Universidade de São Paulo
Instituto de Psicologia

Carlos Alberto Araujo Netto

**O LABIRINTO ORGANIZACIONAL E O FIO DA RAZÃO: OS PROCESSOS DE
SELEÇÃO INTERNA COMO VIA DE REFLEXIVIDADE INSTITUCIONAL**

São Paulo
2012

Carlos Alberto Araujo Netto

**O LABIRINTO ORGANIZACIONAL E O FIO DA RAZÃO: OS PROCESSOS DE
SELEÇÃO INTERNA COMO VIA DE REFLEXIVIDADE INSTITUCIONAL**

**Tese Apresentada à Pós-Graduação do
Instituto de Psicologia da Universidade
de São Paulo para obtenção do título
de Doutor em Psicologia**

Área de Concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

**São Paulo
2012**

Carlos Alberto Araujo Netto

**O LABIRINTO ORGANIZACIONAL E O FIO DA RAZÃO: OS PROCESSOS DE
SELEÇÃO INTERNA COMO VIA DE REFLEXIVIDADE INSTITUCIONAL**

**Tese apresentada à Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade
de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Psicologia.**

Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

1. Prof. Dr. Sigmar Malvezzi (orientador) _____
Instituição _____

2. Prof. Dr. _____
Instituição _____

3. Prof. Dr. _____
Instituição _____

4. Prof. Dr. _____
Instituição _____

5. Prof. Dr. _____
Instituição _____

Dedicatória

Para Juliana que já sonha com o “que vai ser” no mundo do trabalho e Pedro e Thiago, que ainda nem imaginam o que é isso. Que este trabalho sirva de inspiração para que encontrem a razão e o sentido para as suas escolhas, capazes que são de transformar estruturas e evitar que se percam dentro delas.

Agradecimentos

No princípio era uma idéia que tomou corpo nas sínteses reflexivas como produto do ouvir o outro e que me fizeram ouvir a mim mesmo. São andanças no mundo do trabalho que nos convocam a ser. Minha gratidão a esses que compartilharam seus sentimentos comigo. Este trabalho só faz sentido com eles e para eles. Eles ficariam gratos se pudessem conhecer mais diretamente a pessoa do professor Sigmar Malvezzi. Isso certamente alimentaria suas esperanças por dias melhores. Ao conhecê-lo em sua figura inspiradora, eles certamente se sentiriam entendidos e compreendidos diante de estruturas que, por vezes, não os reconhecem. Como profeta que sabe fazer, como poucos, um diagnóstico do presente e lançar novas bases para o futuro, minha gratidão ao professor Sigmar pela oportunidade de me ter como seu orientando. Ter alguém inspirador salva a integridade do mundo e nos enche de energia. Profetas assim produzem utopias que despertam aquilo que temos de melhor. O Instituto de Psicologia da USP é próspero nisso.

Foi através dos meus pais, Silvino e Ruth Netto, que aprendi o quanto o trabalho é algo de significativo na vida de alguém, sustentado que deve ser em valores e ideais. Ser filho de professores me ajudou a pensar que este mundo é uma grande sala de aula que nos chama a atenção em seus mínimos detalhes. Meu obrigado aos meus pais por me fazerem acreditar que a educação é um fio de Ariadne que orienta nossas escolhas, diante de uma realidade encharcada de enigmas.

Este trabalho começou com um sentimento de gratidão, anos atrás, ao ter meu projeto de pesquisa selecionado em uma determinada tarde de terça-feira no prédio de psicologia da USP. Com gratidão encerro uma etapa aqui, nas últimas linhas que escrevo, para registrar uma das escolhas mais importantes que fiz na vida: minha esposa Lítiza. Escolhas fazem mesmo diferença. É por isso que devem ser compreendidas e celebradas em seu significado para que aquilo que há de melhor na convivência não se perca. A ela o meu obrigado pelas ausências que, ao mesmo tempo, nos fizeram mais próximos em cada sorriso de compreensão pelo tempo que não tínhamos.

“A cada passo nos defrontamos com o mundo, que nos compete decifrar. Somos semeadores de mundo, seus intérpretes, aqueles para quem a verdade das coisas se estende como um fruto que pesa no ramo que o sustenta. Mas, ao mesmo tempo, somos distraídos e avaros com as coisas. Elas quase só nos interessam na medida da sua possibilidade de matar, em nós, a fome utilitária. Usamos as coisas para o nosso conforto, prazer – e poder. Isto significa que, quase sempre, as traímos. Pois, se amesquinho uma coisa a ponto de fazer dela puro valor de uso, meu olho não se abre para vê-la, desvendando o seu rosto. É a mim mesmo que estou vendo, quando uso uma coisa sem abrir-me para sua transcendente presença.”

(Hélio Pellegrino)

RESUMO

Esta tese teve por objetivo investigar a reflexividade como componente estratégico na prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e na contribuição crítica da Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT) frente aos desafios da alta modernidade. Tomando como referencial a Sociologia de Anthony Giddens, os atores são capazes de elaborar, no contexto das relações sociais em que estão inseridos, as condições da sua própria ação e a do outro, confrontando aquilo que a organização diz ser da forma como é compreendida. Ao mesmo tempo, o estudo revelou que os atores esperam poder contribuir e agregar valor para a organização, pela dimensão cognitiva que possuem. Isso porque os atores produzem reflexão sobre os processos nos quais estão envolvidos, queira a empresa ou não, construindo experiências pessoais com alta potencialidade de informações e conhecimentos para a GRH realizar o auto-monitoramento contínuo, identificar *gaps* existentes e aperfeiçoar as práticas adotadas que podem ser, assim, reconstituídas ou reorganizadas. O presente estudo, tomando como objeto de investigação empírica o processo interno de seleção de pessoas de uma empresa, analisou o quanto o conhecimento produzido pelos atores, uma vez ignorados diante da ênfase dada aos sistemas técnicos especialistas, fechados à participação pela ausência deliberada de espaços dialógicos, pode levar a perdas de referenciais e sentido, levando a uma situação denominada neste estudo como labirinto organizacional. O estudo conclui que um processo interno de seleção de pessoas vai além da escolha do candidato mais habilitado para exercer uma determinada função, pois é capaz de revelar também a forma de ser da própria organização, seu auto-retrato, na visão dos diversos atores envolvidos no processo. O quadro teórico elaborado com os conceitos de Giddens foi aplicado, neste estudo, às experiências elaboradas pelos atores quando questionados. A pesquisa demonstrou a condição e o potencial dos atores de transformarem a estrutura existente, como um Teseu contemporâneo que entra no labirinto com um projeto, agente ativo no uso reflexivo da razão como fio lógico para si que move os seus passos dentro da organização. Trata-se da experiência oposta à figura do Minotauro, submetido de forma passiva aos limites impostos pela estrutura. Ligar essas experiências é um exercício de construção que remonta ao hipertexto, como contra-labirinto, que conecta experiências e oferece um sentido para o agir organizacional. O resultado da investigação sobre a visão dos candidatos e psicólogos selecionadores mostrou que criação e análise das práticas, exploração e leitura das experiências vividas, potencializa a reflexividade institucional como condição para modernização das organizações ao fortalecer o papel dos atores como agentes ativos.

Palavras-chave: reflexividade institucional; psicologia das organizações e do trabalho; gestão estratégica de recursos humanos; seleção de pessoas; labirinto organizacional.

ABSTRACT

This thesis aimed at investigating reflexivity as a strategic feature of Human Resources Management (HRM) linked to the critical contribution of Work and Organizational Psychology (WOP) within the facing up to the high modernity organizational challenges. Grounded in the Anthony Giddens' Sociology, it scrutinized actors' capacity to elaborate the conditions related to their own and others actions within the social contexts they are settled in by withstanding organizational narratives about what is being done by management. Additionally, it analyzed actors' expectations of their own contribution to the organization by adding value through the offering of their own cognitions to the organization. Their expectations stem from their reflexivity on the processes they are involved in through which, be recognized or not by the enterprise, they produce a wide range of knowledge and information potentially fertile for the accomplishment of HRM self-appraisal, the identification of existing gaps and the amelioration of its practices. Taking the process of personnel selection as the target of scrutiny, this study analyzed the extent to which the knowledge produced by organizational actors is ignored by the organizational preference for the information produced by expert systems which are hemmed in to any kind of participation due to the lack of dialogical spaces. This situation produces loss of meaning and of references thus creating a kind of organizational maze. The empirical findings disclosed that an internal process of personnel selection goes beyond the choice of the most competent applicant for a particular position since it is enabled to disclose the way the organization works and its self-portrait according to actors views. Actors' experiences were matched to the theoretical framework. Yet the findings confirmed actors' potential competence to contribute to the transformation of the existing organizational structure, as contemporary Theseus enter into the maze having a project as an active agents enabled to apply reflexivity by using the logical thread to move within the organization. Actors experience withstand Minotaur's situation which was passive within the boundaries imposed by the maze structure. The scrutiny of those experiences hints at the hypertext as a sort of counter maze since it relates and offers meanings to the organizational action. Finally, the findings which emerged from the comparison of applicants with psychologists views put into light the potentiality of the analysis of procedures and the reading of experiences to enhance institutional reflexivity as inputs for organizational development since it gives momentum to actors roles as active agents

Key-words: institutional reflexivity; work and organizational psychology; human resources management strategy; personnel selection; organizational maze.

RESUMEN

Esta tesis tiene por objetivo la investigación de la reflexividad como componente estratégico de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y de la contribución crítica de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT) adelante de los desafíos de la alta modernidad. Tomando como referencia la Sociología de Anthony Giddens los actores organizacionales fueron analizados en su capacidad de elaboración de las condiciones de su propia acción y de la acción de los otros, dentro del contexto en el cual actúan, confrontando las narrativas de la organización sobre lo que pasa y lo que ella es. Además, fue analizada la expectativa de los actores de contribuir y agregar valor para la organización a través de sus propias cogniciones. Mientras la empresa reconozca o no, los actores producen reflexiones sobre los procesos en los cuales está involucrados, construyendo así experiencias personales con alta potencialidad de generar información y conocimientos para que la GRH pueda realizar su auto monitoreo, identificar brechas y perfeccionar sus prácticas. Tomando el proceso interno de selección de personal de una empresa, esta tesis analizó la potencialidad de los conocimientos producidos por la reflexividad de los actores y el riesgo de pérdida de referenciales y de sentidos, condiciones que crean una situación acá llamada de labirinto organizacional porque los actores son ignorados por la empresa, por la valoración del conocimiento de técnicos especialistas y de la falta de espacios de diálogo. La devaluación de los actores permitió la conclusión de que el proceso interno de selección de personal es una actividad que va allá de la escoja de candidato más apto para el ejercicio de una función porque puede revelar también la forma de ser de la empresa, su auto retrato y la visión de los actores involucrados en el proceso. El marco teórico fue aplicado a los datos producidos por los actores en entrevistas. Los resultados evidenciaron la capacidad y potencialidades de los actores de transformar la estructura existente, como Teseu si fueran contemporáneos dentro de un labirinto porque disponen de un proyecto que es producido por la reflexión que los hace agentes activos con un hilo lógico que los guía dentro de la organización. Su experiencia es la opuesta a la del Minotauro que fue sometido de forma pasiva a los límites impuestos por la estructura del labirinto. La conexión entre esas experiencias es una construcción que pone el hipertexto como un contra labirinto porque aquel conecta experiencias y ofrece sentido para la acción organizacional.

Palabras-claves: reflexividad institucional; psicología de las organizaciones y del trabajo; gestión estratégica de recursos humanos; selección de personas; labirinto organizacional.

SUMÁRIO

Introdução.....	15
 1 - A Arquitetura do Labirinto: o desafio da busca de sentido diante da complexidade do contexto	
1.2 – As metamorfoses do espaço na alta modernidade.....	47
1.3 – Os desafios para GRH no contexto da alta modernidade.....	76
 2. A Tessitura do Fio de Ariadne: as bases da reflexividade	
2.1 – A reflexividade como caminho possível.....	86
2.2 – O pensamento e a ação refratados entre si:.....	99
2.2.1 – A reprodução de sistemas reflexivos.....	102
2.2.2 – A racionalização da ação como tessitura da reflexividade.....	108
2.2.3 – A reflexividade institucional e a crise dos modelos estáticos.....	114
2.2.4 – A colonização do futuro como estratégia.....	121
2.2.5 – A monitoração reflexiva da ação e a autonomia do sujeito.....	125
2.3 – O conceito de reflexividade aplicado aos estudos de GRH.....	130
 3. O Desembaraçar do Novelo e as Trajetórias da GRH e POT: a passagem da modernidade simples para reflexiva	
3.1 - A ruptura da POT e GRH na passagem da Modernidade Simples para Reflexiva.....	144
3.2 – As duas modernidades e a evolução da POT.....	168
3.3 – A evolução dos processos de seleção de pessoas no ambiente organizacional.....	184
 4. Análise da Empresa Pesquisada: A voz dos atores como caminho da reflexividade	
Metodologia de Pesquisa.....	210
4.1 – Roteiro da Entrevista.....	213
4.2 – Análise das Narrativas Produzidas nas Entrevistas.....	217
4.3 – Estratégia Investigativa.....	218
4.4 – Coleta de Dados.....	224
4.5 Sujeitos.....	225
4.6 – Documentos da Empresa Pesquisada.....	226
4.7 – Entrevistas.....	230
 5. Do Labirinto ao Hipertexto: a reflexividade institucional construindo caminhos através do saber dos atores.....	282
 Bibliografia.....	300

Lista de Anexos

Anexo A	Questionário - Candidatos
Anexo B	Questionário - Seleccionadores
Anexo C	Entrevistas - Empresas

Lista de Figuras

Figura 1	Referenciais teóricos a partir dos conceitos de Giddens (1997, 2002, 2003)	
Figura 2	Características do mercado, desafios da GRH e riscos na alta modernidade	Lipovetsky (1984, 2005, 2007) (conceitos chaves: sociedade do hiperconsumo, sociedade da decepção)
		Sennett (2006, 2008-a, 2008-b) (conceito chave: novo capitalismo global)
		Bauman (1999, 2001, 2005, 2007, 2010-a, 2010-b) (conceito chave: modernidade líquida)
		Castells (1999, 2003) (conceito chave: sociedade em rede)
Figura 3	A POT na relação Homem-Trabalho no Século XX	
Figura 4	Modelos de Seleção das Escolas Teóricas da POT	
Figura 5	Quadro de Respostas	I. Monitoração Reflexiva da Ação
		II. Racionalização da Ação
		III. Reprodução de Sistemas Reflexivos
		IV. Circunstâncias da Vida Social
		V. Critérios de Validação
		VII. Colonização do Futuro
Figura 6	Quadro de Aplicação do Modelo	

**O LABIRINTO ORGANIZACIONAL E O FIO DA RAZÃO:
OS PROCESSOS DE SELEÇÃO INTERNA COMO VIA DE
REFLEXIVIDADE INSTITUCIONAL**

O Sujeito Diante do Contexto: O Indivíduo na Estrutura e a Estrutura no Indivíduo

“Que labirinto mais confuso é este, em que a razão não consegue encontrar o fio?” (Vicente Calderon, em “A vida é sonho”).¹

O ser humano cria mitos porque, ao formular perguntas sobre o sentido da existência e como a vida deve ser vivida, procura encontrar respostas por meio da sabedoria que suas narrativas propõem. Das questões suscitadas pela narrativa dos mitos emergiu terreno fértil onde germinou a filosofia (Ferry, 2009; Vernant, 2000). Diante da força coletiva que carregam como síntese de vivências, os mitos em seus relatos transcendem o tempo porque suas imagens evocam releituras que trazem novos significados, fazendo-os contemporâneos e convidando à reflexão. É o caso do problema da escolha, do rumo a seguir em um ambiente difuso, de múltiplas alternativas que envolve o ser humano em seu processo de tomada de decisão.

Entre as várias construções míticas elaboradas ao longo da história da humanidade, o mito do Labirinto foi talvez a mais utilizada como representação da relação do homem com o espaço e da forma como se mostra capaz de elaborar sua ação racional para se impor a ele e transformá-lo². A necessidade de sobrevivência em um contexto instável, de riscos e incertezas trás à tona questões sobre o rumo a tomar, construção de referenciais e do sentido capaz de oferecer qualidade a ação.

¹“A vida é sonho”, romance escrito no século XVII, versa sobre o jogo de reflexo entre realidade e ilusão. A pergunta, retirada do texto, é feita pelo personagem Clotaldo, trazendo à tona o tema da razão, para que Rosaura, protagonista do romance, se desvencilhe de suas máscaras e encontre a sua verdade, envolta que está no jogo de disfarce que sua vestimenta parece propor como que em enigma sobre quem de fato é.

²Peyronie (1998) aponta cinco interpretações literárias sobre o mito do labirinto que emergem em determinados momentos históricos que demonstra a riqueza interpretativa da sua imagem. A primeira é na Antiguidade como representação do Um e do Múltiplo – uma única opção capaz de descartar todas as outras possibilidades. A segunda é na Renascença como representação da horizontalidade (relação homem-Deus) e verticalidade (relação homem-homem) – a busca da verdade em Deus (nos céus) para vencer os desafios impostos pelo mundo terreno. Na Renascença o labirinto é a representação dos dilemas entre o interior e o exterior – o desafio do renascer da ciência como busca da verdade e os caminhos incertos do mundo externo. Na formação dos Estados Liberais, na era Moderna, os conflitos entre a realidade e aparência trazem à imagem do labirinto da busca da liberdade, expressa nos textos de Vicente Calderon, até os conflitos que marcam o ressurgimento das cidades, no mergulho de Dorian Gray no submundo londrino. Por fim, o avanço das tecnologias da informação no mundo globalizado faz emergir a figura do labirinto como condição de finito e infinito na tentativa de organizar o caos através de hipertextos e da forma como lidar com o ciberespaço.

A busca de sentido e padrões capazes de empregar qualidade são questões prementes no contexto organizacional na medida em que as limitações estão mais voltadas aos referenciais adotados (ou ausência deles) do que propriamente da falta de habilidade de profissionais e, conseqüentemente, das organizações (Malvezzi, 1998). O pensar, o querer e o julgar formam a tríade da vida ativa e dinâmica da construção de significados no agir humano na estruturação da existência social, através de um senso comum elaborado a partir de acordos possíveis diante da pluralidade da vida social (Arendt, 2010). A vida social é resultado da relação do homem no processo de transformação da natureza, da relação com os seus pares e consigo mesmo, como tema fundamental que emerge nos estudos da Psicologia Social (Codo, 2006). O sentido que o sujeito elabora para aquilo que o envolve e para si mesmo, no ambiente do trabalho, define rumos que marcam sua biografia e a da coletividade onde se insere.

O mito do Labirinto é uma metáfora do desafio humano de buscar técnicas, em coletividade pelo sentido empregado a elas, para sobrepor a natureza, a estrutura³ e as dificuldades impostas pelo ambiente. A habilidade de Teseu seria inócua sem novas referências que o instrumentalizasse frente os desafios propostos no labirinto. Ele não se livra do labirinto (estrutura), mas o redefine pela força da sua ação em coletividade, pois não o faz só, utilizando a reflexividade integrada de todos. A técnica utilizada é a mediação materializada que se situa entre o pensar do homem e a transcendência histórica do vir-a-ser que ele é capaz de realizar (Lane, 2006).

Por outro lado, profissionais e as organizações pautadas por modelos tradicionais, resistentes a abertura ao novo, apresentam dificuldade de prover respostas satisfatórias aos questionamentos dos fatos gerados na vida cotidiana das organizações diante das mudanças externas que as transcende. Eles ignoram, assim, a necessidade de superação de categorias e teorias ainda ligadas à

³ Giddens (2003:442) define estruturas como “conjunto de regras e recursos, implicados na articulação institucional em um sistema social. Estudar estruturas, inclusive princípios estruturais, é estudar aspectos importantes das relações de transformação\mediação que influenciam a integração social e sistêmica.”

modernidade simples (industrial), fechadas a compreensão da complexidade e subjetividade humana, com visão restrita do papel da Gestão de Recursos Humanos - GRH e daquilo que a Psicologia Organizacional e do Trabalho - POT⁴ pode contribuir pela base crítica que é capaz de oferecer. São modelos fechado a manifestação dos atores. O pensamento e a investigação reflexiva são elementos essenciais no diálogo que profissionais e as organizações travam com o contexto da modernidade radicalizada.

O relato de um profissional que se comparou ao estar dentro de um labirinto, ao revelar como se sentia na organização em que trabalhava, tempos depois de ser selecionado para função de gestor em um processo seletivo interno, inspira o problema do presente trabalho de pesquisa, cujo objetivo é investigar a reflexividade como meio de análise da *práxis* da organização. Este estudo tem como recorte o processo interno de seleção de pessoas, como fonte geradora de conhecimento para o automonitoramento reflexivo, considerando a fronteira existente entre a Gestão de Recursos Humanos e a Psicologia Organizacional e do Trabalho, diante dos desafios de ambas em aperfeiçoar o processo de organização e melhoria das condições de trabalho.

Através da reflexividade institucional a organização assume uma postura construtiva frente a si própria, ao monitorar a própria conduta de forma a incorporar melhorias, novos conhecimentos, que aperfeiçoem o agir frente aos modelos tradicionais. Para o conhecimento ser fértil para a organização, ele precisa ser compartilhado, a partir de ambientes dialógicos. É um desafio de GRH compreender as condições em que os indivíduos estariam mais dispostos a compartilhar os seus conhecimentos com outros indivíduos e a própria organização. Ao mesmo tempo, a própria área precisa estar convencida que precisa abrir canais de manifestação dos

⁴Conforme define Malvezzi (2007), “a GRH não é uma especialização da Psicologia, como a POT, mas da Administração e como tal consiste num conjunto de técnicas e práticas articuladas para viabilizar os objetivos regulatórios. Sua postura tem sido normativa porque direciona os recursos subjetivos para a produção do desempenho que as tarefas requerem.” A GRH não tem pretensão de produzir conhecimentos teóricos, mas de buscar e avaliar teorias que possam ser aplicáveis em suas tarefas regulatórias, entre elas a POT. Contudo, a postura da POT não é normativa, mas sim analítica e crítica. Segundo o mesmo autor, “a POT participa da aliança com a GRH na forma de ‘ombudsman’ porque é uma permanente fonte interna de crítica.

atores. Segundo Giddens (1997), as sociedades e organizações reflexivamente capazes de se modificarem, diante das mudanças aceleradas da alta modernidade, enfrentarão o futuro com maior nível de confiança, baseadas em ações que demonstrem flexibilidade, abertura ao novo e auto-crítica construída através de espaços dialógicos.

A chave é não segregar a experiência vivida pelos atores que são capazes de construir de forma racional seu próprio discurso e confrontá-lo com o discurso institucional, em canais existentes dentro ou fora da empresa. Os problemas que emergem da experiência começam a ser pensados, no ambiente da reflexividade, como algo que precisa da atenção das organizações diante da tessitura de construção da coesão interna. A organização é naturalmente portadora de sinais contraditórios que demanda construção de sínteses baseadas no sentido que a experiência é capaz de oferecer aos atores (Dubet, 1993). A necessidade de construir sentido para a ação e explicá-la é tão mais forte quanto menor a estabilidade sustentada pela tradição, uma vez que os padrões de procedimentos se tornam obsoletos rapidamente (Bauman, 2001, Aubert, 2003).

Nesse contexto, a reflexividade auxilia a entender em que medida a *teckné*⁵, empregada na construção e aplicação do processo interno de seleção de pessoas, é capaz de gerar novas informações sobre a própria organização que, uma vez transformada em conhecimento, gera *inputs* importantes para o processo de monitoramento e melhoria contínua das relações de trabalho. A tese da modernização reflexiva está sustentada na reconsideração da relação entre a modernização da sociedade e a capacidade dos agentes (sujeitos) questionarem sobre as condições sociais da sua existência e, assim, modificá-las (Beck, 1997).

⁵Para os gregos, a *teckné* designava o método de fazer algo de forma mais eficaz para atingir um determinado objetivo.

A narrativa do Mito do Labirinto

O mito do Labirinto⁶ narra o desafio do protagonista⁷ Teseu, que teve seus feitos representados nas arenas gregas como exemplo do triunfo da astúcia ateniense e a busca da razão que deve governar o ser em sua caminhada frente às ameaças do contexto e do poder que aprisiona (Graves, 2008). Teseu empreende viagem até Creta, cidade-Estado que havia subjugado Atenas exigindo que a cada nove anos sete jovens virgens fossem enviados para serem sacrificados. O tributo consistia em lançar os jovens no labirinto, construído pelo arquiteto Dédalo, para abrigar o monstro Minotauro, metade homem e metade touro. Vencidos pelo cansaço e confusos diante da perda de referências que permitisse encontrar a saída, os jovens se tornavam, inertes, presa fácil para o homem-animal.

Ao desfilar pela cidade como um dos jovens que seria entregue ao labirinto, Teseu chama atenção de Ariadne, filha do rei de Creta, que dele se enamora. Ela busca, em segredo, através dos conhecimentos de Dédalo, a chave para livrar Teseu. Um simples novelo é o instrumento ou técnica apresentado por Dédalo que, ao ser desenrolado, marcaria os passos e o sentido que Teseu deveria seguir para encontrar a saída e superar a arquitetura difusa do labirinto, após enfrentar o Minotauro.

Dentro de uma perspectiva de leitura contemporânea, o labirinto é uma gramática e o desafio de Teseu é dar uma base de coerência, através dos instrumentos que adquire, aos diversos sinais emitidos pelo contexto de tal forma que não se perca dentro dele. Para tanto, o uso da *teckné*, como ação racional

⁶Para Da Vinci, o labirinto é “essencialmente um entrecruzamento de caminhos, dos quais alguns não tem saída e constituem, assim, impasses ao desenvolvimento humano; no meio deles é mister descobrir a rota que conduz ao centro dessa bizarra teia de aranha (apud. Chevalier, 1982.).”

⁷O sentido da palavra protagonista representa bem o papel desempenhado por Teseu na trama como sujeito de sua própria história. O sentido etimológico da palavra protagonista tem em sua origem duas outras palavras de origem grega: proto (primeiro, o que está à frente a favor de algo) e gonía (aquele que luta, gera e produz). Protagonista é aquela que luta a favor de alguma coisa. Já o antagonista, expresso no mito pelo Minotauro, é o seu contrário. Aquele que luta contra a missão empreendida pelo protagonista. É interessante pensar o quanto o indivíduo pode ser ao mesmo tempo protagonista e antagonista da própria existência. Luta a favor ou contra si mesmo.

expressa no fio de Ariadne, permite a transformação do espaço, marca da ação humana nele (Santos, 2009). Benjamin Franklin já havia definido o homem como “o animal que faz ferramentas” (Bauman, 2001). Ao longo do tempo o homem passou a desenvolver ferramentas para vencer as resistências do espaço e favorecer o seu processo de adaptação. A ação de Teseu e o uso que fez dos instrumentais que o auxiliam na caminhada são representações da autorreflexividade exigidas pelo labirinto na alta modernidade, do ser humano em autodesenvolvimento contínuo em sua caminhada fundada na ação reflexiva, de formas (corta o “mais”) participativas (corta o “e”) que, no contato com o outro, estimulam a geração de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas formas de empregos técnicas que transformem o ambiente na definição dos rumos a seguir. O processo de seleção interna de pessoas em muitas organizações poderia ser fonte de reflexividade, assim como outros programas implementados pela GRH.

A reflexividade é o fio de Ariadne na ancoragem de sistemas de integração social baseado em diferentes estilos de vida e visões. Tais estilos e visões se alteram ou se reorganizam, demandando laços dialéticos e gestão do conhecimento gerado pelos atores no ambiente de convivência, onde a confiança se transforma em algo, conforme define Giddens (2002), a ser “trabalhado” na abertura do indivíduo ao outro, tornando o “eu” e as relações sociais um projeto reflexivo na medida em que as redes de interação se ampliam. No contexto organizacional, essas redes se expandem muito além dos muros e limites da organização e dos seus canais oficiais de interação.

Atualmente, queira a empresa ou não, tenha ou não canais dialógicos internos, o agir da organização é avaliado em redes sociais e canais externos a ela. Algumas entendem a necessidade de monitorar esses canais externos, mas ainda estão fechadas para manifestações internas. Com maior ou menor abertura a construção de espaços dialógicos internos, as organizações enfrentam o desafio de reordenar suas ações, em um contexto altamente mutável e instável, ativando as relações sociais de forma reflexiva na construção de conhecimentos capazes, diante

de suas habilidades cognitivas, de fazer a diferença em um cenário que demanda a diferenciação (Porter, 1992).

