalmente após a abertura de mercado imposta pelo então presidente da república, Fernando Collor de Mello, no início da década de 1990. Não é de surpreender que apenas as organizações economicamente privilegiadas conseguiram adotar as novas políticas organizacionais e de pessoal e, diante do “caos” que vigorava no mercado de trabalho (desemprego estrutural), passaram a ser o “sonho” de todo trabalhador (afinal, era uma excelente “oportunidade” entrar numa estrutura inovadora frente ao terror provocado pelo desemprego), o que lhes competia uma boa oportunidade de controle sobre seu pessoal (já que estar fora era o caos).

Por conta dessas transformações profundas no mundo do trabalho, as novas políticas de recursos humanos estruturaram-se e tornaram-se a “galinha dos ovos de ouro” de consultores e empresários “bem sucedidos”, ou não, que ainda insistem em publicar suas experiências “bem sucedidas” frente à voracidade do mercado, o que denota (por meio do mercado editorial, por exemplo) a demanda por novas formas de gestão de pessoal em função das dificuldades nas relações de trabalho.

Essas novas formas de gestão, então, são as novas ferramentas do *demiourgós*. Surgem das Teorias Modernas de Administração, formuladoras de teorias e conceitos (as idéias), e são aplicadas na construção do *kósmos* (organização), para forçarem sua sobrevivência no *kháos* (as relações finitas e infinitas de forças).

Discutimos, outrora, as origens dessas novas teorias e suas várias nomenclaturas. Sabemos que elas surgem como reação ao *kháos* e impõem uma ordem baseada no forte controle de seus recursos para que não venham a se desordenar. Ou, como propõe Chiavenato (1999), são processos racionais para garantir os níveis de excelência de

produtos e serviços dessas organizações que lhes garantam a sobrevivência no mercado, principalmente no que tange a seus recursos humanos:

A competitividade de uma empresa é sinônimo de recursos tecnológicos, processos racionais de trabalho, uma adequada estrutura organizacional e produtos e serviços excelentes. Com todas estas ferramentas, a empresa estará capacitada para desafiar e vencer a concorrência. Certo? Não. Errado! O calcanhar de Aquiles das organizações — o seu ponto nevrálgico — é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. (CHIAVENATO, 1999, p. 106)

Se os recursos humanos são fundamentais para a excelência dos produtos e serviços de uma organização, que elementos essas novas teorias e políticas trazem para controlá-los e garantir a ordem do *kósmos*? Como se dá, portanto, a produção da excelência?

4.1. A *hýle* da *demiourgía* da excelência

A caracterização das novas políticas de gestão de pessoal, que visam a garantir a excelência na gestão de pessoas e, por conseguinte, na gestão empresarial, apóia-se em dois grupos de autores: aqueles ideólogos das tais políticas e aqueles outros que as criticam. Para não deixarmos passar despercebidos esses dois grupos de autores, mostra-se importante distingui-los.

Lima (1995) chama de ideólogos de tais políticas aqueles que a sistematizam, divulgam e elaboram argumentos em seu sentido, sendo alguns dos mais citados Peters & Waterman (O preço da excelência), Ouchi (A teoria Z), Archier e Sérieyz (A empresa de terceiro tipo) e Massine (Os californianos e os saturnianos). De críticos de tais posições, chama aqueles que explicitam as debilidades dessas novas políticas, as contradições

e os possíveis impactos sobre os empregados, sendo os mais importantes Palmade, Pagès *et alli*, Enriquez, de Gaulejac e Broda.

Todos eles elegem como características comuns às novas políticas de pessoal aquelas listadas no Quadro 03. Não cabe aqui discorrer sobre cada uma delas, uma vez que Lima (1995) já o fez, mas podemos ressaltar que, dentre elas, a participação, a inovação, a maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização, a conformidade às normas, o consenso e a adesão ao projeto proposto pela empresa, somadas ao fato de o trabalhador ser o centro das atenções (investimento no capital humano) e à comunicação intensa (comunicação estratégica), constituem seu grande filão.

Lima (1995) chama a atenção, então, uma vez que tais características são fundamentais para gerenciar o capital humano, para o quanto as empresas estão voltando suas atenções já para o processo de seleção de seus “colaboradores”, a fim de reduzir os conflitos que tais exigências imprimem a quem não se adapta a elas:

Para melhor concretizar seu projeto, essas empresas devem adotar uma política de contratação que funcione como “uma filtragem intensa”. Elas devem se assegurar da compatibilidade da personalidade dos recrutados com sua cultura. Isto explica o número importante de entrevistas às quais os candidatos devem se submeter, e “a maior vigilância quanto aos critérios de escolha baseados na personalidade e na opção ideológica.” (PALMADE, 1976 *apud* LIMA, 1995, p. 43)

Em função disso, sistematizam um perfil ideal para quem deve ser este colaborador que possa se adequar ao modo de funcionamento da organização para, assim, modelar seus membros, fazendo-os interiorizar modelos de conduta.

O perfil exigido pelas novas políticas de gestão de pessoal refere-se à personalidade do funcionário que a organização que as adota deseja ter em seu quadro de pessoal. As exigências frente a esse perfil podem ser mais bem visualizadas no Quadro 04.

QUADRO 03: Características comuns atribuídas pelos diferentes autores às “novas” políticas de GRH (LIMA, 1995)

1. Recompensa material conjugada com recompensa simbólica;
2. possibilidade de carreira;
3. estabilidade e garantia de emprego para um curto número de empregados;
4. descentralização conjugada com técnicas de governo à distância;
5. competição muito acentuada no mercado e entre colegas no interior da empresa;
6. medidas para aumentar o fluxo de informações e a conexão entre os departamentos e unidades;
7. intelectualização das tarefas;
8. mudança e renovação constante (flexibilidade e adaptabilidade);
9. controle pela adesão e interiorização das regras;
10. tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia;
11. dispositivos que visam a antecipação dos conflitos;
12. priorização dos objetivos financeiros e individuais;
13. política de individualização e tentativa de evitar reivindicações coletivas;
14. redução drástica do número de “experts”;
15. utilização dos conceitos das ciências humanas;
16. valorização do consenso;
17. substituição da programação pela estratégia;
18. grande importância à formação;
19. tentativa de síntese dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal;
20. exigência de qualidade total;
21. reconhecimento da existência do outro;
22. utilização de modelos heróicos;
23. tentativa de redução do ciclo: percepção de uma nova necessidade—estudo do produto—resposta—fabricação do produto—encaminhamento do produto ao cliente;
24. tentativa de criar uma relação de confiança com o pessoal;
25. emergência de uma linguagem particular;
26. tentativa de criar uma comunidade global;
27. controle como elemento central.

QUADRO 04: Características de personalidade requeridas pelas “novas” políticas de GRH (LIMA, 1995)

1. Altamente competitivo X altamente cooperativo;
2. muito individualista X capaz de trabalhar em equipe;
3. capaz de tomar iniciativa X conformado às regras da organização;
4. muito flexível X muito perseverante, metódico (perfeccionista);
5. sujeito de seu destino e criador de sua história X integrado, identificado e conforme à empresa;
6. capaz de reagir rapidamente X capaz de se adaptar às mudanças;
7. ser jogador (arriscar) X ser vencedor, estrategista, guerreiro;
8. capaz de adquirir novos conhecimentos em domínios variados;
9. ser fiel e leal à empresa;
10. ser ascético: lutar contra as exigências do corpo e se superar fisicamente;
11. capaz de embotar sua sensibilidade;
12. ser manipulador e delator;
13. ser controlado (pensamento operatório);
14. ser teatral (aparência mais importante que a realidade);
15. ser justo, sensível e compreensível X ser duro e impiedoso;
16. ser desconfiado X ser íntimo, próximo, comunicativo;
17. ser duro, viril, exigente e forte X ser charmoso, persuasivo, sedutor, sorridente;
18. capaz de se auto-superar;
19. capaz de sublimar (ser criativo) X capaz de estabelecer relação de identificação e de idealização com a empresa (fanático da empresa);
20. o gerente deve:
 - a. eliminar a dúvida, a angústia e o remorso;
 - b. ser narcisista e flexível;
 - c. saber comunicar, animar e persuadir;
 - d. ter uma personalidade “como se” (*as if*);
 - e. sua identidade individual deve ser a identidade social;
 - f. saber jogar com a cólera e violência da mesma forma que com a sensualidade e a ternura;
 - g. seduzir, encantar, repreender e insultar.

Da mesma forma que as características das novas políticas de gestão de pessoal, as características da personalidade exigida por elas não necessitam ser aqui discutidas uma a uma. Entretanto, é extremamente importante salientar que as contradições apontadas no perfil foram organizadas e discutidas com mais detalhes por Lima (1995).

Diante de tantas qualidades contraditórias, Lima (1995) conclui que o perfil do trabalhador tem semelhanças muito estreitas com as características atribuídas aos

perversos: “não acreditamos que alguém possa responder a exigências tão contraditórias sem recorrer a mecanismos de defesas tipicamente perversos como a clivagem e a recusa.” (LIMA, 1995, p. 46)

A ausência de culpabilidade; a fraca introjeção da interdição; a tensão agressiva; a obstinação; a insensibilidade ao amor, ao respeito e à dedicação; a dissimulação; a traição; o cinismo; a hipocrisia; a relação com a realidade com finalidades estritamente egoístas, funcionais, operatórias e calculadas; a afetividade ambivalente; a instabilidade emocional e a característica de farsante e mistificador, listados como características de personalidade perversa, comprovam tal aproximação.

Desta feita, Lima conclui que as novas políticas de gestão de pessoal podem impor um comportamento bastante próximo ao do perverso àqueles que tentam adaptar-se às exigências da empresa. Essa afirmação denota a importância do impacto que pode ter a adoção dessas novas políticas de recursos humanos, por parte das empresas modernas, na saúde mental do trabalhador.

4.2. A *hýbris* da *demiourgía* da excelência

O impacto das condições, dos processos e da organização do trabalho na saúde física do trabalhador pode ser mais bem contemplado por intermédio de outros autores (BUSCHINELLI; NOVAES, 1993; DELLA ROSA; COLACIOPPO, 1993; GALASSO, 1993; RIGOTTO; ROCHA, 1993; CARMO *et alli*, 1995; DIAS, 1995; MACHADO;

GOMES, 1995), principalmente no que se refere aos acidentes de trabalho e às contaminações por produtos químicos ou agentes biológicos, por exemplo, que, embora de suma relevância, não é, nesta oportunidade, nossa intenção abordar. De qualquer forma, registramos:

No que se refere aos trabalhadores em particular, à medida que o trabalho modifica-se no mundo ocidental, de modo cada vez mais rápido a partir do século XVIII, surgem práticas de saúde diferenciadas, organizadas inicialmente no modelo da Medicina do Trabalho e da Saúde Ocupacional [...]. Entretanto, ambas não têm sido capazes de transformar substancialmente a realidade: trabalhadores continuam adoecendo e morrendo por doenças conhecidas desde a Antigüidade, como as intoxicações por chumbo e a pneumogonioses, às quais são acrescentadas outras, decorrentes da incorporação de novas tecnologias aos processos produtivos, de novas formas de organizar e gerir o trabalho. (DIAS, 1995, p. 61)

Seligmann-Silva (1995), por sua vez, contribui muito para a compreensão dos processos envolvidos na relação homem-trabalho (psicodinâmica no trabalho) e seu impacto na saúde mental do trabalhador. Entretanto, seu intuito inicial de tentar estabelecer uma posição mais bem definida à área de psicopatologia do trabalho, o que é muito difícil, em função dos inúmeros debates acerca de nosologias, nosografias e diretrizes diagnósticas (AMARAL, 1997), acabaram por fazer suscitar questionamentos que ainda mais se distanciavam do tema proposto aqui.

Essas questões, rapidamente, podem ser observadas quando Seligmann-Silva avalia, por exemplo, que “a classificação oficial de diagnósticos — atualmente a CID 10 — oferece grandes dificuldades para que os registros nele baseados possam ser úteis para as ações de vigilância e prevenção, no que se refere aos riscos e distúrbios mentais etiológicamente vinculados ao trabalho.” (SELIGMANN-SILVA, 1995, p. 308). Já a nossa opinião sugere cuidados:

Não se trata aqui de ser ou não, hoje, pessimista, pois várias práticas alternativas têm surgido no mundo e a psiquiatria, talvez muito menos que outras neurociências, como a neurofisiologia e a psicobiologia, tem tomado um lugar de destaque em virtude da “década do cérebro” e do projeto “genoma”. Trata-se, sim, de uma referência para se estar pensando a que se vinculam as práticas “psi”, em particular a da psicologia, de hoje no Brasil, inclusive para se voltar, também, a questionamentos acerca dos resultados obtidos em pesquisas na área em todo mundo. (AMARAL, 1997, p. 93)

Em função disso, Lima (1995) adota uma posição muito interessante ao apegar-se à concepção de Dejours e toma “a organização do trabalho como um elemento desencadeante e não gerador de distúrbios psíquicos.” (LIMA, 1995, p. 65). Atenta-se, ainda, à necessidade de considerar as variáveis externas e compreender suas possíveis articulações com a empresa.

Ainda assim, e ainda se apegando a Dejours, Lima (1995) salienta que a relação entre as novas políticas e a economia psíquica dos trabalhadores se dá em âmbito da saúde somática, quando tratamos das condições ambientais, e do equilíbrio psíquico e da saúde mental quando falamos da organização do trabalho.

Essa visão permite perceber a relação entre a organização do trabalho (quando a tomamos como a divisão de tarefas, a cadência do tempo de execução e a divisão dos homens — hierarquia, comando e vigilância) e o funcionamento psíquico e que, nessa relação, interpõem-se procedimentos defensivos, a fim de que o indivíduo possa resistir e adaptar-se às exigências que lhe são impostas.

Lima (1995) ilustra de forma bastante interessante a relação que muitos autores também já vêm fazendo no campo da Psicossociologia e da Psicodinâmica do Trabalho, quando discute sua pesquisa realizada em duas empresas brasileiras do setor metalúrgico e que possuíam estruturas distintas, sendo uma patronal (estratégica) e, outra, cooperativa (com gestão coletiva).

Não nos cabe aqui discutir a pesquisa trabalhada pela autora em seu livro (oriunda de sua tese de doutorado), mas reconhecemos a importância dos dados que ela levanta e tentamos apresentá-los, de forma sintética, mas o mais completa possível, almejando uma fidedignidade das informações (QUADROS 05 e 06).

A autora constata que as empresas modernas e suas políticas parecem ser o “reflexo de uma sociedade que torna-se cada vez mais injusta e distante dos valores humanos mais fundamentais.” (LIMA, 1995, p. 339). Diz ainda que elas provocam um desgaste psicológico mais grave do que os provocados pelas empresas tradicionais.

Esta última constatação pode ser vislumbrada quando a autora se refere ao enfraquecimento da capacidade crítica do empregado e, por isso, a diminuição de sua capacidade, também, de resistir. Esse desgaste psicológico se dá também pelo fato da empresa privilegiar mecanismos de defesas individuais pouco elaborados (às vezes arcaicos), deixando o sujeito fraco e desprotegido diante das exigências da organização. Suas defesas lhe permitem apenas se adaptar e não transformar sua realidade.

A forte presença da alienação, também levantada por Lima (1995) em sua pesquisa, pôde ser visualizada na ausência de protestos e críticas e no apego excessivo aos privilégios oferecidos pela empresa. Tais privilégios passam a ser indispensáveis aos empregados quando contrapostos à realidade do mercado de trabalho brasileiro, segundo a autora.

Essa condição de vulnerabilidade, ainda segundo a autora, é que produz, nos empregados dessas empresas, uma busca de afeto e segurança no local de trabalho, pelo enfraquecimento progressivo do papel afetivo e de mediação social da família, tornando a relação entre trabalhador-empresa, uma relação de dependência (empresa maternal, protetora, substituindo a empresa paternal, provedora).

QUADRO 05: Sistematização de dados de pesquisa acerca de trabalhadores de uma empresa estratégica industrial (LIMA, 1995)

Empresa Estratégica E

Empresa nacional do setor metalúrgico (fabricação de componente de motores de automóveis e de aviões), com filial nos EUA e na Europa, com 3 mil funcionários e que mantinha uma relação paternalista com o pessoal e que foi uma das primeiras a adotar política voltada para Relações Humanas. Mantém investimentos na área social (escolas, creches, formação). Começou a implantar as “novas” políticas a partir de 1986, abrindo sua estrutura para profissionais e consultores de RH, adotando o modelo americano. Base teórica utilizada: “Modelo 9.9” de Blake e Mouton; liderança situacional; teoria sistêmica; teoria X e Y de McGregor. Caracterização da política de pessoal da E: salário acima do mercado, possibilidade de carreira e estabilidade no emprego; descentralização; conjugação da cooperação com a competição; aumento do fluxo de informações; intelectualização das tarefas e inovação constante; uso de dispositivos de controle; relação com os objetivos econômicos; individualização das reivindicações; recurso às ciências humanas (Maslow, Herzberg, Argyris, Lewin); valorização do consenso; importância da formação pessoal; tentativa de síntese dos modelos americano e japonês na administração; qualidade total; reconhecimento do outro; projeto de minifábricas; relação de confiança com o pessoal; linguagem particular; empresa como comunidade global; relação com o sindicato (estilo californiano ou Z)

CATEGORIAS	TRABALHADORES		
	Operários	Trabalhadores de Escritório	Gerentes
Introdução	apego aos benefícios materiais; valorizam as políticas adotadas; tempo médio de trabalho: 9,9 anos; problemas com horário (trabalho noturno)	faixa etária média inferior a 30 anos; grupo heterogêneo; recém-formados ou ainda em formação; tempo médio de trabalho: 4,7 anos; ambiciosos	diversificados; média de tempo no trabalho: 12,3 anos; faixa etária média entre 30 e 40 anos; adaptados; conformistas; comportamento instrumental
Relação com o trabalho	pouca realização profissional	completa realização profissional	plena realização profissional
Futuro profissional	ideologia do esforço pessoal frente ao desenvolvimento de carreira	perspectiva ascendente de carreira associado ao esforço pessoal	perspectiva ascendente de carreira associado ao esforço pessoal, mas se sentem angustiados, ansiosos e impotentes
Formas dominantes de sociabilidade	relação de dependência com seus superiores; baixa relação afetiva com seus colegas e baixa solidariedade	pouca manifestação de amizade entre colegas; competitividade; ausência total de solidariedade; superficialidades e interesse nas relações	relações instrumentais com finalidade de favorecer a própria carreira
Relação com o conflito no trabalho	resistência em admitir os conflitos	minimizam a importância do conflito	negam o conflito
Mecanismos de defesa	evitação fóbica; isolamento; clivagem; recusa; negação; identificação projetiva; forclusão	idealização; evitação fóbica anulação; intelectualização; clivagem; negação; identificação projetiva	deslocamento; intelectualização; idealização; anulação
Hipóteses sobre a organização psíquica	personalidade-limite ou “borderline”; neurose de caráter; estado-limite depressivo; estrutura estável de personalidade	personalidade narcisista depressiva	personalidade narcisista; caráter narcisista perverso
Relação com o poder no trabalho	Temor	submissão	colaboração e adesão às normas e valores
Alienação no trabalho	ausência de protesto; medo de retaliação	ausência de protesto; não vêem razão para criticar algo almejado	aceitação completa das condições; são os mais alienados
Espaço extra-trabalho	preferência nítida por atividades de lazer que os aproximem dos amigos e da família; espaço é o da própria empresa	voltado à formação e ao aperfeiçoamento; vida pessoal invadida pelos problemas do trabalho	voltadas às atividades esportivas, de lazer, educativas e culturais; dificuldade de integrar vida pessoal e vida profissional
Significados Atribuídos à Empresa	poderosa, protetora e conquistadora; meio de realização profissional e material; neutra (sobrevivência material)	meio para o alcance de seus próprios objetivos; meio de realização profissional e material	protetora, poderosa e exigente; meio de realização profissional e material
Relação com o sindicato e atitude diante das greves	adesão a sindicatos menos progressivos; desmobilização; enfraquecimento da consciência de classe; baixa solidariedade	a maioria não participa do movimento sindical e o considera problema de operário	política de antecipação do conflito; concepção próxima a dos diretores (almejam a diretoria)
Conclusão	renúncia à autonomia, à solidariedade e ao engajamento a uma ação política; introjeção do controle; possuem melhor chance de sublimação	satisfeitos com o trabalho; afirmam ter liberdade; discurso ambivalente: manifesto e latente; luta para ascensão hierárquica; acudados pelas estratégias	maior vulnerabilidade; megalomania e relação instrumentalizada; comportamento perverso

QUADRO 06: Sistematização de dados de pesquisa acerca de trabalhadores de empresa cooperada industrial (LIMA, 1995)
Cooperativa WL

Primeira cooperativa industrial criada no Brasil, já com 06 anos de atuação, no setor metalúrgico, atuando na fabricação de fogões e outros equipamentos domésticos. Pertenceu ao setor privado por 70 anos, com expansão e qualidade, mas faliu em 1981. Foi administrada pelo Banco do Brasil, seu credor, assim que decretou falência, mas tornou a falir novamente. 300 funcionários (70% do total) se uniram para administrar em forma de cooperativa industrial, dividindo-a em 2 diferentes cooperativas: COOFUND, atuando na fundição, fornecendo o ferro fundido à COOME, e a COOME, responsável pela fabricação de fogões e caldeiras. Permanecem integradas, embora tenham autonomia. Estes dados se restringem à COOME. Dividida em 3 níveis: Conselho Administrativo (presidente, vice-presidente e 3 conselheiros); Conselho Fiscal (3 titulares e 3 adjuntos); e Assembléia Geral (conjunto de associados). Hierarquia horizontalizada e poder de voto individual (um homem = um voto). Tem como objetivo a defesa sócio-econômica de seus associados através da ajuda mútua e com a conjugação de esforços nas suas atividades industriais e na comercialização de seus produtos. Os trabalhadores são autônomos. Possuem algumas características próprias às cooperativas: acentuado empirismo no lugar da estratégia; recrutamento voltado não ao perfil, mas à adesão do sujeito ao projeto da empresa, que se faz por decisão coletiva; todo processo de decisão é negociado na base; políticas voltadas ao coletivo; intolerância ao individualismo