Enquanto isso, o Minotauro representa o ser sem alternativa de saída, submetido e circunscrito a própria estrutura e circunscrito a ela. O “eu” conformista e submisso ao meio, inteiramente dominado pela natureza e o contexto, sem utilizar o seu potencial de transformá-lo. O contraponto entre Teseu e o Minotauro é expresso na afirmação de Cooper (1998), “não é a racionalidade que é limitada, mas a limitação é racionalizada.” O Minotauro é 100% dominado pela estrutura e os limites do labirinto, mesmo tendo uma metade humana. Já Teseu, usando toda a sua potencialidade humana e racional, empreende um projeto que amplia os horizontes existentes até então. Sai com vida. Ao se libertar, oferece ao outro a chave da sua libertação. Representa, assim, o quanto a experiência do “eu” dialoga com a vivência do “outro”, em coletividade, onde nenhuma estrutura está acima da condição humana de transformá-la pela ação racional nela empregada. O labirinto representa aquilo que Codo (2006:150) define como a contradição que o duplo caráter do trabalho engendra: “entre a alienação, a tortura de quem vira uma mercadoria, está a realização do ser e o vir-a-ser que representa o homem construindo a si mesmo.”

Fatalmente cercados pelas incertezas, a diferença entre os seres racionais e os animais é que este último se relaciona apenas com os estímulos do seu ambiente mais imediato. Já os seres humanos estão em um mundo aberto e com ele se relacionam não apenas com aquilo que lhes é dado, mas com a sua capacidade de elaborar razões e significados na forma como, no presente, interage com o futuro, aquilo que é capaz de projetar, o vir-a-ser. Seu agir no presente está vinculado ao que virá a ser, sua condição de colonizar o futuro e antecipá-lo (Giddens, 1997). Em uma sociedade marcada por mudanças como *modus vivendi* cotidiano, a vida de profissionais e das organizações se torna altamente instável e submetida a pressões morais e emocionais sobre o como agir diante de situações novas que se apresentam de forma contínua.

A condição do homem em transformar o espaço através do uso da técnica, como uma das questões que o mito do Labirinto apresenta, merece especial atenção na relação do homem com o trabalho. Santos (2009:21) define espaço como “um conjunto indissociável de objetos e sistemas de ações”. Ao propor uma ontologia do espaço, Santos (2009) defende que a principal preocupação da geografia (ampliando o seu campo de estudos e reforçando o seu caráter multidisciplinar) deveria ser a compreensão do ser no espaço e do uso que este faz das técnicas que aplica em um dado ambiente. Isso implica compreender o conjunto de meios instrumentais e sociais com os quais os seres humanos realizam a vida, produzem e, ao mesmo tempo, criam e organizam o espaço. Eis o desafio que cerca indivíduos e as organizações: dar forma (arquitetos que são em sua capacidade criativa de materializar a idéia) e reorganizar o espaço (gestores que são da interação de diversos processos – elaboração de objetivos, estruturação dos meios, produção de símbolos e monitoramento dos resultados), tarefas que são produzidas pela reflexividade.

Dentro dos desafios que cercam o processo de organização do trabalho, Rosenstiehl (1998) apresenta leitura do labirinto como metáfora de três questões no processo de produção humana: o apelo à exploração e a descoberta no momento da própria ação; a condição do indivíduo de explorar o ambiente sem mapa e sem conseguir prever na integralidade a sua geometria e, como terceiro ponto, a determinação de não se entregar ao acaso e utilizar de sua própria experiência como *métis*⁸ do conhecimento. A aplicação dessas questões nas organizações torna contemporâneo o mito do Labirinto contemporâneo como expressão representativa do quanto a necessidade de adaptação é essencialmente criadora e base para dar significado à ação como dínamo transformador da realidade.

Como no desenrolar de um novelo, encontrar a saída é desvendar a arquitetura⁹ (forma principal) que cerca o espaço das organizações como obra

⁸*Métis* significa em grego “sabedoria” e “habilidade”, seu nome remete a deusa grega que fez Cronos regurgitar todos os filhos que havia engolido restabelecendo a vida sobre a terra. É a sabedoria que dá vida ao mundo – nome e sentido as coisas.

⁹Arquitetura – palavra de origem grega que une “arqui” (principal, central) e “tectônica” (construção). Arquitetura, em seu sentido etimológico, significa “construção principal ou central”. Na tarefa

humana, por vezes labiríntica. Tal arquitetura não surgiu do acaso. É fruto do pensar e do agir humano na condição que este possui, através do trabalho, de transformar a natureza e operar a passagem do elemento simbólico (idéia) para sua materialização (produto). A forma como o ser humano ocupa o espaço varia de organização para organização, sendo determinada pela forma como a idéia se materializa. Ao fazer essa transição da idéia para a materialização, os atores humanos possuem a condição e capacidade de entender o que fazem enquanto fazem (Giddens, 2003).

Para Giddens (2003), o ser humano é definido pela condição que possui de ser um agente intencional, que tem razões para suas atividades, emprega sentido ao que faz, e, caso solicitado, se mostra apto para elaborar discursivamente essas razões¹⁰. Já a estrutura que o cerca, por sua vez, não tem existência independente do conhecimento que os sujeitos possuem a respeito do que fazem nele em sua atividade cotidiana (Santos, 2009), o que gera dependência da reflexão. Sem a busca pela potencialização do sujeito, a condição de gerar sentido frente a uma estrutura alienada e alienante, o espaço se torna restrito e incompatível com as dimensões da vida e subjetividade humana. Nesse sentido, o estudo das técnicas empregadas em um dado espaço reflete a própria história do grupo social que nele estabelece suas relações (Santos, 2009).

No mito grego, o grande diferencial de Teseu foi ter conseguido imprimir sentido aos passos dados dentro do labirinto e, assim, superá-lo. A história do emprego da técnica se confundiu com a própria leitura histórica que Atenas fez de si como cidade que buscou superar a tirania, expresso pelo labirinto. Teseu processa as informações que o instrumento lhe dá (o fio) e as transforma em conhecimento ao colocá-las em prática (guia para os seus passos). No entanto, diante da

promovida pela modernidade de superação dos desafios impostos pelo ambiente, o ser humano necessita organizar o ambiente, construindo uma arquitetura própria, para transformá-lo e nele viver (Lyotard, 1991).

¹⁰A fonte da razão é dada pelo ser humano em sua capacidade de pensar o que faz. A estrutura é resultado. A capacidade de criação é a porta ou novelo a ser desvelado de potencial que pode para ser revelado. Há sempre um além do “modelo” em um contexto carente e pronto para nele se revele o novo, o diferente, o original do que tradicionalmente ele mostra.

estrutura, pessoas se perdem quando não encontram, na arquitetura existente, razão e sentido para o trabalho que realizam, para as técnicas e ferramentas que aplicam ou ainda do papel e potencial transformador que possuem frente ao espaço. O desafio é não se deixar vencer pelo que dado está, limitado pelas impossibilidades e restrições da tradição ou da resistência à mudança. Estar aberto à mudança é ter atenção a capacidade potencializadora do conflito, da desordem existente, como se a exigir do ser humano não se resguardar ou se omitir diante da complexidade que cerca a realidade e do aprendizado e conhecimento que a síntese de múltiplas visões pode gerar. É a informação nova transformada em conhecimento (“informação em ação”), e não a tradição como força inercial e conservadora, que estimula o caráter empreendedor e as mudanças de paradigmas (Davenport, 1998).

Como metáfora dessa dinâmica, Ariadne instrumentaliza Teseu, ao entregar o novelo e aconselhá-lo – “Teseu, desenrola quando explorares um novo corredor; reenrola, quando tomares um corredor de retirada (ou seja, uma segunda vez, refazendo o caminho)” (Graves, 2008) – o momento de produção da ação é, ao mesmo tempo, o momento de reprodução do desempenho frente aos desafios do meio ou da estrutura que o cerca. O que pode levar alguém a se perder está no fato das atividades que desempenha perderem o sentido, a razão, a força e condição de constantemente reorganizar a si próprio e o ambiente. Passado, presente e futuro se integram marcando a trajetória diante dos desafios do ambiente.

Ao (retirar o “buscar”) escrever os seus próprios roteiros, sua própria experiência dentro de uma razão que lhe seja ponto de referência, a expansão da reflexividade institucional¹¹ se apresenta, em contraponto ao se deixar guiar por padrões pré-redigidos e tradicionais, como instrumento importante no desenrolar dos programas de GRH. Assim, cabe trabalhar os significados das ações realizadas, marcando cada passo, como auto-monitoramento contínuo enriquecido pela contribuição crítica da POT, na recriação de caminhos e de seu aperfeiçoamento.

¹¹Giddens (2002:223) conceitua reflexividade institucional como “a reflexividade da modernidade, que envolve a incorporação rotineira de conhecimento ou informações novas em situações de ação que são assim reconstituídas ou reorganizadas.”

Isso porque (cortar segundo Asher (2002),) as organizações e indivíduos enfrentam o desafio de se adaptar e transformar cotidianamente diferentes contextos nos quais as regras e estruturas não são as mesmas, obrigando-os a serem sujeitos plurais na medida em que se constroem e reconstroem continuamente (Ascher, 2002). Hoje há uma “nova era organizacional”, onde a alta competitividade conduz as empresas a operar na frequência da mudança com o objetivo de “adaptar-se ou morrer”, mesmo sendo a empresa tradicional no mercado (Rousseau, 1997). Conviver com esses paradoxos do contexto e seus desafios demanda agir reflexivo de constante automonitoramento.

O contexto da alta modernidade¹², conforme define Giddens (1991), se mostra desafiador na medida em que os eventos adquirem força própria, em função da rapidez, extensão e variabilidade dos acontecimentos, tornando frágeis os vínculos com modelos tradicionais, estruturas burocráticas e trajetórias predeterminadas, por vezes presente na prática de GRH. O uso da técnica é cada vez mais interiorizado pelo indivíduo, diante da fragilidade de manuais e modelos exteriores que não lhe traga significados. A construção do sentido se torna uma das principais competências da POT, uma vez que seu foco é a qualidade da ação.

Assim, o caráter recorrente da escolha e do rumo a seguir se colocam como problemas, frente aos imperativos de sobrevivência na alta modernidade, e põem em evidência os meios utilizados para a tomada de decisão. A escolha deixa de ser um fenômeno dado para ser exposta como problema, em sua dimensão reflexiva que carece de significados. É ainda condição reveladora dos meios para alcançar determinados objetivos, que podem ser autoconfrontados a partir dos resultados obtidos e com a contribuição de diversos atores, em diferentes níveis da organização, que possuem a capacidade de confrontar o discurso institucional com a avaliação que são capazes de realizar à luz de suas próprias experiências.

¹²Giddens (1991) identifica a alta modernidade, período que marca o mundo globalizado, como etapa em que as consequências da modernidade estão se tornando mais radicalizadas e universalizadas do que antes. Há, segundo Giddens, uma nova ordem de aceleração do ritmo da mudança, do escopo da mudança e da intensidade com que ela influencia a vida das pessoas, além da natureza das instituições modernas.

Para Arendt (2010:322), “a faculdade da escolha é necessária sempre que os homens agem com um propósito, na medida em que os meios têm que ser escolhidos.” A escolha delibera acerca dos meios e não dos fins. Teseu não escolhe se quer ou não sobreviver, mas delibera acerca dos meios que possibilitam a sua sobrevivência e a qualidade dela. Semelhantemente, uma organização não escolhe se quer ou não existir, mas no seu cotidiano precisa prover os meios da sua sobrevivência, principalmente pelas exigências do mercado altamente competitivo e da estrutura do mercado de ações, por exemplo, que monitora cada passo da empresa. São as escolhas, intencionais ou não, que determinam não apenas a sua sobrevivência, como também a qualidade como sobrevive.

O cenário atual, diferente das sociedades tradicionais onde as escolhas disponíveis já estavam praticamente predeterminadas, estabelece condições de construção de uma narrativa própria, automonitorada, e que, segundo Giddens (1994), “somos não o que somos, mas sim o que fizemos de nós, assumindo os rumos das próprias escolhas”. Eis o fio contemporâneo de Ariadne a lembrar tanto aos indivíduos, como as organizações, o quanto suas escolhas marcam suas trajetórias e, mais do que isso, quem de fato são¹³ e o que virão a ser no agitado rio heraclítico do mundo globalizado.

Entender a capacidade das organizações em se automonitorar, diante das escolhas feitas que determinam os meios do seu agir, é um dos principais objetivos no presente trabalho. As escolhas feitas pelo gestor determinam, sobretudo, o que são. Parte-se da investigação do potencial da condição que as experiências possuem, ao serem tratadas na perspectiva da reflexividade, para que a área de GRH, apoiada pela POT, avalie os resultados entre os objetivos traçados e os obstáculos.

Este trabalho parte do princípio que os papéis e fronteiras da GRH e POT não são obra do acaso. A forma como a organização define papéis ou utiliza o

¹³Arendt (2010:317) a estudar a faculdade da escolha entende que as idéias que norteiam as escolhas são “artefatos do espírito que pressupõem a identidade de um artífice, onde a ferramenta imutável da potência cerebral é o mais precioso talento de que o corpo dotou o animal humano.”

potencial da POT é resultado de escolhas feitas, estejam elas claras ou não para os agentes que compõem a organização. Dentro do potencial da reflexividade, é preciso investigar em que medida a utilização da POT, como “ombudsman” da GRH, abre espaço para constituição de um projeto reflexivo de interrogações contínuas sobre o sentido e o resultado do agir. Dar significado aos modelos e práticas aplicadas pela área de GRH oferece condições de estruturação de um sistema de referenciais internos que auxilie no enfrentamento dos desafios do contexto. Tanto as organizações, como os profissionais que nela trabalham, estão inseridas em contexto marcado por novas formas de identidade na modernidade reflexiva (pós-industrial), que diferentemente da modernidade simples (industrial), estimulam a atuação dos indivíduos e das organizações como produtores de suas próprias biografias que não estão dadas de pronto (Giddens, Beck e Lash, 1997). Já foi o tempo em que uma empresa sobrevivia apenas pela força da sua tradição. Ela precisa provar rotineiramente estar apta para responder as demandas dos novos tempos.

No campo das organizações, o presente trabalho explora, na história das relações entre a GRH e da POT, mudanças ocorridas entre ambas, da submissão à autonomia da segunda em relação a primeira disciplina, no contexto do movimento de passagem da modernidade simples para a reflexiva. Isso porque a concepção do indivíduo mudou no contexto das organizações, assim como das organizações no contexto social. Assim como o corpo individual e o *self* são trabalhados na alta modernidade numa apropriação reflexiva na busca por uma identidade própria, o corpo organizacional também vive essa dimensão, como grupo social reunido para determinados fins, diante dos requisitos de diferenciação demandados pelo mercado em relação à qualidade do serviço prestado e performance crescente¹⁴. Além disso, diante das práticas aplicadas no interior das organizações, a pluralidade

¹⁴O conceito de organização aplicado no presente trabalho é o de um grupo social reunido para um determinado fim em termos formais e institucionais. Nesse sentido, conforme assinala Blau e Scott (1963), a organização institucional envolve procedimentos de mobilização e coordenação de esforços de vários grupos, geralmente especializados, na busca de objetivos comuns. No entanto, os diversos indivíduos que interagem no grupo possuem visões distintas e interesses que nem sempre convergem para os mesmos objetivos. Para Cooper (1986:323), “em seu sentido mais fundamental, a organização é a apropriação da ordem a partir da desordem.”

de escolhas (formas de fazer) e a confiança nos sistemas abstratos¹⁵ trazem novas questões na medida em que, ao mesmo tempo em que se aceita um saber técnico, se duvida dele como em nenhum outro momento na história das organizações.

A busca de sentido para as escolhas feitas assume a dimensão (retirar o muito) mais estratégica como fator mediador nos processos sociais interativos. Isso torna a reflexividade não um processo pontual, mas um fluxo contínuo como prática da organização. Isso pode acontecer da estruturação de ambientes dialógicos, como na abertura experimental ao novo, gerando sistemas de alta confiança¹⁶ (Giddens, 2005). Nesse sentido, desenvolver referenciais internos reflexivos envolve a capacidade da área de GRH em escolher fazê-lo. A forma como organizará os meios para este fim envolve o papel dado a POT.

A escassez de trabalhos sistemáticos sobre a aplicação do conceito de reflexividade no contexto das organizações torna a presente pesquisa ainda mais desafiadora (Briand e Belemare, 2006, Janssens e Steyaert, 2009, Akgun, Keskin e Byrne, 2007). A expansão do objeto da POT na investigação dos processos regulatórios e emancipatórios (na superação de modelos) é o caminho aqui proposto na busca de maior consciência da potencialidade do conhecimento produzido pela área como instrumento de transformação e melhoria das relações de trabalho como insumo para as práticas aplicadas pela GRH. Compreender, à luz do estudo dos processos internos de seleção, o papel da POT é oferecer caminhos para compreensão da reflexividade institucional como chave na superação de ambientes organizacionais labirínticos caracterizados pela perda de sentido e crise da ação racional. É o que acontece quando os agentes envolvidos em um dado processo possuem dificuldade de entender sua lógica e sentido ou seus critérios são colocados em questão. Assim como os profissionais, as organizações devem ser empreendedores, conforme destaca Malvezzi (2000), que são “continuamente

¹⁵Giddens (2002:223) define sistemas abstratos como sistemas especializados tomados em geral. Um corpo de especialistas e técnicos em uma dada organização constitui o que Giddens (2002) denomina como sistema abstrato.

¹⁶Sistemas de alta confiança são, para Giddens (2005:575), organizações ou ambientes de trabalho nos quais se permite que os indivíduos tenham bastante autonomia e controle em relação às tarefas que desempenham.

auditados em seus resultados e por isso necessitam aprender a auditar a si mesmos.”

A qualidade da pergunta feita a si próprio se constitui como caminho fundamental para elaborar respostas e soluções que firmam os passos no agir, mesmo em ambiente instável e de alta complexidade. Este movimento de reflexão sobre suas próprias práticas e, em particular, sobre as relações entre seus atos e conseqüências é, segundo Giddens (1998), a marca distintiva dos indivíduos e instituições na alta modernidade. Ao lançar questões sobre si e elaborar respostas, a organização cria condições de arquitetar novas formas como resultado de sua reflexividade institucional que vai além da sua condição mais imediata, seja na forma como se estrutura, seja no agir cotidiano. É (retirar o também) institucional porque a ação se dá no espaço estruturante básico da complexidade atual das atividades sociais. É reflexiva porque esse agir, a partir da condição de descrever e analisar a vida social, acontece na rotina e a transforma como padrão adotado pelos indivíduos e grupos sociais (Giddens, 2003).

A reflexividade é, portanto, base do ato de criação movida por uma intencionalidade, como dínamo de transformação - o vir a ser de si mesmo. A relação com a estrutura e o ambiente potencializa ou restringe essa capacidade criativa e transformadora promovida pelos meios reflexivos. Trata-se de temática que deve estar presente na forma como a GRH e a POT contribuem para o processo de organização do trabalho com efeitos sobre o resultado da organização. Isso porque o desempenho evolui para ser uma ação criativa, de interação intensa entre os agentes e de geração de maior autonomia diante da relação entre sistemas técnicos e subjetivos. Nesse cenário, de reflexividade movida pela participação dos atores, os modelos tradicionais e fechados à compreensão da subjetividade humana entram em crise, abrindo espaço para novas perspectivas que levam em conta as especificidades do contexto na interação dos indivíduos que nele atuam.

Assim, todo o processo de seleção de pessoas lida com a questão da escolha que define não apenas a intencionalidade, mas os meios para se chegar

aos objetivos propostos. É isso que a coloca como estratégica ou não para a organização. Na medida em que as coisas não se auto-organizam de forma espontânea, é esperado como resultado do trabalho humano, no ambiente das organizações, a ação racional de organizá-las a partir do projeto arquitetado e da intencionalidade estabelecida no uso de determinadas técnicas que precisam ser compreendidas pelo grupo social. Avaliação de resultados é consequência da ação reflexiva. Na análise crítica das práticas adotadas, a GRH cumpre o papel de facilitadora na disponibilização de recursos e respostas às demandas requeridas para a qualidade do desempenho e na geração de realização pessoal e profissional.

A aplicação do modelo proposto na presente pesquisa, tendo como referencial teórico os conceitos de Giddens (2002), tem por objetivo oferecer sinais (retirar “importantes”) para a organização se auto-monitorar e aperfeiçoar suas práticas. O presente trabalho tem como pressuposto que o processo seletivo pode ser um desses sinais ao ir além do revelar profissionais mais aptos ou não para assumir determinadas funções na organização. Assim, a seleção é também uma oportunidade da organização se auto-monitorar, se olhar no espelho, realizar um auto-confronto com as suas próprias práticas e rever caminhos. A escolha recai não apenas em relação ao profissional, selecionado ou não, como também naquilo que a empresa fará de si própria diante das informações e conhecimentos gerados a partir do processo interno de seleção por ela aplicado, desde a sua estruturação, definição de conceitos, até a fase de acompanhamento profissional de quem participou do processo.

A reflexividade institucional, no conceito proposto por Giddens (2002), apresenta-se, portanto, como oportunidade para que as organizações se vejam em suas contradições na visão dos distintos atores que nelas atuam e que se fazem presentes nos processos de seleção. Nesse sentido, Takeushi e Nonaka (2008), ao estudarem empresas que apresentaram resultados valorizados no mercado acionário, identificam que a capacidade criativa e o bom clima organizacional caracterizam essas organizações. Segundo os autores perde força a tendência de eliminar paradoxos, prendendo-se a antigas rotinas criadas por modelos que, se

outrora fizeram sucesso, não respondem mais às demandas do tempo presente. Os referidos autores definem como “empresas dialéticas” aquelas capazes de fazer das contradições um aliado importante na geração de novos conhecimentos – o que caracteriza uma organização em movimento e dialógica. Extrair do contraditório a síntese necessária para aperfeiçoar seus programas e formas de agir, por via reflexiva, pode promover maior senso de coesão interna e respostas mais satisfatórias às demandas do contexto.

O vir-a-ser de si mesma, pela reflexividade que incorpora novos conhecimentos na melhoria da qualidade da ação, expressa a capacidade da organização distinguir entre o que existe agora e o que poderia ou deveria ser à luz do desejo de recriar ou reorganizar o espaço na construção de territórios de possibilidades futuras, que Giddens (2002) denomina como “colonização do futuro”¹⁷. A reflexividade não apenas reúne a condição de auto-monitoramento como também constitui elo entre as dimensões do passado (capacidade de leitura de experiências passadas como aprendizado), do presente (leitura do contexto na construção de sentido para o agir) e do futuro (como ela se projeta – vir-a-ser de si mesma – a partir do agir no presente).

A presente pesquisa, ao estudar o tema de seleção de pessoas, na visão multidisciplinar da POT e referenciais teóricos da sociologia, não tem por objetivo descobrir a tão sonhada “bola de cristal” da arte de escolher “a pessoa certa para o lugar certo”, como acredita o ideal positivista a partir da adoção de técnicas calcadas na crença da obtenção de altos padrões de previsibilidade na observação feita (Petit e Dubois, 1998). O fato das organizações estarem ávidas por modelos e práticas de seleção de pessoas como *commodities*, que tragam respostas rápidas e com promessas de sucesso, independente de como o resultado é monitorado, deixa pouco ou nenhum espaço para problematizar a relação da organização com os profissionais que nela atuam, a partir do estudo sobre como o processo de seleção de pessoas é aplicado (Malvezzi, 1991).

¹⁷ A colonização do futuro é definida por Giddens (2002) como a criação de territórios e possibilidades futuras, reivindicada por inferência contrafactual com o presente.

Entender o que o processo de seleção de pessoas pode revelar acerca da organização pode se mostrar muito mais útil do que formular padrões aspirados pela “psicotecnologia”, de valor preditivo, frágeis que são diante da riqueza da subjetividade humana e do ambiente marcado pela volatilidade e ambiguidade. Assim como o desafio de Teseu no Labirinto exigia um novo olhar, pois não havia modelo que pudesse ser copiado uma vez que ninguém havia saído de lá com vida, também na alta modernidade não há modelo ou referência pronta que descarte as especificidades e características do contexto e do grupo social que ali interage.

Apesar de ainda sedutores, os modelos de rápida aplicação, sem olhar para as especificidades das organizações, se mostram, com o tempo, vulneráveis como forma de atender às demandas do meio volátil que exigem o compromisso, a busca de recursos e o crescimento contínuo de forma reflexiva dos indivíduos, trazendo impactos sobre o resultado das organizações. A saída parece estar mais na capacidade das organizações construírem seu próprio caminho, a partir da forma como respondem a determinadas questões sobre sua forma de ser e se organizar, do que de modelos vindos de fora sem margem para a contextualização e que não problematizam a própria organização. O talento do indivíduo emerge de sua relação com o meio e ambos não são previsíveis e, portanto, não se encaixam em modelos que, no fundo, imaginam poder subjugar a subjetividade (Gonzalez-Rey, 2004, Davel e Vergara, 2009).

Assim, o foco deste trabalho foi direcionar a compreensão da dinâmica que envolve o processo interno de seleção de pessoas como elemento aberto e revelador da organização. Ao contrário, não se pretende aqui discutir o caráter preditivo que um determinado modelo de seleção de pessoas é ou não capaz de fazer acerca dos profissionais que participam do processo, assim como fazer comparação entre os modelos existentes e adotados pelas organizações. Trata-se de entender o processo interno de seleção de pessoas como condição para melhor compreender a própria organização. Avaliar não apenas o outro (indivíduo que participa do processo), mas a si própria em suas práticas organizacionais. Entender

aquilo que busca ser (retórica) e a forma como é percebida pelos atores (realidade) (Legge, 2005). Afinal, o outro é parte da própria organização. Ao realizar um processo interno de seleção e estabelecer perfis desejáveis, analisando profissionais que já atuam anos na organização, é criada condição privilegiada de: a) analisar a capacidade de auto-monitoramento da organização (quem ela é na visão dos atores que nela atuam), b) estudar a relação entre GRH e POT, principalmente em relação ao papel crítico da segunda em relação às práticas da primeira (convergências e tensões existentes), c) avaliar a condição do processo em gerar informações transformadas em conhecimento como meios de aperfeiçoamento das relações de trabalho (como o conhecimento é aplicado na construção de soluções e novos caminhos).

Tratar os temas aqui propostos traz como questão de fundo a forma diante da qual a *práxis* da organização é confrontada com o seu discurso. Parafraseando Beck (2010) em relação à prática científica, as organizações podem, de forma semelhante, ser beneficiadas pela condição que a reflexividade apresenta de potencializar os destinatários e usuários na utilização de seus serviços. Isso exige o desenvolvimento de novas formas de organização e relações de trabalho onde os recursos necessários para dar conta da complexidade da alta modernidade estão vinculados à crítica que se é capaz de fazer sobre a ação.

Diante da constante necessidade de organização do espaço, a reflexividade se apresenta como meio de evitar que os atores sejam ignorados em sua contribuição para melhoria das práticas de GRH e, assim, auxiliar a organização no fortalecimento da geração do ambiente colaborativo que favoreça a criatividade, iniciativa e comprometimento onde tanto o profissional, como a organização, se veja constantemente de forma reflexiva no espelho da busca por melhorias. Para Figueiredo (2008:13), “como a desordem é recorrente, o programa reflexivo da modernidade se consolida, aprofunda e exige do sujeito a capacidade reflexiva de refazer-se e refazer metódica e conscientemente seus passos ordenadores.” Na medida em que a reprodução, atualização e coesão social são realizadas pelos agentes e pelo trabalho das instituições, é possível, segundo Giddens (2003),

articular ação dos agentes e a estrutura em uma dualidade onde esta última potencializa, ao invés de limitar, a geração do conhecimento dos agentes em ambientes otimizados de fluxo de informação.

Quando as sociedades estavam mais adaptadas à força da tradição, havia maior condição de seguir métodos já estabelecidos, tornando as opções mais irrefletidas ou, diante de um contexto mais estável, sem mudanças muito significativas sobre o resultado da ação. Esse cenário mudou na alta modernidade. Os pontos-chaves de referência, base do processo de escolha, são estabelecidos na geração de significados pelo próprio indivíduo, em contexto onde as possibilidades de escolha nunca foram tão múltiplas e, ao mesmo tempo, tão singulares como marca da identidade de cada um – na compreensão sobre quem são e o que é significativo para elas ou o sentido que dão ao que fazem (Giddens, 2005).

Tempos atrás, o processo de escolha de um profissional para uma determinada função era realizado em muitas empresas pelo critério de antiguidade ou tempo trabalhado em uma determinada área. O profissional vivenciava sua ascensão profissional dentro de um processo de escolha simples, onde os anos de trabalho em uma área eram entendidos como domínio das normas necessárias na execução das tarefas. Trata-se de um modelo simples e direto baseado na reprodução ou baixa alteração das normas e procedimentos padrões. Hoje, no entanto, as organizações vivem uma dinâmica que exige padrões mais complexos de escolha em função das demandas do contexto, ao tempo em que aumenta ainda mais a diversidade dos sistemas de mensuração e soluções disponíveis para escolher o profissional mais apto. A consequência é que os pontos-chaves de referência para tomada de decisão mudam ao longo do tempo, necessitando de constante revisão, ao fazer e refazer caminhos como resultante da construção e reconstrução de sentidos.