CATEGORIAS	TRABALHADORES		
	Operários	Trabalhadores de Escritório	Coordenadores
Introdução	maioria qualificada; sentimento de maior liberdade e de autonomia; reconhecem as melhores condições, mas com consciência das dificuldades	nível sócio-cultural mais elevado do que os operários; a maioria entrou depois da WL virar cooperativa; sentem-se seguros; são participativos	da produção e dos setores administrativo; antigos chefes na estrutura anterior; mais flexíveis; sentimento generalizado de co-propriedade
Relação com o trabalho	realização profissional ainda que com ressalvas frente às disfunções	satisfação e realização profissional	satisfação e realização pessoal e realização profissional
Futuro profissional	perspectiva de bloqueio devido à rigidez do sistema	perspectiva de estagnação	manter seu "status" atual, sensação de segurança
Formas dominantes de sociabilidade	distanciamento e sentimento de isolamento; hostilidade aos superiores; afrontamento coletivo aos conflitos; boa capacidade de relacionamento	valorização das relações interpessoais; mantém relações de amizade com os colegas; solidariedade	mantém relação de amizade com colegas e subordinados; pouca solidariedade
Relação com o conflito no trabalho	admitem os conflitos, mas têm dificuldade para lidar com eles	reconhecem os conflitos em termos de desigualdades, mas não de desigualdade de classes, e voltam o problema para a organização	reconhece os conflitos em termos de personalidades ou de características individuais
Mecanismos de defesa	deslocamento; evitação fóbica; isolamento; idealização	racionalização; intelectualização; evitação fóbica; isolamento	isolamento; evitação fóbica
Hipóteses sobre a organização psíquica	mais comprometidos; estado-limite depressivo; neurose de caráter	estado-limite depressivo; neurose de caráter; estrutura verdadeira de personalidade	estrutura estável de personalidade; neurose de caráter
Relação com o poder no trabalho	crítica, mesmo sem ação para transformá-la	crítica	identificação com o poder
Alienação no trabalho	ausência de protesto; sensação de exploração e de impotência frente às mobilizações	sentimento de exploração; contestação sem ação concreta	redução de protestos porque se sentem privilegiados
Espaço extra-trabalho	forte investimento no espaço doméstico; separação entre tempo de trabalho e tempo livre	preferência por atividades de lazer, esportivas e culturais; maior integração entre vida pessoal e vida profissional	preferência por atividades de lazer, culturais e familiares; vida profissional e pessoal bem integradas
Significados Atribuídos à Empresa	espaço importante que suscita grande investimento pessoal; neutro (meio de sobrevivência)	espaço importante que suscita grande investimento pessoal; mas que ainda não trouxe o resultado esperado; espaço de realização profissional	espaço importante em termos de realização pessoal, sociabilidade e investimento num projeto coletivo
Relação com o sindicato e atitude diante das greves	---	---	---
Conclusão	sensação de impotência; aceitação da incerteza; reconhecem os conflitos; maior capacidade de análise e de crítica	satisfação e orgulho de pertencer à estrutura; reconhecem as dificuldades; criticam as disfunções; relações afetivas; impotência	legitimam o poder e o tomam como necessário à democratização; insensíveis às críticas; não compreendem o real significado do projeto coletivo

Tal quadro revela os possíveis distúrbios psíquicos desencadeados ou reforçados nos indivíduos por meio de tais políticas, e o efeito da ambigüidade sobre o seu equilíbrio psíquico promove um completo aviltamento da relação que ele estabelece com os outros.

São informações e reflexões como essas que nos permitem entender o que Lima (1995) coloca como sendo uma ação amplificadora da empresa, e não geradora, nos distúrbios psíquicos de seus funcionários.

Nesse sentido, é fundamental que estabeleçamos como se situa a seleção de pessoal dentro desse contexto das novas políticas de gestão de recursos humanos e a importância de seu manuseio como forma de garantir, já na admissão, a diminuição dos conflitos entre organização e funcionários.

Chiavenato (1994) nos aponta que a seleção de pessoal “é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”. (CHIAVENATO, 1994, p. 193). Obstativo é um brasileirismo com o mesmo sentido que obstante, adjetivo, que designa impedimento, obstáculo. (FERREIRA, 1994-95, p. 461). Portanto, o processo seletivo pressupõe um impedimento, uma restrição, um obstáculo entre o fora e o dentro de uma organização.

Vimos que esses obstáculos são orientados e traçados por políticas organizacionais e pelas políticas de recursos humanos. Nas organizações que adotam as novas políticas de gestão de recursos humanos, as “seleções são rigorosas, utilizando técnicas e estabelecendo exigências que se distinguem, consideravelmente, daquelas observadas nas empresas tradicionais.” (LIMA, 1995, p. 42-43). A respeito da relação entre políticas

organizacionais e processo seletivo, citando os estudos de Palmade (1976), Lima (1995) complementa:

J. Palmade (1976), analisando as políticas e estratégias empregadas para selecionar recém-formados, constatou uma estreita relação entre o sistema de gerenciamento e a política de contratação. Sua análise colocou em evidência que, nas empresas do tipo “gerência moderna”, “a vigilância do recrutador recai essencialmente (...) sobre a avaliação da capacidade do candidato (...) a se identificar com as normas e com a racionalidade da estrutura organizacional. Qualidades como motivação, inovação e adaptação à mudança (são) as variáveis intermediárias mais necessárias a este processo de identificação.” (PALMADE, 1976 *apud* LIMA, 1995, p. 43)

A intensidade obstativa do processo seletivo, então, foi assim descrita por Lima, ainda se servindo da pesquisa realizada por Palmade:

Para melhor concretizar seu projeto, essas empresas devem adotar uma política de contratação que funcione como “uma filtragem intensa”. Elas devem se assegurar da compatibilidade da personalidade dos recrutados com sua cultura. Isto explica o número importante de entrevistas às quais os candidatos devem se submeter, e “a maior vigilância quanto aos critérios de escolha baseados na personalidade e na opção ideológica.” (PALMADE, 1976 *apud* LIMA, 1995, p. 43)

Quanto à importância técnica da entrevista no processo seletivo, Chiavenato (1994) esclarece que se trata de um sistema de comunicação com vínculos com outros sistemas devido a cinco elementos fundamentais: a fonte (o candidato); o transmissor (a capacidade verbal e de expressão); o canal (as palavras faladas e os gestos); o instrumento de decifração (as experiências pessoais do candidato e do entrevistador como referencial de interpretação); e o destino (o entrevistador, para o candidato, o candidato para o entrevistador). Por tudo isso,

[...] em todo o processo seletivo a entrevista pessoal é a técnica de seleção que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato a

emprego. A entrevista de seleção deve ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados. (CHIAVENATO, 1994, p. 203)

No que se refere à importância da seleção de pessoal, enquanto política de contratação, para a organização, Lima (1995) nos aponta: “[n]a nossa opinião, antes de tentar modelar seus membros ou fazê-los interiorizar modelos de conduta, [as] empresas adotam políticas de seleção bem precisas a fim de identificar no mercado indivíduos que poderiam se adequar ao seu modo de funcionamento.” (LIMA, 1995, p. 43-44)

Assim sendo, fica clara a função da seleção de pessoal, ou seja, garantir, já na admissão do funcionário na organização, a diminuição dos conflitos (como uma forma de se antecipar aos problemas, que é uma das características das novas políticas de gestão de pessoal), uma vez que estabelece como critério de seleção a adequação do candidato ao funcionamento organizacional. Esse tipo de concepção reflete bem uma das funções essenciais da ARH que é a de mediar, entre outras coisas, a relação entre organização e trabalhadores e garantir o “equilíbrio organizacional”²⁷.

Por isso mesmo, elementos envolvidos na seleção de pessoal precisam ser analisados de modo a identificarmos (ou encontrarmos condições para isso) as implicações e as consequências do que está envolvido em sua prática.

Essa concepção de seleção de pessoal faz-nos questionar, então, em que conhecimentos se baseiam os selecionadores, a partir das políticas de contratação de suas organizações. Isso porque nos preocupa a idéia de que as novas políticas de recursos humanos adotem características como a utilização de conceitos científicos, deformando-os em função

²⁷ O conceito de equilíbrio organizacional consiste na reciprocidade do intercâmbio entre os incentivos oferecidos pela organização (remuneração, benefícios, instrumentos e condições de trabalho) e as contribuições do trabalhador (sua força de trabalho). (CHIAVENATO, 1994, p. 97)

da tecnocratização e do levantamento da bandeira da cientificidade, conforme nos relata Lima (1995):

As novas formas de gerenciamento querem ser vistas como “científicas”, deixando “de ser um campo de amadores”. Os autores que fazem sua apologia falam constantemente de “procedimentos científicos” e utilizam referências teóricas das ciências humanas. Broda (1987) ressalta que não é à toa que essas escolas de gestores tenham uma certa concepção de trabalhador (que rompe na aparência com o taylorismo), como ser total, debruçando-se sobre ele com benevolência e inspirando-se em teorias psicológicas que se referem cada vez mais ao campo de uma certa leitura americana da psicanálise. (LIMA, 1995, p. 31-32)

Aliás, essa visão do trabalhador como ser total articula-se perfeitamente com a idéia de interdisciplinariedade proposta por Chiavenato (1994) na Administração de Recursos Humanos. A respeito ainda dessa apropriação, “indébita”, Lima comenta:

J. Palmade (1987) considera que não se trata “de uma nova teoria, como pretendem seus autores, mas sim de uma ideologia, cujas razões que suscitam a adesão deveriam ser elucidadas”. E completa sua reflexão dizendo que, “neste jogo entre teoria e ideologia, a utilização das ciências humanas não é neutra. Ela parece ser consequência de uma deformação de sentido realizada pela sua tecnocratização.” (PALMADE, 1987 *apud* LIMA, 1995, p. 32)

Stoppino (2000) sugere dois significados para o conceito de ideologia, a partir de Norberto Bobbio: o significado fraco e o significado forte. O significado fraco considera a ideologia como “um conjunto de idéias e de valores respeitantes à ordem pública e tendo como função orientar os comportamentos políticos coletivos.” (STOPPINO, 2000, p. 585). O forte, baseia-se na concepção de Marx e é compreendido como falsa consciência das relações de domínio entre as classes. Ambos, entretanto, parecem comportar as críticas de Palmade (1987).

Sandroni (1996) explica-nos, por outro lado, que a tecnocratização é uma forma de governo de especialistas, que visa ao controle por meio de critérios supostamente objetivos e racionais que validam seus discursos e suas ações, por decorrência da complexificação da divisão social do trabalho e do processo de concentração do capital. Mais detalhadamente:

Para estudiosos da economia como J. K. Galbraith e André Gorz, a extrema valorização e o poder da tecnocracia na atualidade decorrem da intensificação da divisão social do trabalho e do processo de concentração do capital, dando origem às gigantescas empresas multinacionais e monopolistas. Nessas condições, impõe-se a necessidade de planejamento, controle e funcionários altamente especializados nos cargos de direção (enquanto nas condições do capitalismo liberal ou concorrencial, ou na pequena empresa, essas funções são tradicionalmente exercidas pelos empresários ou por membros de sua família). (SANDRONI, 1996, p. 407)

Nesse sentido, a competência é um dos fundamentos essenciais do poder dos técnicos nas organizações de grande porte (FISICHELLA, 2000, p. 1233). Há, portanto, uma relação entre competência e política. A utilização das ciências humanas e da filosofia, assim, visa a garantir um discurso científico, ou competente, para validar o exercício de poder, nas organizações. Isso implica, então, em dizer que a competência é um critério de acesso ao poder ao mesmo tempo em que o legitima. (FISICHELLA, 2000, p. 1236). Por isso mesmo, há uma necessidade de analisar a forma como essa relação se manifesta, nas organizações, como sugere Lima (1995), citando Enriquez (1990):

Enriquez observa que hoje “os dirigentes e numerosos consultores de empresa tomam emprestado à psicossociologia e à sociologia seu vocabulário, deformando-o, para práticas quase sempre anti-sociais e anti-humanistas”. Ele acrescenta que torna-se permanente a necessidade “de denunciar esta deformação e de desmistificar os novos modismos: a qualidade total, a cultura da empresa, o projeto da empresa, as motivações, a necessidade de um espírito de equipe, etc., que são as novas armadilhas propostas por esta sociedade da grana pela grana (...) e da corrupção generalizada (o Japão, que é visto como modelo, sendo o exemplo mais notável).” (ENRIQUEZ, 1990 *apud* LIMA, 1995, p. 32)

Temos até aqui, então, que administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar, portanto, um exercício de poder sobre os vários recursos disponíveis numa organização, visando à eficiência nos processos necessários para que ela continue existindo, inclusive, e principalmente, sobre os recursos humanos. Temos, também, que o administrador é quem exerce esse poder. E ele o deve fazer visando sempre a atingir a excelência necessária para que a organização se mantenha ou se destaque no mercado. Cabe a ele, para tanto, a produção da excelência, o que pressupõe uma necessidade de um controle maior e, assim, um exercício de poder mais eficiente, em que a competência possa dar-lhe acesso e legitimá-lo.

O excesso de controle traz, por sua vez, como vimos, o desgaste físico e mental, a perda da capacidade crítica e de resistência, o desencadeamento e a amplificação de distúrbios psíquicos para os trabalhadores e privilegia os traços de características perversas de personalidade. Há, com isso, uma relação direta entre o controle em prol da excelência e o aviltamento dos trabalhadores. Eis, portanto, a *hýbris* da *demiourgía* da excelência.

Se a seleção de pessoal contribui sobremaneira para o controle das pessoas, numa organização, selecionando aquelas com características próximas às desta, antecipando-se, assim, aos possíveis conflitos gerados na relação organização-trabalhador, qual, então, a dimensão de sua participação na *hýbris* da *demiourgía* da excelência? Eis ao que nos propomos neste presente trabalho.

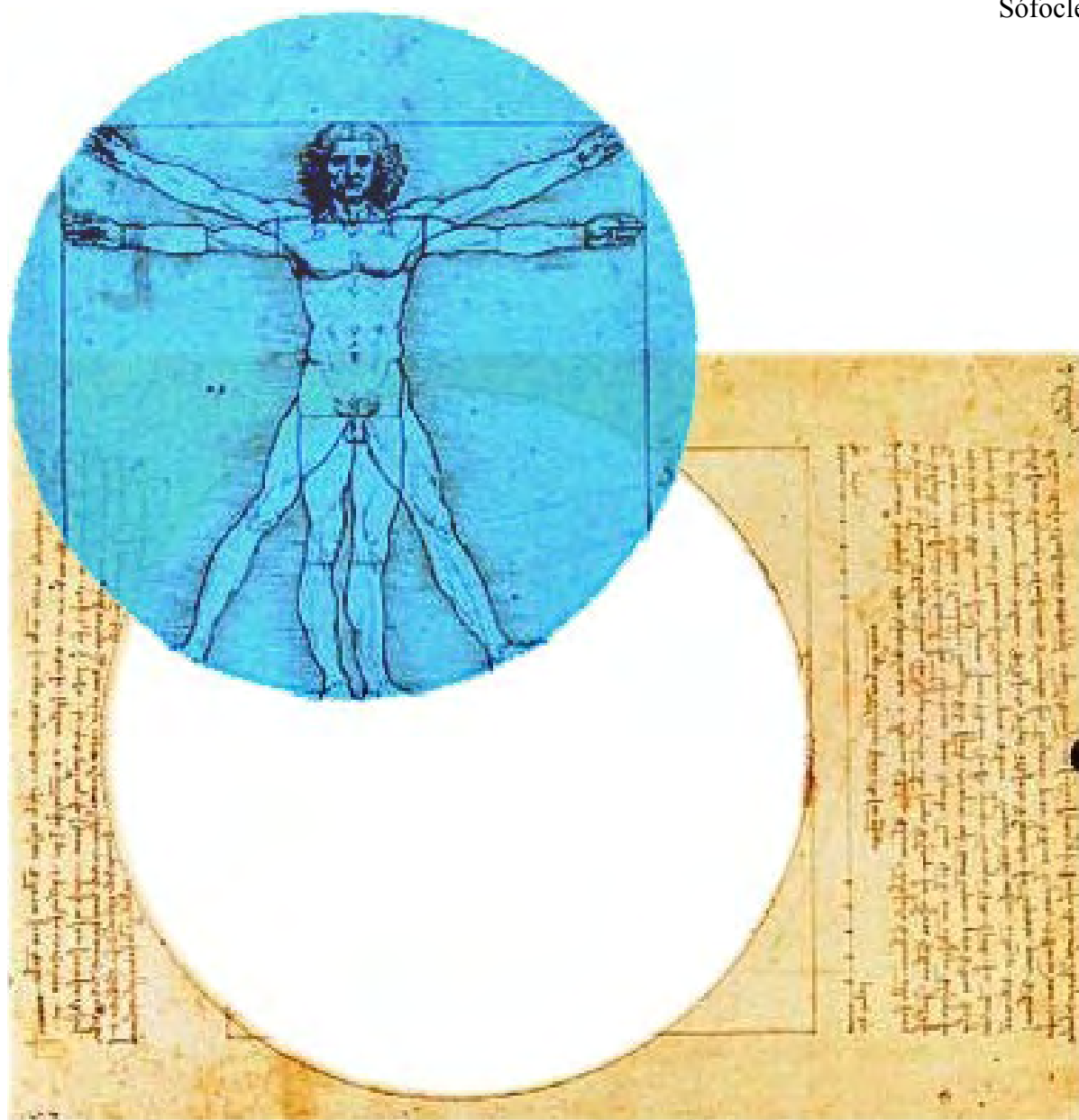
Por se tratar de um exercício de poder envolvendo a relação entre pessoas nas organizações, procuraremos trabalhar com autores que têm uma abordagem pluridimensional dos fenômenos que envolvem esse poder e essa relação, como Pagès *et alli* (1987), a partir de uma releitura realizada por Lima (1995).

II. METHODEÚO: A DEMIOURGÍA DA EXCELÊNCIA

E A SELEÇÃO DE PESSOAL

*Quero dizer estas palavras claramente,
alheio aos vãos relatos, preso à realidade.
Hei de seguir, inda que só, o rumo certo;
o indício mais sutil será suficiente.*

*Édipo, em Édipo Rei
Sófocles*



1. A *dialektiké* da *theoría*

A abordagem pluridimensional dos fenômenos de poder, nas organizações, é, para Pagès *et alli* (1987), uma intuição a ser aprofundada, pois entendem que o assunto é usualmente tratado de forma segmentada, por diferentes linhas de pesquisa, tanto num nível econômico (como um fenômeno de alienação econômica, numa perspectiva marxista), quanto num nível político (como um fenômeno político, que se opõem às análises marxistas clássicas), num nível ideológico (como um fenômeno de apropriação dos sentidos e dos valores) ou num nível psicológico (como um fenômeno de alienação psicológica).

Essas linhas de pesquisa, no entanto, não são entendidas como incompatíveis, segundo esses autores. Para eles:

O que difere são os pontos de partida, as dimensões privilegiadas pela análise e as linguagens teóricas. Nossas pesquisas anteriores nos mostravam o interesse em unir estes diferentes aspectos, e o poder, tema divergente e confluyente, nos estimulava como uma promessa e um desafio a ser vencido para melhor articular ou unificar estas diferentes posturas. Por um lado, parecia-nos que as pistas teóricas, assim como os estudos macrosociais, embora dispersos, eram ricos e numerosos; por outro lado, os estudos empíricos sobre os problemas de poder no seio das organizações eram extremamente raros. O paradoxo é que atualmente a questão do poder nas organizações é efervescente, as doutrinas se afrontam nesse ponto sem que, infelizmente, se tenha estudado de modo preciso o que aí se passa. Nossa ambição era analisar a textura do poder, sua articulação na vida concreta de uma organização. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 12)

O paradoxo envolvendo a efervescência da questão do poder nas organizações e a imprecisão dos estudos do que nelas ocorrem, entretanto, precisa ser aqui melhor esclarecido. Seligmann-Silva (1994) lista algumas disciplinas que se preocuparam em estudar a relação entre o trabalho, as organizações e a saúde física e mental do trabalhador. Entre elas, a *psicologia do trabalho* (análises e diagnósticos de situações oriundas da relação

entre condições de trabalho e características e condutas dos trabalhadores), a *nova psicopatologia do trabalho* ou a *psicodinâmica do trabalho* (análise da dinâmica dos processos psíquicos a partir da relação do trabalhador com a realidade do trabalho), a *psicanálise* (análise da relação entre a angústia e o desejo, relacionados ao trabalho, e da conexão entre trabalho concreto e o inconsciente), a *ergonomia* (análise das necessidades humanas, especialmente as de segurança e saúde, e dos interesses de produção), a *área de estudos psicossomáticos* (análise da correlação entre processos psicossomáticos e as situações de trabalho), a *psicologia social* (análise dos aspectos psicossociais do trabalho), os *estudos da organização do trabalho* (análise das situações concretas relativas à produção), a *saúde ocupacional* e a *medicina do trabalho* (análise dos riscos de doenças profissionais e acidentes de trabalho e suas relações com a subjetividade dos trabalhadores), a *toxicologia* e a *neurologia clínica* (análise da influência de diferentes substâncias químicas, em ambiente de trabalho, nas estruturas do sistema nervoso de trabalhadores, gerando distúrbios neurológicos) e a *epidemiologia* (análise da diversidade das situações de trabalho humano na determinação de diferentes agravos à saúde psicossocial). (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 50-68). Como vimos, o volume de estudos acerca da dimensão trabalho-organização-trabalhador aumentou bastante desde 1979, ano em que Pagès *et alli* (1987) afirmaram sobre tal paradoxo. Entretanto, reconhecemos que muito mais ainda precisa ser feito.

Um outro paradoxo, que os autores sugerem, e nós concordamos, é que há um reconhecimento generalizado sobre a importância dos problemas de poder ao mesmo tempo em que o acesso às organizações para estudá-lo é muito difícil. Essa dificuldade parece-nos bastante natural, uma vez que a inserção, visando a esse objetivo, sugere uma ameaça à ordem, mantida justamente por uma estrutura de poder.

Com base nesses paradoxos, Pagès *et alli* (1987) pesquisaram uma grande cooperativa de pesca e puderam contrapor duas lógicas de produção: a lógica unitária,

concreta, territorializada, da produção artesanal e a lógica fragmentada, abstrata, desterritorializada, da produção capitalista.

Essa contraposição permitiu-lhes estudar o poder capitalista como uma nova totalidade e constatar que sua característica mais profunda é que ela modifica as relações do econômico, do político, do ideológico e do psicológico, uma vez que parcela o campo unitário e reduz o processo de produção como um todo global a uma dimensão puramente econômica.

Uma outra constatação, bastante significativa, foi que na lógica de produção capitalista os dirigentes, gestores e técnicos legitimam e mantêm seus poderes mediante às suas capacidades de inventar soluções mediadoras para as contradições sociais.

Uma terceira constatação diz respeito à solução para as contradições psicológicas decorrentes das relações do inconsciente psicológico, por um lado, e das estruturas sociais e organizacionais, por outro, que consiste em uma transferência de fidelidade a novas autoridades.

Tais constatações permitiriam a Pagès *et alli* (1987) elaborarem o conceito de “sistema sócio-mental”,

[...] segundo o qual o estado da organização, aos níveis econômico, político, ideológico, deve ser relacionado com as estruturas inconscientes dos trabalhadores. A organização traz também uma resposta mediadora às contradições inconscientes vividas pelos trabalhadores. Sua mudança é limitada pela impossibilidade dos trabalhadores de assumir suas contradições inconscientes, e na verdade a organização reforça esta impossibilidade, numa reação circular. Isso nos colocava o problema da articulação de nossos quadros teóricos essenciais e de referência, o marxismo e a psicanálise, e nos interrogamos sobre a possibilidade ou de combiná-los, ou de unificá-los transformando-os. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 15)

Com dificuldade de se inserirem nas organizações, conseguiram continuar sua pesquisa numa filial de uma grande multinacional, identificada por eles apenas como TLTX, uma

“organização hipermoderna”²⁸, cuja atividade dedicava-se à produção de um material de alta tecnologia, empregando, para isso, sofisticadas técnicas de administração, não tendo, eles, acesso direto aos dirigentes de cúpula.

Essa experiência permitiu-lhes constatar que “as contradições sociais não eram mais visíveis, mas ocultas em profundidade.” (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 16). Mais detalhadamente,

[t]odo nosso esforço foi desde então canalizado para a compreensão da lógica do sistema, a articulação de suas partes, suas relações com as contradições subjacentes, e de passagem, para o aperfeiçoamento de nossos métodos e de nossos instrumentos teóricos. Nossa concepção de poder se clareou não mais como a do poder de grupos sociais, mas como ocultação de contradições sociais e psicológicas. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 16)

A pesquisa em ambas as realidades, cooperativa e empresa hipermoderna, permitiu-lhes a elaboração de uma teoria do poder e da organização que visa, justamente, à compreensão das relações entre o econômico, o político, o ideológico e o psicológico. Suas constatações permitiram, também, identificar que a TLTX atuava com o desenvolvimento de métodos políticos de administração à distância, difundia uma ideologia, que se manifestava nas políticas de recursos humanos, e conseguia a adesão de seus funcionários por meio da influência sobre estruturas inconscientes de suas personalidades.

Ao identificarem tais processos, Pagès *et alli* (1987) sinalizaram que os caminhos necessários à mudança da organização são possíveis a partir de um entendimento acerca da natureza das relações inconscientes que ligam o indivíduo à organização e das políticas que reforçam essa relação.

²⁸ Pagès *et alli* (1987) traduzem a expressão “organização hipermoderna” da seguinte forma: “O que nos propomos a chamar de organização hipermoderna, em contraste à organização moderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes.” (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 35)

Esse entendimento pode partir de três processos fundamentais: mediação, introjeção das contradições e consolidação ideológica. Para Pagès *et alli* (1987), as “políticas contraditórias das organizações remetem às contradições subjacentes do sistema econômico, entre os objetivos da empresa neocapitalista e os trabalhadores”. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 27). Há, portanto, de um lado os objetivos dominantes da organização e, de outro, a percepção das coerções pelo trabalhador. A relação entre organização e trabalhador seria, nesse sentido, uma relação de forças que conduziria ao conflito. Para evitar os conflitos, a organização segue políticas que visam a “*aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo.*” (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 26, grifo dos autores). Essas vantagens se interpõem entre a organização e o trabalhador atuando como um mediador, absorvendo e transformando a contradição impedindo que ela exploda em um conflito, antecipando-se a ele. O trabalhador passa, então, a introjetar as contradições da política organizacional, sendo submetido a estímulos contraditórios, dos quais não compreende a origem e contra os quais não consegue reagir. Essa introjeção mergulha o trabalhador numa contradição psicológica consciente e se traduz em conflito interno, que é percebido apenas naquilo que toca o trabalhador, não estabelecendo ligações com as situações dos outros nem com as políticas da organização, da qual, entretanto, fala. Há, com isso, uma intervenção do papel da ideologia. Os princípios da organização representam sua ideologia e são aplicáveis, segundo sua política de pessoal, oferecendo uma fonte suplementar de satisfação ao indivíduo, dando um valor à sua experiência e reforçando os termos positivos do conflito psicológico. Dessa forma, impede o conflito de irromper externamente, mantendo o processo e a contradição ao nível intra-individual, em que ela deve permanecer, garantindo a consolidação ideológica. As políticas de pessoal, todavia, funcionam como mediação econômica, por um lado, mas, também, possuem uma função ideológica, reforçando a ideologia oficial de respeito ao indivíduo, e é reforçada por ela. Nesse processo todo, há uma colaboração ativa para sua própria submissão,

cooperando na produção ideológica, destilando uma ideologia que lhe é própria e resolvendo de seu modo as contradições entre a ideologia oficial e sua experiência oficial. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 27)

Lima (1995), por sua vez, atenta-nos para o fato de que esses autores, que criticam as novas políticas de pessoal, assim como Peters/Waterman e Archier/Sérieyx, que as divulgam, desenvolvem uma idéia comum, ou seja, a “de que a organização possa exercer um domínio (‘emprise’) sobre o indivíduo ao ponto de destruir seu senso crítico e ajustá-lo totalmente às suas exigências.” (LIMA, 1995, p. 48)

Para a autora, nesse sentido, uma possibilidade importante de análise seria justamente “o sujeito e suas possibilidades de resistência e defesa” (LIMA, 1995, p. 49), já que grande parte dos indivíduos, nas organizações, não está “doente”. Assim, a autora tenta compreender como tais possibilidades de resistência e de defesa, a longo prazo, acabam afetando a qualidade de vida e de relações desses indivíduos com o outro e consigo mesmos. Frente a isso, chega à seguinte constatação:

Quanto às defesas individuais que os sujeitos adotam na tentativa de lidar com as pressões presentes nessas políticas, vimos que sua única finalidade é a redução das tensões internas e o alcance de um certo equilíbrio. Os mecanismos que teriam por finalidade a realização de potencialidades, a libertação das repetições e das identificações alienantes, estão praticamente ausentes. Isto significa que as defesas detectadas por nós podem proporcionar ao sujeito um certo equilíbrio, permitindo-lhe enfrentar melhor a situação de trabalho, mas não têm qualquer poder transformador desta situação. Ao contrário, sua função é muito mais adaptativa. No entanto, elas indicam — ainda que de forma contraditória — que o indivíduo não é uma massa amorfa à espera de ser modelada pela organização. Durante nossa pesquisa, fomos freqüentemente testemunhas dessa capacidade que tem o sujeito de analisar a situação de trabalho e de adotar o comportamento que lhe possibilita uma melhor adaptação. Vimos que a adoção de certos comportamentos exigia considerável esforço e acarretava, com freqüência, um grande sofrimento. (LIMA, 1995, p. 349)

Entendemos o esforço de Lima (1995) em demonstrar que a “dominação” apontada por Pagès *et alli* (1987), que resultaria numa “modelagem” do trabalhador de acordo com as exigências da organização, não ocorre sem resistências. Entendemos, também, que

essas resistências acontecem no âmbito individual, não garantindo, necessariamente, a transformação da realidade à qual este indivíduo está inserido, e geram sofrimento ao trabalhador. Para nós, assim como para esses autores, isso acontece como consequência das estratégias das novas políticas de gestão de pessoal.

De todas as características apontadas como comuns às novas políticas de gestão de pessoal por Lima (1995), elegemos três, que se relacionam entre si, como as mais significativas, a ponto de sintetizar as tais políticas: *a horizontalização das organizações*, *a técnica de governo à distância* e *a antecipação de conflitos*.

A intelectualização das funções, dentro das organizações, em decorrência da inovação tecnológica (e da reestruturação produtiva), permitiu, por sua vez, um enriquecimento do cargo. Chiavenato (1994) entende que, com o enriquecimento do cargo, “o próprio trabalhador planeja, estabelece objetivos e controla os resultados de seu próprio trabalho.” (CHIAVENATO, 1994, p. 455). Esse processo de redesenho dos cargos, ou de reengenharia, que desloca para o trabalhador o controle sobre si mesmo e suas ações, garantiu a diminuição do papel autoritário da hierarquia e, por conseguinte, a exclusão de cargos de vigilância, permitindo, com isso, o enxugamento dos quadros de funcionários e a *horizontalização das organizações*.

Essa suposta “participação” do trabalhador no planejamento e no controle de seu próprio trabalho possibilitou às organizações um maior controle sobre os funcionários, já que os mesmos participam do estabelecimento de metas e de programas de participação nos lucros e resultados, por exemplo. Essa participação acaba por valorizar o consenso (já que metas cumpridas significam um “retorno” econômico à organização e ao trabalhador) e exercer uma pressão sobre os pares (num processo de auto-controle e de vigilância do outro para que os resultados sejam atingidos). Esses mecanismos servem à organização como uma

técnica de governo à distância, uma vez que o trabalhador passa a aderir aos propósitos organizacionais e a interiorizar as regras do jogo.

Para garantir a adesão do trabalhador e a interiorização das regras, entretanto, a organização precisa adotar “dispositivos que tentam evitar a emergência do descontentamento, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem.” (LIMA, 1995, p. 28). Para tanto, as organizações articulam políticas que levam em conta as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica (PAGÈS *et alli*, 1987), visando a mascarar as contradições inerentes à relação capital-trabalho. Outra forma de se evitar que venham à tona possíveis descontentamentos é a utilização de dispositivos que visam a perceber sinais ou indícios de conflitos, como os “grupos-T” (grupos de treinamento ou grupos de encontro ou, ainda, laboratórios de sensibilidade), uma vez que o “**treinamento da sensibilidade** tem demonstrado ser um dos métodos mais eficazes na melhoria da competência interpessoal, na diminuição da ansiedade e na *redução do conflito intergrupar*.” (CHIAVENATO, 1994, p. 456, grifos do autor). Tais dispositivos visam a garantir a *antecipação dos conflitos* nas organizações. Um aspecto, entretanto, é fundamental para, senão impedir, ao menos tentar diminuir a emergência do descontentamento e das contradições nas organizações: a valorização de um perfil de trabalhador próximo às características da organização.

A seleção de pessoal, como vimos, é o instrumento fundamental na valorização e, antes, escolha do perfil ideal do trabalhador a ser incorporado numa organização. Desta forma, ela “antecipa-se ao conflito” agindo como *reguladora* e *normalizadora*.

Servindo de instrumento para garantir o “equilíbrio” entre o perfil do trabalhador e as características da organização, e assim tentar diminuir a emergência de possíveis contradições, a seleção de pessoal é reguladora porque visa a escolher trabalhadores

que estejam em conformidade com as regras e normas da organização. Assim, ela estabelece parâmetros (comparação dos requisitos exigidos pela organização com as características de cada candidato a emprego e decisão quanto à sua contratação ou não) que acabam por regulamentar as características necessárias ao trabalhador para que possa ingressar naquela organização. Dessa forma, ela contribui para a difusão de um perfil ideal de trabalhador.

Entendemos, todavia, que a construção de um perfil ideal de trabalhador parte de uma *idéia* de trabalhador e, por extensão, uma *idéia* de Homem. Abbagnano (2000) entende que o significado do termo “idéia” se traduz a partir de dois sentidos, sendo o primeiro “a espécie única intuível numa multiplicidade de objetos” e, o segundo, “um objeto qualquer do pensamento humano, ou seja, como representação em geral.” (ABBAGNANO, 2000, p. 524). Assim, quando falamos em perfil ideal de trabalhador, entendemos uma *idéia* de Homem (que trabalha) e, por extensão, um modelo de Homem²⁹.

Ao agir como reguladora, a seleção de pessoal difunde o modelo de Homem de uma organização para a comunidade em que ela está inserida ou para a sociedade de forma geral. Ao selecionar trabalhadores que correspondam a seu modelo, avaliam a capacidade dos mesmos de se adaptarem às regras da organização. Qual um contrato, normalizam³⁰ o trabalhador que “aceita” ser incorporado na estrutura da organização. Ora, normalizar é tornar normal, e o normal é aquilo que está em conformidade com a norma, ou, noutros termos, “[a]quilo que está em conformidade com um hábito, com um costume, com uma média aproximada ou matemática, ou com o equilíbrio físico e psíquico.” (ABBAGNANO, 2000, p. 717). Nesse caso, a seleção de pessoal é quem verifica se o trabalhador está alinhado aos hábitos, costumes e valores de uma organização.

²⁹ O termo modelo tem como significado primeiro, no léxico: “Desenho ou imagem que representa o que se pretende reproduzir, desenhando, pintando ou esculpindo.” (MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998, p. 1394)

³⁰ O sentido de “normal”, no léxico, refere-se, também, a “exemplar, modelar.” (MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998, p. 1463)

Ao difundir o que ela verifica num trabalhador, para que ele consiga ser, quase que literalmente, incorporado pela organização, a seleção de pessoal constrói regras de conduta a serem respeitadas pelos candidatos. Desse modo, o perfil ideal difundido pela organização designa o seu modelo ideal de Homem “produtivo”.

Ao buscar um trabalhador com um perfil alinhado às normas da organização, regulando e normalizando o comportamento de quem pretende candidatar-se à vaga de emprego (e não mais apenas dos funcionários da organização), a seleção de pessoal visa a antecipar-se a possíveis conflitos entre a organização e o trabalhador. Essa antecipação busca, justamente, diminuir as contradições entre os objetivos individuais e os objetivos da organização, servindo como um processo antecipatório de mediação.

2. A mediação como *hypokeímenon*

Pagès *et alli* (1987) tomam a mediação a partir de uma leitura social marxista e de uma leitura psicanalítica da subjetividade. Sua ambição consiste justamente em juntar as duas formas de análise e compreender os fenômenos sociais em relação com os intrapsíquicos.

Tomam como definição de mediação a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Esses privilégios ocultam a contradição entre os objetivos da organização (ou os objetivos do sistema capitalista, ou seja, o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores. Os termos mediadores, segundo esses autores,

... respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela (a empresa) desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. Simetricamente, o desenvolvimento das forças produtivas dá aos trabalhadores novos meios de luta e em contrapartida exige um reforço de controles, a criação de novos meios de controle e sua extensão às novas situações. É a esta dupla necessidade de desenvolvimento e de controle do sistema produtivo que respondem os processos de mediação. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 27-28)

A mediação está relacionada ao conceito de contradição, no sentido marxista, mas as contradições nem sempre são diretamente observáveis, pois são ocultadas e transformadas pelos processos de mediação.

A mediação efetua-se, segundo Pagès *et alli* (1987), por meio de outros processos como a abstração, objetivação, “desterritorialização”, individuação, que levam o indivíduo a se isolar e a se submeter. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 28)

O processo de mediação nas organizações se estende a quatro domínios: econômico, político, ideológico e psicológico. No domínio econômico, manifesta-se por intermédio de uma política de altos salários, possibilidade de carreira, redução das discriminações de diplomas, sexo, família, meio social de origem, que fazem a mediação da aceitação de um trabalho excessivo e, por extensão, a aceitação da dominação capitalista. No domínio político, refere-se ao conjunto de técnicas de administração à distância que garantem o respeito às diretrizes centrais da organização ao mesmo tempo em que o desenvolvimento da iniciativa individual. Isso acontece por meio da interiorização das regras e dos princípios por parte do indivíduo, que as aplica e reproduz, caracterizando uma autonomia controlada, que é justamente a contradição entre o desejo do indivíduo em controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da organização sobre a qual ele não tem domínio. No domínio ideológico, uma ideologia dominante produzida pela organização que dá vazão a

variantes e interpretações individuais. No domínio psicológico, a dupla privilégios-restrições (coerções) é transformada em prazer-angústia, em que a organização se transforma em uma imensa máquina de prazer (o de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar) ao mesmo tempo que de angústia (pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências). Há, com isso, a produção de um reforço circular entre a angústia e o prazer que assegura a manutenção de um sistema psicológico semelhante às estruturas da organização, e as reproduzem. Pagès *et alli* (1987), no entanto, valorizam, mais que as mediações internas a cada domínio, as mediações *entre* os domínios:

A possibilidade de ter iniciativas no trabalho faz aceitar a sua dureza. Da mesma forma a adesão aos “grandes princípios” faz aceitar a ideologia da empresa. E mais, o prazer que se tem pelo trabalho, do qual se aprende a não abdicar. Inversamente, o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta, de uma forma ou de outra, a seu nível, amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer; fazem com que se suportem os conflitos inerentes ao sistema psicológico, a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais. Trata-se de uma organização sistêmica, em que os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes. Porque sua lógica é comum, trata-se de um sistema *coerente*, orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 29, grifo dos autores)

Esse sistema desloca e transforma as contradições. Desloca a partir de dois momentos teóricos: desde as contradições dos trabalhadores com a organização e o sistema social até a política contraditória da organização, por um lado, e desde a política contraditória da organização até as contradições psicológicas individuais, por outro. Com isso, transforma, por sua vez, as contradições duplamente: transforma as contradições coletivas em contradições individuais, por um lado, e transforma contradições globais que se situam nos níveis econômicos, políticos, ideológico, psicológico, em contradições puramente psicológicas. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 30)

Nesse sentido, a organização é um sistema de mediações e, assim, pode ser entendida como um conjunto dinâmico de respostas e contradições. Em outros termos, a organização é

... realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro. Nenhuma parte da organização, nem a organização ela mesma, pode ser considerada dados, mas como produtos, o produto de contradição entre empresas, entre as empresas e o Estado, a empresa e seus trabalhadores, entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual. Não se pode compreender como nasce e se transforma uma organização a não ser por referência a este fundo *negativo*, numa perspectiva não positivista, mas dialética. A organização e, se quisermos, uma vasta “zona intermediária” que se interpõe entre as contradições de classe, evita ou atenua os conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, mas é, entretanto, constantemente sustentada e produzida por elas. (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 31, grifo dos autores)

Como um sistema de mediações, a organização se antecipa aos conflitos, absorve e transforma as contradições antes que resultem em conflitos coletivos. Mediação é, com isso, justamente a antecipação de conflitos.

Pagès *et alli* (1987) afirmam que o que caracteriza uma organização hipermoderna é o forte desenvolvimento de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias ou domínios), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes.

Essa coerência acaba por trazer uma resposta às contradições psicológicas individuais e interindividuais. Permitem aos trabalhadores defenderem-se da angústia, propõem-lhes um sistema de defesa sólido socialmente organizado e legitimado pela sociedade, “oferecem uma solução global aos problemas da existência.” (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 40)

A correspondência entre as estruturas psicológicas e as estruturas sociais é chamada por Pagès *et alli* (1987) de espaço sócio-mental e se caracteriza justamente por articular entre elas as estruturas econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas, não estando

acessível diretamente à observação, pois repousa sobre as contradições sociais e psicológicas subjacentes.

O método proposto por Pagès *et alli* (1987) pressupõe um trabalho de pesquisa e outro de formação, prefigurando, segundo eles, um trabalho de mudança na organização, “que evitaria o isolamento idealista da pesquisa separada de perspectivas práticas, e os desvios ideológicos de uma formação insuficientemente ancorada por uma pesquisa.” (PAGÈS *et alli*, 1987, p. 16)

Nossa proposta, no entanto, é, antes, a de investigar a dimensão da seleção de pessoal como reguladora, normalizadora e mediadora das contradições inerentes à relação entre organização e trabalhador para, a partir disso, iniciarmos, num primeiro momento, um diálogo acerca do impacto social que essa ferramenta de gestão de pessoal potencializa, da forma como ela pode refletir na subjetividade do trabalhador e da responsabilidade do psicólogo como principal profissional envolvido na aplicação das técnicas que a sustentam.

3. O *hodós* investigativo

O objetivo maior desta pesquisa é compreender as dimensões envolvidas na seleção de pessoal enquanto processo de restrição da entrada de recursos humanos numa organização e enquanto mecanismo de regulação, normalização e mediação, uma vez que essa situação possui ligação direta com problemas sociais, econômicos, políticos e culturais, como

o desemprego, e com processos de subjetivação do trabalhador (ao difundir modelos de Homem a serem “incorporados” por eles).

Para tanto, julgamos necessário conhecer as técnicas utilizadas pelas organizações no processo seletivo de seus funcionários, suas políticas de contratação de recursos humanos e o saber que, segundo os profissionais responsáveis por elas, as define.

Com base nessas informações, procuraremos, também, contribuir com dados, reflexões, análises e discussões para as questões sociais discutidas até aqui, por meio de questionamentos de práticas e conhecimentos nas áreas de Administração de Recursos Humanos, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Seleção de Pessoal e Subjetividade para que possam fomentar novos diálogos.

Por intermédio dos elementos traçados por Pagès *et alli* (1987) e Lima (1995), tentaremos compreender as dimensões envolvidas no processo seletivo e analisá-las de forma a identificar os elementos que as compõem e suas possíveis ressonâncias e reverberações.

Para tentar atingir um resultado significativo, realizamos uma pesquisa de campo visitando empresas que mantêm escritórios corporativos na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e que oferecem postos de trabalho em grande parte do território nacional e, algumas, até mesmo fora do Brasil. O critério para a escolha das organizações visitadas levou em consideração o número de funcionários, uma vez que esse dado representa o número de cargos que ela possui e, por conseguinte, o número de postos de serviço que ela oferece no mercado de trabalho. A escolha da RMSP se deu pela proximidade geográfica e por representar a região com maior concentração de escritórios corporativos de grandes empregadores no Brasil.