A capacidade de atribuir significados a ação empreendida, contribuindo para o seu aprimoramento, exige equilíbrio entre os processos regulatórios e

emancipatórios (Malvezzi, 2007). Exemplo disso é a defesa por maior abertura de canais dialógicos e colaborativos como fonte para o auto-monitoramento (Giddens, Beck e Lash, 1997). O presente trabalho parte do entendimento que a questão da reflexividade é crucial para o auto-monitoramento e de relevância destacada nos estudos organizacionais. Por ser um fenômeno em grande parte gerado pelas relações coletivas, onde a relação eu-outro favorece os sistemas cognitivos reflexivos, as organizações se constituem campo para estudar, através do exercício de organizar o trabalho, de que forma a organização e seus profissionais são capazes de pensar a si mesmos.

Nessas tarefas a POT tem a potencialidade de contribuir para a reflexividade da seguinte forma: a) valorizar a crítica como fonte de energização das equipes (rede dialógica e abertura experimental ao novo como base da reflexividade), b) buscar no pluralismo o desenvolvimento de referenciais coletivos (referencialidade interna), c) desenvolver sistema de monitoramento de cenários, na aplicação dos programas de GRH, como forma de melhor compreender a realidade (circunstâncias da vida social e reprodução de sistemas reflexivos), d) avaliar e valorizar os sinais do cotidiano como forma de confrontar o discurso com a prática (racionalização da ação), reduzindo as distâncias entre o discurso e a percepção dos atores, e) analisar o valor agregado pela própria ação (monitoração reflexiva da ação) na geração de novos conhecimentos que agreguem valor ao trabalho, f) avaliar continuamente as competências criadas e necessárias diante das demandas do contexto (colonização do futuro).

Objetivo e premissas da pesquisa

O objetivo do presente trabalho é estruturar e aplicar modelo de análise das práticas de GRH nas organizações, tendo por base o conceito de reflexividade institucional em Giddens (1997, 2002 e 2003). Como recorte do trabalho de pesquisa, será estudado o processo interno de seleção de pessoas pela interseção que estabelece com diversos outros programas implementados pela GRH, como

avaliação de desempenho, educação corporativa, desenvolvimento de competência, entre outros.

A pesquisa parte de três pressupostos que serão investigados a partir do estudo de caso apresentado. O primeiro ponto se baseia na condição do processo interno de seleção ser fonte de informação sobre a auto-identidade da própria organização, a forma como ela busca ser compreendida e a percepção dos atores. Através da análise elaborada pelos agentes pesquisados e envolvidos no processo de seleção, é preciso entender como o modelo posto em prática, no caso o processo interno de seleção de pessoas, é percebido pelos atores e que recursos utilizam para defender ou questionar a forma como é aplicado. Para tanto, é preciso interrogar aos diferentes atores que participam do processo: a) O que justifica o modelo interno de seleção de pessoas adotado pela organização (racionalização da ação¹⁸), b) como os resultados do modelo interno de seleção de pessoas são validados perante os diversos profissionais que atuam na organização e quais os canais de avaliação do processo (critérios de credibilidade¹⁹).

O segundo ponto procura identificar tensões e conflitos entre a reprodução de sistemas reflexivos e a inércia do hábito ou externalidades da tradição que porventura se façam presentes nos processos internos de seleção de pessoas. Como questões apresentadas aos agentes selecionados pela pesquisa, é preciso atentar para dois aspectos principais: a) como o processo interno de seleção de pessoas é utilizado, em termos práticos, como fonte geradora de conhecimento aplicável na melhoria das relações de trabalho na organização (monitoração reflexiva da ação²⁰), b) Quais os pontos de convergência e divergência entre os

¹⁸Giddens (2003:443) conceitua racionalização da ação como “a capacidade que atores competentes possuem de se manterem em contato com as bases do que fazem, da forma como fazem, de tal modo que, se interrogados por outros, podem oferecer razões para suas atividades.”

¹⁹Giddens (2003:440) define critérios de credibilidade como “os critérios usados por agentes para fornecer razões para o que fazem, apreendidos de modo a ajudar a descrever validamente o que fazem.”

²⁰A monitoração reflexiva da ação constitui, para Giddens (2004:75), no “caráter deliberado, ou intencional, do comportamento humano, considerado no interior do fluxo da atividade de agente, onde a ação não é uma série de atos discretos envolvendo um agregado de intenções, mas um processo de consequências contínuas.”

profissionais da GRH, POT e áreas negociais na estruturação e avaliação dos processos de seleção de pessoas.

O terceiro e último ponto a ser pesquisado procura entender o uso regularizado do conhecimento sobre as circunstâncias da vida social nas organizações, como elemento constitutivo da capacidade de aperfeiçoamento das práticas da organização e transformação contínua. Para tanto, é preciso investigar o posicionamento dos agentes pesquisados nas seguintes questões: a) como as práticas adotadas pela empresa e aquilo que se espera do gestor no cotidiano do trabalho estão de acordo com os perfis definidos nos processos de seleção de pessoas (referencialidade interna²¹), b) como os resultados obtidos nos processos de seleção projetam o futuro da organização (colonização do futuro).

A conclusão discutirá, diante dos resultados da pesquisa empírica, se a aplicação dos processos internos de seleção é oportunidade para que as empresas atuem de forma reflexiva, com impactos positivos no aperfeiçoamento dos programas de GRH e maior abertura para a visão crítica e propositiva da POT. A aplicação do modelo construído, a partir do quadro de referencial teórico utilizado no presente trabalho, baseado em conceitos formulados por Giddens (1997, 2002, 2003), visa potencializar os canais que estimulam a reflexividade na sustentação de falas dos atores que refletem a maneira de ser da própria organização. Através de sujeitos reflexivos, com maior autonomia crítica, em ambiente colaborativo e tratamento da crítica, o conhecimento pode ser potencializado e reaplicado na melhoria dos processos de GRH, tornando-a mais estratégica para organização. Em ambientes de interação, os estoques de conhecimento que os atores recorrem na produção e reprodução do seu discurso, mediante suas experiências, possuem um ponto em comum que é a convivência no tempo-espço. As estruturas de significação são cognoscitivamente apreendidas pela conexão dos atores, e não pelo distanciamento entre os sistemas especialistas na forma do discurso da organização e a vivência dos atores (Giddens, 2003).

²¹Giddens (2003:223) conceitua referencialidade interna como a “circunstância pela qual as relações sociais ou aspectos do mundo natural são organizados reflexivamente em termos de critérios internos.

Figura 1. Referenciais teóricos, a partir dos conceitos de Giddens (1997, 2002, 2003)

Fonte: o autor

Dentro do quadro teórico-conceitual acima são apresentadas questões, presentes na pesquisa de campo, que procuram revelar aquilo que Giddens (2003) destaca como problema nas relações organizacionais de construir a solidariedade de forma tal que ela seja compatível com os direitos individuais, com a autonomia e um eu reflexivo, gerador de valor para a organização na forma de conhecimentos reaplicáveis na melhoria de suas práticas. É o que Giddens (2005) denomina como sistema de alta confiança, de tal forma que os indivíduos tenham bastante autonomia e controle sobre as tarefas que realizam e por que as realizam.

Aplicar o conceito de reflexividade na prática organizacional, frente ao papel da POT e da GRH ²², é estimular o cultivo de uma atitude crítica e um

²²Giddens (2005:568) conceitua GRH – Gerenciamento de Recursos Humanos como “ramo da teoria do gerenciamento que considera o entusiasmo e o comprometimento do trabalhador como essenciais para a competitividade econômica das empresas. A abordagem de GRH busca desenvolver nos

questionamento em torno dos objetos (ferramentas empregadas) frente ao sujeito²³, mediados por uma interação dialógica entre os agentes que participam do processo. As escolhas feitas não são simplesmente, conforme destaca Reed (2006:23), “passadas adiante, mas sim constantemente revisitadas, reavaliadas e renovadas à luz da experiência e do debate crítico e de reflexão. A reflexividade e a crítica são então institucionalizadas no âmbito das práticas organizacionais.”

Nesse sentido, para Giddens (2003), as estruturas organizacionais podem ser tanto habilitadoras como coercitivas. Ela deve ser entendida em termos da recursividade da vida social, de caráter emancipatório e regulatório, podendo haver desequilíbrio entre ambas entre sistemas abertos ou fechados de GRH. Acontece que no mundo da alta modernidade, conforme destaca Giddens (2003:57), “não se tem propriamente súditos. Tem-se gente muito mais ativa, o que pode ser chamado de pessoas espertas – pessoas que não são mais inteligentes do que antes, mas que têm um envolvimento maior com grandes sistemas que são parte da vida delas. Isso em um contexto em que as organizações se transformam mais rapidamente e as burocracias não possuem a mesma forma.”

A proposta deste trabalho de pesquisa procura contribuir com a visão do quanto cada programa desenvolvido pela área de GRH, assim como o papel assumido pela POT, pode desenvolver uma rede de debates críticos sobre a própria organização, como meio de potencializar os recursos da reflexividade institucional. Como resultado esperado está a geração de novas informações, a partir de modelo estruturado para tal, capaz de provocar o auto-confronto e a aplicação de conhecimentos (informação em ação) que auxiliem no aperfeiçoamento contínuo das práticas de GRH na organização e no fortalecimento do caráter estratégico da área.

Organização dos capítulos

para a competitividade econômica das empresas. A abordagem de GRH busca desenvolver nos trabalhadores a noção de que eles têm um investimento nos produtos e serviços da empresa e no próprio processo de trabalho.”

²³Kant (2009) expressa bem a questão ao afirmar que é preciso parar de querer entender o homem girando em torno do objeto, quando o movimento deveria ser o contrário.

A divisão de capítulos do presente trabalho parte de quatro fatores apontados por Giddens (1997) que caracterizam o movimento de reflexividade institucional e que se apresentam como desafios para as organizações no processo de organização do trabalho. O primeiro desses fatores é direcionado para o estudo do contexto da alta modernidade, caracterizado pelas incertezas em que não há mais caminhos claros de desenvolvimento conduzindo de um estado de coisas para o outro. Incerteza sempre houve, a questão é que as origens da imprevisibilidade mudaram na alta modernidade, assim como sua intensidade, se comparada às sociedades tradicionais ou mesmo em comparação ao contexto da modernidade simples (industrial). As incertezas são criadas e potencializadas pelo próprio desenvolvimento do conhecimento humano que expõe complexas situações reflexivas, onde “viver no piloto automático” significa um risco (Giddens, 2002, Asher, 2008, Davenport, 1998).

O capítulo I apresenta visão episcopal sobre as características do contexto atual e influências sobre o mundo do trabalho no repensar as práticas da GRH e as contribuições da POT. O que Giddens (1991, 1994, 2002, 2003, 2010) define como período da alta modernidade, outros autores a identificam de diferentes formas e que retratam circunstâncias da vida social que afetam as organizações e suas práticas. As múltiplas visões apresentadas no capítulo ampliam o quadro de ameaças e oportunidades para as áreas de GRH e POT que deve ser compreendida, no escopo do presente trabalho, como elementos importantes na construção dos processos de seleção. Os desafios gerenciais estão diretamente ligados às demandas do contexto.

Entre as visões apresentadas no primeiro capítulo estão os trabalhos de Lipovetsky (1984, 2005, 2007) que sustentam a idéia da sociedade da decepção, com aumento da distância entre o ideal proclamado e a realidade percebida, de cunho mais crítico, onde o futuro é desmistificado por não representar garantias de um tempo mais promissor do que o presente. Lipovetsky (2007) caracteriza ainda a sociedade atual como marcada pelo hiperconsumo em que a identidade é firmada

por meio do consumo, assim como o tempo curto dos ciclos de elaboração, levando ao aumento da velocidade de renovação dos produtos e serviços se constituem parâmetros de performance que exige desenvolvimento contínuo do profissional.

Já a abordagem proposta por Sennett (2006, 2008-a, 2008-b) confere ao que denomina novo capitalismo global a intensa demanda por resultados de curto prazo. Seu efeito sobre as práticas de GRH merecem ser reexaminadas frente aos três principais desafios enfrentados pelos gestores no ambiente de trabalho, segundo Sennett (2006): a) cuidar das relações de curto prazo diante da necessidade de improvisar narrativas em função das constantes mudanças; b) necessidade de desenvolver novos talentos na medida em que mudam as exigências da realidade; c) comprovar de forma constante sua capacidade, pois as relações de lealdade e de construção de narrativa contínua e crescente na mesma empresa entram em declínio.

O capítulo discorre ainda acerca do olhar sobre o contexto apresentados por Bauman (1999, 2001, 2005, 2007, 2010-a, 2010-b) de modernidade líquida, de formas constantemente modificadas e fluídas onde as condições sobre as quais agem os indivíduos mudam de tal forma que a consolidação dos hábitos e rotinas não se sustenta por muito tempo. Já Castells (1999, 2003) caracteriza a sociedade atual como em rede que apresenta desafios novos para os profissionais e as organizações em sua capacidade de descobrir, processar e aplicar informação e transformá-la em conhecimento como geradores de retornos sobre os investimentos. A capacidade de analisar e lidar com a informação estão no centro da constituição de novos caminhos, onde o receio da mudança cede lugar ao medo da estagnação.

O olhar sobre o contexto altamente dinâmico e mutável recebe de Beck (1986, 1998, 2000) contribuições importantes dentro daquilo que o autor denomina como sociedade do risco, caracterizada, entre outros aspectos, pela insegurança endêmica e consciência do risco como força mobilizadora do indivíduo e da sociedade. Por fim, Aubert (2003, 2007) entende que a sociedade atual está

pautada pelo culto à urgência, refletindo na necessidade dos profissionais e organizações identificarem situações de efeito imediato, na medida em que são instados a recriarem sua condição que demanda capacidade subjetiva de aplicação de suas potencialidades na ação.

A ampliação do escopo de visões sobre o atual contexto enriquece o debate sobre os efeitos da passagem da modernidade simples para a modernidade reflexiva, como gênese da alta modernidade (Giddens, 1991). A interseção dessas abordagens tratadas no capítulo I aponta ainda para mudança na relação com o tempo expresso na passagem do tempo Cronos para o tempo Kairós. O tema tratado no primeiro capítulo indica a necessária presença das circunstâncias da vida social na estruturação dos processos internos de seleção.

A relação entre os sistemas reflexivos e os modelos tradicionais sustentado pelo conhecimento de especialistas será tratado no capítulo II. A apropriação da “legitimidade universal” do conhecimento, a partir de pressupostos técnicos, tornou-se passível de questionamento como em nenhum outro momento da história. A tensão provocada pela abertura à pluralidade, diante da crise de sistemas especialistas, apresenta, ao mesmo tempo, novas oportunidades de sentido para a ação. As bases da reflexividade institucional, sustentadas na abertura experimental ao novo e na estruturação de sistemas dialógicos, são fontes importantes de compreensão sobre como as organizações podem utilizá-las na geração de conhecimento aplicáveis na tarefa de organização do trabalho, seja no cuidado com a organização (em relação ao processo regulatório), como também no olhar para a pessoa (em relação ao processo emancipatório), assim como na força do grupo como fonte geradora de conhecimento.

O capítulo II aprofunda ainda os pontos-chaves do quadro teórico-conceitual utilizado como instrumento de análise do processo interno de seleção de pessoas da organização utilizada como estudo de caso. Na busca da organização “encontrar-se a si mesma” será tratada a questão da referencialidade interna, de caráter reflexivo, sustentada por ambientes dialógicos como fator de coesão interna.

Trata-se da base para investigação entender, na pesquisa aplicada, o que o modelo de seleção de pessoas é capaz de revelar sobre a forma de ser da organização. A racionalização da ação e a monitoração reflexiva da ação são outros conceitos relevantes que servem de base para discussão das seguintes questões: o que justifica o modelo de seleção de pessoas adotado e como o seu resultado é monitorado.

Para Giddens (1997) a reflexividade que está germinando na alta modernidade é essencialmente emancipatória, mais calcada na pessoa do que no processo ou na estrutura, sem, no entanto, desconsiderar esta última. No entanto, o mesmo autor adverte quanto à diversidade de contextos e novas exigências que, no campo profissional, ao incluir uns, discrimina outros, diante da forte exigência de que cada um construa e seja responsável pela sua própria vida. Enquanto alguns ambientes se mostram abertos à prática reflexiva, outros ainda se organizam voltados para a burocracia de sistemas especialistas que detém o conhecimento do porquê e como fazer algo. O crescente despertar dos processos emancipatórios, frente ao caráter regulatório das esferas organizacionais, gera pontos de avanços, como também retrocessos em função do processo de fragmentação do trabalho.

Nesse sentido, o capítulo III associa a passagem da modernidade simples (industrial) para a reflexiva (pós-industrial) como momento importante de ruptura entre a GRH e a POT, que passa a ter maior autonomia e da GRH com maior abertura para os aspectos emancipatórios e agir estratégico. Enquanto a modernidade simples é orientada por regras, a reflexiva é orientada para alterar regras. Portanto, na medida em que a POT fortalece seu campo de atuação como uma especialização da psicologia e define melhor seus limites em relação à GRH, amplia sua condição de com ela contribuir na geração de conhecimentos que ofereçam possibilidades de investimento em práticas emancipatórias, reflexivas, com foco no sujeito, frente aos marcos regulatórios. Como área de especialização da administração, a GRH é marcada tradicionalmente pelos aspectos regulatórios, enquanto a POT produz conhecimentos que buscam explicar as cadeias de causalidades que afetam a relação do homem com o trabalho de tal forma a auxiliar

o processo de emancipação e potencialização do sujeito. Assim, entender o trabalho como fonte de realização do sujeito e instrumento de produção. É aplicando formas de auto-monitoramento que o ambiente vai se transformando pela forma reflexiva de entender a estrutura, processos e problemas vividos pelo ser humano em sua relação de trabalho.

A POT avança como disciplina independente e, ao mesmo tempo, integrada a outras ciências, na passagem da modernidade simples para reflexiva que é caracterizada pela perda de poder da racionalidade especializada simples e do domínio da ação tecnocrática e burocrática (Giddens, 1991). Abre-se oportunidade para a reforma da racionalidade e investimento no poder de escolha e significado da ação do sujeito, fator de reforço ao empreendedorismo que marca a modernidade reflexiva. Nesse novo cenário, ganha espaço a POT ao se voltar para a explicação e predição do desempenho com ampliação das suas fronteiras na medida em que se cristaliza o entendimento das relações entre a sociedade, a pessoa e a organização do trabalho. Enquanto no passado essas dimensões eram entendidas de forma isolada, a POT, na evolução crítica que empreende, integra tais dimensões como ponto fundamental na investigação dos processos regulatórios e emancipatórios na reciprocidade entre a organização do trabalho e a qualidade de vida das pessoas. Ao caminhar nessa direção, a POT oferece matéria-prima para GRH na geração de base teórica para aplicação de técnicas que potencialize o desempenho. Através da visão analítica e crítica, a POT se torna fonte para GRH na busca de teorias e conceitos aplicáveis na melhoria do processo de gestão.

No capítulo III é discutida ainda a trajetória da GRH e da POT, desde a administração clássica até os dias atuais, identificando marcos do relacionamento entre ambas na estruturação de processos internos de seleção de pessoas. A análise proposta no referido capítulo remete a visão de tempo-espaço em espiral e não em sentido meramente cronológico, pois teorias aplicadas hoje possuem uma mesma raiz que ainda guarda fortes referências a modelos que não ficaram restritos ao passado, como é o caso, por exemplo, da psicomетria (Malvezzi, 1991; Petit & Dubois, 1998).

O capítulo IV é dedicado aos resultados da pesquisa empírica aplicada ao estudo de caso. Os dados empíricos serão produzidos por meio da pesquisa de campo e a escolha da produção de dados será feita através de análise documental e dos relatos dos agentes envolvidos no processo interno de seleção de pessoas da organização escolhida para a pesquisa. O estudo da seleção interna de pessoas é decorrente da forma como a POT esteve identificada com esse processo no contexto das organizações. É uma das formas mais visíveis de atuação da POT, entre os diversos programas conduzidos pela GRH.

O capítulo final de conclusão do presente trabalho apresenta modelo de análise das ferramentas utilizadas nas práticas de GRH, tendo por base os conceitos propostos por Giddens, como condição reflexiva, de base dialógica por incorporar a participação de diferentes atores que participam de etapas do programa implementado, buscando reparar distâncias existentes entre aquilo que a organização diz ser e a forma como é compreendida pelos atores. O processo interno de seleção de pessoas pode se constituir em espelho, auto-retrato da organização, que deve ser examinado à luz da reflexividade, dentro de um princípio dialógico e aberto a novas fontes de informação e conhecimento. A reflexividade é apresentada como ferramenta importante na melhoria do processo de gestão. A organização se aproveita dos recursos reflexivos, na medida em que suas práticas são repensadas e constantemente monitoradas, adquirindo recursos que tornam o pensamento e a ação mais integrados e, ao mesmo tempo, refratados entre si, gerando transformações significativas na melhoria do desempenho.

A pesquisa da reflexividade, no contexto da GRH e das organizações, necessita ser estudada diante do contínuo e exponencial crescimento da informação e do conhecimento, em vários aspectos da vida organizacional, demandando maior foco nas questões de caráter simbólico e abstrato. Tal cenário requer com maior frequência a estruturação de ambientes dialógicos e participativos que auxiliem na redescoberta do valor da comunidade e o necessário investimento nos espaços de construção coletiva como fator de coesão interna e construção de sentidos. A

combinação entre as configurações internas e as condições externas serão dependentes da força de troca intelectual realizado pelos atores em ambiente que cultiva uma atitude crítica e de questionamento entre aquilo que se pretende realizar e o que de fato é realizado (Legge, 2005).

Nesse sentido, as escolhas não são simplesmente “passadas adiante”, mas sim constantemente revisitadas (Boden, 1994; Takeushi e Nonaka, 2008). É no confronto de justificativas da ação que é possível monitorá-las, e das contradições ou anomalias expostas, fornecer o dinamismo capaz de renovar as práticas em outras bases. Os conceitos de Giddens, aplicados à prática de GRH, podem auxiliar, a partir da análise feita no estudo de caso do presente estudo, no desenvolvimento de uma rede de debates críticos que fomentarão a geração de conhecimentos que supere as limitações burocráticas, a tradição e o conservadorismo em relação às formas de se aprimorar e inovar os processos de GRH.

CAPÍTULO 1

A Arquitetura do Labirinto: o desafio da busca de sentido diante da complexidade do contexto

“Entretanto Dédalo, saturado de Creta e do longo exílio e mordido de saudade da terra natal, estava naquele labirinto rodeado de mar. Embora Minos me barre o caminho por terra e por mar, diz, aberto fica-me o céu. É por aí que eu irei. Seja de tudo senhor, não há-se de sê-lo do ar.”

(Ovídio em Metamorfoses, 2008, pg. 20).

1.1 – Os caminhos difusos e labirínticos da alta modernidade: entre o tempo Cronos e Kairós

A finalidade do presente capítulo é tecer um painel sobre as práticas de GRH nas organizações e os efeitos acerca das novas concepções de tempo e espaço. A globalização acelerou a modernização de forma desenfreada e imperativa, menos pela força dos ideais e mais pelo culto à eficácia, exigências de rentabilidade e capacidade econômica de se impor ao mercado (Sennett, 2006). Da visão de um futuro progressista, a sociedade passa a viver uma atmosfera de futuro incerto frente à ansiedade do presente pautada pelo senso de urgência (Aubert, 2003). Para Lipovetsky (2004:54), “somos testemunhas de um enorme inchaço das atividades nas finanças e nas Bolsas, de uma aceleração do ritmo das operações econômicas, doravante funcionando em tempo real, e marcados por uma explosão fenomenal dos volumes de capital em circulação.” Trata-se de dinâmica geradora de um ativismo gerencial de resultados crescentes no curto prazo, que exalta a mudança constante e a necessidade de prover respostas rápidas frente aos sinais do contexto.

A eficácia do tempo como meio de alavancar valor tornou-se um imperativo na estruturação de novas formas de organização do trabalho mais flexíveis e adequadas ao fluxo do contexto (Bauman, 2007; Castells, 1999). Da modernidade simples para complexa (ou reflexiva) uma verdadeira revolução foi operada na produção e organização do trabalho. A modernidade simples é marcada pelos modelos fordista e taylorista, da fase capitalista da organização pesada, volumosa, imóvel, enraizada e sólida, combinada pelas grandes fábricas com sua maquinaria pesada e pela força de trabalho maciça. Já a modernidade reflexiva é sustentada na aceleração das tecnologias da informação, uma nova etapa do capitalismo de face múltipla, reflexiva, rápida, leve e ambígua onde o uso do tempo é uma ferramenta de domínio do espaço que busca ampliar as fronteiras e limites da ação (Giddens, 1997). Em um mundo em disparada, para Bauman (2001:16), “quando a distância percorrida numa unidade de tempo passou a depender da tecnologia, de meios artificiais de transporte, de processamento de dados e documentos, todos os limites

à velocidade do movimento, existentes ou herdados, poderiam, em princípio, ser transgredidos, tornando a vida mais acelerada.”

Na passagem dos séculos XX para o XXI, com a democratização da tecnologia e acesso aos aparelhos de celulares, microcomputadores, provedores de Internet, etc., o imperativo de imediatismo mais restrito ao mundo corporativo se espalhou para outras dimensões da vida social (Castells, 2003). Ampliam-se os serviços de emergência e a distribuição de produtos e serviços via novas tecnologias de informação. A disposição de bens e serviços ao consumidor, 24 horas por dia, é a ponta do iceberg da estrutura ligada ao trabalho que necessita estar conectada para que esse mundo possa girar de forma ininterrupta. Ao mesmo tempo, o consumidor está cada vez mais intolerante com a frustração, onde os desejos precisam ser satisfeitos a qualquer momento, em qualquer lugar e de forma rápida (Lipovetsky, 2007). Ganha a organização que alcança esta dimensão de prontidão.

A mudança radical da cultura temporal instaurou o reino da urgência e do imediatismo (Aubert, 2003). A nova relação com o tempo passou a ser alicerçada na aliança da lógica do retorno financeiro e prestação de serviço imediato diante da instantaneidade propiciada pelos novos meios de comunicação e transmissão de dados. Numa economia que funciona *just in time*, o gestor torna-se um profissional que realiza a ação e, ao mesmo tempo, é avaliado praticamente em tempo real pelos resultados obtidos. Esse fenômeno comporta também uma dimensão interior. Pressionadas pela urgência, alguns indivíduos tendem a fazer do imediatismo um estilo de vida ou uma espécie de droga para ter a impressão de existir intensamente (Aubert, 2007). O tempo, diante da sua celeridade e compressão, passa a estar presente de forma inequívoca no cerne da lógica capitalista no processo de organização do trabalho.²⁴

²⁴Aubert (2003) registra que muitos profissionais se viciaram em um senso de urgência de tal forma que parar seria a morte. Embora uma das principais queixas seja a sobrecarga, teme-se, de forma simultânea, o tempo não utilizado na medida em que a sociedade exige performance e constante atualização. A autora cita como exemplo o sucesso da série policial norte-americana, “24 Horas”, em que a vida é vivida de forma intensa e que a perda ou atraso em um segundo pode salvar ou não a vida de alguém. Já Bauman (2007) compara o gestor a um ciclista subindo uma ladeira íngreme que

Interpretar os sinais do contexto, comprimido pelo exíguo tempo de resposta e reação aos acontecimentos, tem se mostrado um dos focos da ansiedade e senso de urgência dos tempos atuais (Aubert, 2003). A autoconstrução e elaboração da própria narrativa pessoal é tudo menos uma aventura sem sobressaltos e tranqüila. A relação do gestor com a forma pela qual administra o tempo ganhou outra dimensão. Há uma ambivalência nas organizações entre acreditar na ilusão do controle sobre o tempo e, ao mesmo tempo, acelerar o ritmo na tentativa de responder aos diversos sinais do mundo global para não ficar defasado.

Quanto menos o futuro se mostra previsível, maior a pressão em relação à forma como o tempo é administrado no presente. O tempo é motivo de preocupação uma vez que o ritmo frenético domina a cadeia vital das organizações diante da alta concorrência e demanda crescente por melhoria da performance diante, por exemplo, da sofisticação do mercado de capitais e da forma como as organizações passam a ser cobradas por acionistas, clientes e órgãos reguladores. Lipovetsky (2004:77) destaca que “as organizações, diante das exigências de resultados a curto prazo, buscam fazer mais no menor tempo possível, agir sem demora: a corrida da competição faz priorizar o urgente à custa do importante, a ação imediata à custa da reflexão, o acessório a custa do essencial.” As práticas de GRH são afetadas pelas demandas evocadas pelas mudanças na dimensão do tempo, principalmente em relação aos requisitos de administração do tempo vivenciados pelos gestores em suas equipes. Selecionar gestores se tornou mais complexo porque o tempo de adaptação na gestão as equipes, pelo que dela é demandado pela própria organização, se torna mais comprimido.