O número de organizações a serem visitadas não foi fechado, levando em consideração que algumas delas poderiam não aceitar participar da pesquisa. Como o número

de empresas teria que ser relativamente grande para compor uma amostra significativa, do ponto de vista estatístico, em função da proporção de empresas no Estado de São Paulo, achamos importante abordar o tema por meio de uma pesquisa qualitativa e não quantitativa, não estabelecendo números rígidos ou expressivos. Trabalhamos, portanto, de acordo com as disponibilidades das organizações e, claro, nossas.

Para critério norteador, utilizamos o índice “Melhores e Maiores”, de 2002, da Revista Exame³¹. Assim, encontramos, na lista das maiores empresas por número de funcionários, algumas com as condições que listamos, de forma geral, as quais tomamos, em princípio, como população de nossa pesquisa.

Em função dos objetivos traçados, julgamos importante que fossem os gerentes de recursos humanos responsáveis pela seleção de pessoal, das organizações pesquisadas, os sujeitos a serem entrevistados. Isso aconteceu em virtude do nosso interesse em compreender processos amplos envolvidos na seleção de pessoal, como as políticas de contratação e de RH, em geral, de suas organizações. Os gerentes, nesse sentido, configuram, numa escala hierárquica nas organizações, um intermediário entre o nível estratégico (que determina as políticas organizacionais e específicas de cada departamento) e o operacional (que executa as ações dirigidas pelas políticas), servindo como um articulador entre a idéia e a ação (um *demiourgós*).

Ainda assim, essa não foi uma característica seguida rigidamente, uma vez que também tivemos por objetivo levantar informações técnicas que um analista de recursos humanos poderia fornecer. Isso dependeu das organizações e das disponibilidades, entretanto, a prioridade continuou sendo os gerentes.

³¹ PORTAL EXAME. **Melhores e Maiores**. [online] Disponível na internet via http://portalexame.abril.uol.com.br/exame/app/mm/Maiores/index.jhtml?_DARGS=%2Fexame%2Fapp%2Fmm%2FMaiores%2FconsultForm.jhtml. Arquivo acessado em 31 de julho de 2002.

Para um melhor entendimento dos procedimentos adotados em nossa pesquisa, faz-se necessário o detalhamento de alguns pontos que sustentaram nossos caminhos e seus resultados.

Como dissemos anteriormente, nossos objetivos não foram o de fazer levantamentos estatísticos acerca das técnicas utilizadas e das políticas de RH, mas um estudo qualitativo das dimensões da seleção de pessoal. Além do que já comentamos, isso se deveu porque, assim como estabelecem os fundamentos da pesquisa qualitativa, não entendemos que “as ciências humanas e sociais devam-se conduzir pelo paradigma das ciências da natureza e devam legitimar seus conhecimentos por processos quantificáveis que venham a se transformar, por técnicas de mensuração, em leis e explicações gerais.” (CHIZZOTTI, 2000, p. 79)

Optamos por esse paradigma científico em função de seus fundamentos que propõem “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.” (CHIZZOTTI, 2000, p. 79)

Como “as orientações filosóficas que afirmam essa relação sempre presente no conhecimento são, principalmente, a fenomenologia e a dialética” (CHIZZOTTI, 2000, p. 79), optamos pela leitura dialética, uma vez que “valoriza a contradição dinâmica do fato observado e a atividade criadora do sujeito que observa, as oposições contraditórias entre o todo e a parte e os vínculos do saber e do agir com a vida social dos homens.” (CHIZZOTTI, 2000, p. 80)

Obviamente que não se trata aqui de uma opção compulsória, mas de uma avaliação a partir do como o problema de nosso trabalho se nos apresentou. Ele não apareceu de uma “hipótese previamente aventada”, a partir de modelos pré-concebidos, como ocorre na pesquisa quantitativa (CHIZZOTTI, 2000, p. 81), mas sim, foi o resultado de vivências e

mobilizações. Para trabalharmos dialeticamente, precisávamos de um instrumento de coleta de dados que permitisse atingir nossos objetivos da melhor forma possível.

Optamos pela entrevista semi-estruturada devido à possibilidade que ela dá ao entrevistado de se comunicar, dentro de um espectro de pontos previamente estabelecido. (CHIZZOTTI, 2000). A análise de conteúdo, diante de nosso problema e de nossos objetivos, surgiu, já por sua definição³², como a melhor alternativa para atingirmos os resultados.

O objetivo da análise de conteúdo também se aproximava muito dos nossos ao tentar “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto e latente, as significações explícitas ou ocultas.” (CHIZZOTTI, 2000, p. 98)

Para o melhor aproveitamento das informações coletadas, procuramos utilizar tecnologia de gravação de áudio para o registro das entrevistas, quando aprovada pelos sujeitos.

Como dissemos, nosso objetivo era o de levantar os critérios utilizados para a construção do “perfil” dos colaboradores a serem agregados pelas organizações e as técnicas de seleção utilizadas para tanto. Nosso objeto de estudo, então, eram as técnicas e as políticas de seleção de pessoal, e nossos sujeitos os gerentes de recursos humanos responsáveis por essa área nas organizações.

Após serem selecionadas 16 das maiores empresas do Brasil, por números de funcionários, localizadas na Região Metropolitana de São Paulo (segundo os dados do anuário da Revista Exame, “Melhores e Maiores”, de 2001), conseguimos o contato com 13 delas. Das 13 empresas previamente contatadas por telefone, 06 retornaram à solicitação de participação na pesquisa de mestrado, encaminhada por fax e e-mail diretamente a seus gerentes de recursos humanos ou gerentes responsáveis pela seleção de pessoal, sendo elas dos seguintes setores da economia brasileira:

³² Ou seja, “um conjunto de técnicas de análise de comunicação.” (BADIN *apud* CHIZZOTTI, 2000, p. 98)

QUADRO 07: Perfil geral das organizações pesquisadas, por setor de atuação

<i>Organização "A"</i>	<i>Organização "B"</i>	<i>Organização "C"</i>	<i>Organização "D"</i>	<i>Organização "E"</i>	<i>Organização "F"</i>
<i>Setor Automobilístico</i>	<i>Setor Agroindustrial</i>	<i>Setor Varejista</i>	<i>Setor da Construção Civil</i>	<i>Setor de Serviços</i>	<i>Setor Turístico/ Hoteleiro e de Serviços em Alimentação</i>
Multinacional	Nacional	Nacional	Nacional	Multinacional	Multinacional

Das 06 empresas que retornaram à solicitação, 05 se dispuseram a participar das entrevistas e apenas 01 (organização "F") argumentou que estava em reestruturação organizacional e na área de Recursos Humanos, disponibilizando-se a participar da pesquisa a partir de julho de 2003, o que se tornou inviável em decorrência do tempo que dispúnhamos, na ocasião.

Concordamos que seriam ocultadas quaisquer informações que pudessem identificar as organizações. Por conta disso, tudo o que podemos relatar é que as 05 organizações que se disponibilizaram prontamente a nos atender oferecem, juntas, aproximadamente, 90 mil postos de trabalho em quase todo o território nacional.

Nas organizações multinacionais, relevamos apenas os postos de trabalho ofertados no Brasil, uma vez que unidades em outros países possuem administração independente da do nosso, ainda que sob as diretrizes da matriz. Já as nacionais, contabilizamos, também, os postos de trabalho que são oferecidos fora do Brasil por entendermos que são gerenciados por políticas desenvolvidas e controladas aqui, ainda que possuam certa autonomia enquanto filiais. Nossa idéia era, com isso, tentar restringir o entendimento do nosso objeto àquilo que é produzido ou reproduzido no Brasil.

Por meio de contato telefônico direto, e/ou "e-mail", com os responsáveis pela seleção de pessoal nessas organizações, agendamos os dias e os horários para que

podéssemos nos encontrar. Em todos os casos, agendamos as entrevistas no espaço físico da própria organização e em horário comercial.

O intuito da visita era o de conhecer as instalações e, fundamentalmente, entrevistar os seus gerentes de recursos humanos responsáveis pela seleção de pessoal. A idéia inicial foi a de que as entrevistas durassem, no máximo, uma hora e fossem realizadas uma única vez, pois levamos em consideração as dificuldades de disponibilidade de tempo dentro das organizações. Todavia, não fechamos essas diretrizes de forma inflexível, de modo que algumas duraram quase duas horas (caso da organização “A”, “C” e “D”).

Foram realizadas, nas 05 empresas que se propuseram a participar livre e prontamente da pesquisa (organizações “A”, “B”, “C”, “D” e “E”), entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de recursos humanos, supervisores e analistas responsáveis pela seleção de pessoal. Especificamente, em duas delas (organizações “A” e “C”), participou, juntamente com os gerentes responsáveis, uma analista (organização “A”) e uma profissional encarregada (organização “C”) da operacionalização da seleção de pessoal. Em uma delas, a entrevista foi realizada com um supervisor de recursos humanos responsável pela área comercial (organização “B”); em outra, a entrevista foi realizada com uma consultora de recursos humanos da mesma área, que assumiu interinamente o cargo de gerente de recursos humanos, em razão do período de férias da titular do cargo (organização “E”). Em 04 ocasiões (organizações “A”, “B”, “D” e “E”), as entrevistas foram gravadas por tecnologia de áudio e, em uma, foi condicionado o não uso do mesmo, restando, portanto, as anotações por parte do entrevistador (organização “C”).

Os sujeitos de nossa pesquisa apresentam perfis variados, conforme demonstrado no Quadro 08. Há nomenclaturas distintas entre os cargos, mas nas organizações “A”, “B”, “C” e “D” os cargos mencionados referem-se ao profissional responsável pelo gerenciamento da seleção de pessoal. Nas organizações “A” e “C”, especificamente, também

participaram os profissionais responsáveis diretos pela operacionalização do processo de provisão de recursos humanos. Na organização “E”, a consultora que ocupava interinamente o cargo de gerenciamento atuava na operacionalização da seleção de pessoal, o que enriqueceu a entrevista, pelo lado operacional, e dificultou o acesso a algumas informações, pelo lado gerencial.

QUADRO 08: Perfil geral dos sujeitos entrevistados

Organização	Cargo	Sexo	Idade	Estado Civil	Dependentes	Formação Acadêmica
“A”	Supervisora de Qualificação Corporativa e <i>Personnell Marketing</i>	Feminino	39 anos	Casada	01	Graduação em Letras
	Analista de Recursos Humanos	Feminino	26 anos	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia
“B”	Supervisor de Recursos Humanos	Masculino	39 anos	Casado	02	Graduação em Economia
“C”	Gerente de Recursos Humanos	Masculino	54 anos	Casado	03	Graduação em Comunicação Social
	Encarregada de Recursos Humanos	Feminino	37 anos	Casada	01	Graduação em Psicologia
“D”	Gerente de Potencial Humano	Feminino	34 anos	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia
“E”	Consultora em Recursos Humanos	Feminino	33 anos	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia

Em sua maioria, os profissionais entrevistados eram do sexo feminino, com idade média de 37 anos, casados, com filhos e com formação acadêmica no curso de Psicologia, ainda que os cargos de gerenciamento estivessem, na maior parte, sendo ocupados por profissionais formados em outras áreas (Letras, Economia e Comunicação Social). Apenas a organização “C” não mencionou programas organizacionais de investimento em cursos de pós-graduação para seus funcionários.

Na ocasião, avaliamos o número de sujeitos como satisfatório, uma vez que as organizações em que atuavam representavam, juntas, um volume significativo de postos de

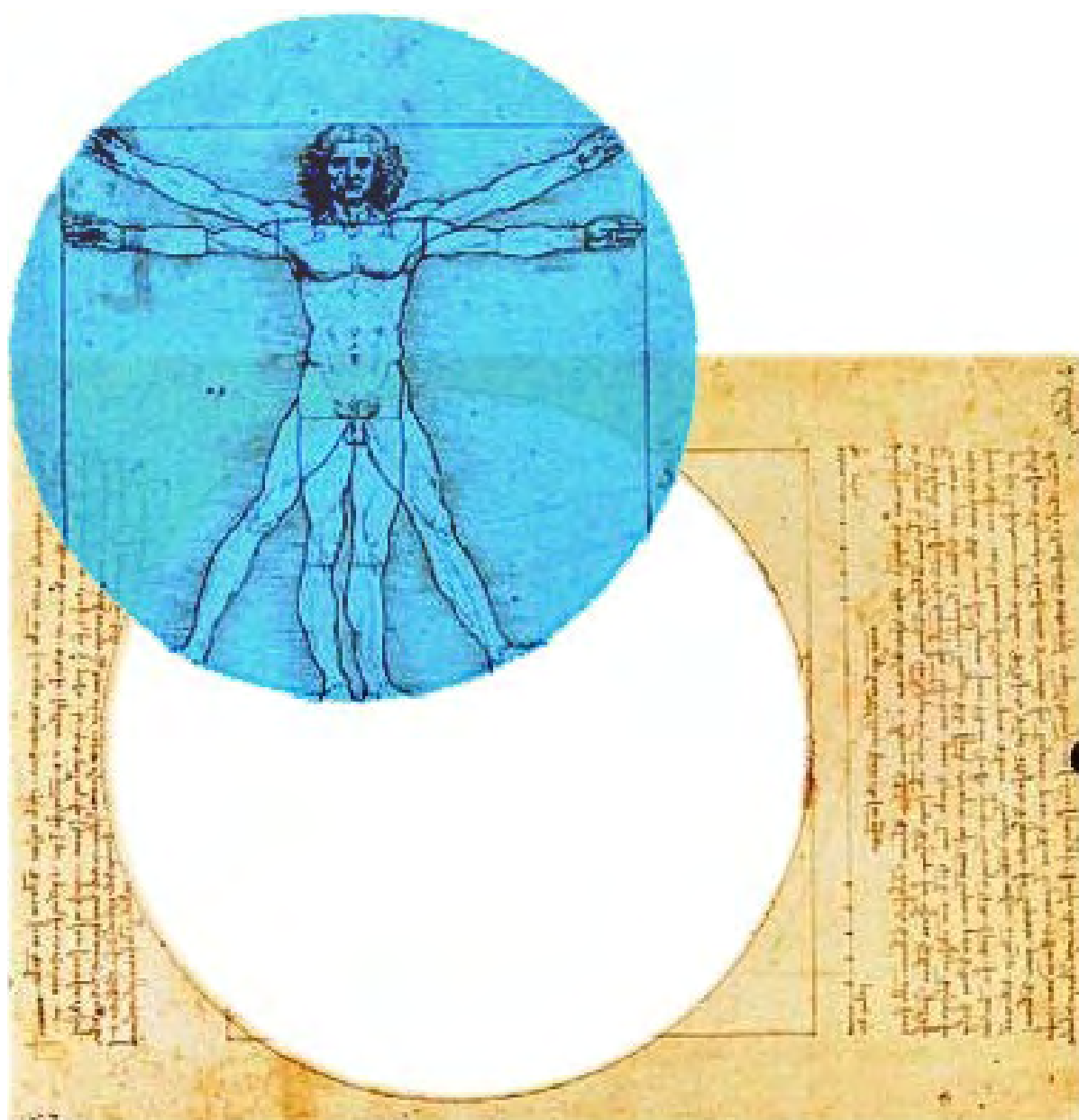
trabalho oferecidos no Brasil. Também avaliamos que representavam, de forma relevante, setores importantes da economia nacional e que poderiam contribuir, sobremaneira, para os resultados de nossa pesquisa.

Procuramos estruturar um roteiro norteador para nossas entrevistas relevando nossos objetivos (Apêndice 01). Assim, dividimo-lo em dois momentos e três seções. No primeiro momento, procuramos dar liberdade aos sujeitos para que falassem abertamente sobre a seleção de pessoal nas organizações em que atuavam. No segundo, fechamos um pouco mais nosso interesse em três seções distintas e que se relacionavam entre si. Na primeira seção, procuramos obter informações acerca das técnicas empregadas na seleção de pessoal das organizações em que os sujeitos atuavam (relevando a operacionalização). Na segunda, relevamos as fontes que originaram a escolha das técnicas de seleção e a formação dos profissionais que as empregavam (objetivando o saber que “constrói” e pratica a operacionalização). Por fim, procuramos obter informações acerca das políticas de recursos humanos das organizações e sua estrutura (para identificarmos alguns aspectos relacionados ao poder dentro das organizações e algumas pistas sobre a visão de Homem que difundem).

Dessa forma, procuramos sistematizar os resultados de nossas entrevistas de modo a privilegiar uma leitura da técnica, do saber e da política envolvida na seleção de pessoal e, assim, criar condições de avaliar a dimensão de sua participação na *demiourgía* da excelência.

III. O *LÓGOS* DA EXCELÊNCIA

Ipse dixit.



Na maioria das 05 organizações pesquisadas, constatamos aspectos comuns no que tange a algumas políticas e operacionalizações tanto organizacionais, como um todo, quanto de recursos humanos, especificamente, conforme podemos notar no Quadro 09.

As informações coletadas confirmam algumas hipóteses iniciais, principalmente aquelas que se referem à qualificação como força legitimadora do poder nas organizações, o que podemos observar nas ações que valorizam a formação acadêmica em instituições reconhecidas e a própria gestão por competência.

Verificamos, com isso, também, que muitas das características que encontramos nas organizações pesquisadas são compatíveis com as descritas por Lima (1995) como sendo das novas políticas de gestão de pessoal, de modo a confirmar que elas adotam políticas alinhadas às novas teorias da Administração.

QUADRO 09: Aspectos comuns de políticas e operacionalizações, organizacionais e de RH, entre as organizações pesquisadas

- Valorização do recrutamento interno;
- recrutamento externo em cargos estratégicos ou/e em situações especiais;
- predomínio de entrevistas profissionais e dinâmicas de grupo de cunho situacional como técnicas de seleção de pessoal mais adotadas;
- valorização de um perfil de colaborador voltado para a participação, cooperação, iniciativa, liderança e, fundamentalmente, para a sólida formação acadêmica (foco em instituições de ensino superior renomadas);
- valorização do plano de carreira;
- políticas salariais e de benefícios sociais atrativas como vantagem competitiva na manutenção de recursos humanos;
- baixa rotatividade;
- gestão por competências;
- forte incentivo para a capacitação de profissionais de setores estratégicos dentro da organização (inclusive para programas fora do país);
- gerenciamento de informações em Recursos Humanos vinculado a Sistemas Integrados de Gestão (geralmente softwares de gestão empresarial desenvolvidos por empresas líderes nesse segmento).

A valorização do recrutamento interno, bem como a valorização do plano de carreira e as políticas salariais e de benefícios sociais atrativas, que se manifestam em resultados como a baixa rotatividade de pessoal, caracterizam o investimento que essas organizações fazem em seus recursos humanos.

O uso de entrevistas como principal ferramenta de seleção de pessoal, em todos os níveis hierárquicos das organizações consideradas em nossa pesquisa, demonstra a

necessidade de certificação, por parte da organização (tanto dos selecionadores quanto dos responsáveis diretos que requisitam as contratações), da compatibilidade da personalidade dos candidatos com a cultura da organização e com o clima da área.

De modo geral, percebemos, no conteúdo do discurso de nossos sujeitos, a lógica econômica, atrelada aos resultados e ao pragmatismo, da mesma forma que uma necessidade tecnocrática, a partir do foco na formação acadêmica e do incentivo dado à capacitação profissional, para a manutenção do controle organizacional, principalmente em cargos estratégicos e que envolvem a liderança de equipes de trabalho.

1. O *phainómenon* da excelência

Como dissemos anteriormente, procuramos estabelecer, já na configuração do roteiro de entrevista, três dimensões a serem investigadas com relação à seleção de pessoal: a dimensão técnica, a dimensão do saber e a dimensão política.

A dimensão técnica diz respeito aos procedimentos e instrumentos utilizados tanto para a obtenção de informações acerca da vaga, o que caracteriza o perfil do cargo, quanto aos utilizados para a obtenção de informações sobre os candidatos, o que caracteriza, por sua vez, o perfil do candidato. Como já verificamos, a seleção de pessoal é um processo de comparação entre esses dois perfis e um processo de decisão (ou de assessoria dessa decisão) quanto à escolha do candidato que possui um perfil mais próximo do perfil do cargo.

Já a dimensão do saber se refere aos elementos teórico-metodológicos utilizados para validar a dimensão técnica. Isso significa a referência teórica em que se baseia a escolha dos procedimentos e dos instrumentos a serem utilizados, e a competência dos profissionais responsáveis pelo uso, avaliação e validação dos resultados obtidos com sua aplicação.

Por sua vez, a dimensão política diz respeito às estratégias adotadas quanto à seleção de pessoal, ou seja, as diretrizes basais que fomentam a construção do perfil do candidato e que podem servir de pistas para um entendimento do modelo ideal de homem de cada organização pesquisada.

Baseados nessas três dimensões procuramos investigar e analisar a seleção de pessoal e sua relação com a *demiourgía* da excelência, uma vez que esses três elementos nos dão subsídios para compreender o modelo ideal de homem a ser selecionado (e, com isso, potencializado e difundido), a identificação do *demiourgós* que irá “moldá-lo”, bem como os instrumentos utilizados para tanto.

1.1. A *tékhne*

Relevaremos, na dimensão técnica, os processos e os principais instrumentos de seleção de pessoal utilizados pelas organizações pesquisadas. Nosso intuito é verificar se há um padrão nesses processos e instrumentos.

As técnicas de seleção empregadas pela organização “A” passam, antes, pela obtenção do perfil da vaga, numa conversa informal com o responsável do setor ou com o parceiro direto, sempre depois de uma requisição de empregado formalizada. São utilizados,

como instrumentos de obtenção de informações do candidato, a análise do currículo, seja por banco de dados ou pelo currículo propriamente dito, a entrevista de RH e a entrevista na área. É recomendado pelo RH o uso de dinâmicas de grupo e de testes situacionais, mas ficam a critério do setor requisitante a aceitação ou não, como podemos notar:

Hoje nós temos... as dinâmicas de grupo, elas estão sendo muito mais utilizadas de um ano pra cá. Não porque nós não tínhamos interesse em aplicar, acho que todo psicólogo, pelo menos a maior parte que trabalhou aqui comigo, a gente tem muito interesse, aliás, porque a gente acha assim, que ela é um complemento indispensável num processo seletivo, que é um momento que você tira o candidato, de uma zona de conforto, e é o momento que todos os candidatos ficam num mesmo nível. E você tem, tanto você, como o psicólogo que tem a facilidade; que até deveria; muito maior pra tá enxergando isso, como o requisitante que na maioria das vezes é extremamente técnico ele está nesse mesmo momento avaliando com você. Nós consideramos imprescindível isso no processo. E depois desse levantamento de perfil, e que a gente buscou um número X de candidatos, nós temos, primeiramente, a entrevista em Recursos Humanos.

Em síntese, a analista de recursos humanos traduz o processo de seleção da organização “A” da seguinte forma:

Eu diria que o que é praxe é a triagem, entrevista na área, e entrevista na área técnica. A dinâmica de grupo é uma proposta que nós na verdade colocamos, e o teste na área é uma proposta que a gente também, geralmente, coloca. Algumas áreas já têm isso meio que pronto. Da operacionalização! Depois desse teste na área, se houver a aceitação por parte da área da dinâmica de grupo, nós geralmente vamos consultar. Essa dinâmica de grupo é feita junto com testes práticos ou teste teórico da área e por fim uma entrevista na área. Inverte as ordens do processo pra finalizar. Mas isso também depende muito do ritmo de cada área, da agenda de cada área, como você vê, aqui, hoje, então, não tem uma seqüência. Tenta colocar essas quatro fases em todo o processo.

As técnicas de seleção são entendidas, para a analista de recursos humanos da organização “A”, como uma forma de validação técnica de sua prática, quando ela comenta: “[e], eu como analista, como profissional de RH, eu me sinto muito mais confortável quando a gente tem todas essas fases do processo, porque me parece que você tem mais uma... tem mais convicção do que você mandou pra área, da assertividade”.

Na organização “B”, embora haja uma tendência em selecionar instrumentos conforme as contingências de cada segmento socioprofissional, há um padrão que obedece,

também, o uso de entrevistas individuais, no RH, e a entrevista no setor. Os executivos são tratados de forma diferente, não se sujeitando a provas ou dinâmicas:

Todo processo seletivo tem que tá muito focado naquela posição que a gente tá buscando, tá certo? Então, logicamente, assim, numa posição executiva, a gente não vai fazer uma dinâmica de grupo, por exemplo. Então, é um processo que se trata com maior confidencialidade, as pessoas não podem se expor, né, principalmente porque muitas delas estão empregadas. Então, isso é tratado individualmente, são entrevistas individuais, sem dinâmica de grupo e tal.

Nas posições comerciais, o uso de dinâmica é muito corrente, principalmente relacionada à vivência de vendas:

Outras posições, por exemplo, área comercial, muito pelo contrário, você prefere ver as pessoas em atividade numa prova situacional, num... ou vivenciando um *case* ali dentro de uma dinâmica. Aí a gente trabalha com dinâmica de grupo. Então pra cada situação a gente adota um processo diferente. É contingencial, mas, assim, uma coisa eu diria, com certeza o executivo é tratado individualmente, isso é praxe.

Há, na organização “B”, entretanto, uma posição mais forte quanto à qualidade das técnicas de dinâmica de grupo e um posicionamento mais crítico quanto à eficácia de suas aplicações:

A gente não gosta de técnicas de dinâmicas iguais a que a gente vê no mercado, isso já é uma evolução que, às vezes expõe demais as pessoas e na verdade não traz o foco do que você tá precisando ver. A gente até brinca um pouco, aquela coisa de beijo e abraço é uma coisa que a gente, realmente, não partilha muito dessas técnicas, né?

A construção do perfil da vaga na organização “B” começa, como na organização “A”, por meio de uma comunicação informal com o setor requisitante, mas sempre a partir da requisição formal de pessoal:

Bom, como todo processo de seleção ele começa a partir de um desenho de perfil, né? Então alguém destaca aí uma necessidade de provimento, né? Seja de uma reposição ou de uma nova vaga dentro da estrutura, ou seja, o estágio que for. Uma primeira ação é a gente tá recebendo qual que é o desenho dessa posição, o que é

necessário pra ela. Então, normalmente, a gente gosta de fazer isso em parceria com o cliente, né, em parceria lá com o requisitante pra que você possa sentir quais são as necessidades deles, não só de pré-requisito. Então, uma coisa muito tranquila “dois anos de experiência nisso, ou naquilo, formação nisso ou naquilo”, e tudo mais, né? Outro, assim, a pegar muito... “qual é o estilo daquela pessoa, com que tipo de pessoa você se identifica trabalhando?”, então tudo isso é o perfil e a partir do que a gente começa as buscas por diversas ações que possam ter.

Na organização “C”, há a utilização de procedimentos mais tradicionais quanto à seleção de pessoal, ainda que dependa do tempo de preenchimento da vaga e da quantidade de candidatos para preenchê-la. Mas há um padrão determinado pela sequência: testes quantitativos (conhecimento específico), dinâmicas de grupo, entrevistas coletivas, testes de personalidade e entrevistas psicológica e profissional, sempre relevando a participação do psicólogo como o agente principal na aplicação, avaliação e validação:

A utilização das técnicas de seleção de pessoal é contingencial, depende do tempo para preencher a vaga e da disponibilidade de candidatos. Tudo começa a partir da requisição de pessoal, quando a seleção de pessoal desenvolve uma descrição de cargo para construir o perfil do cargo. A técnica mais utilizada é a dos testes quantitativos, como os de conhecimento específico. Também utilizamos a dinâmica de grupo, para poder obter informações sobre a personalidade, sobre o comportamento e sobre a percepção do candidato. Geralmente são utilizados jogos. Escolhemos os jogos a partir de pesquisa de material que os profissionais de RH, geralmente psicólogos, fazem. Outra técnica que utilizamos são as entrevistas coletivas, também de acordo com a demanda de candidatos e com o tempo disponível para a contratação. Testes de personalidade, também, principalmente o *Wartegg*. Testes de nível, que a gente adquire de uma instituição de psicologia. Entrevista psicológica e profissional. Todo processo seletivo finaliza com as entrevistas que os psicólogos fazem.

A organização “D”, costuma trabalhar de maneira “contingencial”. Separa os procedimentos da parte corporativa dos da parte industrial:

Em caso aqui do corporativo; o que nós fazemos internamente, normalmente, são cargos (...) Porque a nossa estrutura na verdade não tá preparada pra fazer processo seletivo que demanda mais tempo ou um volume muito grande de vaga e tal, eu não tenho estrutura pra isso.

O uso de testes e dinâmicas está condicionado ao tipo de cargo a ser preenchido. Mas também costuma utilizar a entrevista como principal instrumento, ainda que

também utilize a dinâmica de grupo, a entrevista coletiva e uma bateria de testes psicológicos e específicos de cada setor, dependendo da necessidade, do número de candidatos e das vagas a serem preenchidas:

O processo é desenhado de acordo com o perfil da vaga, com o número de vagas, com... né... Às vezes, até o próprio gerente requisitante, já tem um estilo, ele gosta de trabalhar com dinâmica ele quer participar da dinâmica e daí evoluir. Então isso é ajustado de acordo com o requisitante também, né? Mas é mais ou menos dentro desse... Na verdade, as dinâmicas, na verdade, são dinâmicas, né, que são variáveis de acordo com o perfil da vaga, por exemplo...

É comum o uso de empresas terceirizadas nos processos de seleção, conforme o volume de contratação, e dependendo do nível do cargo, sempre levando em consideração a desoneração do RH:

Então, normalmente em vagas com um nível um pouco mais elevado você pega um analista, já é mais qualificado; daí pra cima a gente tem parceiros que nos atendem, né? [...] ... nós usamos em todas as unidades nossas; aonde é possível; uma parceria com o SINE⁶⁵, pra esse público operacional. Então o SINE tem esse perfil, porque já conhece bem a empresa, porque nós estamos normalmente em cidades pequenas onde a organização “D”, normalmente, é a grande empregadora. Então, o SINE trabalha quase que em função da empresa. Então, eles conhecem muito bem o perfil, conhecem as fábricas, visitam as fábricas, então, são quase que funcionários da organização “D” fazendo seleção, pelo conhecimento que eles já têm.

Na organização “E”, nos níveis gerenciais e estratégicos, há um processo de seleção que possui algumas fases terceirizadas, realizadas, geralmente, por meio da técnica de “Assessment Center”⁶⁶:

Basicamente, você tem um processo simples de seleção onde você tem, como grande papel, as contratações... que a gente vai pra fora... são via empresas empreiteiras, um número X de pessoas que vão concorrer a uma vaga e a princípio quem vai tá entrevistando essas pessoas é a área de Recursos Humanos, que já faz um filtro. Posteriormente, ela encaminha para o requisitante da vaga que vai fazer uma nova entrevista; tudo por entrevista, tá? “Tá, ok, nós gostamos”, a área de RH conversa

⁶⁵ “O SINE foi instituído pelo Decreto n.º 76.403, de 08.10.75 e tem como Coordenador e Supervisor o Ministério do Trabalho, por intermédio da Secretaria de Políticas de Emprego e Salário. Sua criação fundamenta-se na Convenção n.º 88 da Organização Internacional do Trabalho — OIT, que trata da organização do Serviço Público de Emprego, ratificada pelo Brasil”. (Fonte: Ministério do Trabalho: <<http://www.mte.gov.br/sine/oquee.asp>>)

⁶⁶ “Assessment Center” é uma espécie de avaliação do comportamento humano, por intermédio da aplicação de algumas técnicas, de naturezas distintas, baseadas em um padrão de referência estabelecido, determinando o perfil de competências ou potencial do avaliado, geralmente, aplicado a executivos, “talentos” e líderes de equipes.

com o requisitante, “vale à pena a gente seguir o processo e fazer uma avaliação mais apurada”. Então é encaminhado esse profissional pra fazer uma avaliação de “Assessment”. Até é uma empresa específica pra gente, que faz todos os processos de “Assessment”. Então essas pessoas vão, fazem a avaliação de “Assessment”, chega pra nós, nós discutimos novamente e aí entregamos de novo com novo filtro, no máximo três candidatos, para o diretor da área, que vai passar por processo de entrevista com o candidato, e aí a decisão é tomada com base nessas três referências, sempre.

A seleção, como nas organizações “A”, “B” e “D”, também trabalha com a gestão por competências, mas a organização “E” está em processo de reformulação de suas políticas de recursos humanos. A entrevista também é o principal instrumento utilizado:

Basicamente, em cima do currículo, na área de perfis hoje nós estamos falando de gestão por competências e aí você tem uma metodologia específica, mas isso não foi implantado ainda. Nós estamos... A “holding” já finalizou o processo de levantamento das competências, competências por cargos, por processos, a partir disso você sai e começa a treinar as pessoas que são alvos, que são gestores desse processo e que vão fazer de fato a gestão pela competência, a seleção pela competência, os documentos de competência e seleção. Nós estamos trabalhando nisso juntos [com a “holding”], que também é uma prática nova. A seleção por competência, elas não adotam, elas adotam o modelo que eu te expliquei agora de entrevistas, algumas... um pouco mais, e até com um sistema meio convencional de sistema seletivo, adotam práticas de teste Wartegg, etc, dinâmicas de grupo. A “holding”, especificamente, não adota isso, porque alguns testes já são trabalhados no “Assessment”. Como o candidato vai passar por esse processo de “Assessment”, principalmente em nível gerencial, diretoria, ninguém entra sem “Assessment”, ninguém, e aí tem que ser feita uma avaliação e a... tem as nossas competências, então ela avalia as competências desses indivíduos com projeções de potencial futuro, não tem por onde. Hoje o que a gente não tem feito é a entrevista, a seleção por competência. Entrevista, particularmente, o resto já tá tudo. O perfil é levantado pelas competências.

Esses fragmentos relevam a importância dada à entrevista como instrumento de seleção de pessoal. Outra característica bastante presente é o caráter flexível da instrumentalização da seleção de pessoal, sempre associada aos fatores “contingenciais”. A contratação por competências surge como principal fator de seleção.

QUADRO 10: Tipo de processo e principais técnicas de seleção de pessoal empregados pelas organizações pesquisadas		
Organi-zação	Tipo de processo	Principais técnicas de seleção de pessoal utilizadas
"A"	Padronizado	➤ Entrevistas individuais ➤ entrevistas técnicas ➤ dinâmicas de grupo e testes situacionais (recomendados pelo RH, ainda quem nem sempre utilizados pela área requisitante)
"B"	Contingencial	➤ [Divisão por níveis: industrial X comercial X corporativo] ➤ Entrevistas individuais por competência ➤ dinâmicas de grupo e testes situacionais (área comercial) ➤ entrevistas coletivas e técnicas (área industrial)
"C"	Contingencial	➤ Testes quantitativos (de conhecimento e específicos) ➤ dinâmicas de grupo (jogos) ➤ entrevistas coletivas e psicológicas (individuais) ➤ testes de personalidade (como o Wartegg, por exemplo)
"D"	Contingencial	➤ [Divisão: industrial X corporativo] ➤ Dinâmicas de grupo (situacionais e comportamentais) ➤ entrevistas psicológicas ➤ entrevistas técnicas
"E"	Padronizada	➤ [Terceirização para níveis gerenciais e estratégicos] ➤ Entrevista no RH ➤ entrevista na área ➤ avaliação de "assessment center"

O uso das entrevistas e a estratégia de contratação por competências, nessas organizações, sugerem uma maior vigilância na avaliação da capacidade do candidato de se adaptar às características da organização.

1.2. A *sophía*

Consideramos o saber envolvido na seleção de pessoal em três níveis: 1º.) o modelo teórico-metodológico em que se baseiam os meios para a construção de perfis profissionais e pessoais; 2º.) a escolha dos instrumentos de seleção; e 3º.) a formação acadêmica dos selecionadores.

Na organização “A” foi constatada a presença de uma equipe multidisciplinar:

Nós temos a “pessoa A” que é administrador, a “pessoa B” que é estagiária no sistema, temos a “pessoa C” que fez direito e a “pessoa D” que fez pedagogia... São todas formações diferentes [a gerente é formada em letras]. É interessante que um acaba agregando até experiência de vida acadêmica, mas eu digo que a operacionalização ela é muito mais forte. Por isso que eu digo, “não temos uma referência mais pessoal que seja”, porque a operacionalização acaba exigindo que todos, todos, independente da sua formação, façam todos os trabalhos do início ao fim. Então, assim, exige que cada um tenha a contribuir com até pela experiência acadêmica, mas, na hora de atuar na operacionalização, todos acabam fazendo a mesma coisa. Tem gente que consegue dialogar focado na operação, o que hoje a gente faz. A que fez direito e eu. Só que a “pessoa C” tem uma experiência muito forte em consultoria, onde ela trabalhava na área. Acaba agregando muito. E tínhamos uma estagiária que era de psicologia, então as três era que geralmente faziam as dinâmicas de grupo.

O que ficou bastante evidente no discurso da gerente foi a tentativa de descentralizar a tecnocracia da psicologia na seleção de pessoal:

A gente não tem instrumentos, tá, a gente não usa essas técnicas, não usa instrumentos comportamentais, mesmo porque eu não sou psicóloga. Eu sou formada em letras. Eu não tenho habilitação para testar o comportamento das pessoas, né. Então, é muito mais nas competências comportamentais da empresa com relação a esse potencial.

Entretanto, a escolha das técnicas se baseia em consultas a “workshops” da área de ARH e a fontes que privilegiam a vivência e a prática de ARH na própria organização:

Eu acho que é muito mais a vivência da área, como eu te disse. Eu preciso de uma pessoa pra ir pra um projeto, ele vai liderar esse projeto, e é nisso que a gente vai acabar se baseando. Eu não sei dizer se a gente tem alguma coisa teórica como base pra tá fazendo isso. Nós... Nos jogos situacionais, nas dinâmicas situacionais. Eu cheguei a fazer um curso de dinâmica de grupo pra seleção.

A organização “B” privilegia os profissionais da psicologia e o discurso da qualidade na formação é bastante priorizado:

Depende da atividade, por exemplo, eu tenho psicóloga, obviamente é psicologia. Mas eu tenho aqui em São Paulo, se tratando de corporativo, né, porque aqui, na verdade, nós somos corporativos também, né, mas enfim. Tanto aqui quanto [na

cidade da matriz] onde é o corporativo maior de RH, a formação depende da área de atuação. Então nós temos psicólogos pra fazer seleção, treinamento.

Sou formado em economia com pós-graduação em Recursos Humanos, e tô fazendo MBA agora, em Gestão de Negócios... Na G.V.⁶⁷

Como na organização “A”, a busca pelas técnicas acontece a partir de referências no próprio mercado. Há, entretanto, um forte apego às vivências dos profissionais da equipe.

A organização “C” se configura de forma bastante tradicional e mantém na seleção de pessoal profissionais da área de psicologia, geralmente formados em universidades privadas da região próxima ao corporativo da organização:

A estrutura de RH é formada por 110 funcionários, a maioria com segundo grau, os estagiários, ou o pessoal do escritório, que trabalha mais com a parte burocrática de folha de pagamento e legalização de admissão e demissão, enfim. A seleção é completamente formada por psicólogos, cerca de uns 09 psicólogos, geralmente formados aqui na região, em universidades privadas.

A organização “D” também privilegia profissionais da psicologia na área de recursos humanos, mais especificamente na de seleção de pessoal:

Eu diria que a grande maioria vem da área de humanas, ou psicologia, administração, e até como uma tendência de certa ação das outras empresas que atuam no mercado. Você tem algumas exceções que são economistas, mas isso é exceção da exceção. A maioria são psicólogos, pedagogos, são pessoas ligadas à educação, às humanas.

A organização “E” possui em seu quadro de funcionários, na área de RH, psicólogos. A própria gerente é formada na área. Mas o quadro no RH é composto também por profissionais geralmente da área de humanas, prevalecendo, no cômputo geral, psicólogos. Grande parte advém de universidades privadas:

⁶⁷ Fundação Getúlio Vargas.

São dois administradores, e eu de psicóloga... A gerente executiva é formada em psicologia, a “pessoa A” [atual gerente que está de férias] é formada em psicologia, e as meninas são formadas em psicologia... É os psicólogos... os administradores, às vezes, sofrem um pouquinho [risos]... das pessoas que eu tenho contato, a maior parte é formada em escola particular.

QUADRO 11: O saber investido na seleção de pessoal das organizações pesquisadas			
Organi-zação	Meios utilizados para a construção do perfil da vaga	Fontes teórico-metodológicas das técnicas de seleção	Formação geral da equipe de seleção de pessoal
“A”	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Equipe multidisciplinar
“B”	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos
“C”	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos
“D”	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos
“E”	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos

Vimos que a predominância dos profissionais de recursos humanos ligados à seleção de pessoal é de psicólogos, prevalecendo, com isso, o saber da psicologia, o que justifica o uso de ferramentas da psicologia. Apenas na organização “A”, há uma postura por parte da gerência, formada em Letras, em descentralizar o poder do psicólogo no processo de seleção.

1.3. A *politeia*

Dissemos, anteriormente, que a dimensão política diz respeito às estratégias adotadas quanto à seleção de pessoal, ou seja, as diretrizes que são a base da construção do perfil do candidato e que podem servir de pistas para um entendimento do modelo ideal de

homem de cada organização pesquisada. Não se entende, todavia, como sendo os meios de obtenção de informação para construção dos perfis, visto anteriormente, mas as políticas traçadas para tanto.

Na organização “A”, há um hiato entre a fala da analista e da gerente quanto à participação nas estratégias de RH. Segundo a analista de recursos humanos, não há uma participação da gerência no estabelecimento de políticas de RH:

A [gerente de RH da área de seleção] como ela é uma pessoa que tem muito acesso à vice-presidência de RH eu não sei até que ponto ela participa dessa, dessa escolha. Eu creio que ela não participe, eu creio que ela consente os objetivos e acabe repartindo pras outras pessoas, mas eu creio que a participação ativa ali, não.

Por outro lado, para a gerente essa participação ocorre. Mas, mesmo por parte da gerente, não parece estar claro para ela o nível dessa participação:

O que que a gente faz? Toda parte estratégica ela é feita, como se diz, livre, envolvendo quem faz. Então ela vem de baixo pra cima, ou seja, você levanta as necessidades e traz aquelas carências, aqueles pontos que precisam ser trabalhados pro primeiro escalão. Eu mesma participo de workshop de definição de estratégia. Então, eu como representante da área de desenvolvimento, faço isso. Agora, tem o representante da remuneração que vai levar o ponto de vista dele, e aí você vai ter uma visão, realmente, ampla do que... ao definir qualquer estratégia, qualquer situação estratégica. E isso vai ser “tricotado” pela presidência que, por sua vez, vai compartilhar se tem aquela correção... Então, todo mundo, quando você fala de política de pessoal... cada um sabe das nossas políticas, sabe dos nossos passos estratégicos e trabalham em cima disso. Cada área! A gente tá na internet, a gente faz processo de divulgação, né. E aqui quarta-feira a gente começa, exclusivamente, o que a gente chama “mapa-estratégico”, como eu tenho a parte de qualificação comigo, então a gente desenvolveu um mapa onde a gente vai levar pra todos os empregados uma retrospectiva desde 1980 e termina com a estratégia construída.