A pressão pelas metas que mudam de acordo com as rápidas variações do mercado, a conjuntura econômica com fusões que alteram a configuração competitiva de setores da economia e o medo de ser substituído ou engolido, tornou a pressa no agir um valor. É cada vez menos incomum as organizações processarem mudanças de última hora, importantes para o futuro da organização, sem planejamento. Segundo Moreira (2010:42), “as empresas estão vivendo assim, não pode parar de pedalar com força, sendo mais exigido pelas demandas do contexto.

como se estivessem no limite o tempo todo, e põem em risco sua estratégia. Em alguns casos, nem mesmo traçam essa estratégia, pois estão engolidas pela urgência.”

Trata-se de momento que sinaliza grandes desafios para os profissionais e as organizações de não se deixarem engolir pelo contexto e vencido pelo cansaço, tal qual Teseu diante do labirinto. A demanda por resultados crescentes e rápidos vão de encontro com a inércia de determinadas áreas dentro da própria organização. Trata-se de segmentos resistentes a mudança e fechadas para a voz de atores que não podem ser descartados no esforço que a organização necessita. Os recursos que a GRH e POT precisam prover na relação do profissional com esta nova situação de temporalidade se mostram de capital importância. Conforme destaca Malvezzi (1991:86), “administrar um negócio era algo mais ligado a habilidades cognitivas e racionais. Hoje tem a ver com inovação, boa utilização do tempo e intuição. Quem não sabe gerenciar o tempo e trabalhar com esse imediatismo tem sérias dificuldades de sobrevivência.” A área de GRH incorpora o tema na forma como constrói seus programas tendo em vista que, na pressa, as pessoas acabam se fiando apenas na intuição, pois admitem não possuir tempo para definir estratégias ou então a estratégia vem a reboque como justificativa para a ação tomada. A própria área de GRH corre esse risco, inclusive na estruturação dos processos internos de seleção, tomadas pelo imediatismo na forma como é aplicado.

O processo interno de seleção de pessoas, ao assimilar questões do contexto, como é o caso da relação do homem com a dinâmica do tempo no ambiente de trabalho, auxilia na gestão para que tanto os profissionais, como a organização, sejam agentes ativos frente aos seus desafios. Nesse sentido, é preciso investigar de que forma os processos de seleção de pessoas absorvem, em suas dinâmicas, tal temática. Isso porque enquanto os agentes ativos assumem sua ação como força criativa e transformadora, os agentes passivos são involuntariamente envolvidos pela estrutura e, dentro dela, não se mostram capazes de propor alternativas (Malvezzi, 2005). O agente passivo apenas cumpre os ritos

burocráticos que se tornam defasados em curto espaço de tempo, sendo engolidos pelo labirinto. A forma como se mostra capaz de elaborar saídas fará a área de GRH exercer ou não papel estratégico na organização.

Deve ser objetivo da área de GRH desenvolver nos profissionais da organização a condição para que elaborem sentido para a sua ação, ao agir reflexivamente, como agentes ativos na medida em que a sobrevivência da organização (ou a qualidade dela) dependerá dos resultados obtidos por seus profissionais. No atual contexto é cada vez mais difícil as organizações sobreviverem se não produzirem resultados esperados e acordados, o que demanda contínua revalidação das formas de fazer. Nesse contexto de alta pressão, a administração do equilíbrio desse trabalhador pode se mostrar fragilizada frente aos requisitos do ambiente, necessitando de especial cuidado para a recriação da sua identidade. Sua eficácia dependerá de sua adaptação e de novas competências. É o que faz dele um ser mais nômade no ambiente profissional na medida em que precisa se adaptar como se, do ponto de vista pessoal e profissional, estivesse mudando, contudo quem acelera as mudanças é o ambiente. Há quem não consiga ajustar o seu ritmo ao que lhe é exigido ou quem até consiga, mas com conseqüências do ponto de vista psicológico em que o empreendedorismo é substituído pelo medo e sensação de impotência pelo imediatismo das coisas (Dejours, 1992).

Diante de um ambiente instável, o profissional é demandado a constantemente desenvolver novas competências como responsável que é pela sua própria biografia, reconstruída que deve ser de forma contínua através de conhecimentos genéricos e especializados (Sennett, 2008). A competência também é revista em profundo contato com o contexto. Conforme a narrativa do mito, só entrando no labirinto é que Teseu conseguiria superá-lo e desvendar a melhor forma de ocupar o espaço que o desafiava. A situação torna-se ainda mais dramática na medida em que as condições de ação envelhecem rapidamente e se tornam obsoletas porque o espaço está sempre se deslocando em ritmo acelerado, tornando o rumo a seguir menos certo (Bauman, 2007). A vida profissional é

avaliada pela capacidade de "fazer", e de forma cada vez mais acelerada, pois "quanto mais rápido se age, com qualidade, mais a pessoa vale" (Aubert, 2003). A questão é que nem todos respondem da mesma maneira. Ao profissional é exigido ser capaz de organizar, gerir o tempo e as prioridades, com o menor risco de colapso pessoal e organizacional.

Aubert (2003) reflete sobre a "violência do tempo", na sociedade que julga movida pela urgência, que subverte qualquer ritmo humano de reflexão e de tomada madura de decisões. A referida autora não oferece saídas simples, nem se limita a estudar as questões apenas em seus aspectos críticos. Aubert (2003) acena também com a possibilidade de efeitos positivos da urgência como estímulo a criatividade, a imaginação, a flexibilidade e a improvisação com maior autonomia dos indivíduos frente às estruturas burocráticas. Diante do avanço de forças emancipatórias, frente aos aspectos regulatórios que norteiam a vida da organização, muda a relação de controle que não se sustenta basicamente de fora, mas sim de dentro do indivíduo, pelos conhecimentos que é capaz de incorporar (Castells, 1999).

Na atuação do profissional e das organizações, diante da premência da ação just-in-time (e os riscos nela embutidos), cresce a necessidade de auto-controle e auto-monitoramento. Os referenciais internos do profissional e da organização se sobrepõem como condição aos controles externos, uma vez que novas relações de tempo e espaço na esfera da produção são exigidas e de caráter muito mais sutis do que ocorreu na administração clássica. O controle externo não dá conta, se comparado a modernidade simples (industrial), diante da maior velocidade e requisitos imprimidos à ação. A condição de previsibilidade de evitar riscos sistêmicos, por mais avançados que sejam os órgãos regulatórios, dentro e fora da organização, se mostram frágeis (Beck, 2010). A força está mais dentro do que fora, nos recursos existentes e referenciais internos para imprimir qualidade à ação. Segundo Malvezzi (2009:9), "as decisões do profissional são produzidas a partir das avaliações das redes de causalidade percebidas (intuição e valorização dos aspectos táticos)." A gestão necessita ser mais um processo interativo e sinérgico,

onde sua legitimidade é menos calcada na autoridade de sistemas especialistas e mais na capacidade de responder em tempo hábil e com assertividade.

Torna-se um risco no atual contexto, segundo Bauman (2001), imobilizar as equipes negando-lhes o direito ao movimento e rotinizando o ritmo a que deveriam obedecer como estratégia de exercício da gestão, conforme modelo presente na administração clássica que ainda hoje alicerça estrutura de grandes empresas, tornando-as pesadas para reagir com prontidão demandas do contexto. No entanto, pouco adianta se mover com rapidez se não houver rumo ou uma lógica que traga referencialidade básica na direção tomada. A reflexividade propõe que é o auto-exame e auto-crítica contínuos que formam a base da experiência que sustenta o agir de forma mais segura, mesmo em um mundo em descontrole ou em alta velocidade (Giddens, 2010).

O descolamento do tempo com o espaço, em larga escala, é uma das características apontadas por Giddens (2002) como um dos principais fenômenos da alta modernidade e que merece ser explorado pelos programas de GRH e na pauta dos estudos da POT. A visão do tempo Cronos e Kairós apresenta-se útil para compreensão dos impactos provocados pelo encurtamento das distâncias (local e global) e pela aceleração do tempo (alta produtividade e novas tecnologias da informação). A ilusão de que é possível controlar o tempo tem ocasionado maior desgaste da organização pela dificuldade em definir prioridades e foco. Ao contrário, entender a nova dinâmica do tempo e dela fazer um problema que exige olhar mais atento das práticas de GRH, abre espaço para formas mais flexíveis, e menos rígidas. Trata-se de operar a passagem do poder fechado, na mão de especialistas, para maior abertura sobre a forma como os atores compreendem e a leitura que fazem da prática da GRH. Construções mais participativas e menos autocráticas como forma de gerar sentido e internalizar saberes como fator de motivação e atitude proativa. Investimentos no desenvolvimento da autonomia do profissional, frente aos modelos de tutoria baseados no controle que inibem sua atuação, se apresentam como condição na geração de valor na organização (Takeushi e Nonaka, 2008).

Cronos, conhecido por devorar seus próprios filhos – “o tempo que a todos devora” – significa em grego o “tempo previsível, ordenado”. A visão expressa no tempo Cronos possui, em Kairós, o seu contrário – “o tempo imprevisível, que não dominamos” (Finley, 2002). No processo de organização do trabalho, a figura do tempo em Cronos (linear) se encaixa aos movimentos que marcaram o início da administração científica. Do apito da fábrica ao estudo de tempos e movimentos na produção, o relógio, apontado por Giddens (1997) como uma das invenções mais emblemáticas da modernidade, explicita a visão do tempo demarcado que estrutura a rotina do trabalhador na modernidade simples (industrial). É um estado onde a organização e previsibilidade marca tempos e movimentos, conforme descreve Toffler (1970:86), em que “o trabalho repetitivo, portas adentro, barulho, máquinas, disciplina coletiva, a um mundo em que o tempo, em vez de regulado pelo ciclo sol-lua, seria regido pelo apito da fábrica e pelo relógio.”

No entanto, na dinâmica sócio-econômica da sociedade da alta modernidade, o capitalismo se transmuta e avança na antecipação do futuro ao calcular lucros e perdas futuras. Além disso, de forma contínua insiste em remodelar estruturas e trajetórias, confrontar os modelos da organização com a imprevisibilidade e exigir novos processos de adaptação como imperativo de sobrevivência, o que inclui a relação com o tempo (Pettigrew e Fenton, 2000). Conforme destaca Malvezzi (1999:321), “a dinâmica dos negócios gerada pela globalização coloca em risco à sobrevivência das empresas. Muito frequentemente não se tem certeza do que o trabalho poderá exigir na próxima semana.” É o que aproxima os dias de hoje da visão do tempo Kairós, caracterizado pelo caráter de imprevisibilidade que marca o contexto e a demanda crescente por prontidão no agir.

Kairós rompe com a linearidade cronológica do tempo em Cronos, tornando os modelos existentes ou tradicionalmente utilizados pelas organizações menos garantidores de destino seguro, baseados na tradição, conforme havia outrora. Empresas desabam no mercado de ações na mesma velocidade que sobem. Os resultados contábeis de hoje já não são garantidores de um futuro promissor. Em

Kairós, o tempo se vê envolto na dinâmica nômade, mutável, com alto grau de volatilidade, sem a ordem de Cronos.

Em sua origem grega, a palavra Kairós significa o movimento do tear que embarça e desembarça os fios em triangulação, onde o movimento, por vezes inesperado de repuxo do artesão, altera a configuração do entrelaçamento dos fios, seu formato, estrutura e desenho (Finley, 1991). Esta é a idéia do tempo Kairós: os movimentos alteram a configuração das coisas – como na reflexividade da alta modernidade do embarçar e desembarçar fatos que geram sínteses de caminho possíveis, redesenhos que vão adquirindo formatos como resposta à imprevisibilidade dos fatos novos.

Os repuxos são de alto impacto, surgem de forma inesperada e mexem com a configuração antes projetada. Não há controle sobre eles, somente a tarefa de formatar e reformatar, continuando assim habilmente o processo de tessitura que, mais do que nunca, exige habilidade. Engana-se quem acredita que o contexto e suas tendências apresentam questões que estão fora do escopo da estruturação dos processos de seleção de pessoas ou de qualquer prática adotada pela GRH²⁵.

Kairós é o tempo que representa o desafio de agentes que atuam em rede, onde um repuxo de um deles muda a configuração do todo. Assimila a diversidade, ao contrário do tempo Cronos que busca em vão, por não dar conta de uma sintaxe de alta complexidade, eliminar as variáveis que julga não controlar - como se isso fosse possível. Tenta ordenar um mundo que lhe escapa. Diferente do tempo Cronos, Kairós vive a transformação como processo natural diante de um contexto

²⁵Moreira (2001), a exemplo dos jovens lançados como tributo no labirinto de Creta, aponta que as organizações, por vezes, escolhem os mais jovens como acontece nos submarinos durante a guerra, em que só entra as pessoas de idade mais tenra, os que não sabem o que estão perdendo e não questionam para conseguir chegar aonde precisam. Marcados pelo excesso de auto-confiança e forte individualismo, suas trajetórias são por vezes comprometidas pelo curto prazo. Segundo Moreira (2001), “não é só o caso de passar muitas horas no trabalho, mas de tomar atitudes que apenas pessoas muito jovens submetidas a uma grande pressão seriam capazes de tomar. Nas entrevistas realizadas com headhunters para entender as consequências disso no longo prazo e sei que há executivos, mesmo jovens, que estão estigmatizados. Não conseguem mais se adequar a empresas onde o tempo é tratado de forma mais racional, a estratégia é valorizada e as pessoas discutem as questões.”

altamente mutável. Conforme ensinou a Escola dos Sofistas, no século V a.C., o tempo Kairós era a oportunidade de, perante as reações imprevisíveis do auditório, tirar a vantagem adequada para o discurso improvisado. O tempo em mudança abre oportunidades, se bem aproveitadas. É requisito, no entanto, elaborar respostas, a partir das experiências adquiridas, ao que surge de forma inesperada, agir com prontidão e ampliar o domínio da ação. Trata-se de condição, para a sobrevivência de profissionais no mercado de trabalho e das organizações, o exercício da criatividade e estruturação de outras formas de relação com o tempo capaz de se antecipar aos fatos e criar soluções na melhoria constante de processos (Barlach, Limonge-França e Malvezzi, 2008).

Nesse cenário marcado pela urgência, intuição e habilidade do ser assertivo nas imprevisíveis demandas por ação imediata, do profissional é esperado identificar situações de efeito imediato e impactante nos resultados da organização. A situação demanda um senso de urgência que direciona sua ação para superação no exato momento que ela é identificada, indo além do que definem os manuais ou procedimentos que, por sua vez, não conseguem dar conta das situações que podem surgir. É preciso considerar, nos processos seletivos internos, que a condição de ação do profissional está muito mais vinculada ao seu poder de intuição e preparo interno para enfrentar as situações que surgem do que orientações previstas em manuais e formas padronizadas de procedimentos. Diante disso, o profissional é instado a recriar sua condição que demanda capacidade subjetiva de aplicação das suas potencialidades na ação.

Ao gestor é demandado ainda lidar com rápidas e constantes transformações na estrutura das organizações e da sua própria equipe. Sennett (2006) identifica que empresas são instadas a operar mudanças de forma tão rápida quanto o mercado e seus principais concorrentes o fazem. Para tanto, precisam desenvolver estruturas flexíveis que tenham maior mobilidade, algo que Sennett (2008) compara aos aparelhos MP3, com repertórios amplos, mas, ao mesmo tempo, com foco nas necessidades de interação com o mercado, incluindo ou descartando áreas, revendo práticas e reformatando sua estrutura. A organização flexível abre e se

contrai de acordo com a estratégia para responder ao contexto, algo que, por outro lado, desencadeia alta rotatividade dos profissionais que não conseguem construir uma história na organização ou circunscrevendo sua atuação somente a uma determinada área. O senso comunitário nas organizações é afetado, assim como o senso de lealdade dos profissionais. A GRH é constantemente acionada no processo de seleção frente à alta rotatividade. A seleção de pessoas, seja ela interna ou externa, é uma das ferramentas de GRH mais poderosas diante das mudanças que necessitam ser implementadas na organização, trazendo novas competências e habilidades (Hugh e Oswald, 2000).

Sobreviver nesse cenário é manter alto nível de prontidão em relação ao tempo para tomada de decisão. Conforme relatado por um dos entrevistados na pesquisa, analisado no capítulo IV, “cumprir as metas no cotidiano das agências é uma questão de sobrevivência...na correria da agência a sensação é que temos vários pratos para equilibrar, sem poder deixar cair nenhum.” O tempo necessário para o consumo de informações e geração de conhecimentos é cada vez mais escasso. Além disso, a dinâmica do tempo tem ainda como consequência a perecibilidade das coisas, não apenas dos produtos como também das relações humanas (Bauman, 2005). Segundo Bauman (2007:91), “a crise e tensões contínuas impedem qualquer momento de descanso, onde o progresso evoca uma insônia repleta de pesadelos de ser deixado para trás. Incapazes de reduzir o ritmo espantoso das mudanças, muito menos de prever e controlar sua direção, organizações voltam a sua atenção para minimizar os riscos.” Isso porque as condições de ação e as estratégias de reação envelhecem rapidamente e se tornam obsoletas, onde o trabalho transita da esfera da ordem e controle para o reino do jogo – ser profissional é jogar com a volatilidade do mercado.

Quanto menor for a capacidade da área de GRH reconhecer a complexidade da alta modernidade, incorporando os problemas do contexto no processo de seleção, maiores serão os efeitos provocados no campo pessoal e organizacional por profissionais ainda sem a maturidade necessária para lidar com aquilo que lhes será exigido, quando nomeados. Avaliar de forma contínua o resultado dos

processos internos de seleção de pessoas, assim como acompanhar os profissionais selecionados ou não para as funções gerenciais, é requisito para dialogar com as consequências da fatura que o tempo acelerado apresenta naquilo que é exigido de performance dos profissionais e das organizações.

A visão transformadora do ambiente exige também a capacidade autotransformadora das empresas e profissionais dentro de uma dinâmica que envolve um senso de prontidão ímpar no processo de organização do trabalho (Malvezzi, et al.,2008). Conforme destaca Loyal (2003:119), para Giddens a estrutura deve ser entendida como produto da reflexividade, pois “a um só tempo é o meio e o resultado da ação”. Os fins e os meios se interconectam como os fios cruzados do tear no tempo Kairós, ou ainda, o fio de Ariadne, como racionalização da ação, que precisa se mostrar capaz de reformatar a estrutura do labirinto na medida em que é desenrolado. Desvendar, assim, formas de lidar com o contexto através da utilização de práticas e ferramentas, de cunho reflexivo pelo estímulos aos processos colaborativos de rede e comunitários. Tudo isso para compartilhar e criar conhecimentos que possam ser empregados para incrementar a eficácia organizacional e gerar práticas que façam sentido aos atores, na medida em que a relação com o tempo exige uma dinâmica que foge aos padrões pré-estabelecidos e burocráticos.

Sistemas inertes e menos flexíveis ao processo de mudança, frente à contribuição que os atores são capazes de oferecer, são resistentes ao senso de solidariedade capaz de gerar renovação que só se faz possível em um sistema aberto que não se sustente apenas no conhecimento de sistemas especialistas dentro da organização (Guimarães, 2009).

1.2 – As metamorfoses do espaço na alta modernidade: a arquitetura da ação frente ao ambiente em constante mutação

No epílogo do livro “Rhetoric and Realities”, Legge (2005) questiona qual o futuro da GRH nesses novos tempos. Ao tratar do espaço que a área ocupa nas organizações, a autora utiliza como imagem para retratar mudanças e continuidades a visão do espiral²⁶. Legge (2005) propõe que o tempo e o espaço viajam ao entorno de um mesmo eixo, em espiral, que nunca retorna ao mesmo ponto. Segundo Legge (2005), é possível entender este eixo como o sistema capitalista, em suas variações e metamorfoses, que instala novos modelos e práticas com o objetivo de aumentar a produtividade, buscar novos nichos de mercado, com uma vertiginosa rotatividade de bens de consumo (Bauman, 2010; Lipovetsky, 2007). Contudo, novos modelos organizacionais estão interligados com antigas práticas e conceitos reformatados.

No livro “The Twenty-First-Century Firm”, DiMaggio(2001) pesquisou as novas formas de denominar as organizações para indicar o quanto elas estão em transformação, como requisito do modelo de gestão, considerando que as mudanças organizacionais refletem as demandas sobre o repensar a organização diante dos requisitos de inovação e melhoria de performance. Contexto este, destacado por DiMaggio em que GRH amplia o seu papel estratégico. Vários são os estudos sobre a aceleração das mudanças organizacionais que impactam Gestão de Pessoas. As “organizações sem fronteiras” (Ashkenas, 1997), “a organização sem centro” (Pasternack and Viscio 1998), a corporação clicável (Rosenoer et al. 1999), demonstrando a grande permeabilidade das fronteiras das organizações. Outros como a “empresa colaborativa” (Campbell and Goold 1999), a “organização horizontal” (Ostroff 1999), a “organização de auto gestão” (Purser and Cabana

²⁶Em relação às concepções de tempo e espaço em espiral, foram os gregos antigos que deram origem a essa forma de representação, sem a visão cronológica que o mundo ocidental adotou séculos mais tarde. A concepção de tempo e espaço era, na verdade, a representação da disposição física da sociedade grega. O tempo girava em torno de um dado espaço, mas sem nunca voltar ao mesmo ponto na medida em que, ao ocupá-lo, o homem o transformava pela ação e aplicação de suas técnicas. O espaço não ocupado estava fora do movimento da espiral, e existia enquanto resultado da ação humana. O espaço era o ambiente da ação humana.

1998) demonstram como a hierarquia está sendo planificada, levando a formas mais colaborativas de gestão. Enquanto outros estudos como a “organização que pensa” (Rubenstein and Firstenberg 1999), a “companhia que aprende” (Pedler et al. 1991), a “organização que aprende” (Garrett 1994), a “companhia criadora de conhecimento” (Nonaka 1995) enfatizam o papel central da criatividade, aprendizado e conhecimento na efetividade da organização no futuro.

Citando os estudos de Filipova e Filipec (1986) e Burrell (1992), Legge (2005) avalia, em relação ao desenvolvimento da GRH, que “o sistema não muda, no entanto tudo é diferente. Vive-se em torno da espiral do desenvolvimento econômico capitalista de progressão e retorno, nunca um retorno exatamente ao mesmo ponto, mas sempre a um lugar que é familiar.” A visão proposta por Legge (2005) indica duas questões que retratam movimentos no ambiente organizacional a semelhança do desafio de Teseu no labirinto: a idéia da progressão e retorno (conexões entre o passado, presente e o vir-a-ser de si mesmo) e o movimento que, ao retornar, nunca o faz para o mesmo ponto de partida (ninguém volta o mesmo após a trajetória empreendida, assim como o espaço está sempre em mudança). A empresa emite sinais díspares, entre o conservador e a vanguarda, mesmo sob o discurso da mudança. É na aplicação da técnica, na identificação de como o sujeito interage e é percebido que reside uma das chaves para compreensão da forma de ser da organização, entre a retórica e a realidade em um dado espaço.

Para tratar essa questão, o conceito de espaço proposto por Santos (2009) se mostra útil pela forma como articula a consciência do espaço com a ação humana através da técnica nele empreendido. Segundo Santos (2009), o espaço se constitui em um conjunto indissociável de sistemas de ações como resultado das técnicas que o ser humano empreende para realizar vida, produzir e, ao mesmo tempo, criar e organizar o espaço. Dar nome as coisas e administrá-las²⁷. Nesse sentido, é preciso compreender que a sociedade humana se realiza sobre uma base

²⁷No livro bíblico do Gênesis dar nome aos animais e as coisas ao seu redor, além de dominá-las, foi sua primeira tarefa.

material através da aplicação de técnicas diante do objetivo de transformar a natureza e operar transformações no contexto.

Santos (2009:82) associa, ao estudo do espaço, o emprego de técnicas movidas pelo senso de causalidade que os seres humanos imprimem à ação por entender que, “diferente dos outros animais, só o homem tem ação porque só ele tem objetivo, finalidade, senso de causalidade. As ações humanas no espaço se articulam entre si e não se restringem ao indivíduo, como também ao grupamento social nas organizações.” Resultam as ações de necessidades naturais ou criadas que conduzem os homens a agir e levam ao desenvolvimento e implementação de técnicas em um dado ambiente. Portanto, se o espaço é o ambiente da ação, deve haver uma relação entre o valor da ação e o valor do lugar onde a ação se realiza. Sem isso, todos os lugares seriam comuns, sem sentido e significado, conforme alerta Santos (2009:82), pois o “valor do espaço não é independente das ações que ele é suscetível de acolher.”

Os fatos humanos em um dado espaço devem ser examinados em função do conjunto de técnicas nele aplicados. É possível estudar um determinado contexto organizacional a partir da aplicação de técnicas e a crítica ao seu uso, como é o caso dos processos internos de seleção adotados. Diante dessa definição, o espaço organizacional existe enquanto tal a partir da aplicação de técnicas que são resultantes de escolhas movidas pela intencionalidade na busca de fazer algo da melhor maneira e com objetivo de organizar o ambiente de produção. As técnicas aplicadas vão mudando ao longo do tempo, contando a história da intervenção do homem que faz o espaço ser transformado. Diante da ação humana o espaço nunca será o mesmo. A técnica não pode ser isolada da forma como o espaço é compreendido por nele interferir de forma decisiva. Estudar a técnica aplicada ao espaço é entender as razões que movem a ação humana. O estudo da organização do trabalho revela não apenas as características do ambiente, mas do ser humano agindo em coletividade e das técnicas que emprega para tal.

Através da técnica o homem modifica sua relação com o espaço, sendo, ao mesmo tempo, modificado por ela. Para Braudrillard (2006) o automóvel é uma das maiores representações do último século de um objeto, fabricado a partir de determinadas técnicas, que mexeu significativamente com as concepções de tempo e espaço na sociedade²⁸. O automóvel transformou os limites antes impostos ao homem pelas distâncias. Da mesma forma, as técnicas aplicadas pela área de GRH, assim como as contribuições da POT, também operam transformações na configuração do espaço no ambiente das organizações. Uma determinada técnica de seleção aplicada no ambiente organizacional produz efeitos sobre a própria organização, tenha a área de GRH consciência ou não das conseqüências geradas pela ação empreendida.

Santos (2009) observa que o estudo da técnica aplicada a um determinado ambiente ou espaço deve considerar três dimensões básicas: a) reveladora da produção histórica da realidade em um dado ambiente; b) inspirada por uma intencionalidade ou objetivo de organizar o ambiente e transformá-lo; c) como projeto de conquistas futuras. Essas três linhas são reveladoras da relação do homem com o espaço como forma-conteúdo da ação humana. É impossível desvincular a técnica ao território onde é aplicada, pois um conta a história do outro.

De forma distinta dos legados positivistas, Santos (2009) entende que a técnica não é algo solto no tempo e no espaço que pode ser aplicada em toda e qualquer circunstância com os mesmos resultados se cumpridos os requisitos dos padrões de procedimentos estabelecidos. A aplicação de uma determinada técnica prescinde o salvaguardar das especificidades do grupo social e do contexto, que há sempre de exigir olhares diferenciados.

O espaço pode ser ainda entendido como resultado de objetos e técnicas organizadas e aplicadas sob uma determinada lógica. Essa lógica de instalação das coisas e da realização das ações narra a própria história da intervenção humana em

²⁸De forma semelhante Giddens (2002) utiliza a invenção do relógio de pulso, conforme citado no início do capítulo, como exemplo do senso de ordem que o homem almeja dar ao tempo na modernidade.

um dado espaço (Santos, 2009). Ao participarem da produção, as técnicas revelam não apenas como o homem organiza o espaço, como também representa a forma como o homem se compreende nele. Compreender a técnica é, ao mesmo tempo, compreender a relação que o homem estabelece com o espaço e as relações humanas vividas nele. Por natureza, o espaço é aberto e expressa, segundo Giddens (2002:106), “a maleabilidade do mundo social e a capacidade que os homens possuem de dar forma aos ambientes físicos de sua existência.” Isso se torna ainda mais evidente na modernização reflexiva, onde o ambiente é ainda mais cercado de possibilidades diante dos avanços científicos e tecnológicos. Tal qual Teseu no labirinto, o homem tem a capacidade de criar essas possibilidades, entre várias alternativas possíveis, trazendo para dentro do ambiente organizacional novas técnicas que o auxiliem a administrá-la. No entanto, já não é possível entender o uso da técnica sem considerá-la de forma crítica e os riscos que a ação humana é capaz de provocar (Beck, 2010).