Em síntese, a gerente responsável pela seleção de pessoal da organização “A” resume a política de RH de sua empresa, bem como o perfil difundido por ela, no mercado, da seguinte forma:

... eu diria que, de um modo geral, a gente procura o inovador, ser rápido; que essa é a grande dificuldade dos Recursos Humanos de hoje. Eu vejo que as pessoas se

colocam numa posição de regulamentadora, né. (...) Tem dia que é “essa é a regra, assim que tem que ser, tá”. A gente tenta mudar um pouquinho a cabeça das pessoas do RH falando o seguinte “olha, a ARH, ela trabalha para o negócio, ela trabalha pra um negócio, trabalha para negócio e ele tem que ser super estratégico”. Logo, ele tem que ser super rápido, inovador, acompanhar esse ambiente super competitivo que a gente vive e facilitar a vida. Por exemplo, a própria contratação que eu tô fazendo de quinta pra hoje. Não adianta eu querer ir na regra, “não, pra eu fazer uma admissão eu tenho que fazer todas essas etapas!”. Eu vou fazer, eu vou garantir a qualidade do processo, mas eu tenho que facilitar o processo, depois eu entro com o recrutamento. Mas, acima de tudo, a gente tem que buscar sempre olhar pra aquilo que a gente tá fazendo com os olhos críticos e revendo. Não existe nada que estanque, que é ponto final, que eu falo, né. É sempre “não dá pra fazer melhor, não dá pra ouvir o cliente, não dá pra inovar?” Isso eu faço com recrutamento sempre, né, eu falo “pessoal onde é o gargalo, é aqui? O que que dá pra fazer pra mudar?” E essa é uma postura que a vice-presidência atual de RH tem trazido, não é? Tentando tirar a característica de RH de regulador, de punidor, de punitivo; digamos assim; para facilitador, não é? Para aquele que vai suportar o negócio da Companhia, e abrir os espaços pra isso. Então a gente vê que a gente atua muito mais num negócio do que propriamente, simplesmente, colocando os caminhos e dizendo “olha o caminho é esse, você não pode sair fora desse caminho”. Então, óbvio, numa empresa, vamos inserir pessoas que você tem que analisar situação por situação, né. Você tem lá uma regra, tudo bem! Mas nada impede da gente analisar os casos. Então, pede-se muito mais isso, que as pessoas deixem de trabalhar no regulador para o facilitador, enfim.

Na organização “B”, as políticas de RH são articuladas na matriz e são repassadas para as demais unidades, como a comercial. Não há uma participação por parte da gerência, ela apenas age controlando as ações em prol dessas políticas:

Na verdade, assim... tem coisas que, como a gente falou, são políticas formais onde isso tá registrado e são daí encaminhados para as outras unidades. E quando isso é encaminhado, quando se fala em normas, em políticas, todos os níveis recebem, desde os usuários finais. A gente tem uma política de RH, então as pessoas lá na unidade onde vai fazer recrutamento, então, vai receber essa norma, vai ler e vai consultar quando ele tiver dúvida enfim.

O supervisor de recursos humanos da organização “B” resume da seguinte forma a política de recursos humanos da empresa:

Eu vou começar falar de maneira geral porque tem algumas nuances aí, de acordo com a área de atuação. Mas, de maneira geral, a gente busca pessoas empreendedoras, que sejam bastante dinâmicas. A Organização “B” é uma empresa onde a gente trabalha bastante, né. É uma empresa enxuta. Então, você tem que ter um nível de atuação forte, não ser uma pessoa acomodada, tem que ser dinâmico mesmo! Tem que gostar de desafios. Pra nós, é importante pessoas que tenham mobilidade e estejam disponíveis, tenham flexibilidade pra mudanças. (...) Então, pra nós, como a empresa está no Brasil, agora começando o processo de internacionalização,... pra nós, é muito importante mobilidade. E aí, falando de internacionalização a questão de idiomas também é um aspecto. Tá sendo cada vez mais importante pra nós. O mercado externo tem ficado muito forte e pra

globalização e internacionalização da empresa isso tá sendo um aspecto fundamental também pra nós. A questão de comportamento, atitude e relacionamento, também é importante porque isso, na nossa empresa, e em qualquer empresa, é um aspecto fundamental pra que a gente consiga atingir melhores resultados na seleção de pessoas que tenham competências de relacionamento e comportamento, que ajudem elas trabalhar em equipe, vencer desafios. Suportar os desafios que a gente tem pela frente, então basicamente é isso. E como a formação, né, a gente tem valorizado também a questão da formação acadêmica. Buscamos pessoas com formação acadêmica sólida que realmente tenha um diferencial que possa agregar. Nossa cultura também tem, assim... valoriza muito os aspectos técnicos, saber fazer e tal, mas nós sabemos que dependendo da formação acadêmica que a pessoa tenha ela pode agregar mais a isso. A gente sempre sabe, também,... olha pra essa, pra essa formação, pra algum diferencial a que a gente possa ter no candidato... nesse aspecto também.

Na organização “C”, por ser uma empresa familiar, as políticas são traçadas pela família que dirige a empresa e há uma pequena participação da área de RH. Privilegia o foco no funcionário, mas com uma visão bastante racionalista, bem próxima da escola clássica de administração:

A organização “C” focaliza suas políticas de RH totalmente nos funcionários, privilegiando o pagamento no dia, auditoria rigorosa, atingimento dos objetivos traçados e a confiança no trabalho, privilegiando o plano de carreira. Só que essas políticas são traçadas pelas diretorias, já que é uma empresa familiar. Às vezes, nós participamos para questões mais técnicas, e tem sido recente a nossa participação e a própria profissionalização das diretorias.

A organização “D” investe em seus funcionários, principalmente, do corporativo. A empresa era familiar e foi profissionalizada recentemente, quando novas políticas foram buscadas focando a expansão do mercado nacional e internacional:

Acho que a gente pode resumir em duas coisas, uma em dar sustentação pra empresa nesse crescimento em dois pontos, um de você conseguir atrair o volume de pessoas necessárias com a qualidade que a gente precisa, e no outro ponto de manter os novos e os antigos, que já estavam na companhia. Porque a nossa rotatividade tem... sempre é assim... faz parte da nossa cultura, é muito baixa. Num volume de funcionários como esse é um aspecto muito importante, né. Então, basicamente, nós temos que... todas as políticas de RH tem que tá vinculadas a isso. Conseguir dar sustentação em termos de atração de pessoas, que a empresa precisa, porque ela cresce em indústrias, mas cresce em áreas estratégicas, em áreas administrativas, corporativas, enfim. E reter essas pessoas, e com isso também dar possibilidade dela tá com esse processo que a gente tem que já é cultural, também, de aproveitamento constante das pessoas internas. “Olha, abriu uma vaga de gerente”, é muito comum a gente aproveitar internamente. Eventualmente, a gente busca no mercado. Então existe isso, é uma motivação que tem dentro da companhia que as pessoas sabem que podem chegar lá, mas pra chegar lá, eu preciso ter gente

preparada. E eu vou ter gente preparada se eu conseguir segurar com salários adequados com benefícios adequados com gestão de pessoas adequadas. Com gestores preparados pra desenvolver, pra motivar, pra desafiar toda a equipe. Então, a gente atua nesse aspecto assim, o MBA, que eu te falei, que o provedor tá fazendo esse ano é a segunda, não é a primeira vez, nós tivemos primeiro uma turma, aqui, em São Paulo, começou em 2000 e uma turma em [cidade da matriz]. Agora, nós estamos com mais uma aqui em São Paulo e mais duas turmas em [cidade da matriz]. E temos mais uma turma em [cidade de uma das unidades] que já tá quase concluindo, enfim. E além dos treinamentos pontuais e específicos e tal que a empresa também investe bastante. Então, a empresa tá... as políticas de RH têm buscado esses focos, ou seja, atrair, reter e, nessa retenção, você mexe com todo RH. Benefícios, desenvolvimento, treinamento e desenvolvimento, remuneração. Então, sempre buscando acompanhar o mercado, né. Nós realizamos agora, no ano passado, uma pesquisa de clima organizacional pra saber como é que tá esse aspecto, né. Porque já tinha alguns anos que não realizava e foi muito boa. A gente tá trabalhando em cima dos resultados dessa pesquisa, agora, pra definir as ações. Nós tivemos uma participação de 98% dos funcionários respondendo os questionários, então, foi uma participação fantástica, né, de todo mundo. Além de marcar o xizinho, o índice de percentual de respostas descritivas, com políticas, com comentários foi imenso. Até deu um trabalho imenso pra tabular porque foram 11 mil e poucos comentários. (...) Então, a gente tá sempre buscando, através de todas as áreas de RH, tá antenado ao mercado e às estratégias, principalmente de crescimento, que a empresa tem experimentado aí.

A organização “E”, por sua vez, passou por um processo de privatização e, com isso, um processo de mudança bastante intenso em suas políticas organizacionais e de recursos humanos traçadas a partir da matriz, no exterior:

... uma coisa que a gente tinha, assim, uma diferença, que eu tô lembrando, no passado, quando não era uma política privada, a gente tinha fortemente a política de recrutamento interno, então, obrigatoriamente, todas as vagas deviam ser divulgadas para os empregados, não tendo ninguém, você pode contratar de fora. Mas, antes, você tinha que olhar pra dentro. Isso, com a privatização, praticamente, assim, teve uma fase que deixou de existir, não se tinha recrutamento interno, e agora de um ano e meio pra cá voltou a ter. Mas, assim, é total autonomia do gestor querer de fora ou de dentro. Então ele tem autonomia, então, por mais que tenham pessoas que tenham condições pra tá ocupando aquele cargo, se quiser sair pro mercado, ele pode fazer isso, sim. É uma das diferenças que me ocorre agora. Então essa política tem esse fato, o gestor tem autonomia pra tá decidindo de onde vem o recurso. O papel de RH é um papel de assessoria, a gente não tem autonomia pra “sim ou não”, a gente tem que dizer aquele que é o melhor, e se é melhor, é por quê? “Por que não aquele outro”, é um papel realmente de assessorar o requisitante, mas não de decisão. Que mais? Com relação ao processo seletivo em si, técnica tal, isso não é estabelecido em política não, muito pelo contrário, têm clientes que querem que você faça determinado tipo de processo, outros querem uma coisa mais breve, outros querem uma participação mais ativa. Eventualmente, a gente usa como recurso de recrutamento e seleção o PPA⁶⁸, não sei se você conhece? É um instrumento que a gente tem, você usa pra algumas posições porque não dá pra usar pra tudo, duas situações: uma você queima o instrumento em um ano, se você sair aplicando em

⁶⁸ O PPA (sigla em inglês para Análise do Perfil Profissional), é, grosso modo, um teste simples de levantamento de perfil profissional baseado em um programa de computador, que acaba por gerar relatórios e gráficos a respeito de características, potenciais e limites, profissionais e pessoais, da pessoa que se submete a ele.

todo mundo, segundo, porque é óbvio. Então ele é um recurso que pode ser usado, mas não tem nada ditado assim “isso se usa na empresa, isso não se usa de jeito nenhum”.

Podemos constatar que a construção do perfil dos funcionários, bem como a construção das políticas de RH das organizações pesquisadas, acontece num movimento hierarquizado, estando, quase sempre, restrito à cúpula executiva (diretorias e presidência) das organizações, ainda que os discursos tragam uma tímida participação dos departamentos e da gerência.

Essas informações permitem-nos concluir que, na maioria das organizações pesquisadas, a principal técnica de seleção de pessoal empregada é a entrevista. O saber envolvido no uso dessa técnica relaciona-se às contingências da vaga a ser preenchida (competências relacionadas à área da posição aberta) e esse uso é validado a partir da aplicação e avaliação de um profissional de psicologia e de um representante da área requisitante. Concluímos, também, que o levantamento das competências necessárias ao candidato a emprego nessas organizações é feito a partir da realidade vivencial da organização, de acordo com suas demandas, nas mais variadas áreas que as compõem. Concluímos, outrossim, que as políticas que norteiam os objetivos dessas organizações e, por conseguinte, suas demandas gerais e específicas, bem como a seleção de pessoal para atendê-las, são traçadas pelo nível estratégico (diretorias e presidências) em que a participação dos gerentes e selecionadores restringe-se a controlá-las e operacionalizá-las, respectivamente.

Assim sendo, entendemos que a seleção de pessoal, ao divulgar uma posição aberta numa organização (por meio do recrutamento de pessoal) regula o comportamento dos candidatos interessados em pleitear a vaga, lançando-lhes características que devem ser atendidas para que possam ingressar na organização.

A partir de sua solidez, traduzida pelo seu potencial de crescimento ou de atuação no mercado, manifestada nos números de funcionários que mantêm, essas

organizações desenvolvem um potencial de normalização dos recursos humanos de uma determinada comunidade ou sociedade, que tendem a incorporar as regras do jogo necessárias para o “sucesso profissional” (como em pequenas cidades, ou até mesmo regiões, onde são as principais fontes de emprego e renda da população).

Essa ação reguladora e normalizadora que a seleção de pessoal pressupõe (afinal, os recursos humanos precisam qualificar-se à altura das vagas oferecidas e possuírem características pessoais semelhantes às que a organização preconiza como essencial num trabalhador e, por extensão, no ser humano produtivo), permite-lhe a difusão dos ideais da organização e, antes mesmo de o trabalhador ingressar no seu quadro de funcionários, antecipar-se aos conflitos inerentes à relação entre capital-trabalho, mediando-os por intermédio do alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais, servindo, praticamente, como uma espécie de contrato individual entre as partes.

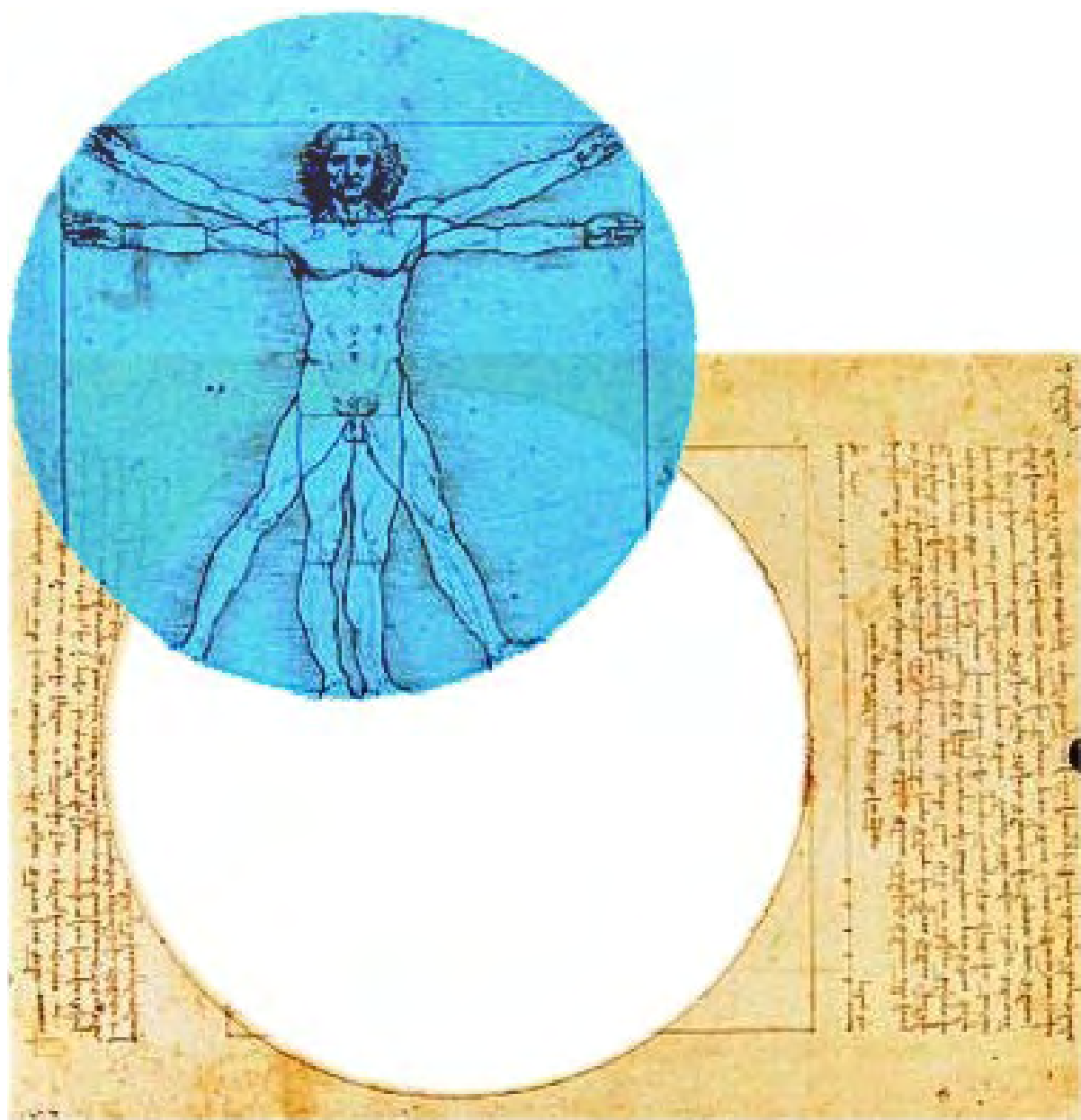
Essas organizações, ao tornarem-se grandes modelos de “sucesso” no mercado, acabam por difundir suas idéias por toda a extensão territorial que comporta a sua estrutura (onde ela possui unidades de trabalho), globalizando-as, quando se tornam empresas transnacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Há no céu e na terra, Horácio, bem mais coisas
Do que sonhou jamais nossa filosofia.*

Hamlet, em A Tragédia de Hamlet, Príncipe da Dinamarca
William Shakespeare

Scire est reminisci.



No início de nosso trabalho constatamos que a *demiourgía* da excelência é geradora e amplificadora do aviltamento das relações de trabalho como, também, da saúde física e mental do trabalhador. Com base nisso, procuramos compreender e analisar a dimensão da participação da seleção de pessoal na *demiourgía* da excelência.

Nosso percurso permitiu-nos compreender que, por meio da entrevista psicológica e profissional, a seleção de pessoal permite a vigilância sobre a capacidade do candidato, a um posto de trabalho, de se identificar com as normas e com os objetivos da organização. Permite a vigilância, também, sobre a compatibilidade da personalidade desse candidato com a cultura dessa organização (PALMADE, 1976 *apud* LIMA, 1995, p. 43). Compreendemos, ainda, que essa vigilância é respaldada pela psicologia (que fornece elementos comportamentais e psicológicos) e pelo conhecimento técnico dos representantes da área requisitante, que buscam, de forma o mais “eficiente” e “eficaz” possível, cumprir as diretrizes traçadas pelas políticas de recursos humanos que, por sua vez, são elaboradas a partir das políticas organizacionais construídas pelos diretores e presidentes das organizações, conforme a sua cultura e seu posicionamento ideológico.

Pudemos analisar, com isso, que a seleção de pessoal atua como reguladora e normalizadora dessa cultura e dessa ideologia organizacional e como mediadora das contradições entre a organização e o trabalhador, antecipando-se aos conflitos oriundos dessas contradições.

Obviamente, essa ação reguladora, normalizadora e mediadora, da seleção de pessoal, não envolve apenas o trabalhador e a organização, mas, sim, o ser humano e a sociedade. Ao difundir as regras quanto às competências necessárias para a inclusão do indivíduo no mercado de trabalho, a seleção de pessoal “imprime” uma condição a esse indivíduo: ser ou não competente, estar ou não adaptado às “regras do jogo”, ter ou não uma

identidade e um reconhecimento social, como vimos outrora. Ao imprimir essa condição ao indivíduo, portanto, a seleção de pessoal normaliza-o.

A noção de competência, com isso, passa a ter um papel fundamental na subjetivação do indivíduo. Noutra ocasião, relacionamos a idéia do estar ou não adaptado às demandas sociais com a concepção spenceriana do darwinismo social, que atribui o valor de “superioridade” e de “inferioridade” àqueles que se adaptam, ou não, respectivamente, a essas demandas. Podemos compartilhar esse tipo de entendimento com Fleury & Fleury (2000), quando discutem o conceito de “competência” a partir de seu uso pelo senso comum:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 18)

Além de seu uso pelo senso comum, Fleury & Fleury (2000) definem o conceito de competência, ainda que em síntese, como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 21)

Por essa definição, a falta de competência pode ser um “não saber” agir responsável e reconhecido. Por extensão, pode ser um não-saber, uma não-responsabilidade e um não-reconhecimento. Daí a sua relevância social e subjetiva. Em função disso, cabe às instituições públicas, segundo os mesmos autores, um papel importante:

Ao definir um projeto de desenvolvimento, caberia às instituições públicas, negociando com os vários agentes e instituições, incentivar os vários arranjos empresariais, envolvendo empresas transnacionais, empresas nacionais, que gerassem emprego e emprego inteligente, nas várias regiões do país. Isso implica a criação de novas formas de regulamentação das atividades, a criação de outros tipos de incentivos, a prática da negociação. Implica também visões de médio e longo prazos, pois muitos dos investimentos, como por exemplo os investimentos educacionais, têm prazos de maturação extensos. (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 164)

Como vemos, ainda segundo Fleury & Fleury (2000), a competência envolve conhecimento, portanto, investimentos educacionais, e envolve um valor econômico agregado às organizações e um valor social ao indivíduo.

Essa idéia funcional do conhecimento humano, entretanto, convida-nos a uma reflexão maior, já que podemos compreendê-lo como a “consciência da própria existência.” (MICHAELIS, 1998, p. 562). A consciência, por sua vez, na filosofia moderna e contemporânea, pode ser compreendida a partir do sentido

... de uma relação da alma consigo mesma, de uma relação intrínseca ao homem, “interior” ou “espiritual”, pela qual ele pode *conhecer-se* de modo imediato e privilegiado e por isso *julgar-se* de forma segura e infalível. Trata-se, portanto, de uma noção em que o aspecto *moral* — a possibilidade de autojulgar-se — tem conexões estreitas com o aspecto *teórico*, a possibilidade de conhecer-se de modo direto e infalível. (ABBAGNANO, 2000, p. 185, grifo do autor)

Como podemos perceber, a seleção de pessoal, como instrumento de difusão de uma política de gestão por competências, difunde, também uma concepção funcional de Homem que pode afetar diretamente sua saúde e sua subjetividade. Comportarmo-nos, porém, segundo nossas funções, por exemplo, tem suas conseqüências:

Para o pensamento filosófico, no começo da era industrial, as dimensões duradouras do Ser, isto é, Natureza e História, começam pois a transformar-se numa espécie de máquina. A essas “máquinas”, pensam os otimistas entre os contemporâneos de Nietzsche, podemos confiar a produção da vida bem-sucedida, sob o pressuposto, todavia, de que nos portemos conforme nossas funções. A transformação do “processo mundial” hegeliano em funcionamento mecânico e dispositivos industriais foi descoberta por Nietzsche, com fina sensibilidade, em seu território mais próximo, a ciência filológica. Formamos os jovens para os levar ao *mercado de trabalho* científico, lá colocamos cada um diante de um tema e um probleminha pequeno para que ele o trabalhe diligentemente, o todo é uma *fábrica científica*; não sabemos para que os produtos dessa diligência servem; em todo o caso, eles dão sustento a seu produtor. Na descrição dessa situação, Nietzsche pára em um momento e recorda seu uso lingüístico: *mas involuntariamente aparecem em nossos lábios as palavras “fábrica, mercado de trabalho, oferta, aproveitamento” — e todos esses auxiliares do egoísmo — quando queremos descrever a mais recente geração de intelectuais* (1, 300s.). (SAFRANSKI, 2001, p. 110-111, grifo do autor)

Assim, cabe a nós, psicólogos, professores e cidadãos, produtores e reprodutores de conhecimento, refletir acerca das ressonâncias e reverberações, diretas e indiretas, de nossas práticas em nossa natureza humana, enquanto demiurgos de Pla(n)tão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. Trad. Alfredo Bosi e Ivone Castilho Benedetti. 4. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

AMARAL, André Luís Vizzaccaro. A turbida face do psicodiagnóstico na saúde mental pública. **Perfil Revista de Psicologia**. Assis-SP: Departamento de Psicologia Clínica/Unesp/FCL/Assis, n. 10, p. 91-102, 1997.

ARIÈS, Phillipe. **História social da criança e da família**. Trad. Dora Flaksman. 2. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade; DEDECCA, Cláudio S; HENRIQUE, Wilnês. Mercado de trabalho e exclusão social no Brasil. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de; MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (Orgs.). **Crise e trabalho no Brasil**: modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Scritta/Página Aberta/Cesit, 1996, p. 87-108.

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

BERENSTEIN, Isidoro. **Família e doença mental**. São Paulo: Escuta, 1988.

BRASIL, Leis, decretos, etc. **Consolidação das leis do trabalho**: como se acha em vigor. Compilação de Armando Casimiro Costa, Irany Ferrari e Nelson Barbosa Corrêa. 6. Ed. Atualizada. São Paulo: LTr, 1978.

BUENO, J. Hamilton. **Manual do selecionador de pessoal**: do planejamento a ação, a arte e a técnica de compreender e interpretar a alma e a natureza humanas. 3. Ed. São Paulo: LTr, 1999.

BUSCHINELLI, José T. P.; NOVAES, T. C. P. Idiopático? Respirando benzeno. In: BUSCHINELLI, José T. P.; ROCHA, Lys Esther.; RIGOTTO, Raquel M. **Isto é trabalho de gente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1993, p. 436-460.

CARMO, J. C.; ALMEIDA, R. G.; BINDER, M. C. P.; SETTINI, M. M. Acidentes de trabalho. In: MENDES, Rene. **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995, p. 431-455.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Seleção**: princípios e métodos. São Paulo: Guazzelli: 2000.

CARVALHO NETO, Antonio. A negociação de participação nos lucros e resultados. Estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. **Revista de administração contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001, p. 195-214.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Trad. Arakey Martins Rodrigues *et alli*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996, vol. I.

_____. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Trad. Arakey Martins Rodrigues *et alli*. São Paulo: Atlas, 1993, vol. II.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COHN, Amélia; MARSIGLIA, Regina G. Processo e organização do trabalho. In: BUSCHINELLI, José T. P.; ROCHA, L. E.; RIGOTTO, R. M. **Isto é trabalho de gente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1993, p. 56-75.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Trad. Ana Isabel Paraguay e Lucia Leal Ferreira. 5. Ed. Ampliada. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Trad. Maria Irene Stocco Betiol *et alli*. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Trad. Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **A banalização da injustiça social**. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DELLA ROSA, H. V.; COLACIOPPO, S. A contribuição da higiene e da toxicologia ocupacional. In: BUSCHINELLI, José T. P.; ROCHA, Lys. Esther; RIGOTTO, Regina M. **Isto é trabalho de gente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1993, p. 232-270.

DIAS, E. C. O manejo dos agravos à saúde relacionados com o trabalho. In: MENDES, Rene. **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995, p. 59-85.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Trad. Carlos Afonso Malferrari. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Trad. Gilson César Cardoso de Souza. 10. Ed. São Paulo: Perspectiva, 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado**: a psicanálise dos vínculos sociais. Tradução de Teresa Cristina Carreiro e Jacyara Nasciuti. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

_____. **A organização em análise**. Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. São Paulo: Folha de São Paulo/Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994/1995.

FERREIRA DA SILVA, Eduardo R. Gestão de competências e de remuneração. Um enfoque estratégico. **Revista brasileira de administração**. Brasília, ano X, n. 28, mar. 2000, p. 18-25.

FISICHELLA, Domenico. Tecnocracia. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Coord. Trad. João Ferreira. 5. Ed. Brasília: Editora UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000, p. 1233-1237.

FLEMING, Manuela. **Ideologias e práticas psiquiátricas**. Porto: Afrontamento, 1976.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREDDI, Giorgio. Organização, teoria da. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Coord. Trad. João Ferreira. 5. Ed. Brasília: Editora UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000, p. 864-870.

GALASSO, L. Recordações da adolescência: um acidente de trabalho. In: BUSCHINELLI, José T. P.; ROCHA, Lys Esther.; RIGOTTO, Regina M. **Isto é trabalho de gente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1993, p.342-358.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. Trad. Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HIRATA, H. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista latinoamericana de estudos del trabajo**. 4, 7, 1998, p. 5-27.

HOFFMANN, Helga. **Desemprego e subemprego no Brasil**. São Paulo: Ática, 1977.

KAËS, René *et alli*. **A instituição e as instituições**: estudos psicanalíticos. Trad. Joaquim Pereira Neto. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

LESBAUPIN, Ivo (Org.). **O desmonte da nação**: balanço do governo FHC. Petrópolis, RJ, Vozes, 1999.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

MACHADO, J. M. H.; GOMEZ, C.M. Acidentes de trabalho: concepções e dados. In: MINAYO, Maria Cecília. **Os muitos brasis**. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec, 1995, p. 117-142.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

NAJJAR, Eduardo Rienzo. Autogestão de carreira: uma nova abordagem da vida profissional. **Revista da ESPM**. São Paulo. v. 7, ano 6, n. 2, mar./abr. 2000, p. 7-10.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PAGÈS, Max *et alli*. **O poder das organizações**. Trad. Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PESSIS-PASTERNAK, Guitta. **Do caos à inteligência artificial**: quando os cientistas se interrogam. Trad. Luís Paulo Rouanet. São Paulo: Editora da Unesp, 1993.

POCHMANN, Marcio. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 1999.

_____. **O emprego na globalização**: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. Ed. Revista e Atualizada. São Paulo: LTr, 2001.

PRIGOGINE, Ilya; STENGERS, Isabelle. **A nova aliança**: metamorfose da ciência. Trad. Miguel Faria e Maria Joaquina Machado Trinciera. Brasília: Editora da UnB, 1997.

RIGOTTO, R. M.; ROCHA, L. E. Como conduzir-se diante dos agravos à saúde dos trabalhadores? In: BUSCHINELLI, Jose T. P.; ROCHA, Lys Esther; RIGOTTO, Regina M. **Isto é trabalho de gente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1993, p. 275-293.

RODRIGUES, Paulo Sérgio. **Gramática aplicada**. 23. Ed. Distribuição Academia Municipalista de Letras do Brasil, 2001.

ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. **Dicionário de psicanálise**. Trad. Vera Ribeiro e Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

SAFRANSKI, Rüdiger. **Nietzsche, biografia de uma tragédia**. Trad. Lya Luft. São Paulo: Geração Editorial, 2001.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia e administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SANTOS, Osvaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. 9. Ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

SARACENO, Benedetto; ASIOLI, Fabrizio; TOGNONI, Gianni. **Manual de saúde mental: guia básico para atenção primária**. Trad. Willians Valentini. São Paulo: Hucitec, 1994.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Cortez Editora, 1994.

_____. Psicopatologia e psicodinâmica no trabalho. In: MENDES, Rene. **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995, p. 287-310.

_____. Saúde mental e trabalho. In: TUNDIS, Silvério Almeida; COSTA, Nilson do Rosário (Org.). **Cidadania e loucura: políticas de saúde mental no Brasil**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes; ABRASCO, 1997, p. 217-288.

SINGER, Paul. **Uma utopia militante: repensando o socialismo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

_____. **Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas**. 4. Ed. São Paulo: Contexto, 2001.

SOUZA NETO, José A.; ZACCARELLI, Sérgio B.; GOMES, Guilherme C. GFT: gestão com foco total. **Revista de administração**. São Paulo: FEA-USP, v. 36, n. 1, jan./mar. 2001, p. 14-24.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Trad. Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Saraiva, 2002.

STOPPINO, Mario. Poder. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Coord. Trad. João Ferreira. 5. Ed. Brasília: Editora UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000, p. 933-943.

TAVARES, André C.; VASCONCELLOS, Jorge E. Comunicação estratégica: introdução conceitual. **Revista brasileira de administração**. Brasília, ano XI, n. 33, jun. 2001, p. 38-45.

TUNDIS, Silvério Almeida; COSTA, Nilson do Rosário (Org.). **Cidadania e loucura: políticas de saúde mental no Brasil**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes; ABRASCO, 1997.

GLOSSÁRIO DE TERMOS GREGOS E EXPRESSÕES

LATINAS, GREGAS* E ITALIANAS

TERMOS GREGOS

Demiourgós: Palavra formada de *démos*, povo, e *órgon*, ação, obra, trabalho. Ver *démos*.

Demiurgo é todo aquele que realiza um trabalho ou uma obra para outros, exercendo um ofício manual. Por extensão, todo aquele que produz ou cria alguma coisa (orador, médico, carpinteiro, escultor, dançarino, músico etc.). É o artífice ou artesão. Como a primeira obra, numa cidade, é a produção das leis, o primeiro magistrado era chamado de demiurgo. Usa-se também para referir-se à divindade criadora ou artífice do mundo.

O verbo *demiourgéo*, derivado de *demiourgós*, significa trabalhar para o povo.

Demiourgía: É o trabalho manual ou artesanal feito para o público, fabricação, produção.

Dialektiké: Discussão ou conversa por meio de perguntas e respostas, habilidade para discutir e argumentar por meio de perguntas e respostas; por extensão: método ou arte de argumentação que opera com opiniões contrárias. Esta palavra provém do verbo *dialégo*, que significa: escolher, separar, distinguir, triar, falar, explicar. Na voz média, *dialegómai*, o verbo significa: conversar, dialogar, entreter-se com alguém, dar e receber

* Baseado em:

CHAUÍ, Marilena. Glossário de termos gregos. In: _____. **Introdução à história da filosofia**: dos pré-socráticos a Aristóteles. 2. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. p. 493-512.

BRANDÃO, Junito de Souza. **Dicionário mítico-etimológico da mitologia grega**. 4. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. 2 v.

informações, discutir uma questão com alguém, fazer valer um argumento numa discussão em favor ou contra alguém ou alguma coisa. Para Platão, a dialética é o diálogo como método para separar, distinguir e escolher os elementos que constituem a definição verdadeira de uma coisa (sua essência ou idéia); partindo de opiniões contrárias, a dialética vai separando opinião (*dóxa*) e conhecimento ou ciência (*epistême*) para permitir a intuição intelectual de uma idéia ou a definição de uma essência. Idéia e essência não comportam elementos contrários nem contraditórios e a função do método dialético é afastar os contrários e contraditórios que se encontram nas opiniões dos que dialogam. Para Aristóteles, porém, a dialética não é um método de conhecimento, mas uma arte de discussão e argumentação referente a assuntos que são apenas prováveis ou verossímeis, isto é, assuntos sobre os quais só podemos ter opiniões e não ciência verdadeira. A arte dialética ensina a tornar um argumento ou opinião mais fortes, mais prováveis ou verossímeis que seus contrários.

Dýnamis: Aptidão, capacidade, faculdade, potencialidade ou possibilidade para alguma coisa.

Força da natureza, força moral, fecundidade do solo, eficácia de um remédio, valor de uma moeda, valor ou significado de uma palavra. Força militar. Força e poder para influenciar o curso de alguma coisa. É da mesma raiz do verbo *dýnamai*, que significa: 1) ter poder para, ter capacidade e autoridade para; 2) ter valor, ter significação; 3) na matemática: elevar um número ao quadrado, ao cubo, aumentando sua potência; 4) potência. Quando usado como verbo impessoal significa “é possível”. A *dýnamis* se refere a um poder, a uma força ou potência de alguém ou de alguma coisa a quem torna possível certas ações. É possibilidade ou capacidade contida na natureza da coisa ou da pessoa. Em Aristóteles, significa aquilo que um ser pode vir a tornar-se no tempo, graças a uma potencialidade que lhe é própria. Na filosofia aristotélica, é a razão e racionalidade do devir, o poder para ser, fazer ou tornar-se alguma coisa.

Eîdos e *Idéa*: Inicialmente, na linguagem comum dos gregos, significa o aspecto exterior e visível de uma coisa: a forma de um corpo, a fisionomia de uma pessoa. A seguir, na linguagem filosófica (com Platão), passa a significar a forma imaterial de uma coisa, a forma conhecida apenas pelo intelecto ou pelo espírito, a idéia ou a essência puramente inteligível de uma coisa. Significa também a forma própria de uma coisa que a distingue de todas as outras, seus caracteres próprios; por exemplo, a doença é um *eîdos*, uma forma que o médico reconhece. A palavra *eîdos* vem de uma raiz que aparece sob três formas: *eid-, *oid- e *id-. De *eid- forma-se, além de *eîdos*, o verbo *eîdomai*, que significa: mostrar-se, fazer-se ver. De *oid- forma-se *oîda* (infinitivo *eidénai*), perfeito do verbo ver que significa saber (por ter visto), conhecer. De *id- forma-se o aoristo do verbo ver, *ideîn* e o substantivo *idea* com o mesmo sentido de *eîdos*: aspecto externo, aspecto visível, forma visível, caracteres próprios de alguma coisa, maneira de ser. Com Platão, *idéa* passa a significar: princípio geral de classificação dos seres, forma ideal concebida pelo pensamento. Com Aristóteles, *idéa* significa conceito abstrato diferente das coisas abstratas. *Eîdos*, a forma inteligível, *idéa*, o conceito, *ideîn*, ver, e *oîda/eidénai*, saber (por ter visto), conhecer, criam a tradição filosófica do conhecimento como visão intelectual ou visão espiritual, e da verdade como visão plena ou evidência. A idéia é a realidade verdadeira que o pensamento vê. Em oposição a *eîdos* está *eîdolon*: imagem, reprodução, cópia, ídolo, fantasma, simulacro.

Hodós: Ver *méthodos*. Caminho, via, percurso, rota. Em sentido figurado: maneira ou modo de fazer alguma coisa; procedimento.

Hýbris: Tudo o que ultrapassa a medida, excesso, desmedida; em geral, indica algo impetuoso, desenfreado, violento, um ardor excessivo. Nos seres humanos é insolência, orgulho, soberba, presunção.

Hýle: Inicialmente, bosque, árvore, material para construção. Desse primeiro sentido, passa-se ao de matéria de que uma coisa é feita e, daí, para matéria como aquilo de que as coisas são feitas, ou a matéria em geral. O termo *hilozoísmo* é inventado para referir-se às concepções filosóficas que atribuem à matéria o poder ou a capacidade para se transformar por si mesma, ou seja, para mudar de forma ou passar por diferentes formas. Esse termo costuma ser empregado para se referir à força da *phýsis* para estar em devir por si mesma.

Hypokeímenon: Sujeito, substrato, suporte, fundamento. Vem de *hypokeímai*, que significa: estar estendido sob, servir de base ou de fundamento, alicerce e suporte; estar colocado sob os olhos ou sob a mão, à disposição de; estar proposto ou posto como base ou fundamento, ser admitido como princípio. Aristóteles afirma que a substância — o que existe em si e por si mesmo — é o *hypokeímenon* que é o suporte, a base, o fundamento onde se assentam os atributos ou predicados da *ousía*, da essência. É o sujeito que recebe os predicados.

Kháos: *Xáος* (Kháos), *Caos*, está evidentemente relacionado com o v. *χαίνειν* (Khaínein), “abrir-se, entreabrir-se”, donde *Kháos* é o “vazio, a profundidade insondável”, veja-se Frisk, s. u. O grupo *Xáος* (Kháos) com o adjetivo *χαῦνος* (Khaûnos) pode ser comparado com o alemão atual *Gaumen*, “palato, céu da boca” e o antigo alemão *goumo*, uma vez que *Xáος* (Kháos) pressupõe **XáF-ος* (*Kha-wos). / “Caos é a personificação do vazio primordial, anterior à criação, quando a ordem ainda não havia sido imposta aos elementos do mundo”. Ovídio, *Met.*1,7, chama-o *rudis indigestaque moles*, “massa informada e confusa”. / Na cosmogonia egípcia, o Caos é uma energia poderosa do mundo informe e não ordenado, que cinge a criação ordenada, como o oceano circula a terra. Existia antes da criação e coexiste com o mundo formal, envolvendo-o como uma imensa e inexaurível reserva de energias, nas quais se

dissolverão as formas nos fins dos tempos. / Do Caos grego, dotado de grande energia prolífica, saíram, segundo Hesíodo, Géia, Tártaro e Eros, que depois geraram Érebo, Nix e Úrano e os dois primeiros, Érebo e Nix, deram origem a Éter e Hemera, segundo se expôs em *Mitologia Grega*, Vol. I, p. 154. / Uma versão mais tardia faz de caos um filho de Crono e irmão de Éter.

Kínesis: Movimento; ação de mover ou de mover-se; mudança; agitação da alma; movimento da dança; movimentos da alma. O verbo *kinéo* significa mover, agitar, revolver, pôr em movimento, deslocar, mudar de lugar, perturbar, empurrar, excitar, estimular, mudar, modificar, alterar. A palavra “movimento”, em grego, indica toda modalidade de alteração ou de mudança; mudança de qualidade, de quantidade, de lugar, de tempo, de ânimo; é o devir como nascimento, desenvolvimento e perecimento de um ser e todas as mudanças sofridas por ele ou causadas por ele. A locomoção é um tipo de *kínesis*, mas não é todo o movimento. Envelhecer, rejuvenescer, amarelecer, diminuir, aumentar, alegrar-se, entristecer-se etc., são *kinéseis* (movimento).

Kósmos: Bom ordenamento de coisas e pessoas; boa ordem; arranjo conveniente e adequado; disciplina; organização do cerimonial religioso, organização do Estado; ordem estabelecida; princípio ordenador e regulador das coisas; ordem do mundo e, por extensão, mundo. Inicialmente esta palavra indica a ação dos seres em conformidade com um comportamento estabelecido; a seguir, significa a ação humana organizadora que produz uma ordem nas coisas ou nas instituições; por extensão, refere-se à ordem e organização da natureza ou do mundo.

Lógos: Esta palavra sintetiza vários significados que, em português, estão separados, mas unidos em grego. Vem do verbo *légo* (no infinitivo: *légein*) que significa: 1) reunir, colher, contar, enumerar, calcular; 2) narrar, pronunciar, proferir, falar, dizer, declarar, anunciar, nomear claramente, discutir; 3) pensar, refletir; ordenar; 4) querer dizer,

significar, falar como orador, contar, escolher; 5) ler em voz alta, recitar, fazer dizer. *Lógos* é: palavra, o que se diz, sentença, máxima, exemplo, conversa, assunto da discussão; pensar, inteligência, razão, faculdade de raciocinar; fundamento, causa, princípio, motivo, razão de alguma coisa; argumento, exercício da razão, juízo ou julgamento, bom senso, explicação, narrativa, estudos; valor atribuído a alguma coisa, razão íntima de uma coisa, justificação, analogia. *Logos* reúne numa só palavra quatro sentidos: linguagem, pensamento ou razão, norma, ou regra, ser ou realidade íntima de alguma coisa. No plural, *lógoi*, significa: os argumentos, os discursos, os pensamentos, as significações; *-logía*, que é usado como segundo elemento de vários compostos, indica: conhecimento de, explicação racional de, estudo de. Diálogo, dialética, lógica são palavras da mesma família de *lógos*. O *logos* dá a razão, o sentido, o valor, a causa, o fundamento de alguma coisa, o ser da coisa. É também a razão conhecendo as coisas, pensando os seres, a linguagem que diz ou profere as coisas, dizendo o sentido ou o significado delas. O verbo *lego* conduz à idéia de linguagem, porque significa reunir e contar: falar é reunir sons; ler e escrever é reunir e contar letras; conduz à idéia de pensamento e razão, porque pensar é reunir idéias e raciocinar é contar ou calcular sobre as coisas. Essa unidade de sentidos é o que leva os historiadores da filosofia a considerar que, na filosofia grega, dizer, pensar e ser são a mesma coisa.

Méthodos: Método, busca, investigação, estudo feito segundo um plano. É composta de *metá-* e *odós* (via, caminho, pista, rota: em sentido figurado significa: maneira de fazer, meio para fazer, modo de fazer). *Méthodos* significa, portanto, uma investigação que segue um modo ou maneira planejada e determinada para conhecer alguma coisa; procedimento racional para o conhecimento seguindo um percurso fixado.

Methodéio: seguir de perto, seguir uma pista, caminhar de maneira planejada, usar artifícios e astúcias, é um derivado de *méthodos*.

Órganon: Instrumento, órgão. Instrumento de trabalho, instrumento de guerra, instrumento musical; matéria sobre a qual se trabalha; órgão do corpo. Por extensão: obra que serve de instrumento para o pensamento ou para a discussão. Neste sentido a lógica de Aristóteles recebeu o título de *Órganon*.

Phainómenon: O que aparece, o que é visível, o que brilha diante dos olhos, fenômeno. Vem do verbo *phaino*: fazer brilhar, fazer ver, indicar, fazer conhecer, dar a conhecer, anunciar, pressagiar, explicar, mostrar-se, aparecer. O fenômeno é aquilo que aparece e se mostra aos nossos olhos e pode ser conhecido. É o objeto do conhecimento perceptivo, visual.