A técnica não é resultado de um ato qualquer, mas orientada para alcançar determinados objetivos. Trata-se de movimento em que o ser e as organizações se deslocam no espaço em ato contínuo e quanto mais rápido o faz, diante das demandas da alta modernidade, mais o espaço se torna fluído (Bauman, 2007). Numa sucessão de reinícios, que não se fixam a uma determinada forma, desencadeiam o “derretimento” de limites tradicionais onde o sentimento de uma identidade é, ao mesmo tempo, a fabricação de uma experiência, de significados, do indivíduo integrado com o grupo. Isso altera de forma freqüente o ecossistema de padrões, valores e significados (sensemaking), com informações que se renovam e regeneram continuamente, demandando continuo processo de reorganização individual e grupal. Aumenta não apenas a intensidade, como também a freqüência para que os agentes negociem entre si e firmem parcerias e acordos (network) em prol do resultado da ação que conseguem realizar em redes (enactment).

A experiência de Teseu com o espaço sugere, segundo Rosenstiehl (1998), que “quem faz o labirinto é o viajante e não o arquiteto.” Na relação com a arquitetura do espaço, o viajante adquire a condição de se sobrepor ao arquiteto

pela dinâmica que empreende no momento da ação ao plano previamente elaborado pelo arquiteto. Assim, de forma análoga, ele a transforma na medida em que progride na rede de sentidos que é capaz de conferir a arquitetura e estrutura do espaço. Existe sempre a condição de mudança do espaço pela ação. Pelo uso da técnica e resultado da ação empreendida, Teseu muda a história do labirinto e sua arquitetura, ao tempo que muda a sua própria história. Espaço labiríntico que evoca o apelo à exploração, do não se entregar ao acaso e desafiar a razão praxeológica que governa o viajante. Assim, os atores mudam a estrutura da arquitetura de modelos de GRH empregados. Trata-se aqui da diferença entre o ser coletivo passivo diante daquilo que a organização lhes apresenta, e ser proativo, de forma crítica, na construção de outras possibilidades de ação.

Nesse sentido, além da definição do espaço organizacional como ambiente da ação humana e aplicação de técnicas, é preciso considerá-lo também em sua dimensão de construção de significados e negociação de sentidos que merecem especial atenção em relação ao processo de reflexividade. A reflexividade demanda sistemas dialógicos e o espaço é produto dessas interrelações. O espaço reflete a condição de co-vivência e de existência da multiplicidade. Nele co-existem distintas trajetórias, percepções próprias da realidade e várias vozes que ecoam no espaço. O espaço, como ambiente da ação humana, é produto de interrelações que demandam olhar atento e de qualidade para os potenciais gerados pela pluralidade e relação dialética na construção de sínteses, da multiplicidade de visões e experiências. O espaço carrega a multiplicidade porque é um ambiente social marcado pela diversidade. As interrelações estão implícitas nas práticas materiais sempre em processo de formação – o vir-a-ser de si mesmo – em um fluxo contínuo como o rio de Heráclito.

Como o espaço é produto de interrelações, não se pode ignorar o quanto cada parte tem relação uma com a outra, assim como com o todo. Esse princípio, aplicado à reflexividade, ajuda a entender a relevância da prática dialógica e abertura experimental ao novo que auxilie na construção de sentido entre os agentes. Imaginar esse espaço como produto de interrelações está em sintonia com

o surgimento de ambiente favorável para que as pessoas possam operar através do compromisso. Em lugar do agir de forma inflexível ou trabalhar com identidades já constituídas, a reflexividade dá ênfase ao caráter de construção contínuas das identidades calcadas na experiência do próprio indivíduo (Giddens, 2002) e, para tanto, considera o ambiente como espaço de existência da multiplicidade.

Como as biografias e as identidades mudam, na relação que o sujeito estabelece consigo, com os outros e com o espaço social, o espaço organizacional está em aberto, incompleto e em constante devir. Trata-se aqui de visão que propicia maior abertura na aplicação de novos modelos e que, por sua vez, precisam ser negociados com múltiplos agentes pela forma como cada parte constitui o todo. Ignorar essa dimensão é deixar de extrair do ambiente a sua potencialidade e nele não aplicar técnicas adequadas que ajudem o homem a nele se encontrar para transformá-lo.

A visão do espaço como ambiente da multiplicidade se faz necessária em função da existência concreta de diferença entre os indivíduos. Ao criar condições dialógicas que dão voz aos agentes, o espaço se torna terreno fértil para geração, produção e construção do novo, assim como reconfiguração do espaço. Beck (2002) destaca, na alta modernidade, a coexistência de formas de pensar e viver antagônicas na experiência individual construída por cada um, o que mostra ser necessário comparar, reflexionar, criticar, compreender e buscar a construção de sínteses que permita a convivência com visões contraditórias. O mundo em fluxo contínuo de Heráclito²⁹ e calcado na relação eu-outro em Hegel³⁰ se mostram atuais na forma de compreender a relação do ser humano com o espaço na modernidade reflexiva. Para Chauí (1995:180), “se a posição de Heráclito for à correta, o

²⁹Segundo Schuler (2007:173), ao definir o pensamento de Heráclito, filósofo grego do século V a. C. , “a busca em Heráclito compreende o eu na marcha, no fluir, na aproximação e distanciamento dos demais, a procura é proclamada, é pública e realiza-se em coletividade, a procura resolve-se na incerteza entre o acerto e o erro, na restituição de problemas que rejuvenescem em (dis) cursos nos quais nenhuma palavra é a última.”

³⁰A teoria do conhecimento em Hegel, portanto, apresenta a idéia que é pela diferença que se produz o conhecimento. O eu só pode ser definido pelo não eu – o Outro – e o não eu é tudo o que difere do eu. É tudo o que cerca o eu sem ser o eu. Nesse sentido, o conhecimento de si depende fundamentalmente do ato de exteriorização do eu.

pensamento deverá ser um fluxo perpétuo e a verdade será sempre a perpétua contradição dos seres em mudança contínua.” Os seres estão em mudança contínua, assim como o espaço. Mudança movida pela dinâmica do contraditório como base do pensamento de Hegel, na capacidade intrínseca da consciência pôr-se a si mesma a prova, em contato com o outro, a cada momento, superando-se continuamente.

Como os espaços não são os mesmos sempre, a técnica também não congela no tempo e não é sempre a mesma, evoluindo a partir das experiências que o homem adquire na relação com o espaço. Para Bauman (1999, 2003) usualmente o espaço é associado aos padrões quantitativos, de largura e profundidade, que remetem ao que está “próximo ou distante”, em função da valorização dos aspectos de territorialidade física. Trata-se de visão fragmentada com fronteiras claras, semelhante à visão do tempo Cronos de controle (ou ilusão de controle) sobre o tempo.

No entanto, a necessidade do espaço para debate e críticas se ampliam em função do uso e difusão de novas tecnologias da informação que inauguram novas concepções de espaço na medida em que a interconexão quebra a fronteira demarcada do “reino do distante” (cenário do que é estranho, distinto e desconhecido) do “reino do próximo” (cenário que evoca maior segurança ontológica, do conhecido e familiar).

Na alta modernidade, o “distante ou desconhecido” se cruza irremediavelmente com o espaço do que está “próximo ou conhecido”, pois os territórios não estão mais “seguros, demarcados ou protegidos”, não apenas pelo fluxo de informação, como também pelas questões migratórias e outras formas de mobilidade potencializadas pelo avanço tecnológico em diversas frentes. Os espaços organizacionais não são os mesmos. Nesse sentido, os estudos de Lévy (1998) sobre o conceito de ciberespaço³¹ discutem como as novas tecnologias da

³¹Lévy (1998) conceitua ciberespaço como um mundo virtual, formado pelas redes digitais como lugar de relacionamento e nova fronteira econômica e cultural. Está presente em potência, sendo um espaço desterritorializante. Não é palpável, existe em local indefinido, repleto de desvires e

informação inauguram novos espaços onde os indivíduos vivem em simbiose com um sistema de idéias múltiplas. As empresas vêem suas práticas serem comentadas e analisadas (defendidas ou criticadas) muito além de suas fronteiras (nos espaços institucionais que imaginam ter algum controle), em ambientes como o Orkut, Twitter, entre outros canais nas redes sociais que surgem em suas mais variadas formas. A condição de controle diminui e aumenta a condição de expressão do ser humano.

O espaço de construção do saber possui fronteiras muito menos determinadas e demarcadas pelas instituições do que outrora, na modernidade simples. Na modernização reflexiva com a expansão das novas tecnologias da informação, há um novo espaço de inter-relações em que os indivíduos são singulares, múltiplos, nômades e em vias de metamorfose (ou de aprendizado) permanente, atuando em rede e de pouco ou nenhum controle das organizações (Lévy, 1999). As novas tecnologias da informação trouxeram também, como uma de suas conseqüências, o alargamento dos espaços organizacionais que ampliaram as condições de auto-organização das equipes que criam, em ambientes virtuais, a expressão de suas identidades³² para além da própria organização. Movidos por interesses comuns, profissionais se encontram em ambientes virtuais de grupos de discussão, construindo espaços dialógicos abertos, queira a empresa ou não. Do sul ao norte do país, ou da sede à filial mais distante no globo, os espaços de interação de multiplicam de forma espontânea.

É bem possível que uma empresa arredia às formas dialógicas de avaliação de seus processos seletivos encontre fora dela, nos diversos fóruns existentes e espalhados pelo ambiente de rede, aquilo que se nega a fazer internamente. Os sistemas de controle institucional do espaço na alta modernidade entram em colapso porque os seres humanos não habitam somente no espaço físico, geométrico ou geográfico. Cresce os espaços de significação da ação. Ele é menos

possibilidades através dos ferramentais gerados pelas novas tecnologias da informação. Se apóia no avanço das forças produtivas do sistema capitalista

³²O estudo das intranets nas organizações e a forma como cada área desenvolve sistemas no ambiente web não apenas voltada diretamente para o trabalho, como também nas relações de grupo que estabelecem (murais, blogs, comentários e ambientes colaborativos).

administrável do que antes porque se constitui a partir de vários outros espaços interdependentes que se comunicam.

Nesse sentido, a reflexividade não se limita a ser resultante da “acumulação de conhecimentos”, a partir de períodos de tempo pré-definidos que se sobrepõem uns aos outros, em sistemas especialistas que se sucedem no tempo, dentro de uma perspectiva cronológica. Ele se torna mais horizontal do que vertical, em rede, sem fronteiras definidas. Conforme destaca Giddens (2002), apesar de produto do pensamento iluminista, a reflexividade solapa as certezas do conhecimento e reforça o princípio metodológico da dúvida, à luz de novas informações, aberta à revisão do passado que se mostra não apenas inquietante aos filósofos e pesquisadores, mas existencialmente perturbadora para os indivíduos comuns. Essa dinâmica é potencializada com a expansão das novas tecnologias da informação alterando as concepções de espaço e tempo.

Outro fenômeno importante é a estruturação das empresas em rede, de forma horizontalizada, onde uma empresa se integra na outra em uma esteira de produção e prestação de serviços que exige alto nível de articulação. Os espaços não estão mais tão demarcados onde começa uma coisa e termina outra. Para Malvezzi (2007), na sintaxe da alta modernidade, “a eficácia dos negócios depende da flexibilização das estruturas e trajetórias, nas quais as unidades de produção são fragmentadas, porém integradas por projetos.” O nível de negociação se expande de empresa para empresa, integradas que estão, de forma interdependente, onde a parte contribui para o todo.

Estruturas e posturas profissionais mais flexíveis operam, segundo Giddens (2005), em sistemas abertos de alta confiança³³, fluxos de informação otimizados e espaços que reforçam a autonomia do profissional e construção de sentidos de intensa articulação entre GRH e POT que minimize distâncias entre o discurso e a prática. Através dos vínculos que os seres humanos são capazes de construir no

³³Giddens (2005:575) define sistemas de alta confiança como organizações ou ambientes de trabalho nos quais se permite que os indivíduos tenham bastante autonomia e controle sobre a tarefa que desempenham.

espaço é que elaboram e reelaboram, na consciência prática³⁴ e discursiva³⁵ (Giddens, 2003), suas técnicas e a maneira como organizam este mesmo espaço. Isso torna fundamental a construção de significados e sentido na forma como as técnicas e práticas são empregadas, como resultado de um processo de escolha que seja compreendido não apenas pela direção da organização, como também pelo corpo funcional.

O maior investimento na autonomia do profissional reforça a necessidade de sistemas de avaliação constantes e abertura para críticas e questionamentos na relação que o indivíduo estabelece com o espaço, valorizando, assim, a relevância dos aspectos que envolvem a subjetividade³⁶. Afinal, conforme ressalta Lévy (1999:16), “o homem se alimenta de significados, pois não vive em um nicho, como um cão, pois ele contempla as estrelas, inventa deuses que o inventam, dá a si mesmo a águia ou o leopardo como ancestrais, vive entre os signos, os relatos e os mortos. É o único animal que vive no cosmo, que não pertence a uma espécie, mas escolhe totens a dá a ele significados porque vive desses significados no mundo em que habita.”

Cada ser humano que atua numa organização difunde, além da energia dispensada ao trabalho, signos³⁷ que dão significado ao espaço e que o faz ativo na transformação do ambiente e qualidade do desempenho. Giddens (2002) aponta que os agentes são geradores de significados e atuam em contextos em que as estruturas já estão dadas de antemão. Contudo, é na geração de significados que se identifica ou não com o ambiente organizacional, gerando ou assimilando mudanças no contexto. Isso porque a alta modernidade se caracteriza pela

³⁴Giddens (2003:440) denomina consciência prática o que “os atores sabem (crêem) acerca das condições sociais, incluindo especialmente as de sua própria ação.”

³⁵Giddens (2003:440) denomina consciência discursiva o que “os atores são capazes de dizer, ou expressar verbalmente, acerca das condições sociais, incluindo especialmente as condições da sua própria ação. É a consciência que tem forma discursiva.”

³⁶Importante refletir o quanto as empresas investem nas plataformas de estrutura física e muito pouco no entendimento da plataforma mental dos profissionais que darão significado ao uso dos ferramentais e objetos.

³⁷Barthes define signo como algo composto de um significante e um significado, onde o plano dos significantes constitui o plano da expressão e o dos significados o plano do conteúdo. Une-se expressão e conteúdo como algo compreendido por um grupo.

velocidade e intensidade das mudanças, com variações de organização para organização.

O signo não se separa da interioridade do sujeito que é capaz de criar, destruir, recriar e, acima de tudo, qualificar tanto aquilo que faz, como o que fazem no espaço social. O espaço é um mundo de significados na expressão dos indivíduos no viver em coletividade, entendê-los é um dos desafios da GRH e da POT na forma como organiza esse mesmo espaço como ambiente de potencialização da ação humana. O espaço não se limita aos aspectos físicos de área, padrão, estrutura física a partir de critérios objetivos de análise, sua dimensão subjetiva ganha força na medida em que o sujeito assume o papel de protagonista na constituição desse espaço como diferencial nas organizações pela produção de informações e conhecimentos.

Os estudos sobre seleção de pessoas nas organizações trazem o componente da subjetividade ao considerar que a visão sobre o processo, no ambiente de interação social, é determinado pelos significados gerados na troca de experiências realizadas pelos indivíduos. Para tanto, não reage somente como indivíduo, mas fundamentalmente como membro de um grupo. Esse movimento é importante porque, na própria evolução dos estudos da GRH e POT, o trabalhador não é visto mais apenas como um indivíduo. É um indivíduo dentro de um grupo. O grupo passa a ter grande importância, principalmente pela sua capacidade de mobilização, organização e influência sobre o indivíduo. Dessa visão surgiram estudos e questões importantes para a POT, como é o caso, por exemplo, do exercício da liderança no ambiente organizacional com reflexos na dimensão que os processos internos de seleção passaram a ter³⁸.

³⁸O debate entre a literatura gerencialista e os estudos promovidos pelas ciências sociais, assim como os trabalhos de Lewin, marcam abordagem distintas no equilíbrio entre o papel do indivíduo e do grupo. O primeiro dedicando mais atenção a força pessoal do que ao processo grupal, enquanto o segundo entendendo estar no grupo à base dos recursos que constroem o poder de liderança. A abordagem gerencialista, em relação aos processos de seleção, é a mais comum e utilizado pelas organizações em sua prática de GRH.

Entre esses estudos se destaca os trabalhos de Lewin (1939) que desenvolveu os conceitos de Identidade Pessoal e Identidade Social³⁹, trabalhando a relação eu-outro⁴⁰. Para Lewin (1939) sempre que um homem se junta a um grupo é, significativamente, mudado e induz mudanças nos outros membros em um dado ambiente. O referido autor defende ainda que toda interação social é capaz de criar uma condição estruturante em um dado espaço. Nele é possível verificar os papéis, significados, cultura, valores e identidades que forma a estrutura de um grupo. Conseguir uma mudança no grupo demanda alterar o seu equilíbrio. O comportamento do grupo é mais dependente de ações sobre o todo do que atuando sobre os seus membros de forma isolada. A forma como interação afeta a maneira como ocupam o espaço e nele operam transformações. A investigação da interrelação da pessoa com o ambiente, através dos trabalhos de Lewin, proporcionou avanços importantes no campo teórico da Psicologia Social (Deutsch, 1968).

Em uma mesma organização se manifesta grupos com características diferenciadas, mas como isso afeta ao todo da organização no espaço organizacional? É possível que haja grupos mais resistentes a mudança e outros que provocam as mudanças. Como a área de GRH é percebida nessas duas dimensões, entre a tradição e a vanguarda? A estrutura oferece ou limita a liberdade de ação em um determinado espaço de interrelações sociais, como é o caso de uma organização. Dentro de um determinado grupo se adquire maior ou menor nível de autonomia, assim como a participação em sistemas decisórios é estimulada ou não, na medida em que grupos possuem mecanismos diferentes e se organizam no espaço de forma diferenciada.

³⁹Lewin (1939) dá destaque a observação das propriedades do grupo, frente as propriedades do indivíduo. A realidade individual difere de acordo com o grupo a que o indivíduo pertence.

⁴⁰Lewin (1939) considera que a atmosfera de um grupo é um produto da ação da liderança. Portanto, a liderança é um produto da interação social que por sua vez é mediada pela subjetividade. E subjetividade é o espaço íntimo do indivíduo (mundo interno) com o qual ele se relaciona com o mundo social (mundo externo). A subjetividade é o mundo interno de todo e qualquer ser humano. Este mundo interno, composto de emoções, sentimentos e pensamentos, se relaciona com o mundo externo.

Grupos organizados em determinado espaço podem oferecer mais recursos, enquanto outros menos. Um grupo ameaça, enquanto o outro dá apoio. Essa dinâmica que influencia a ação do indivíduo em um dado espaço precisa ser compreendida olhando para o grupo, nos padrões de conduta, nos papéis e assim por diante. Avaliações dos processos internos de seleção realizadas apenas no plano individual se mostram limitadas, sem que haja olhar para o grupo.

Outro aspecto que demanda especial atenção se relaciona aos processos internos de seleção que olhe apenas o indivíduo, sem correlação com o grupo que ele estará vinculado no futuro como gestor. Pensar o espaço é entender, além da técnica aplicada, a dinâmica de estruturação dos grupos. Esse balizamento feito pela estrutura impacta os sistemas individuais de intenção e deve ser considerado nos processos seletivos. O indivíduo possui intenções, necessidades, sentimentos e ansiedades. Dentro do grupo, o indivíduo é uma coisa porque a estrutura do grupo o impacta de determinada maneira, porém, ao se deslocar para um outro grupo, pode se sentir perdido porque a estrutura desse grupo o impacta de outra maneira. Isso torna os processos seletivos algo complexo e que merece ser compreendido, pelas organizações, enquanto tal, seja pela interação grupal, seja como a relação dos agentes interfere no uso do espaço como fonte de potencialização do trabalho.

Lewin (1939) trouxe contribuições importantes no pensar limites e possibilidades dos processos de seleção. As relações construídas no ambiente sustentam os vínculos. São os vínculos que controlam o poder dentro dos grupos. Para mexer na liderança é preciso trabalhar os vínculos. Trata-se de abordagem distinta daquilo que as empresas normalmente praticam, por vezes, como consequência do distanciamento entre GRH e POT. Grupos constroem vínculos internos e o exercício da liderança precisa ter isso claro, compreensão esta que deve estar presente nos processos internos de seleção dando relevância ao processo grupal.

A compreensão do ser humano deve levar em conta as relações que é capaz de estabelecer nos macro e microambientes, ou seja, atentar para dinâmica que

rege o todo (movimentos e tendências sociais), assim como os pequenos grupos que se formam na organização (especificidades grupais). Os grupos não estão inseridos dentro de um mesmo contexto, não ocupam um mesmo espaço e, conseqüentemente, não respondem da mesma maneira aos estímulos do macroambiente e das suas especificidades locais. Há uma trajetória de interrelações entre esses dois ambientes com múltiplas variáveis: o macro e o microambiente. Portanto, não é possível desconsiderá-las dentro daquilo que Giddens (2002) considera como circunstâncias do contexto da vida social.

O resultado efetivo de um processo interno de seleção de pessoas não se mede pela aprovação do profissional, mas sim pela relação que o indivíduo construirá no espaço e no grupo onde atuará. É isso que faz da seleção interna de pessoas um ato contínuo que não se esgota após o resultado final. Vai além do espaço do processo seletivo propriamente dito. Na medida em que a área de GRH tenha clareza das limitações e possibilidades que cercam os processos internos de seleção, em que cabe ao grupo conferir ou não liderança a um gestor, a perspectiva muda. Tanto o grupo como o profissional não podem ser reduzidos à tarefa, mas cabe entendê-los em sua estruturação, na relação que estabelecem entre si. O resultado da tarefa é conseqüência da forma como o grupo é estimulado em sua estrutura. Caso contrário, o valor do grupo será restrito a sua capacidade de cumprir ou não determinadas tarefas. A POT possui bases conceituais relevantes para GRH que apontam para a importância de aprofundar o entendimento sobre a dinâmica do grupo e a forma como este potencializa sua ação no ambiente organizacional.

No início da administração clássica se olhava somente à tarefa, contudo o desenvolvimento dos estudos sobre o comportamento organizacional ampliou o papel da POT na compreensão da complexidade que cerca a relação do grupo social com o espaço. O grupo possui a capacidade de se organizar, estruturar e receber e enviar estímulos ao mundo que o cerca e que vão além do resultado objetivo apurado em um plano de metas, por exemplo.

A criação e aplicação de técnicas é uma condição inerente ao ser humano que supera fronteiras. O risco na estruturação de um processo de seleção de pessoas é reforçar uma cultura voltada para o gerente líder e a tarefa, como se ele fosse capaz de exercer suas competências em todo ou qualquer grupo, independente do contexto. O grupo e as características do contexto ocupam, nessa dimensão, mero papel de coadjuvantes. A tentativa de construir nos processos seletivos uma engenharia social e psicológica, aplicável em toda e qualquer circunstância, subjugando a subjetividade, é sustentada na visão gerencialista e relega a segundo plano características importantes do contexto e da estruturação do grupo. Prova disso são os referenciais da psicometria ainda em voga.

Buscar o entendimento dos fatores estruturais de um grupo gera informações importantes na definição de perfis mais adequados ao processo de gestão da equipe. Algo exemplificado pela parábola bíblica do semeador, onde as características da semente respondem as propriedades do solo, podendo frutificar ou não. Dentro dessa perspectiva, parte-se antes da visão da busca do conhecimento sobre a estruturação do grupo e como ele se organiza em um dado espaço para se chegar ao perfil mais adequado para interagir com as características dessa mesma equipe. A aplicação de um modelo de seleção, na perspectiva da reflexividade, pode revelar mais sobre a dinâmica do grupo e a forma como o profissional que gerencia a equipe está preparado para nela atuar.

O papel do líder, que muitos buscam em um processo seletivo para gestor, é o de facilitador e de forte interação com o grupo. Sua missão é prover recursos e condições para o desenvolvimento do desempenho (Malvezzi, 1991). Ao aplicar um processo interno de seleção para gestor, a organização fará escolhas que demonstrarão sua capacidade de agir sobre o espaço e na estruturação do grupo. Isso se torna ainda mais relevante diante da reestruturação das lógicas que organizam o trabalho, que passaram da hierarquia, tempo e espaços bem delineados para modelos mais flexíveis, caracterizadas pela maior autonomia, auto-

regulação, maior simetria nas relações pessoais e fronteiras menos demarcadas nas rotinas de tempo e na forma de aplicação das técnicas no espaço organizacional.

1.3 – Os desafios para GRH no contexto da alta modernidade

O contexto da alta modernidade sinaliza graves desafios para as áreas de GRH e POT. A multiplicidade de interfaces (Castells, 2003), cultura individualista (Lipovetsky, 2005), intensificação da competitividade (Sennett, 2006), avanço tecnológico acelerado e em larga escala (Giddens, 2010) e convivência com paradoxos e ambivalências (Bauman, 1999) são apenas alguns desses fatores que impactam o processo de organização do trabalho. Vive-se em uma sociedade tão complexa que as cadeias de decisões, interações, senso de causa e efeito são tão numerosos e múltiplos que haverá uma gama significativa de consequências não intencionais, mas que não podem ser desconsideradas. Esse movimento quebra a idéia de um controle baseado em procedimentos padrões e exige, ao mesmo tempo, a atitude de não fazer das decisões atos banais, pois cada decisão tomada está correlacionada com a construção de uma biografia própria e conectada com múltiplas consequências na rede de relações locais e globais. O homem e as organizações, como meio social, são produtores do mundo e não apenas um corpo que se adapta ao ambiente.

As causas de rápidas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, a partir do final do século passado, tornaram ainda mais estratégicas o papel desempenhado pela GRH (Legge, 2005). O aumento da competitividade dos mercados, com exigências de redução de custos e tempo na produção de soluções para o consumidor, fez com que a estabilidade de rotinas, permanência de pessoas por mais tempo em suas funções nas organizações e projetos de longo prazo cedessem espaço para novas formas de agir diante da rápida obsolescência de recursos físicos e humanos (Sennett, 2006). Enquanto isso, o desenvolvimento e implantação de novas tecnologias da informação assumem funções mais amplas, exigindo outras

habilidades dos profissionais no exercício de novas funções e, em alguns casos e setores da economia, reduzindo a necessidade de trabalho manual e mecânico para funções mais analíticas (Castells, 2003).

A crise do gigantismo industrial e criação de novas formas de estruturação organizacional, baseado em redes articuladas de organizações menores, ocasionaram novas formas de trabalho com equipes mais enxutas e interdependentes de várias interfaces. Pequenos núcleos, com demandas segregadas, interagem na confecção de um mesmo produto ou serviço. Ainda que os conglomerados e organizações tenham se expandido, com maior concentração de mercado em diversas áreas da economia, internamente a configuração mudou através da estruturação de pequenas células conectadas pelo fluxo de informação e comunicação das novas tecnologias (Vasconcellos, 2008). Nesse contexto, é possível observar novas formas da comunidade financeira (analistas e investidores) atuando mais diretamente nos rumos da organização. A geração de fatos para o mercado se mostra relevante no comportamento de fortes oscilações. Trata-se da empresa mediática que precisa demonstrar sua condição de mudança e capacidade de gerar respostas rápidas aos movimentos do mercado. A política e critérios organizacionais se mostram mais submissos às últimas novidades e demandas da economia.

A introdução de novas técnicas de gestão, com forte ênfase em processos de benchmarking, fortalece a presença de tendências do mercado no interior das organizações com pressões sobre os sistemas tradicionais e burocráticos. Nota-se, ainda, a massificação de modismos em gestão (gurus da gestão) com impactos sobre a lógica de ser da organização, a partir da história construída com os seus profissionais. Nesse sentido, há uma crise de reconhecimento dos profissionais em relação à organização e da organização em relação aos seus profissionais diante de suas características específicas. A lealdade e os vínculos entram em declínio da mesma forma que a alta rotatividade é valorizada, assim como a ênfase no individualismo, soluções massificadas e a força da ação individual frente ao grupo.

As esferas de representação coletiva, como os sindicatos, e as mudanças nos sistemas de proteção e garantias dos trabalhadores reforçam, conforme destaca Castel (1998:21), “tempos de incertezas, em que o passado se esquia e o futuro é incerto, exigindo maior esforço de reentender o movimento contemporâneo.” O coletivismo dá espaço para o individualismo exacerbado (Lipovetsky, 2007) com reflexos nos mais variados segmentos da organização, da alta direção ao profissional na base da esteira de produção. Cresce, portanto, a visão do reconhecimento baseado no mérito pessoal, maior publicidade interna para os qualificados nos processos internos de seleção e participação no sistema de bônus pela performance com o objetivo de estimular o compromisso como resultado.

As repercussões da dinâmica da alta modernidade no mundo do trabalho são as mais variadas. Flexibilidade se torna um conceito importante na medida em que representa o necessário desenvolvimento de um conjunto de estratégias relacionadas à organização do trabalho que possibilite a adaptabilidade das formas de produção e entrega de serviços, exigindo a capacidade de adaptação dos trabalhadores a novos cenários e mudanças recorrentes na forma de fazer algo.

Hutchinson e Brewster (1995) caracterizam, nas empresas européias no final da década de 90, cinco aspectos do movimento de flexibilização nas organizações com impactos na área de GRH. A primeira delas é a flexibilidade funcional caracterizada pela reorientação formativa e na forma de atuação dos profissionais, exigindo que sejam polivalentes, assumam múltiplas identidades, requalificação constante e capacidade de mobilidade (dentro e fora da organização). Outro fator é a flexibilidade em relação aos contratos de trabalho tradicionais que mudam de forma mais constante, além do aumento dos processos de subcontratação terceirizada que visa liberar as organizações de vínculos que dificultem mudar internamente sua estrutura.

A diferenciação e flexibilidade nos salários, muitas vezes na forma de bônus por performance, é identificada por Hutchinson e Brewster (1995) como flexibilidade

financeira. A estratégia é reduzir as amarras de acordos coletivos e dar mais ênfase ao mérito individual. Já a flexibilidade numérica e temporal retrata estratégias de ajuste na quantidade de pessoas e do tempo de trabalho diante dos imperativos da produção e da necessidade de ganhos crescentes originados da eficiência operacional. Por fim, a flexibilidade tecnológica exige rápidas substituições e renovação do parque tecnológico, tanto na produção como ao apoio da execução, o que acelera a obsolescência da tecnologia e das competências necessária aos profissionais para sua utilização.

Seja qual for a política de GRH implementada, todos são afetados, de uma forma ou de outra, pela dinâmica de mercado que aponta novos desafios e riscos frente ao contexto instável e incerto, acentuando a importância estratégica das escolhas no processo de seleção. O quadro a seguir, ao mapear como Bauman (1999, 2001, 2005, 2007, 2010), Sennett (2006, 2008), Lipovetsky (1984, 2005, 2007), Beck (1986, 1998, 2000) e Castells (1999, 2003) caracterizam o mundo do trabalho na virada para o século XXI, aponta para a necessidade de uma razão que sustente a *práxis* da organização na busca de alternativas, evitando, assim, a perda de sentidos e a falta de rumo.

Características do mercado, desafios da GRH e riscos na alta modernidade

Lipovetsky (1984, 2005, 2007) (conceitos chaves: sociedade do hiperconsumo, sociedade da decepção, tempos hipermodernos e sociedade pós-moralista)	
Características do mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economia da variedade (Consumo reflexivo) – oferta de produtos simbólicos como expressão de valores sociais e escolha individual; 2. Marketing Ético (Empresa cidadã, “<i>ethics is good business</i>”) – ambição de conciliar performance financeira com respeito a valores humanos, sociais e ambientais, buscando atrelar valores à marca; 3. Moral Emocional (Virtude racionalizada e cultura prometeica no posicionamento e oferta de produtos e serviços) – empresas recriam sistema de legitimidade social, diante da crise de credibilidade entre os ideais proclamados e a realidade deles descolada; 4. Risco Contínuo (Demandas por novas filosofias de gestão) – em função

	da globalização liberal e do novo peso das finanças, o futuro econômico das empresas é incerto e complexo, estimulando formas inovadoras de gestão.
Desafios para GRH	<p>1. Passagem da administração tecnocrática para administração do conhecimento— gestão não se limita a formulação de códigos e de normas de conduta. Ênfase na ação empreendedora e trato da subjetividade do consumidor, de forma criativa, na transformação da informação em conhecimento (sistemas de reconhecimento do perfil do cliente – o que quero, como quero e onde quero);</p> <p>2. Sentimentos otimizados – Além do saber fazer, ênfase no saber ser – todos os componentes da personalidade individual devem ser otimizados;</p> <p>3. Culto ao desempenho – Ênfase na adesão das pessoas ao projeto da organização, a guerra econômica está centrada na ação do profissional;</p> <p>4. Psicologização das expectativas de bem-estar no trabalho—quanto mais o indivíduo se impõe como foco de referência, mais se aguça a necessidade de valorização simbólica que se aprofunda diante da inquietação em relação ao futuro.</p>
Riscos	<p>1. Crise de credibilidade e coesão interna - Insuficiência de métodos em GRH frente aos valores propostos no nível discursivo adotado;</p> <p>2. Alta rotatividade dos administradores – perda de laços com a organização e resultados de curtíssimo prazo como trampolim para funções com maiores status e reconhecimento (dentro ou fora da organização);</p> <p>3. Desigualdades subjetivas de envolvimento do profissional – formas diferenciadas de reação do profissional de provar a si mesmo, a todo o momento, do que se é capaz;</p> <p>4. Degradação das relações de trabalho – Perda de vínculos com a organização</p>
Sennett (2006, 2008-a, 2008-b) (conceito chave: novo capitalismo global)	
Características do mercado	<p>1. Fragmentação das instituições, do trabalho e redução das garantias de emprego - organização flexível e com necessidade de maior mobilidade (estruturas no formato MP3 – organização incha e se contrai rapidamente);</p> <p>2. Demandas por resultados de curto prazo - necessidade de constante comunicação e geração de fatos para o mercado que demonstre capacidade de auferir ganhos para os acionistas (o ato de comunicação é mais importante do que o fato comunicado);</p> <p>3. Concentração sem centralização (dominação forte e uniforme) – regime flexível que concentra a estratégia e descentraliza camadas hierárquicas;</p> <p>4. Intensa oferta “high-tech” dentro e fora da organização – a vida útil dos objetos (e das pessoas na atividade produtiva) é muito curta. Tudo</p>

	precisa ser reciclado (abrir mão do passado) e exige novos códigos.
Desafios para GRH	<p>1. Redução do tempo para tomada de decisão - necessidade da base da organização assimilar os motivos das mudanças e lógica da decisão;</p> <p>2. Organização abre e se contrai exigindo da área de GRH estrutura organizacional flexível e móvel – casualização da força de trabalho diz respeito também à estrutura interna, necessitando ainda articular estudos estratégicos de mudança organizacional no presente com falta de transparência aos trabalhadores em relação aos movimentos futuros;</p> <p>3. Operações internas fragmentadas (terceirização e empresa horizontalizada) – redução do senso comunitário em função das rupturas geradas pela fragmentação e, ao mesmo tempo, integrar as partes no todo do processo produtivo;</p> <p>4. Especialização flexível de produção – revisão constante dos programas de GRH diante das constantes mudanças;</p>
Riscos	<p>1. Ambiente interno organizacional fragmentado – maior dificuldade de previsão do comportamento dos profissionais sob pressão e déficit de confiança informal;</p> <p>2. Baixo sentimento de pertencimento e lealdade profissional - pressão mais depressiva do que estimulante em função da dinâmica flexível e baixas garantias (transações no lugar das relações);</p> <p>3. Senso de traição empresarial – mudanças inesperadas e rupturas bruscas;</p> <p>4. Entraves no fluxo interno de informações – receio dos profissionais de ficarem defasados, com retenção de informações e conhecimentos (choque de gerações dentro da organização)</p>

Bauman (1999, 2001, 2005, 2007, 2010-a, 2010-b) (conceito chave: modernidade líquida)	
Características do mercado	<p>1. Formas constantemente modificadas e fluídas – rotatividade de bens e rotatividade nas relações sociais;</p> <p>2. Sociedade dos consumidores (vida à crédito, ser um indivíduo custa dinheiro) – singularidade do consumidor como motor da produção e do consumo em larga escala;</p> <p>3. Capital leve que viaja no globo de acordo com os seus interesses - Metas crescentes e que oscilam ao longo do ano de acordo com as mudanças do mercado;</p> <p>4. Ambivalência – sintoma de desordem e dificuldade de ler adequadamente o contexto diante de ações e fatos contraditórios que</p>

	demandam sínteses capazes de orientar o agir
Desafios para GRH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Just-in-time e demanda por novos quadros cognitivos – obsolescência profissional; 2. Segmentação dos trabalhadores (trabalhadores de rotina como dispensáveis); 3. Ênfase na eficiência operacional e ganhos de produtividade - mão-de-obra flexível e novos modelos de contratação; 4. Necessidade de estruturação de metas profissionais e constante reconstrução do projeto pessoal – pesadelo de ser deixado para trás, com pressão externa e interna; 5. Relação entre discurso e prática – valorização do ser humano como maior gerador de diferenciais da organização e, ao mesmo tempo, vulnerabilidade do profissional diante de constantes mudanças.
Riscos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho que transita da esfera da ordem e controle para o reino do jogo – ser profissional é jogar com a volatilidade do mercado; 2. Exaustão profissional – as condições de ação e as estratégias de reação envelhecem rapidamente e se tornam obsoletas; 3. Senso de desordem e perda de controle– baixa compreensão da realidade que alimenta a sensação de impotência para a ação; 4. Vida de incertezas e desengajamento – fazer da identidade um objetivo de trabalho por toda uma vida profissional, frente à perda de trajetórias muito claras. Ser um e ao mesmo tempo múltiplo.

Castells (1999, 2003) (conceito chave: sociedade em rede)	
Características do mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informação como matéria-prima essencial – maior complexidade da economia e do mercado, onde os componentes informacionais e o papel desempenhado pelo conhecimento e sua aplicação se tornam diferenciais no crescimento da produtividade; 2. Empresas em rede e parcerias estratégicas – integração de estruturas de diversas formas e tamanhos da produção à entrega final; 3. Capital volátil - Capitais extremamente sensíveis e móveis; 4. Explosão da informação– Economia dependente da capacidade e mobilizada para capacidade organizacional de descobrir, processar e aplicar

	informação.
Desafios para GRH	<p>1. Valorização do trabalho como fonte de produção, inovação e competitividade – trabalho como fonte geradora de novas informações reaplicáveis na melhoria dos processos e ganho de qualidade;</p> <p>2. Autonomia dos profissionais, profissionais autoprogramáveis – aprender a aprender - deslocamento da produção em massa padronizada para uma produção personalizada e flexível nas organizações, com maior autonomia decisória do profissional e investimento nos sistemas de auto-avaliação;</p> <p>3. Profissional menos flexível em baixa x profissional flexível em alta– valorização dos profissionais flexíveis para se deslocarem de uma área para outra, com rápida capacidade de adaptação e reforço dos vínculos com a organização;</p> <p>4. Novos protocolos de significados internos e externos – funcionamento de novas formas de organização e internalização dos princípios que movem as mudanças organizacionais, frente às demandas externas;</p> <p>5. Divisão de mão-de-obra programável x mão-de-obra genérica – crescente polarização entre extremos na forma como os profissionais lidam com a relação de processamento da informação e na sua transformação em conhecimento.</p>
Riscos	<p>1. Desequilíbrio entre financiamento, inovação, demanda de mercado, impactando os níveis de emprego e capacidade de investimento das organizações – forte pressão sobre os custos da mão-de-obra, com aumento da produtividade sem criação de emprego;</p> <p>2. Gap de qualificação entre o tempo de introdução de novas tecnologias e maximização do uso dessas novas tecnologias– baixo investimento em GRH onde as novas tecnologias (sistemas de informação) se constituem a base material para as transformações necessárias (ex: plataforma e-learning, sistemas de monitoramento, etc..)</p>

A relação com o contexto demanda perguntas centrais: “o que fazer?”, “como agir?” ou “quem ser?” (Giddens, 2003). Responder a tais questões é, ao mesmo tempo, construir a autoidentidade. Diferentemente do passado quando essas respostas já estavam, em grande parte, dadas de antemão, na alta modernidade essas questões são construídas na experiência que envolve o indivíduo na reflexão sistemática sobre o curso do desenvolvimento de sua vida, assim como as organizações. Para Anderson (1997:58) o conceito de reflexividade se intensifica na

alta modernidade diante do “crescente número de situações nas quais as pessoas agora fazem escolhas mais conscientes, entre alternativas mais amplas, na base de novas formas de conhecimento que lhes são disponíveis, enquanto outrora elas simplesmente aderiam à tradição ou ao costume.”

Tendo por base a constatação, na alta modernidade (Giddens, Back e Lash, 1997, Lipovetsky, 1984, Bauman, 2005), de que o eu está cada vez mais distante de se tornar uma entidade passiva, definido por algo externo ao sujeito, as empresas também enfrentam a necessidade de construírem para si um caminho próprio de significados para o corpo de profissionais que atuam na organização. Que posturas as organizações devem assumir e que estratégias adotar? As perguntas que o indivíduo faz a si no mundo do trabalho, reverberam de forma intensa no contexto organizacional e projetam questões que não devem ser ignoradas pela área de GRH.

Como a reflexividade é um processo descentralizado que opera tanto no indivíduo quanto no grupo social, as estruturas hierarquizadas, inflexíveis, sujeitas ao controle humano rígido e que restringem os espaços de diálogo e exercício da criatividade vão perdendo sua força como prática aceitável e sustentável em termos dos resultados que a organização busca obter. A gramática que rege esse novo contexto amplia dentro das organizações, conforme apontado no quadro anterior, a necessidade de novos olhares sobre a trajetória do indivíduo e da relação que este estabelece com o grupo dentro da organização. Amplia, assim, de forma estratégica e significativa o papel da área de GRH e a necessidade de adoção de programas que façam sentido aos profissionais que nela atuam. Cresce a necessidade de que as organizações e os ambientes de trabalho se tornem naquilo que Giddens (2005) define como “sistemas abertos e de alta confiança”, com maior autonomia e desenvolvimento de confiança pelo profissional, menos baseado na tutela e rigidez nos sistemas de controle sobre a tarefa que desempenham. O olhar está mais voltado para a qualidade do desempenho e a condição criativa do profissional no resultado gerado e valor agregado pelo conhecimento daquilo que realiza, ou seja, capacidade de transformar informação em conhecimento (Davenport, 1998).

Conforme registra Ascensi (2006), ao estudar o pensamento de Giddens, a reflexividade sustenta a idéia de que “somos escultores e escultura da nossa própria existência, onde os fatos se sucedem de tal forma que é preciso investir na maior autonomia da ação.” Enquanto no passado as organizações acreditavam poder definir quem o indivíduo era, ajustando-o a determinados padrões de procedimentos, na alta modernidade é preciso criar condições para que o indivíduo descubra quem de fato é. A resposta não vem de fora para dentro ou de cima para baixo, mas acontece na dinâmica interna construída pelo sujeito na forma como elabora respostas no lidar com o sistema social que o envolve.

O mito do Labirinto parte de uma estrutura pronta que engole o indivíduo que se perde dentro dele, diante da ausência de rumo, pontos de referência e significados. Ao nele entrar, o ser se torna um “objeto” diante da razão que se vê confundida, uma vez que esta é a sua principal condição transformadora frente ao contexto. O espaço da sua existência é o de um ambiente sem saída, a mercê da figura representada pelo homem monstro, irracional, presente na figura do Minotauro. Trata-se aqui da representação do *Animal Laborens*, de Arendt (2007), do trabalhador condenado à rotina. Conforme observa Sennett (2009:16), “o *Animal Laborens* toma o trabalho como um fim em si mesmo.” Como contraponto, o *Homo Faber* cria valor e se faz juiz da sua condição de trabalho. Enquanto o *Laborens* pergunta “Como?”, o *Homo Faber* questiona “Por quê?”.

No contexto da alta modernidade a pergunta sobre o “como” perde sua sustentação, diante da dinâmica instável, sem um padrão definido. Já o “por quê” constrói significados que dão sentido ao que se espera do estado de prontidão e capacidade de resposta do profissional nesses novos tempos. A qualidade que imprime ao que faz é resultado dos sentidos que o sujeito consegue construir para o trabalho que empreende, como condição geradora do seu próprio desenvolvimento, da equipe e da organização.

CAPÍTULO 2

A Tessitura do Fio de Ariadne: as bases da reflexividade

“O fio perdeu-se, o Labirinto perdeu-se também. Agora nem sequer sabemos se nos rodeia um labirinto, um secreto cosmo ou um caos ocasional. O nosso mais belo dever é imaginar que há um labirinto e um fio. Nunca daremos com o fio, mas talvez o encontremos e o percamos num ato de fé, num ritmo, no sono ou na palavra que se chama filosofia.”

(“Os Conjurados”, obra de Jorge Luis Borges).

2.1 – A reflexividade como caminho possível: o auto-monitoramento no processo de aperfeiçoamento do processo de organização do trabalho.

As raízes filosóficas da reflexividade, segundo Lash (1997), sustentam-se no diálogo entre duas modernidades: a primeira é denominada pelo autor como científica e enraizada no pensamento de Galileu, Hobbes, Descartes, Locke e das idéias Iluministas. A segunda é de base estética, com destaque para o pensamento de Hegel, onde a partir dos movimentos modernistas do século XIX, a modernidade tornou-se reflexiva por si própria.⁴¹

A visão da reflexividade recorrente em Giddens (1997), de cunho cognitivista, rompe a visão mais cética em relação às possibilidades da modernidade, mas tem sua herança em uma perspectiva hegeliana no encontro do eu-outro. A alta modernidade, estágio marcado pela radicalização e globalização dos traços básicos da modernidade, apresenta três fenômenos que afetam de forma direta à relação do sujeito com a estrutura: a dinâmica dos sistemas de encaixe e desencaixe das estruturas⁴², de ordenação e reordenação reflexiva das relações sociais à luz dos contínuos estímulos aos processos de geração de novos conhecimentos e, fundamentalmente, da construção do projeto reflexivo de modo a organizar e reorganizar, em fluxo contínuo, a compreensão que as pessoas e as instituições sociais devem buscar no processo de organização do trabalho.

Essas três bases da relação do sujeito com a estrutura, segundo Giddens (1997), marca a condição potencializadora ou limitadora da ação humana. Isso porque, para Giddens (2003), a estrutura não é instância puramente limitadora, mas

⁴¹Lash (1997) indica aqui as influências de Fichte e Goethe sobre Hegel. As obras de Fichte defendiam a visão do eu livre de toda e qualquer dependência. Fichte faz uma crítica ao período de força napoleônica na Europa e retorna o ideal de liberdade do indivíduo, responsável por suas decisões e rumos que dá a sua própria vida. Já as obras de Goethe dão, tendo Fausto como exemplo, uma dimensão do homem que oscila entre o bem e o mal. Ao oscilar entra ambas, a partir de suas escolhas, Goethe critica os rumos que o homem e a sociedade dão para si. O ideal da modernidade é colocado em questão diante da necessidade constante do homem se auto-interrogar e da desilusão de um empreendimento em constante evolução humana.

⁴²Os processos de desencaixe se caracterizam na modernidade por arrancar as pessoas de contextos tradicionais, rompendo relações de subordinação pessoal e desestabilizando identidades estáveis ou dadas como tais (Domingues, 2002).

também capacitadora ao possibilitar a geração da ação que, por sua vez, possui caráter transformador. A estrutura é, em Giddens, a um só tempo o meio e o resultado da ação (Loyal, 2009), ou ainda, a regra e o recurso. Há uma dualidade, mas a estrutura é base orgânica, alimento, da cognoscitividade humana que nela se manifesta. Na estrutura o homem tem a condição de realizar suas potencialidades porque a estrutura não existe fora ou na ausência da ação humana. É como se o Labirinto precisasse da ação humana para ter um significado, sentido ou razão de ser, por mais sombrio que fosse. E, ao mesmo tempo, aguardasse alguém capaz de transformá-lo em outra coisa, como Teseu o fez, pois só através da ação humana o Labirinto é capaz de tomar formas distintas. A estrutura não é estática, mas sob os efeitos do conhecimento nele empregados se transmuta.

No contexto marcado pela reflexividade indiscriminada, tudo se torna aberto à reflexão e ao automonitoramento, mesmo os sistemas mais fechados, diante de novas informações que chegam de forma constante e rearranjam trajetórias, reforçando, assim a idéia de que estrutura e agência são dimensões inseparáveis. Ao definir “agência” como a capacidade de “agir de outra maneira”, Giddens (2003) realça a importância da consciência em referência a condição do sujeito de prestar atenção a eventos que se desenrolam ao seu redor. Além disso, busca formas de relacioná-los com a atividade que realizam e da forma como constroem a sua forma de ser e agir. Trata-se aqui da sua monitoração reflexiva de conduta ao “pensar” sobre o que está fazendo para que a atividade seja levada a efeito em seus objetivos. Segundo Giddens (2003:51), a “consciência pressupõe estar o sujeito apto a fazer um relato coerente das atividades que realiza e das razões que a motivaram.” Ser capaz de “atuar de outro modo” é ser capaz de “exibir uma gama de poderes causais a partir da consciência daquilo que realiza e de seus efeitos”.

A ação depende da condição do sujeito de criar uma diferença em relação ao estado de coisas, do contexto e da estrutura que o envolve, pela sua condição de pensá-los e transformá-los. A ação é capacidade transformadora, onde a reflexividade, que pressupõe consciência, é um recurso e veículo importante no processo de transformação, seja do indivíduo, enquanto agente de si próprio, seja do outro, nas relações sociais que estabelecem, assim como da própria estrutura

onde essa relação se dá. O conhecimento empregado no Labirinto muda a vida de Teseu, de Ariadne e de tantos outros atores envolvidos no contexto. Nada do que se passa ali se torna indiferente a vida de cada um.

As instituições se constituem de sujeitos que trazem, em sua condição de agentes a capacidade que possuem de atuar de outro modo (Giddens, 2002). Constroem para si e para o outro a condição de elaborar motivos que influenciam diretamente a força da ação e a condição de quebrar a rotina, ou ainda, o modo de se fazer algo sempre da mesma forma. Conforme salienta Giddens (2003), “muito da nossa conduta cotidiana não é diretamente motivada”, contudo a motivação consciente ou inconsciente, seja a intencionalidade clara ou não, traz a ação onde o indivíduo é o perpetrador na medida em que aquilo que tenha acontecido não o teria sido possível se indivíduo não tivesse interferido. O indivíduo é autor de muitas coisas, tenha ele a intenção ou não de fazê-lo. A consciência caracteriza um ato que o indivíduo sabe, ou acredita, que terá uma determinada qualidade ou desfecho e no qual esse conhecimento é utilizado pelo autor para obter essa qualidade.

Ignorar a força do agente na leitura de um dado contexto, como se ela não existisse independente dos canais que a empresa disponibiliza, é um auto-engano que não sustenta o lastro necessário para que o discurso organizacional tenha significado. Nesse sentido, o indivíduo rompe os aspectos limitadores da estrutura quando é instado a pensar ou fazer as coisas de forma diferente ao que rotineiramente vem sendo feito. Ao se auto-monitorar e auto-interrogar, o sujeito abre condições reflexivas de potencializar seu papel de agente. Já a estrutura é, ao mesmo tempo, restritiva e facilitadora, e, portanto, dialoga com a condição que os indivíduos possuem de se interrogar sobre as origens de suas atividades e a razão de ser delas. O indivíduo em coletividade, frente à estrutura, a modifica e, ao mesmo tempo, é modificado por ela.

O contexto de produção da ação é também o momento de reprodução do desempenho, onde a estrutura não existe de forma independente do conhecimento que os indivíduos possuem sobre ela. É esse conhecimento que abre possibilidades

de mudanças e transformações quanto maior for o movimento progressivo em direção a autonomia que deve ser entendida, segundo Giddens (2003:66), como “o estabelecimento da capacidade de monitoração reflexiva da conduta”. A abertura de espaços colaborativos no ambiente de trabalho é relevante na construção de conhecimentos de forma coletiva, gerando novas formas de se fazer algo ou de lidar com o contexto. Este é um aspecto chave do caráter cognitivo que Giddens apresenta em seu conceito de reflexividade⁴³.

Giddens (2002:75) entende a dimensão cognitiva da reflexividade, e por isso transformadora, como prática onde o “passado é peneirado à luz do que antecipa como um futuro organizado, em que a trajetória é derivada de uma consciência cognitiva de fases anteriores da vida.” O passado revisitado e o futuro projeto se encontram no agir reflexivo do presente. Trata-se de movimento que recupera com intensidade os postulados de Heráclito de que todas as coisas se encontram em fluxo contínuo (“*Panta Rei*”)⁴⁴. Não apenas o ambiente como também os seres humanos vivem no fluxo contínuo da mudança. O devir está constantemente colocado como um fator fundamental para a sobrevivência que, no caso da alta modernidade, não está dado mais de forma tão segura como outrora, estando mais submetido às consequências do agir de cada um. É mais condição da biografia

⁴³Embora reunidos em um mesmo livro (“Modernização Reflexiva”), Giddens et al. (1997), não convergem em alguns pontos sobre o conceito de reflexividade. Giddens, Beck e Lash concordam que a reflexividade é central para a modernidade, havendo, pela superação da sociedade industrial, muitas modernidades possíveis. A partir daí, Beck centra o seu olhar para a reinvenção da civilização pelas marcas que a sociedade industrial deixa, diante das possibilidades de conter riscos e ameaças decorrentes das suas próprias práticas. A individualização pode estar a serviço da atuação na arena política em diversas formas de atuação em defesa dessa nova civilização. Já Lash entende a reflexividade não como algo pensado e previamente projetado, mas uma predisposição originada de práticas adquiridas, de condições sociais existentes e estéticas (neste ponto com forte influência do conceito de *habitus* de Bordieu). Giddens entende reflexividade, na linha que a presente pesquisa adota como referencial teórico, como resultado do pensamento-ação, de práticas sociais examinadas e redefinidas à luz de novas informações que confrontam a tradição, entendida como uma orientação ao passado. O passado é interpretado não como a possibilidade da manutenção da tradição ou de antigas formas de se fazer algo, mas de sua superação.

⁴⁴Heráclito deixou como legado uma concepção de mundo, um fundamento ontológico em que o ser se caracteriza por um devir universal que se move de forma ininterrupta. Para Chauí (1995:180), “se a posição de Heráclito for a correta, o pensamento deverá ser um fluxo perpétuo e a verdade será sempre a perpétua contradição dos seres em mudança contínua. Por outro lado, se Parmênides tiver razão o mundo em que vivemos não terá sentido, não poderá ser reconhecido, será aparência impensável e viveremos na ilusão.” A relação do presente com o devir é uma das grandes questões do debate entre Heráclito e Parmênides como condição do agir em processo de contínua transformação do ser e do meio.

peçoal, que se projeta na biografia organizacional, de cada um do que um dado externo ao indivíduo e as instituições. Para Finley (1998:242), “a idéia de procurar respostas no próprio íntimo e se autoexaminar estava presente em Heráclito na afirmação - *Eu me examinei* -, como se mostrou presente em Sócrates tempos depois.” Trata-se de raiz de auto-exame presente na Antiguidade e que se mostra, séculos depois e diante das características do contexto, intrínseca à dinâmica da alta modernidade.

Se Hegel vive a passagem da crise da sociedade industrial e fundamenta sua filosofia em bases que projetam o homem para a autoconsciência que difere o desejo humano do animal, Heráclito é um arauto, muitos séculos antes, da quebra da tradição, questionando o *status quo*, não apenas com o seu discurso, como também como o seu próprio estilo de vida (biografia)⁴⁵. Tal como Hegel firma as bases do seu pensamento filosófico séculos mais tarde, Heráclito foi original, em sua época, a interpretar a realidade como uma síntese de contrários na relação do imediato com o vir-a-ser. Sai da multiplicidade para a unidade, em que a cada instante um ente se altera na dinâmica do ser e não-ser em fluxo contínuo.

Ao homem, segundo Heráclito, cabe buscar o conhecimento em si e a sua volta. Conhecimento este disponível a todos (fragmento 31⁴⁶), onde é obrigação evitar que suas próprias faculdades internas fiquem “adormecidas”. O não desenvolvimento do conhecimento à luz de novas informações, por escolha própria de cada um, diferencia, segundo Heráclito, os despertos e os adormecidos. Deve haver um esforço racional na busca do conhecimento que parte dos homens não alcança, embora este conhecimento lhes esteja disponível. Para o filósofo grego, os adormecidos vivem um mundo particular diante da sua limitada ou inexistente prática cognoscitiva⁴⁷.

⁴⁵ Em sua Enciclopédia das Ciências Filosóficas, Hegel (1988:320) afirma que “não há uma sentença de Heráclito que eu não tenha acolhido em minha lógica.” Heráclito viveu parte de sua vida afastado nas montanhas e se alimentando apenas de plantas.

⁴⁶ Fragmento 31 de Heráclito: “O pensamento é comum a todos” (Kahn, 2009:71)

⁴⁷ Fragmento 4 de Heráclito: “O mundo dos despertos é um e mesmo, mas os que dormem têm cada qual o seu próprio mundo em particular.” (Kahn, 2009:61). Os despertos interagem e com-vivem, enquanto os adormecidos se isolam em um mundo particular.