Phýsis: Natureza. Possui três sentidos principais: 1) processo de nascimento, surgimento, crescimento (sentido derivado do verbo *phýomai*); 2) disposição espontânea e natureza própria de um ser; características naturais e essenciais de um ser; aquilo que constitui a natureza de um ser; 3) força originária criadora de todos os seres, responsável pelo surgimento, transformação e perecimento deles. A *phýsis* é o fundo inesgotável de onde vem o *kósmos*; e é o fundo perene para onde regressam todas as coisas, a realidade primeira e última de todas as coisas. Opõe-se a *nómos*.

Politeía: Constituição de um Estado; forma do regime político ou do governo, conjunto das instituições públicas e de suas leis; qualidade e direito de cidadão, daquele que vive na *polis* e dela participa; política.

Práxis: Ação, ato (por oposição a fabricação, *poíesis*); atividade (por oposição a paixão, passividade, *páthos*); realização; maneira de agir e maneira de ser. O verbo *prátto* (no infinitivo: *práttein*) significa: percorrer um caminho até o fim, chegar ao fim, alcançar o objetivo, executar, cumprir, realizar, agir, conseguir, fazer acontecer alguma coisa, fazer por si mesmo. Aristóteles explicita o sentido de *práxis* afirmando tratar-se daquela

prática na qual o agente, o ato ou ação e o resultado são inseparáveis. Trata-se da ação no campo ético e político. A *práxis* difere da *poíesis* e se opõe ao *páthos*.

Sophía: Sabedoria. Inicialmente significa habilidade manual para as artes e técnicas. A seguir, a sabedoria moral ou prudência do homem razoável e sensato. Finalmente, passa a significar o conhecimento teórico em seu ponto de mais alta perfeição. O verbo *sophízo* significa: tornar hábil, prudente, sábio.

Tékhne: Arte manual, técnica; ofício, profissão; habilidade para fabricar, construir ou compor alguma coisa ou artefato; habilidade para decifrar presságios; habilidade para compor com palavras (poesia, retórica, teatro). Obra de arte. Produto de arte. A *tékhne* se apresenta por meio de obra ou objetos: o médico é um técnico, cuja obra é produzir a saúde, assim como o arquiteto faz a casa e o oleiro faz o vaso de cerâmica; o dramaturgo é um técnico que produz como obra uma peça teatral, assim como o poeta produz o poema e o pintor, o quadro; o capitão produz a viagem de embarcação, como o tecelão produz o tecido. Tudo que se referir à fabricação ou produção de algo que não é feito pela própria natureza é uma técnica, cujo campo é o artefato ou o objeto de arte, isto é, o artifício, seja o utensílio, o instrumento, a arma ou o poema. Com exceção do político e do sábio, todos os outros ofícios são técnicos. Com exceção da teoria, da ética e da política, todas as práticas são técnicas.

Theoría: Teoria, ação de ver, observar, examinar para conhecer; contemplação do espírito, meditação, estudo; especulação intelectual por oposição à prática. Deriva-se do verbo *theoréo*: observar, examinar, contemplar. Inicialmente, este verbo se refere aos espectadores que contemplam os jogos olímpicos e os comandantes que passam em revista as tropas. A seguir, passa a significar os que contemplam com os olhos da inteligência ou do espírito e, portanto, que examinam idéias, conceitos, essências, com significado de raciocinar, pensar, demonstrar, julgar, meditar e refletir. A teoria é o

conhecimento pelo conhecimento, sem preocupação com o seu uso instrumental, com sua aplicação, com as técnicas.

EXPRESSÕES LATINAS, GREGAS E ITALIANAS

Complexio oppositorum: união dos opostos.

Gnôthi s' autón: conhece-te a ti mesmo.

Inter utrumque uola: voa entre ambos.

Iipse dixit: ele falou.

Rúdis indigestaque moles: massa informe e confusa.

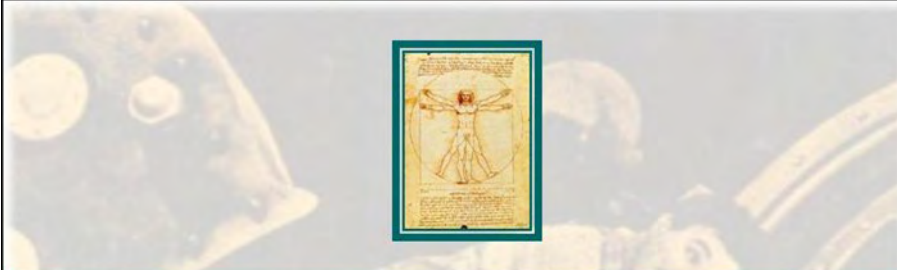
Scire est reminisci: saber é recordar.

Lasciate ogne speranza, voi ch'intrate: Deixai toda esperança, ó vós que entraís.

APÊNDICE 1

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS		
Seções		Principais questões
Seção 1	A técnica:	➤ Como é a seleção de pessoal nesta organização? ➤ Há segmentação de cargos por categorias socioprofissionais? ○ Como é construído o perfil de cada segmento? ➤ Quais as técnicas de seleção de pessoal utilizadas para cada segmento?
Seção 2	O saber:	➤ Em que fonte se baseou a escolha de tais técnicas? ➤ Qual a visão da ARH da organização para cada uma das técnicas utilizadas? ➤ Qual a formação dos profissionais envolvidos nos processos seletivos? ➤ Quais os critérios utilizados para a contratação ou não dos recursos humanos? ➤ Como a organização se posiciona frente aos não-contratados? ➤ Como a organização se posiciona frente aos contratados? ➤ Que encaminhamento é dado ao novo funcionário? ➤ Como ele é avaliado?
Seção 3	A política:	➤ Qual a estrutura de RH da organização? ➤ Qual a política de RH da organização?

APÊNDICE 2

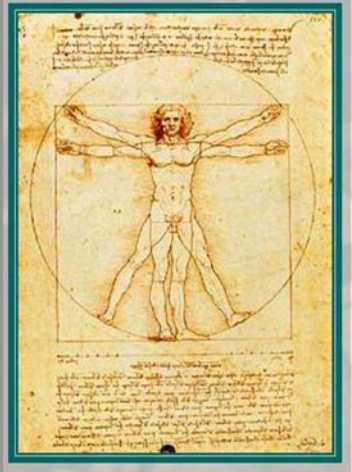


**Entre o *kháos* e o *kósmos*, a
demiourgía da excelência**

*A seleção de pessoal como regulação, normalização e mediação
no contexto das novas políticas de gestão de recursos humanos*

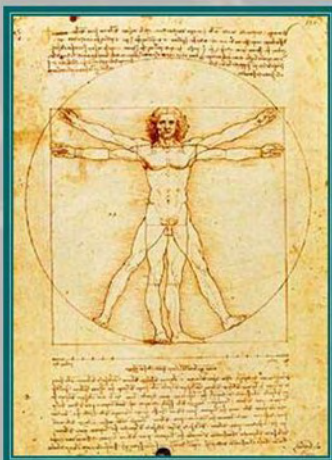
André Luis Vizzaccaro-Amaral
Orientador: Dr. Francisco Hashimoto
Pós-Graduação em Psicologia • Mestrado
Unesp • FCL • Assis-SP • Junho de 2003

Justificativa e relevância do tema



- **Alto índice de desemprego e subemprego no Brasil e no mundo;**
- **concorrência acirrada entre organizações e entre trabalhadores;**
- **cultura da “excelência”.**

Construção do problema



● A experiência acadêmica:

- saúde mental pública:
 - Psicodiagnóstico;
- empresa jr.:
 - consultoria em RH;

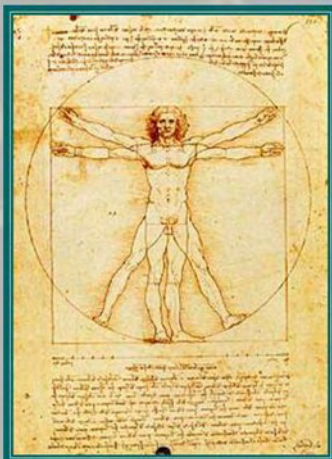
● a experiência profissional:

- consultoria em RH:
 - seleção de pessoal;
- psicologia clínica:
 - psicoterapia;
- docência universitária:
 - ARH;

● o lugar do psicólogo:

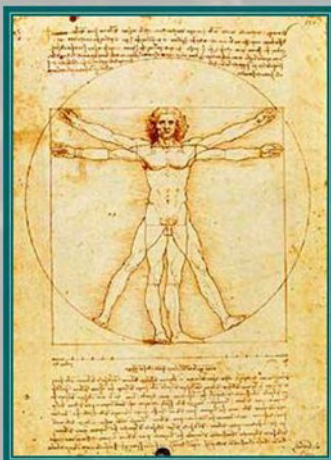
- o julgamento do outro.

Problema



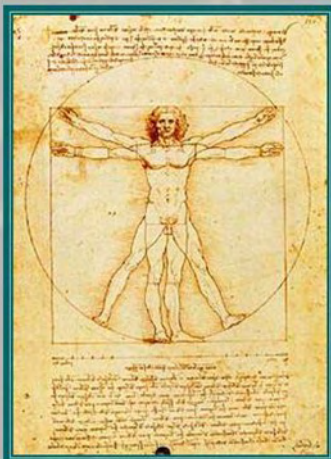
- Qual a participação da seleção de pessoal na *demiourgia* da excelência?

Tensionamento inicial



- **O selecionador ocupa, dentro das organizações, um lugar diferenciado em que exerce um poder significativo de regulação, normalização e mediação.**

Objeto



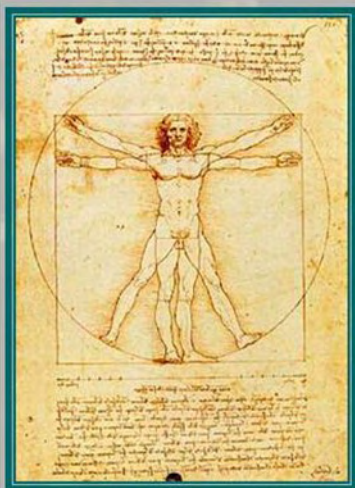
- **A seleção de pessoal formalizada:**
 - **Cientificamente atestada pelo saber dos técnicos e, por isso mesmo, difundida como modelo a ser seguido.**

Objetivo



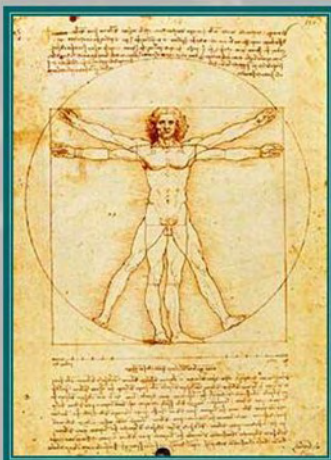
- **Levantar quais os critérios utilizados para a construção do perfil ideal do trabalhador, quais as principais técnicas de seleção empregadas para pô-lo em prática e discuti-los com base em nosso tensionamento inicial, propondo, em decorrência disso, uma releitura da seleção de pessoal no contexto das novas políticas de gestão de recursos humanos.**

Tensionamento



- **Metáfora: a cosmogonia de Platão, no *Timeu*:**
 - *khâos* (a relação de forças no mundo globalizado);
 - *kósmos* (as organizações);
 - *demiourgós* (o gestor);
 - *demiourgia* da excelência:
 - “qualidade total”;
 - gestão de competências;
 - aviltamento da saúde física e mental do trabalhador e das relações de trabalho;
- **competência / poder (tecnocracia).**

Método

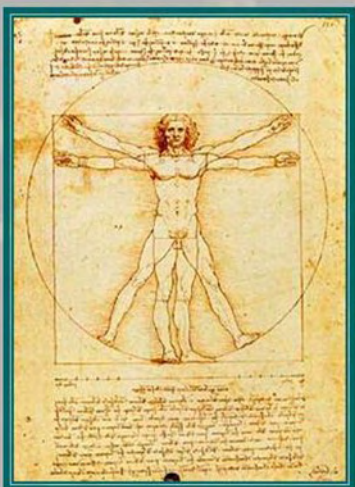


- **Método dialético;**

- **fundamentação teórica:**

- **Psicodinâmica do trabalho e psicossociologia:**
 - Christophe Dejours;
 - Maria Elisabeth Antunes Lima;
 - relação entre estruturas sociais e estruturas psíquicas;
- **Relação de poder nas (e das) organizações:**
 - Max Pagès *et alli*:
 - abordagem pluridimensional do poder nas organizações.

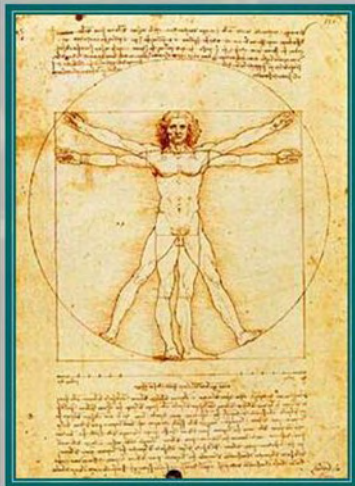
Metodologia: técnica



- **Análise de conteúdo:**

- **conjunto de técnicas de análise da comunicação:**
- **divisão das entrevistas em 3 categorias:**
 - a instrumentalização da seleção de pessoal;
 - o saber envolvido na seleção de pessoal;
 - as políticas de seleção de pessoal.

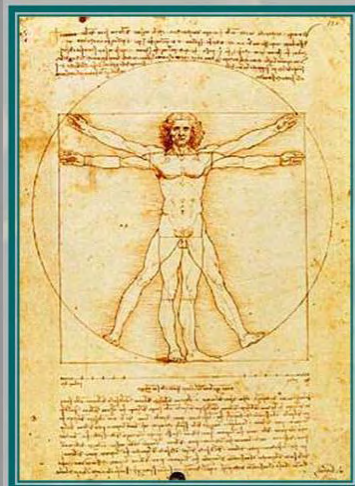
Metodologia: instrumento



Entrevistas semi-dirigidas:

- duração de aproximadamente 1 hora;
- gravação em tecnologia de áudio (em apenas uma oportunidade não houve a autorização para gravação, sendo anotadas pelo entrevistador as falas dos sujeitos);
- divisão do roteiro em 3 seções:
 - a técnica;
 - o saber;
 - a política.

Metodologia: população

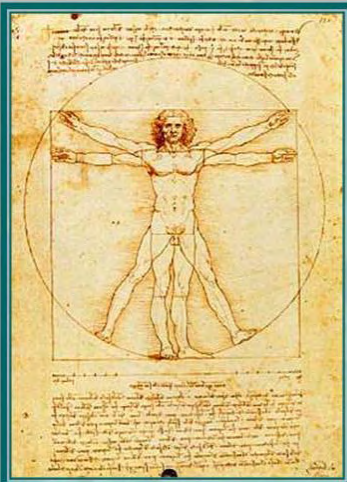


QUADRO 01: Perfil geral das organizações pesquisadas por setor de atuação

Sector Automobilístico	Sector Agroindustrial	Sector Varejista	Sector da Construção Civil	Sector de Serviços	Sector Turístico/Hotelário e de Serviços em Alimentação
Organização "A"	Organização "B"	Organização "C"	Organização "D"	Organização "E"	Organização "F" *
Multinacional	Nacional	Nacional	Nacional	Multinacional	Multinacional

- Fonte: Anuário "Melhores e Maiores", da Revista Exame, de 2001;
- organizações localizadas na Região Metropolitana de São Paulo;
- as organizações oferecem, juntas, aproximadamente 90 mil postos de trabalho no Brasil;
- * a organização "F" se propôs a participar da pesquisa, entretanto, alegou estar passando por reestruturações e que só poderia se disponibilizar num outro momento; em decorrência disso, acabou não sendo pesquisada.

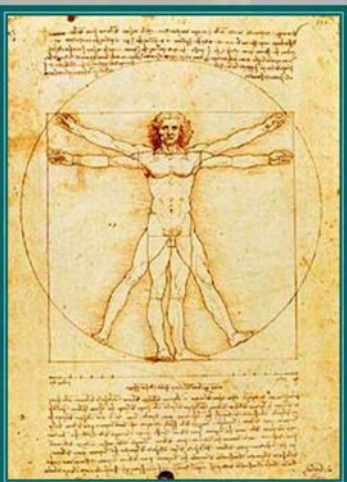
Metodologia: sujeitos



QUADRO 02: Perfil geral dos sujeitos entrevistados

Organi- zação	Cargo	Sexo	Idade	Estado Civil	Depen- dentes	Formação Acadêmica
"A"	Supervisora de Qualificação Corporativa e Personnel Marketing	Feminino	39 anos	Casada	01	Graduação em Letras
	Analista de Recursos Humanos	Feminino	26 anos	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia
"B"	Supervisor de Recursos Humanos	Masculino	39 anos	Casado	02	Graduação em Economia
"C"	Gerente de Recursos Humanos	Masculino	54 anos	Casado	03	Graduação em Comunicação Social
	Encarregada de Recursos Humanos	Feminino	37 anos	Casada	01	Graduação em Psicologia
"D"	Gerente de Potencial Humano	Feminino	34 anos	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia
"E"	Consultora em Recursos Humanos	Feminino	33 anos	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia

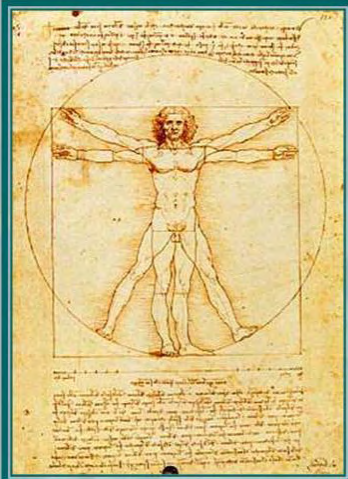
Resultados gerais de pesquisa



② Elementos comuns a todas as organizações:

- Valorização do recrutamento interno;
- predomínio de entrevistas profissionais e de dinâmicas de grupo, de cunho situacional, como técnicas de seleção de pessoal mais adotadas;
- valorização de um perfil de colaborador voltado para a participação, cooperação, iniciativa, liderança e, fundamentalmente, para a sólida formação acadêmica (foco em instituições de ensino superior renomadas);
- gestão por competências.

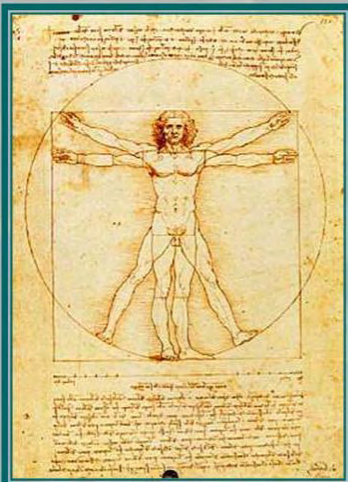
Resultados de pesquisa: a instrumentalização da seleção de pessoal



QUADRO 03: Tipo de processo e principais técnicas de seleção de pessoal empregados pelas organizações pesquisadas

Organi-zação	Tipo de processo	Principais técnicas de seleção de pessoal utilizadas
"A"	Padro-nizado	- Entrevistas individuais - entrevistas técnicas - dinâmicas de grupo e testes situacionais (recomendados pelo RH, ainda quem nem sempre utilizados pela área requisitante)
"B"	Contín-gencial	[Divisão por níveis: industrial X comercial X corporativo] - Entrevistas individuais por competência - dinâmicas de grupo e testes situacionais (área comercial) - entrevistas coletivas e técnicas (área industrial)
"C"	Contín-gencial	- Testes quantitativos (de conhecimento e específicos) - dinâmicas de grupo (jogos) - entrevistas coletivas e psicológicas (individuais) - testes de personalidade (como o Warlegg, por exemplo)
"D"	Contín-gencial	[Divisão: industrial X corporativo] - Dinâmicas de grupo (situacionais e comportamentais) - entrevistas psicológicas - entrevistas técnicas
"E"	Padro-nizada	[Terceirização para níveis gerenciais e estratégicos] - Entrevista no RH - entrevista na área - avaliação de "assessment center"

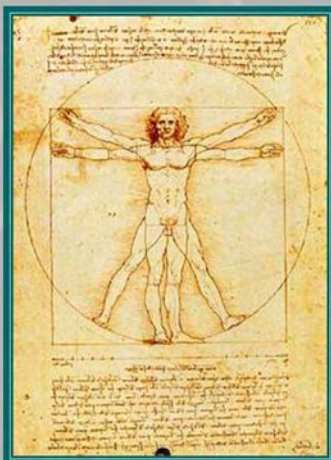
Resultados de pesquisa: o saber na seleção de pessoal



QUADRO 04: O saber investido na seleção de pessoal das organizações pesquisadas

Organi-zação	Meios utilizados para a construção do perfil da vaga	Fontes teórico-metodológicas das técnicas de seleção	Formação geral da equipe de seleção de pessoal
"A"	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Equipe multidisciplinar
"B"	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos
"C"	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos
"D"	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos
"E"	Técnicos, baseados nas necessidades da área requisitante	Absorvidas do mercado de ARH e vivências organizacionais	Predominância de Psicólogos

Resultados de pesquisa: as políticas de seleção de pessoal



● Hierarquização:

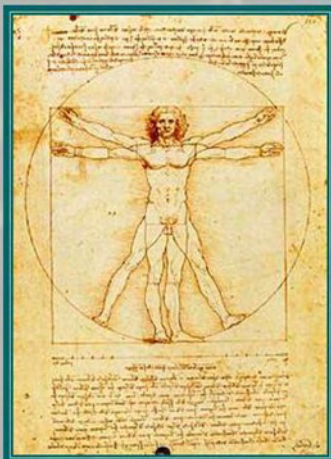
- construção das políticas de RH e de seleção de pessoal restrita à cúpula executiva (diretorias e presidência);

● alinhamento de políticas (RH e seleção):

- horizontalização da estrutura organizacional;
- técnica de governo à distância;
- antecipação de conflitos;

● alinhamento de perfis (organização X trabalhador).

Considerações Finais



● A seleção de pessoal:

- é reguladora:
 - difunde um ideal de homem produtivo;
- é normalizadora:
 - vigia a compatibilidade entre trabalhador e organização;
- é mediadora:
 - promove a antecipação de conflitos entre organização e trabalhador (alinhando os perfis);
- auxilia na promoção da manutenção do controle (poder);

● necessidade de reflexão sobre a praxis na área.