Séculos mais tarde, Giddens (2009), em artigo que analisa os trabalhos de Goffman (1959) sobre linguagem e trabalho, afirma que o mistério da intervenção humana no mundo social é o compartilhamento que os atores oferecem uns aos outros. É na consciência que adquirem e, na condição de serem altamente qualificados e conhecedores sobre o que fazer e o porquê fazer no ambiente de trabalho, que impulsionam forças sociais muito maiores do que eles próprios. Forças essas que estão em constante e acelerada mudança. O caráter dialógico, dialético e complementar de um indivíduo em relação ao outro, na força coletiva que constituem, podem prover uma variedade de reações que os tornam capazes, como seres sociais e agindo em grupo, demonstrar ou não competência de transformação e adaptação ao meio. Assim, de forma reflexiva, compreender o meio como algo intrinsecamente ligado à capacidade que possuem de agir e nele operar transformações.

A falta de esforço intelectual, submissão à tradição e o deixar-se levar pelas aparências ou pelos discursos desconectados da própria experiência são obstáculos ao conhecimento⁴⁸. O conhecimento demanda o próprio testemunho e não o de outros, fundamentando-o em sua própria experimentação. A crise de sistemas especialistas na alta modernidade, baseados apenas na visão de técnica e de especialistas, mostra o quão atual é, no contexto da reflexividade, a construção da crítica e conhecimento a partir da experiência individual. O conhecimento para Heráclito é a virtude máxima e o fim mais apreciado que os homens devem aspirar (Kuhn, 2009; Schettino, 1968).

É no movimento contínuo – “permanece mudando”⁴⁹ que se alcança, segundo Heráclito, o vir-a-ser. Fazer da mudança um processo contínuo, de construção do conhecimento, de despertar, sem ser algo que se chegue ao fim. Não se fatigar na busca pelo conhecimento é uma virtude que responderá pelo caráter do homem, qualidade de sua vida e pela fortuna (destino) que, séculos depois, Maquiavel

⁴⁸Fragmento 15 de Heráclito: “Olhos são testemunhas mais seguras do que os ouvidos.” (Kahn, 2009:64).

⁴⁹Fragmento 52 de Heráclito: “Permanece mudando” (Kahn, 2009: 58).

entenderá como “*virtú*”, na capacidade de planejar e executar bem aquilo que foi planejado⁵⁰. Seu destino estará determinado pela relação entre o processo de construção do conhecimento e as escolhas feitas, assim como o mundo da reflexividade desenvolvida é o da interrogação das formas preexistentes e de estímulo da crítica ativa. A reflexividade desencadeia transições importantes na vida cotidiana, de seres despertos, como apontava Heráclito séculos antes. Como exemplo, Giddens (2003) cita que o discurso utilizado por Maquiavel em seus escritos foi um aspecto de mudança fundamental na ordem jurídica e institucional. Segundo o autor, “pensar a política de um modo particular e substantivamente novo foi essencial para aquilo que a política se tornou.” O fato de Maquiavel ter escrito, ou dito, introduziu um novo fator que operou mudanças e um debate com o seu contraditório, por mais que outros já soubessem, mas houve ali um pensamento organizado dentro de uma determinada lógica discursiva.

Apesar das diferenças entre a visão cognitivista e a estética que fomentam o debate entre Giddens e Lash (1997), este último admite que o conceito de reflexividade, conforme proposto por Giddens, é “implicitamente hegeliano”. Sua afirmativa provém da dialética complexa de estrutura e ação, com poderes sempre crescentes dos atores em relação à estrutura, na medida em que o sujeito é planejador e diretor de cena de sua própria biografia, identidade, redes sociais, compromissos e convicções (Giddens, 1997). A ação crítica do sujeito tem a capacidade de mudar a estrutura em que está inserido. Estrutura esta que pode potencializar ou limitar tal capacidade.

Segundo Giddens (1997:209), Hegel estabelece a defesa da razão como “a faculdade crítica que reconcilia o conhecimento com a transformação do mundo, assim como a liberdade e o estímulo à satisfação humana.” Ainda, segundo estes autores, o pensamento de Hegel possui dois elementos que merecem especial atenção no pensar a modernidade e seus desdobramentos para o conceito de

⁵⁰Para Giddens (2002:106), “Maquiavel é celebrado como o iniciador da estratégia política, mas sua obra apresenta outras inovações mais fundamentais. Ele prenuncia um mundo em que o risco e o cálculo do risco ultrapassam a fortuna em praticamente todos os domínios da atividade humana. A noção do risco e com ela o do planejamento e cálculo se tornam central numa sociedade que está deixando o passado, o modo tradicional de fazer as coisas, e que se abre para um futuro problemático e repleto de incertezas.”

reflexividade na alta modernidade: a percepção do indivíduo reflexivo como ser capaz de fazer história e a autoconstituição da humanidade por meio do trabalho. Em relação ao primeiro ponto, o pensamento hegeliano propõe que o ser humano é mais do que ele simplesmente é, pois ao tomar consciência de si, em contato com o outro, diferente de si, se move na trajetória do “vir a ser de si mesmo”, como ser em movimento e na dialética, no choque de movimentos opostos, transforma-se e adquire a capacidade de consciência da própria liberdade. Dentro do princípio do movimento dialético e dialógico, Châtelet (1994:136) destaca que em Hegel o “homem só pode realizar-se na e pela coletividade.”

Já o trabalho para Hegel (2008), além de ser um importante instrumento de socialização, marca a transformação da natureza que se torna humana e se faz cultura na medida em que o homem se apropria de algo externo e o transforma, enriquecendo, assim, a sua própria natureza interna. Nele se faz possível a construção do processo de humanização e de relação social onde a formação do eu e do outro se constitui possível na cultura do trabalho. É também ambiente ou estado do sujeito como ser pensante e caminho de construção de sua autodeterminação em seu processo de reflexividade. O trabalho é, assim, o espaço de potencialização da reflexividade. Da mesma forma, a reflexividade é instrumento de potencialização do resultado que é possível extrair do trabalho.

Para Hegel (2008) a liberdade é alcançada pela interação recíproca e desalienante entre as pessoas. O sujeito emancipado interage de forma mais potente, empreendedora e criativa com a natureza e a transforma pelo trabalho, na medida em que vai, por meio da ação, agregando e reproduzindo suas potencialidades (*self-management*) (Baxter, 1992). Do mesmo modo que em Hegel o trabalho aparece como fator de dominação, é capaz também de produzir, em sua condição transformadora da natureza e produção cultural, a afirmação da liberdade. Esta é a saída com vida do labirinto organizacional⁵¹ que envolve empresas e seus

⁵¹O verbete “labirinto”, presente na Enciclopédia Enaldi (Rosenstiehl, 1988), propõe visão sugestiva da metáfora do labirinto organizacional como ambiente “feito a par e passo, mas sem memória”. Ali a memória morre, sendo ela necessária para o futuro. Tira a memória e não se sabe mais para onde ir. O labirinto confunde a memória como experiência capaz de dar sentido a ação e fazer com que o indivíduo se encontre no ambiente e, assim, o transforme. A memória é necessária para o futuro. Tira

profissionais, onde o tema da reflexividade apresenta-se como campo de geração de conhecimentos e sentidos que estimula a aplicação do potencial de cada um na interação com o meio social no processo de transformação do ambiente.

Diante dos desafios da reflexividade institucional, o pensamento de Hegel mostra-se raiz conceitual porque toda a idéia necessita ser confrontada com o seu contrário. Ou seja, precisa ser questionada, onde a síntese surge da construção coletiva e se renova no vir-a-ser em fluxo contínuo, sem verdades que se esgotam na visão unilateral e fundamentada apenas na visão de especialistas, dentro de uma perspectiva monolítica. A radicalização da modernidade, vivida na alta modernidade, gera crescente dissolução de padrões estéticos e cognitivos até então estabelecidos, obrigando os indivíduos e grupos sociais a fazer uso recorrente de suas faculdades reflexivas. Isso abre possibilidades até então não passíveis de discussão em termos macros, no ambiente social, e micros, no contexto da individualidade.

As organizações vivem os efeitos desse processo na medida em que não apenas o individualismo acompanha a individualidade, como também as certezas baseadas em sistemas peritos precisam mais do que nunca fazer sentido como elemento de coesão social. Afinal, elas são constantemente colocadas à prova. Não apenas o sujeito precisa encarar-se a si mesmo, de forma reflexiva, como também o faz com as estruturas e os sistemas que o envolve confrontando, por exemplo, retórica e realidade (Legge, 2005). A reflexividade move a criação de sistemas referenciais internos que trazem à tona a experiência pessoal como padrão de referência elaborada como resultado das relações sociais interativas.

Como a reflexividade é um processo descentralizado que opera tanto no indivíduo, quanto no grupo social, estruturas hierarquizadas, inflexíveis, sujeitas ao controle humano rígido e que restringem espaços de diálogos e exercício da criatividade vão perdendo sua força como prática aceitável na construção de sentido para que o indivíduo se encontre na organização e a organização encontre o que de

a memória e não se sabe mais para onde ir. O novelo de Ariadne retoma a memória par e passo, sem perder as interconexões, tornando possível dar sentido ao espaço.

melhor o indivíduo é capaz de criar. Trata-se de um processo de interação, intervenção e transformações recíprocas entre o indivíduo e a organização que as tornam vivas na sua condição de agentes (“fazer a diferença”).

No entanto, a reflexividade amplia os conflitos e tensões provocadas entre a reprodução de sistemas reflexivos e a inércia do hábito ou as externalidades da tradição. Operacionalizar a mudança de forma reflexiva e alcançá-la implica engajamento na arena das relações sociais e não a retirada dela, mesmo com toda tensão provocada. Segundo Giddens (2002:170), entender a natureza da modernidade ajuda a “avançar na direção da explicação de por quê, nas condições da alta modernidade, a crise torna-se normal.” O fato de estar aberto à mudanças contínuas, crises são vividas no seio das organizações de forma mais natural do que outrora. Isso torna ainda mais estratégicas a área de GRH e a atuação da POT, seja na demonstração crítica que uma atividade se mostra inadequada aos objetivos da organização, aos princípios de qualidade de vida e respeito ao sujeito, como na forma como constrói caminhos alternativos dentro dos requisitos de participação da reflexividade institucional e aperfeiçoamento dos modos de fazer algo.

Ser convocado a se posicionar abre questões para o indivíduo e o grupo que afetam sua sensação de segurança ontológica, ao tempo em que abre possibilidades de não deixar de lado ou negar questões que precisam ser trabalhadas pelo grupo na construção de significados para o que fazem e como fazem. Trata-se de prática que diminui os riscos de impotência do indivíduo e do grupo em sua condição transformadora e de transcender uma determinada realidade. Ativa a criação e a faz de forma coletiva. Evita ainda que lhe roubem sua autonomia de ação, como força motriz criadora e que se constitui matéria-prima na elaboração de diferenciais mercadológicos das empresas. O projeto reflexivo é parte de uma luta contra a ausência de sentido. O sentido cria um estado de confiança básica no indivíduo e nas instituições que as permite enfrentar o agitado e turbulento contexto da alta modernidade, sem omitir tensões internas e apostando na condição dialógica de elaboração de sentidos de tal forma que aquilo que se faz é compreendido diante da necessidade que o ser humano possui de organizar o

ambiente para poder viver nele, exercitando sua liberdade e oportunidade de crescimento.

Beck (1997) inclui como principais sujeitos da modernização reflexiva, no uso da reflexividade, os agentes individuais e coletivos, dos cientistas às pessoas comuns, assim como as instituições e as organizações. A forma de exercício da reflexividade está, segundo o mesmo autor, no conhecimento em suas várias formas – conhecimento científico, especializado e o do cotidiano⁵². O motor desse processo de modernização reflexiva é o processo de globalização e modernização tecnológica, no entanto um dos maiores pontos de convergência entre Beck e Giddens (1997) está no fato do papel desempenhado pela estrutura. Segundo Beck (1997:208), “as estruturas mudam as estruturas, pelas quais se torna possível – na verdade, obrigatória – a ação.” Quanto mais as sociedades e estruturas existentes são modernizadas, mais os sujeitos adquirem a capacidade de refletir sobre as condições de existência e ação de cada um e, assim, modificá-las à luz dos novos conhecimentos que impactam suas práticas. Tal estágio provocou a transição da modernidade simples (industrial) para reflexiva (pós-industrial), demandando a constante revisão do processo de organização das estruturas, conforme será discutido no capítulo III do presente trabalho em seus efeitos na GRH e POT.

Na modernidade reflexiva não se trata de se desvencilhar da estrutura, mas de redefini-la e reinventá-la de forma dinâmica, principalmente diante das demandas do contexto e dos critérios de referencialidade interna de maior autoconsciência, autocrítica e sentido que amplia as potencialidades da ação diante de um mundo que tende a se desarticular e fragmentar. A crise institucional recorrente, ao tempo em que provoca tensões, abre possibilidades do grupamento social entender melhor a si mesma. O crescente aumento de responsabilidade na tomada de decisão – de baixo para cima (no momento da própria ação) – opera mudanças necessárias nos modelos hierárquicos existentes.

⁵²Diferentemente de Giddens (1997), Beck (1997) entende que o não conhecimento também é um dos meios da modernização reflexiva diante daquilo que denomina como “era dos efeitos colaterais” em função das consequências geradas pela ação humana, não intencional, que precisa ser decodificado e modelado, do ponto de vista teórico e metodológico, nos impactos que provoca na vida cotidiana, social e política.

Apesar das controvérsias em relação ao tema, para Giddens (1997:223) a necessidade de fazer escolhas, “filtrá-las através da recepção contínua de novas formas em mutação do conhecimento”, abre maior possibilidades de solidariedade organizacional em função da inadequação de modelos tradicionais. Nestes espaços, as tensões do diálogo, da abertura dialógica, pressionam a qualificação na construção da argumentação e da técnica (melhor forma de se fazer algo), uma vez que ela é mais exposta ao debate. Isso agrega novos conhecimentos. A intensificação da globalização e da necessidade de maior competitividade das empresas exige e estimula o crescimento da reflexividade institucional (Giddens, 1997). O ambiente dialógico a operacionaliza na medida em que abre espaço para que os “agentes representem os seus interesses ou forma de entender a melhor forma de conduzir algo” e, assim, criar a condição de “resolver os conflitos de interesses e de posições através da geração de alternativas no repensar os modelos existentes.”

Os efeitos dos fluxos de informação, mais abertos ou fechados, sobre a condição das empresas de inovar geram o que Giddens (1997) denomina como “elevação dos trabalhadores”, em sua capacidade de gerar valor para organização no pensar não apenas a sua própria ação, como também os meios que afetam a qualidade do seu trabalho. Além disso, a criação de novas formas de se fazer algo pressupõe riscos que gera inseguranças pela mudança nas formas e modelos tradicionais de ação. Agir de forma reflexiva e conviver com insegurança e o debate constante, pressupõe um sistema de confiança ainda mais elaborado, intervindo no papel da GRH e POT. O senso comunitário dentro de uma organização passa a depender de significações compartilhadas. As empresas ao se compreenderem criadoras de significados, seja no contexto interno ou externo, entendem o quanto isso é relevante na criação de valor. Nesse sentido, o discurso à luz da experiência é uma fonte de conhecimento e valor, na medida em que a organização seja capaz de entender que toda a ação institucional implementada abre frentes de questionamento e validações que não devem ser ignoradas.

2.2 – O pensamento e a ação refratados entre si: os conceitos e as práticas no modo de vida organizacional

O trabalho é a expressão da capacidade do ser humano transformar a natureza e operar a passagem do elemento simbólico (idéia) para sua materialização (produto), concretizada por meio da ação movida pelo sentido de intencionalidade e finalidade que o homem é capaz de imprimir ao que faz. É também resultado de escolhas realizadas, como ocorre nos processos de seleção de pessoas nas organizações e foco do presente trabalho de pesquisa. Opção por uma alternativa entre outras possíveis, que compreendem desde a forma de estruturação e organização do trabalho até o uso e aplicação de ferramentas que auxiliarão o processo produtivo que se faz presente, por exemplo, nos métodos e técnicas empregadas pela GRH.

Desde os primórdios da civilização, seja nas tarefas de caça, agricultura ou pesca, a necessidade de sobrevivência do ser humano e adaptação ao ambiente impulsionavam a fabricação de instrumentais úteis no processo de transformação da natureza. O homem transformou o espaço através do emprego das suas técnicas (Santos, 2009) e isso foi decisivo para que os seres humanos se agrupassem em coletividade. Ao homem caberia definir prioridades nos obstáculos a seres superados, onde a descoberta de um é, ao mesmo tempo, a condição geradora do conhecimento para o grupo. Nessa dinâmica de transformação do ambiente, a ação se subordina ao propósito. É ele que move a ação, pois o propósito guarda uma finalidade que move o agir.

Movido por um propósito o homem age superando barreiras, como expressa o mito de Prometeu⁵³, sendo capaz inclusive de se insurgir contra os deuses, rasgo da afirmação da liberdade e do livre-arbítrio, consciente do seu desejo e direito de

⁵³Prometeu aparece na mitologia clássica como o iniciador da primeira civilização humana. Depois de ser formado pelos deuses com argila, e então receber uma alma, Prometeu roubou o fogo dos céus. Zeus, para puni-lo, mandou que Hefáistos o acorrentasse no Cáucasso, onde uma águia lhe devorava o fígado, que sempre se renovava. Prometeu, libertado por Heracles, recobra a liberdade, mas para sempre simboliza a luta do homem pela sua auto-determinação diante das forças divinas e daquilo que negam aos homens.

penetrar e desvendar os segredos da natureza. Conforme destacam Berger e Luckmann (2007:240-241), “o homem é biologicamente predestinado a construir e habitar um mundo com os outros, na dialética entre a natureza e o mundo socialmente construído, o organismo humano se transforma. Nesta mesma dialética o homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo.”

Com o passar do tempo, diante do desenvolvimento dos meios de produção, o processo de organização social adquire maior complexidade. No entanto, em todas as etapas de sua dinâmica histórica, a distribuição dos papéis sociais passou inevitavelmente pela relação que o indivíduo estabelecia com o trabalho. Através do trabalho o homem desenvolve métodos e instrumentos para auxiliá-lo na tomada de decisão e no caminho a seguir diante de múltiplas possibilidades de escolhas. À semelhança da imagem que elaboram dos deuses, os homens se vêem também como criadores e responsáveis por suas próprias escolhas. Para tanto, na busca pelo saber, faz a passagem da consulta aos oráculos aos requisitos do método científico como fonte de conhecimento para tomada de decisão.

A transformação do mundo seria para sempre influenciada em decorrência da ação humana por meio do trabalho e da aplicação de técnicas no processo de adaptação e transformação da natureza. É pela apropriação do trabalho que o ser humano é conduzido a compreender, na força da sua ação, sua capacidade transformadora e de auto-realização, tanto no aspecto subjetivo do seu esforço, como no resultado tangível da sua atividade produtiva, que lhe torna capaz de estabelecer critérios próprios de sentido para si daquilo que realiza. Ao fazê-lo em coletividade, estabelece sentidos não apenas para si, como também para o outro no empreendimento que não é apenas seu, mas coletivo.

A ação se origina da capacidade interior do indivíduo e do ser coletivo de recombinar e atribuir sentido. Isso faz a ação e a prática serem refratados entre si na relação que há entre propósito da ação (objetivo a ser alcançado) e resultado (aquilo que de fato é alcançado). A ação e o resultado dela gerado marcam a produção social que demanda competências na sua realização. A organização é o

meio estruturado de potencialização das competências humanas no alcance de determinados propósitos. Nela emerge uma rede de significados (sensemaking) – ecossistema fundamental que se articula com a estruturação das redes de interação social (network) e ação (enactement). A tríade dessas redes de significados, interação social e ação constituem a base do engenho, da técnica e da produção científica e cultural.

A ação não está desprendida dos seus resultados e entre esses dois pontos há o movimento reflexivo de monitoramento. Lesgards (1996:9) recupera o sentido etimológico da palavra francesa “engineur”, de origem latina, como característica do homem que “procura em sua mente o meio de conceber engenhos e colocar em prática suas idéias.” O engenho é resultado do processo de análise, dedução, síntese, crítica e experimentação. Lembra Lesgards (1996) de Descartes (2004) que indaga, na “Meditação Segunda”: “o que é uma coisa que pensa? É uma coisa que dúvida, sente e atribui significados.” A produção humana no trabalho remete a uma trilha de significados, a partir das opções e caminhos próprios traçados por quem produz o engenho e por quem a utiliza. Portanto, a ação está atrelada ao seu significado e ao resultado dela esperado e, como tal, deve ser confrontada porque incide sobre um espaço habitado por outros.

Sennett (2008) destaca que o homem produz ferramentas e artefatos para a construção de uma ordem que vai além da preservação da vida, de sua condição básica de subsistência, alcançando a expressão do seu viver. Nesse sentido, o trabalho é para o ser humano uma ordem de significados, atos de expressão, onde sua produção tem sentido dentro de uma estrutura de valores. Confunde-se a dimensão do trabalho como mero registro na carteira profissional, benefícios, etc.. Trabalho é muito mais. É produção de sentidos que, por sua vez, é confrontado com o sentido construído pelo outro e pela coletividade. Em seu propósito de criação, o homem inventa uma finalidade capaz de decodificar o ambiente e explorar as potencialidades do meio. Meio este que pode ser uma ameaça, assim como um campo de oportunidades de realização, na medida em que o homem, atuando nele, justifica, reconstrói e imprime significado à ação. O meio convoca o

homem a agir. Ao fazê-lo ele se expõe, adquirindo novos conhecimentos que se confrontam consigo próprio e com os outros. O mesmo acontece com as organizações em sua forma de agir, na medida em que busca organizar o agir individual e em coletividade.

2.2.1 – A reprodução de sistemas reflexivos: a organização do trabalho como arquitetura construída no cotidiano das relações sociais

O ambiente de trabalho envolve sempre, de forma complexa, um pólo subjetivo (homem) e um pólo objetivo (a natureza). A crise nas relações de trabalho aprofunda-se quando o homem é enquadrado como um pólo objetivo, previsível e plenamente mapeado por qualquer teste de perfil psicométrico ou de escolas afins. Estudar a aplicação de técnicas e modelos revela o quanto o ser humano é compreendido como um recurso qualquer na organização, um “objeto” a serviço da produção como tantos outros existentes no inventário e patrimônio da organização.

A técnica empregada espelha a forma como o indivíduo é compreendido por quem tem o poder de decidir os rumos da organização. Portanto, a reprodução de sistemas reflexivos é resultado de escolhas feitas e técnicas empregadas que reconheça a cognoscitividade de atores humanos na vida organizacional. A co-presença dos atores no contexto que geram uma diversidade de posições, expressões, gestos, linguagens e variadas formas de comunicação influenciam não apenas o fluxo de informação, como também o fluxo de conhecimento gerado. O meio pela qual as coisas são feitas estão implícitas na ação humana em suas motivações, participação e responsabilização pelo que realiza.

Na medida em que a modernidade radicalizada é uma ordem cada vez mais reflexiva, leva para o indivíduo demandas de alcance de um conhecimento reflexivo interno, pessoal de auto-consciência, de efeitos sobre as relações interpessoais no campo profissional, entre outros. Essa dinâmica da reflexividade gera uma contribuição para a indústria do conhecimento global com resultados sobre a

performance da organização. O aumento da informação disponível e a reação do indivíduo a ela, impacta sobremaneira as organizações e as empurra para racionalização ao limite entre o seu discurso e prática, em especial na gestão institucional (Giddens, 1997). Trata-se de movimento que gera impactos sobre a vida social na organização e a motivação do indivíduo na geração de significado para o trabalho.

Sobre o trabalho incide como resultado da ação reflexiva, de forma diferenciada diante das características que definem a interioridade de cada um, a tríade: motivação, participação e responsabilização. A motivação se apresenta como interesse pelo resultado da ação (Aubert, 2007). A participação como entrega e compreensão da relação entre o seu esforço e a qualidade daquilo que realiza, onde o trabalho é, ao mesmo tempo, revelador não apenas do produto gerado como também da pessoa que o elabora (Sennett, 2008). A responsabilização como autoexigência de continuamente aperfeiçoar o produto gerado pelo trabalho, como crítica ativa daquilo que realiza, de forma reflexiva (Giddens, 1997). Essa tríade, como fios que se entrecruzam na tessitura do agir, diz muito sobre o quanto o trabalho demanda escolhas e afeta diretamente a qualidade do que é realizado.

Com o passar do tempo e estudo da relação homem x trabalho, foi possível compreender que as escolhas não são meramente individuais, mas coletivas diante dos seus impactos no pensar, no agir, no criar e na consciência de corpo coletivo formado pela relação que cada parte estabelece entre si em uma dada estrutura. A passagem da consciência do ser individual para o ser coletivo atuando na esfera do trabalho, reforçando o papel da POT como campo do saber, abriu caminhos de maior participação do sujeito, embora haja ainda muito que avançar, pela força que ganhou em sua dimensão de sujeito coletivo.

Na medida em que a alta modernidade estimula a crítica ativa e o faz pela reprodução de sistemas reflexivos, cabe destacar alguns pontos importantes que afetam as empresas no processo de organização do trabalho diante das escolhas que precisa realizar. O primeiro deles se faz presente na visão de Beck (1997:43), na condição das pessoas e estruturas “dizerem adeus à noção de que as

administrações e os especialistas sempre sabem exatamente, ou pelo menos melhor, o que é o certo e o bom para todos. Há um movimento crescente de desmonopolização da especialização.” O conhecimento não se resume a uma determinada área da organização, pois a necessidade de interagir com as demais para a tomada de decisão é a tônica dos novos tempos. Abrir mão de ouvir as pessoas e agregar valor ao que é feito tem se mostrado caminho mais arriscado.

O segundo ponto é que os grupos com permissão para participar das decisões não podem ser ou continuar fechados, mas devem estar abertos para contribuições. Para que o grupo seja de fato reprodutor de sistemas reflexivos é preciso que seus participantes tenham consciência de que as decisões foram também por ele construídas ou debatidas. Outro aspecto é que o diálogo entre um maior número de agentes é o contrário das decisões a portas fechadas, entre os especialistas e técnicos (Beck, 1997). Por fim, os protocolos desse processo de construção do conhecimento baseado em sistemas reflexivos, envolvendo modos de discussão, debates e avaliações, devem ser decididos de comum acordo.

Na concepção de Beck (1997), o processo dialógico, marca da reflexividade institucional e de sistemas reflexivos, seja na forma de um conselho com participação representativa dos agentes, seja estruturado em outras condições, gera conhecimentos que estimulam o processo do novo, pois “nada é claramente definível”. Em uma sociedade marcada por ambivalências (Bauman, 1999), riscos, rupturas e contradições, o trabalho pode ser um espaço de equilíbrio psíquico como meio do indivíduo alcançar a consciência de si, de suas potencialidades, assim como do reconhecimento do outro e da necessária articulação entre ambos. Isso porque o trabalho é realizado em espaços de interação, marcado por elementos constitutivos do seu ambiente, tais como: as interrelações entre os indivíduos e grupos que criam e recriam estilos de convivência, assim como os marcos institucionais que servem de base para que essas relações se estabeleçam no nível interno e externo à organização.

As organizações, por sua vez, são estruturadas a partir de práticas, mediadas por normas, valores e símbolos – recodificados ou redefinidos constantemente pelas práticas de seus agentes em interação que, em maior ou menor escala, se dão por meio de sistemas reflexivos. Tais sistemas são agenciados por escolhas. Essa capacidade de agenciamento é matéria-prima, por exemplo, na escolha de profissionais que assumem a responsabilidade pela gestão das equipes. A forma como desempenharão suas atividades será o retrato da organização em sua condição de motivar, envolver o profissional de forma participativa e no nível de responsabilização pelo que realiza como fruto do seu trabalho.

Em relação aos processos de seleção de pessoas, as escolhas são invariavelmente de cunho institucional, a partir de um processo definido pela organização, mas na essência viabilizada por pessoas que representam e respondem pela instituição. Ao participarem desse processo, essas pessoas interagem com as regras, ferramentas e modelos previamente estabelecidos. O fato de ser institucional, com aspectos normativos e técnicos claros, não exclui o seu caráter subjetivo de “pessoas escolhendo pessoas” (Malvezzi, 1991).

É ainda comum a defesa, dentro das organizações, que as normas e técnicas aplicadas tornam o processo livre de análises particulares e preferências prévias dos selecionadores. Ou de sistemas fundamentados tecnicamente capazes de excluir toda e qualquer subjetividade que um processo de seleção de pessoas apresenta. As histórias e narrativas dos profissionais que selecionam outros são tão relevantes quanto os critérios técnicos adotados. Trata-se de abordagem que reforça a necessária constituição de sistemas reflexivos capazes de avaliar constantemente todo o processo de seleção. Sua aplicação revela mais sobre a forma de ser da organização, produzindo conhecimentos capazes de gerar maiores resultados no aperfeiçoamento do seu processo de gestão, do que apontar quem está apto ou não para uma determinada função, antes mesmo que a exerça. É muito mais um olhar sobre a organização do que a alienação que é capaz de fazer das suas próprias decisões, como se elas fossem de antemão adequadas e coerentes.

A opção por determinados modelos é, ao mesmo tempo, o descarte de outros tantos. Nesse sentido, a escolha é sempre reveladora sobre a empresa e a relação que estabelece com seu público interno (seus profissionais) e externo (mercado e clientes). O modo como o trabalho é gerido diz muito sobre a organização e como o ser humano é compreendido diante das práticas que adota, principalmente na aplicação de sistemas reflexivos voltados para este fim. Nela reside a relação entre o Um e o Múltiplo, ou seja, o caminho tomado e o descarte de outros possíveis que estão a sua frente. Esta relação entre o Um e o Múltiplo é uma das primeiras representações que os gregos antigos fizeram da imagem do labirinto como metáfora das perguntas que ainda hoje se fazem presentes no cotidiano humano e das organizações⁵⁴: Que rumo tomar? Qual o caminho a seguir? O que (ou quem) escolher?

A maior compreensão do papel do conhecimento na economia global, caracterizada pela complexidade e volatilidade dos mercados, reforça a necessidade de entender o sujeito que atua na organização como “sócio” do empreendimento em função das demandas por responsabilidade, comprometimento, prontidão e capacidade de agir de forma proativa diante de informações diversificadas, por vezes obtidas em tempo real. A compreensão do profissional como agente ativo de inteligência no uso de recursos organizacionais rompe com a visão da administração clássica que considerava o trabalhador um apêndice da máquina, desprovido totalmente de participação em sistemas reflexivos, embora ainda hoje seja possível verificar antigos padrões vigentes no interior das organizações, principalmente na relação com técnicos e sistemas especialistas.

⁵⁴Na literatura da Antiguidade, o Labirinto aparece como metáfora da primeira tensão entre o Um e o Múltiplo. O mito levanta o problema da escolha, em um contexto de múltiplas opções que caracterizava os gregos antigos que debatiam nas praças, entre diversas correntes filosóficas, correntes que projetam a pluralidade, mas imediatamente após, exige reduzi-la à unidade da escolha, do posicionamento perante elas. Trata-se aqui da projeção, potencializada na alta modernidade, de uma sociedade de múltiplas narrativas, mas que exige sínteses de quem nela atua.

As organizações mais do que nunca dependem das escolhas feitas pelos seus profissionais e da aplicação da sua capacidade empreendedora, fruto também de opções de ser (estruturadas a partir da sua referencialidade interna) no ambiente profissional. O resultado produzido pelas inovações e mudanças incrementais em busca da melhoria da qualidade aplicada ao processo produtivo é parte ativa do trabalho, demandando do profissional freqüente questionamento sobre a forma como realiza a sua tarefa em automonitoramento que requer aprendizagem contínua (Davenport, 1998).

A adoção de sistemas reflexivos surge, no contexto da relação homem-trabalho, como tema relevante que induz a aplicação de conhecimentos mais amplos, como é o caso da POT, na análise da forma como a empresa se organiza. A falta de consciência e atenção aos sistemas reflexivos é um dos efeitos da ausência ou limitado espaço que a POT possui na organização como insumo para GRH. Apesar de mais de 40% dos psicólogos organizacionais atuarem na parte de seleção de pessoal e aplicação de testes, menos de 20% realizam diagnósticos situacionais, consultoria, psicodiagnóstico organizacional e planejamento\execução de projetos (Zanelli & Bastos, 2004)

2.2.2 – A racionalização da ação como tessitura da reflexividade: organizações e profissionais e os dilemas do caminho a seguir

As organizações são produtos de práticas contínuas de relações sociais. Como elementos constitutivos das organizações, as práticas nela adotadas afetam a vida social que se estabelece no ambiente organizacional. Na alta modernidade as pressões e demandas sobre o trabalho levam tanto os indivíduos, como as organizações, a uma reconstrução das suas identidades como parte de um projeto reflexivo que altera de forma mais freqüente as rotinas e práticas realizadas. Nesse sentido, esclarecer o papel do conhecimento aplicado às práticas de gestão nas organizações auxilia no entendimento sobre a forma como os atores são nela compreendidos em sua condição cognitiva de agentes informados. Isso porque os agentes utilizam seus conhecimentos quando interagem com outros agentes que, por sua vez, aplicam também os conhecimentos que adquiram. O conhecimento mútuo em confronto fornece a base para produção de novas informações que, uma vez transformadas em conhecimento (informação em ação), torna possível sua diferenciação em relação às demais organizações (Davenport, 1998).

As empresas se diferenciam uma das outras pelas escolhas que fazem e pela forma como se estruturam no plano de ação interno e atuam em nível externo no mercado. A narrativa biográfica de cada uma está vinculada com aquilo que Giddens (2003) conceitua como racionalização da ação. Como organismos vivos em sua diversidade, as organizações são meios sociais dinâmicos diante das características dos seus agentes e que seguem caminhos e biografias próprias, a partir das ações que empreendem. Apresentam ainda formas diferenciadas de se manterem em contato com as bases daquilo que fazem, da forma como fazem e reforçam seus diferenciais e competências pela capacidade de fornecerem razões consistentes que justificam o que realizam como resultado das escolhas feitas.

Como o ser humano é um agente intencional, que tem razões para as suas atividades, as organizações não podem ignorar o carácter cognoscitivo⁵⁵ do agir humano (o que os agentes sabem acerca do que fazem e por que o fazem) que resultam naquilo que, no contexto de interação social, são capazes de realizar. Nesse sentido, se interrogadas no ambiente de trabalho os seres humanos se mostram capazes de construir sentido e significado ao que fazem, seja na forma discursiva, como em suas práticas. Através delas se mostram competentes ou não naquilo que realizam (Giddens, 2003). O processo de seleção de pessoas é um ambiente que estimula a construção do discurso que justifica a prática adotada pelo indivíduo. Da mesma forma acontece com a organização que estrutura uma lógica discursiva na aplicação do processo de seleção. Há um encontro entre o indivíduo e a organização. A racionalização da ação é fruto do monitoramento reflexivo da conduta e experiências acumuladas ao longo da vivência humana e organizacional, tratadas de forma reflexiva.

O exercício discursivo de dar sentido para a prática é sustentada pela racionalidade como base sobre a qual a competência é avaliada, seja individual como organizacional. Segundo Giddens (1989:3), “a racionalização da ação é a forma dos atores manterem um contínuo entendimento teórico das bases de suas atividades. O que os agentes competentes esperam dos outros é que os atores sejam habitualmente capazes de explicar a maior parte do que fazem, se indagados.” A racionalização da ação é, portanto, a base do carácter discursivo que delinea a ação, fazendo-a compreensível em termos coletivos, naquilo que faz sentido para o eu e para o outro. O discurso se torna, assim, constitutivo da realidade que busca retratar, elemento de interação, penetrando nas relações sociais de maneira a ordená-la, dar-lhe sentido.

Para Foucault (2007:15), desde os gregos, o discurso “profetiza o futuro, não somente anunciando o que se ia passar, mas contribuía para a sua realização,

⁵⁵Giddens define o carácter cognoscitivo do agir ao conhecimento que os agentes possuem de si mesmo, de suas ações e da sociedade. Já a competência é a potencialidade e destreza dos agentes em decidir sobre suas ações e também a possibilidade que eles possuem de atuar de outra maneira e que não o fazem pela sua capacidade de escolha.

suscitando a adesão dos homens e a forma como tramavam seus destinos.” Giddens (2003) entende o discurso como elemento de ordenamento e racionalização da ação que, uma vez estruturado e potencializado em ambientes dialógicos, funciona como uma dimensão importante do poder exercido pelo agente no ambiente institucional. Essa abertura se mostra chave na constituição de espaços abertos de troca de conhecimentos e produção de sínteses.

A racionalização da ação é também parte do processo de reflexividade institucional porque na medida em que descreve a razão de ser de ações que permeiam a vida social, entram na rotina e a transformam, tornando-se parte dos padrões de ação adotados pelos indivíduos e grupos sociais, porém com o arcabouço reflexivo na intenção que essas mesmas ações sejam compreendidas, adotadas e que façam sentido como força motivadora no agir. Assim, não apenas os indivíduos, como também as organizações, buscam escrever o seu próprio roteiro de forma mais intensa, própria e dinâmica porque não há mais como se deixar governar por guias pré-redigidos, alheios a sua própria experiência e que não estão embasados em sua própria vivência e aprendizado como algo que lhes faça sentido.

Entender essa condição humana de descrever o que fazem de forma racional e, ao fazê-lo, demonstrar sua competência no agir, determinam as organizações a agirem de um modo ou de outro. Essa mesma dimensão opera a crítica que o indivíduo é capaz de elaborar do ambiente que o envolve, independente da sua condição de fazer a diferença na definição dos rumos da organização. Isso porque a reprodução das atividades sociais e sua aplicação dependem muito do conhecimento que os atores possuem daquilo que fazem e do sentido empregado, revelando aquilo que são – suas competências, modos de pensar e agir. Ao se revelarem ao outro são automaticamente confrontados pelas avaliações que os outros são capazes de fazer, seja no plano interno como externo.

Há uma troca de conhecimentos que auxilia na decisão daquilo que cada sujeito precisa saber sobre como “seguir em frente” nas interações e ações cotidianas, principalmente no contexto da alta modernidade uma vez que é

constantemente instado e convocado a expor critérios e intenções que movem seu agir. As organizações, como meio social, são a representação dessa dinâmica de racionalização da ação, respondendo através da estruturação de ambientes mais ou menos abertos na exploração daquilo que os sistemas de interação de seus agentes são capazes de gerar para reprodução da própria organização. Ela pode ou não se apropriar daquilo que os agentes são capazes de gerar como valor a partir de uma discussão não coercitiva como base da sua condição de promover o entendimento e acordos internos.

Interrogar sobre a racionalização de uma conduta é inquirir sobre a conexão lógica entre diversas formas de atos e projetos intencionais, assim como a fundamentação que sustenta o conhecimento que é aplicado como meio para realizar algo. As razões e o sentido são os princípios que fundamentam a ação racional, permitindo aos agentes se manterem em contato com elementos da rotina de ação reflexiva sobre suas condutas e das mudanças que entendem ser importante empreender. Trata-se de um auto-interrogar, como prática profissional e institucional, esta última como conjunto de ações validadas por uma determinada estrutura que tem por objetivo produzir sentido racional para o agir organizacional.

As práticas de GRH, entre elas o processo de seleção de pessoas, se inserem na necessária revisão constante de modelos de tal forma que sua prática faça sentido e se aprimore. A construção das políticas e práticas de GRH devem fazer sentido para quem dele participa. Isso só é possível se houver interesse na visão do outro e dos diversos atores envolvidos, sem estar restrito ou fechado aos sistemas técnicos e formados apenas por especialistas. A legitimação da ação diante do grupo não é apenas uma questão de valores, mas de geração de conhecimento. Segundo Berger e Luckman (2007:129), “a legitimação não apenas diz ao indivíduo por que deve realizar uma ação e não outra; diz-lhe também por que as coisas são o que são. Em outras palavras, o conhecimento precede os valores na legitimação das instituições.” As escolhas que dão origem às ações possuem sentido coletivo quando leva em conta a visão dos agentes que, de uma

forma ou de outra, em diferentes escalas de poder na tomada de decisão, participam do processo.

Por outro lado, a ruptura sistemática das rotinas habituais produz uma ansiedade tal e um sistema de fragmentação que precisam ser tratadas em dois níveis: pessoal e organizacional. Os indivíduos através dos sistemas de monitoração reflexiva constroem sentidos para si, contudo isso não basta, pois é na interação em espaços coletivos e de socialização que o processo de reflexividade é estimulado como instrumento capaz de construir sentido para o outro e agregar valor ao trabalho.

No decorrer de suas atividades diárias, os indivíduos se relacionam uns com os outros em situações de interação em campo que demanda a construção de sentidos coletivos para o que fazem e naquilo que lhes afetam. Entender essa dinâmica é um desafio premente no processo de reflexividade institucional que merece atenção das organizações como elo de integração social e coesão interna, principalmente na visão de GRH em sua dimensão estratégica. Segundo Giddens (2003:89), “a abertura de espaços colaborativos num local é obviamente relevante para a segmentação de encontros.”

Como agente, o profissional que atua em uma determinada área, tem, segundo Giddens (2003), não apenas que pensar sobre o que está fazendo para que a atividade seja realizada de forma “consciente”, como também estar em condições de elaborar um relato coerente de suas atividades e das razões que as motivaram. A racionalização da ação é ativada em maior escala nos ambientes dialógicos pelas demandas que são expostas e que testam o discurso e prática, frente ao contraditório e as experiências do outro.

Apesar do fato que em determinado contexto estão se passando muito mais coisas do que aquilo que os atores compreendem, pois muito lhes escapam, a ação não pode ser compreendida como um agregado de atos sem nexos causal ou intencionalidade desprovida da condição de se transformar em discurso que lhe dê

sentido. A racionalização da ação trata dessa capacidade de entender aquilo que se faz e dar ao outro a chance de entendê-la também. É construção de sentidos capaz de gerar uma segurança ontológica importante, principalmente em condições onde a rotina, também promotora de segurança, é freqüentemente alterada. É a organização que se auto-monitora e estrutura de forma racional as escolhas que realiza através dos sistemas de interação que estabelece revelando a posição dos agentes que delam participam.

A alta modernidade modificou as regras do jogo e demanda um novo posicionamento das organizações. As perguntas ganham poder como impulso à ação e reforçam o papel da crítica ativa que promove a ruptura de modelos sustentados pela tradição ou pelo poder exercido por sistemas autocráticos e hierarquizados. A manutenção do status e poder exercidos dentro das organizações baseados na mera retórica e no agir burocrático, sem laço com a experiência individual e coletiva, acabam por encobrir ou negar o fato de que a estrutura e os processos precisam ser revistos de forma mais consistente, diante das demandas do contexto. Nesse sentido, ser sujeito, como alguém implicado no espaço social onde atua, demanda uma posição criativa pessoal perante o ambiente que o envolve. Segundo Gonzalez Rey (2007:145), “a posição do sujeito em uma atividade, diante dos estímulos do ambiente, levam a um posicionamento reflexivo, crítico e criativo, afetando a atividade que executa e produzindo sentidos subjetivos.”

A estruturação do ambiente, a partir de escolhas feitas, são reveladoras da forma como a organização entende o quanto a ação está vinculada à capacidade de auto-reflexão dos atores humanos no sentido de automonitoramento das próprias condutas e, por consequência, da própria organização. Entender essa dinâmica como um incômodo ou recurso que agrega valor refletirá na relação que a empresa desenvolve com os seus profissionais. Para Giddens (1998:286), “a reflexividade não deve ser encarada como um transtorno onde seus efeitos devem ser minimizados em sistemas fechados.” Assim como a racionalização da ação oferece os argumentos para se fazer algo de uma determinada forma, a monitoração da

ação, em nível institucional, oferece condições para que as empresas avaliem a relação entre a qualidade do trabalho e os níveis de interação adotados, na medida em que todo o trabalho se dá em um contexto humano e, portanto, comunicativo, não apenas na auto-formação dos profissionais, como também na auto-formatação da própria organização.

2.2.3 – A reflexividade institucional e a crise dos modelos estáticos: o processo contínuo de transformação em ambientes otimizados de fluxo de informação

É no cenário potencializado pelas demandas geradas pela globalização e marcado pelas exigências de constante reinterpretação dos objetos, que a reflexividade institucional⁵⁶ emerge como tarefa contínua que a tudo envolve. Profissionais e organizações são instados a constantemente se autointerrogar em relação ao que está acontecendo e ao que estão fazendo. Demandados em sua capacidade de autoentendimento com o objetivo de construir/reconstruir um sentido coerente e satisfatório para a ação – “somos não o que somos, mas o que fazemos de nós mesmos”, como aponta Giddens (2002), as organizações fundamentam razões para as ações que empreendem.

O que outrora foi um processo eminentemente individual, na alta modernidade, a reflexividade se tornou também um fenômeno que afeta as instituições e a construção das justificativas para a tomada de decisões que realizam. Para Lash (1997), Giddens sustenta, com fortes influências de Habermas, que as instituições são esferas de organização social que podem propiciar a vontade racional e ampliação dos espaços democráticos. A forma como se organizam se mostram fundamentais para tal. No estudo comparativo que realizou sobre o fluxo de informações adotado pelas empresas japonesas e norte-americanas, Giddens (1997) identifica que a reflexividade institucional se

⁵⁶Giddens (2002) conceitua reflexividade institucional como a incorporação rotineira de conhecimentos ou informações novos em situações de ação que assim são reconstituídas ou reorganizadas.

desenvolve em ambientes de fluxos de informação otimizados por meio de relações de confiança existente entre a empresa e seus trabalhadores.

As empresas japonesas, no estudo realizado por Giddens (1997), possuem sistemas, já na década de 80, de fluxo de informações mais abertos, participativos e que alcançaram um nível maior de produtividade e engajamento de seus profissionais na geração de conhecimentos aplicado ao trabalho, em comparação com os casos norte-americanos e europeus. Tal prática contrasta com sistemas fechados que bloqueiam em determinados níveis ou dificultam o fluxo de informações, baseado em sistemas de baixa confiança⁵⁷. Os canais estruturados onde a informação flui, através de sistemas ou meios de reprodução de sistemas potencializam a reflexividade institucional na aquisição de habilidades não apenas em processar a informação, como também em gerar conhecimentos reaplicáveis na melhoria do processo produtivo e da qualidade do serviço prestado.

Para Giddens (1997:148), “a produção reflexiva de caráter institucional ocorre na presença de níveis ótimos de fluxo de informação e aquisição de conhecimento.” Assim como acontece no plano individual, a reflexividade institucional apresenta a condição das organizações explicitarem o que estão fazendo e porque fazem, ou seja, explicitar de forma racional a inteligência da sua ação, o sentido que a faz escolher uma dentre outras tantas alternativas. Além disso, se diferenciam por se mostrarem conhecedora não apenas do ambiente que a cerca, como também de si mesma, da forma como se organizam. Como atores que são, as organizações precisam construir o sentido da sua ação. Cada decisão tomada, como escolher determinado modelo de seleção de pessoas ou capacitação, faz parte do processo de autoconstrução da forma de ser da organização.

No ambiente organizacional o fenômeno da reflexividade ganha espaço diante das condições de modernização de práticas em diversas áreas, entre elas a GRH, aplicando instrumentos que solicitem ao indivíduo que explique a sua ação.

⁵⁷Giddens (2005) conceitua sistemas de baixa confiança como “ambiente organizacional de trabalho que confere aos indivíduos pouca responsabilidade ou controle em relação às tarefas que desempenham.”

Segundo Molénat (2009) é o que acontece, por exemplo, com o desenvolvimento das lógicas de avaliação, principalmente de autoavaliação, que se multiplica em entrevistas recorrentes no ambiente de trabalho, como nas seleções e avaliação de desempenho. Nesse campo, segundo o autor, há um paralelo com organizações que precisam apresentar o seu balanço para os acionistas e analistas de mercado, assim como explicar suas práticas de forma cada dia mais freqüentes e consistentes para órgãos reguladores e meios de comunicação. Molénat (2009:164) destaca que isso introduz a “reflexividade institucional em uma ordem voltada para entendimento do sentido da ação, que obriga cada um a comentários contínuos e entendimento sobre a própria atividade.” A empresa hoje precisa se explicar de forma muito mais clara do que fazia a décadas passadas, diante de diversos agentes que atuam em um mercado que foi se sofisticando e que o faz complexo pelo jogo de interesses envolvidos (Lipovetsky, 1984).

Nesse sentido, em termos reflexivos, a avaliação de desempenho do profissional está para a organização, assim como a organização está na avaliação de desempenho requerida pelos seus acionistas e o mercado. Ou ainda, nos resultados obtidos pelos programas de seleção de pessoas que a empresa realiza internamente que trarão influência, de uma forma ou de outra, com o processo de escolha que acionistas e clientes estabelecem ao optar por uma empresa em detrimento de outras a partir dos resultados obtidos. Há uma interconexão de padrões de qualidade estabelecidos que afeta o ambiente interno e externo da organização e a forma como, de forma reflexiva, avaliam as razões de suas decisões, assim como os seus efeitos.

A reflexividade institucional é resultado da forma como a alta modernidade aprofundou a tensão entre a ordem intencional e o caos, expresso em múltiplas variáveis de difícil previsão e controle (Figueiredo, 2008), pois mesmo diante da profusão de recursos tecnológicos e do progresso em diversas esferas da vida social, as organizações se deparam com questões múltiplas que lhes escapam e riscos que a aurora projetada no limiar da modernidade, de um futuro previsível sobre a égide do progresso, não se realizou (Latour, 1994). É preciso dar conta dos

efeitos do próprio desenvolvimento que embute riscos e que exigem soluções muito próprias, de caráter reflexivo, diante das características de cada organização.

As escolhas se tornaram mais complexas e menos previsíveis e, portanto, demandam avaliações constantes. Isso porque a crise da alta modernidade é, também, a crise dos modelos estáticos das organizações, diante da necessidade de intenso diálogo com os sinais do contexto. Até porque a aplicação de modelos e os incrementos adotados não seguem dentro de uma perspectiva evolucionista de ganhos crescentes. Rupturas precisam ser realizadas diante da instabilidade do contexto. O processo de desconstrução\reconstrução, por meio da reflexividade, busca reduzir distâncias entre o ideal projetado (teoria), pelos sistemas especialistas, e os efeitos práticos das ações realizadas (realidade), diante da avaliação dos múltiplos agentes envolvidos no processo.

O movimento de reflexividade mostra-se como saída consistente na prática das organizações na medida em que as formas padronizadas de conduta e procedimentos vão, ao longo do tempo, demandando novas leituras e abordagens. Isso faz com que a reflexividade institucional se sustente em duas bases principais – abertura experimental ao novo e ambiente dialógico -, potencializada em ambientes de fluxo de informação otimizados e sistemas de alta confiança entre empresas e trabalhadores, conforme citado anteriormente.

A realidade e a complexidade humanas superam os modelos totalizadores, em suas abordagens e métodos. Os modelos estáticos e sustentados pela tradição ou na força de sistemas especialistas se tornam meramente retóricos e frágeis na visão de agentes que, de forma estruturada ou não, interrogam tais práticas à luz dos resultados obtidos no cotidiano da ação. A instituição pode não desenvolver de forma estruturada ambientes reflexivos, mais seus profissionais o fazem individualmente e na troca informal que estabelecem entre si no ambiente de trabalho.

O ambiente profissional é reflexivo, queira a organização ou não, seja ele estimulado em ambientes que propiciem a geração de conhecimentos estruturados ou não. Do ponto de vista da reflexividade institucional, a organização pode se apropriar de conhecimentos gerados pelos seus profissionais para se automonitorar e aperfeiçoar suas práticas e qualidade do que realiza, ou então abrir mão de tal recurso de forma sistematizada. Admitir fracassos, pontos vulneráveis e reordenar a ação exigem capacidade de leitura da realidade e instrumentalização de práticas dialógicas de avaliação. Na medida em que os apelos à participação e ao envolvimento do trabalhador estão presentes no discurso e na pauta das organizações, a reflexividade institucional não pode estar descolada do processo de gestão e da forma como são avaliados os programas adotados pela empresa.

Os modelos de administração voltados para a qualidade são exemplos dos primeiros resultados gerados, no ambiente organizacional, da reflexividade institucional, trazendo resultados não apenas na melhoria de processos e qualidade do resultado do trabalho, como também no envolvimento dos profissionais da organização. Hackman e Wageman (1995) identificam, ao estudar os programas de qualidade da década de 80, três premissas que exemplificam a reflexividade institucional colocada em prática. A primeira delas reside no fato dos programas de qualidade envolver colaboradores de diversas esferas, tornando-se um marco no desenvolvimento de técnicas de engajamento e participação de todos na melhoria do processo produtivo e no serviço prestado. O segundo aspecto dos programas de qualidade é que a melhoria está vinculada ao repensar a forma como se faz algo. Por último, o envolvimento da direção e redução das distâncias entre diversas áreas dentro da própria organização, em função da sinergia gerada pelo engajamento em relação ao tema da qualidade, enfraquece o poder de sistemas especialistas entre o ideal e o real em função da revisão de processos.

A reflexividade institucional na prática organizacional é um instrumental importante na medida em que os programas de qualidade buscam explorar as potencialidades dos objetos, fatos, eventos e, assim, otimizar os processos produtivos. A economia da qualidade está baseada nas mudanças incrementais e

inovações que promovem ganhos ao processo produtivo na geração de diferenciais na prestação de serviços e ofertas de produtos. Mudar para melhorar teve, através dos programas de qualidade, seu papel reforçado como prática organizacional nos últimos trinta anos e que, ao mesmo tempo, se apresentou como condição que precisa ser incorporada como prática por profissionais e as organizações.

Os programas de qualidade auxiliaram as organizações a fazerem uma autocrítica de si, na revisão de processos e engajamento do corpo funcional no repensar de suas práticas. Gagno e Venturi (1997) estudaram a participação de psicólogos organizacionais no desenvolvimento de programas de qualidade em empresas brasileiras, onde os profissionais reconhecem sua atuação em programas de qualidade relevantes devido ao conhecimento acerca das motivações e comportamento humano nas organizações. Segundo Gagno e Venturi (1997:25), “a atuação dos psicólogos nos programas de qualidade atua sobre o comprometimento das pessoas como agentes de mudança, diante da dificuldade da cultura organizacional se modificar de acordo com os padrões de qualidade exigidos.”

No entanto, o fato das organizações introduzirem novas estratégias e metodologias não significa que automaticamente abram mão de antigos modelos. A introdução de sistemas reflexivos presente em novas práticas e modelos provoca tensões com sistemas que ainda carregam a inércia do hábito ou da continuidade de práticas sustentadas na força da tradição e de modelos conservadores que não se justificam pelos resultados apresentados⁵⁸. Tanto no setor industrial, como no setor de serviços, se faz necessária a integração de competências e conhecimentos de forma sinérgica, havendo dependência da gestão da diversidade existente no interior das organizações e na estruturação do trabalho em rede. Isso se mostra ainda mais importante em função da arquitetura que as novas estruturas de produção e geração de serviços passaram a apresentar como requisitos para os ganhos de qualidade e produtividade. As organizações vivem, portanto, o desafio de

⁵⁸A dificuldade de construir sistemas reflexivos, a partir das novas tecnologias da informação, que favoreça a análise de dados e sua transformação em informação e conhecimento – o que exige novas habilidades, é um dos problemas enfrentados pela área de GRH no estabelecimento de novos modelos e práticas, conforme será analisado no estudo de caso da presente pesquisa.

administrar a diversidade levando em conta a gramática do contexto. A qualidade na produção de bens e serviços dependerá da condição de diálogo com o contexto e a reflexividade potencializa esta dinâmica na produção de novos conhecimentos. Isso porque, segundo Giddens (1994:13):

“um mundo de reflexividade intensificada é um mundo de pessoas inteligentes. Não que as pessoas sejam mais inteligentes do que costumavam sê-lo, mas na alta modernidade os indivíduos devem, mais ou menos, engajar-se num mundo mais amplo se quiserem nele sobreviver. A informação produzida por especialistas não pode ser confinada a um grupo específico, mas é rotineiramente interpretada e colocada em prática por indivíduos leigos no curso de suas ações cotidianas.”

A reflexividade institucional apresenta-se como recurso no processo de gestão, ao promover a autonomia da ação, em sistemas de alta confiança, em consonância com o dinamismo das mudanças e eventos que afetam as organizações. As constantes instabilidades do mercado mostram que as estruturas, modelos e ferramentas sem revisão periódica não dão conta daquilo que precisa ser feito (Porter, 1992)⁵⁹ Se faz necessário flexibilidade e crítica permanente para evitar sistemas e procedimentos que rapidamente ficam obsoletos, perdem o sentido e aprofundam os distanciamentos entre aquilo que diz o discurso institucional e a realidade percebida pelos profissionais que atuam na organização (Legge, 2005). Assim, o desempenho precisa assumir as responsabilidades do diálogo com o contexto, de base reflexiva, para que evolua de forma criativa, explorando de forma competente os fatos, objetos e eventos que desafiam profissionais e as organizações.

A complexidade que envolve o processo produtivo depende da ação racional desde o início da administração clássica, contudo atualmente além da ação racional, que

⁵⁹Para Porter (1992), a área de GRH de uma empresa é a essência da corporação, sendo fundamental adequar sua política à estratégia da traçada pela organização. As políticas de GRH devem ser pensadas caso a caso, customizadas de acordo com os desafios e características da organização. Segundo o autor, estratégia que fica no papel e não é debatida, aperfeiçoada e divulgada aos profissionais dentro da organizações possuem pouca chance de ser efetivada de fato.

não dá mais conta das demandas existentes, é preciso inovar e buscar novas formas de se fazer as coisas como diferencial competitivo das organizações

O comportamento dos sujeitos e das organizações estará vinculado ao conhecimento que possuem de si mesmos e do contexto em que estão inseridos. O conceito de reflexividade aplicada à prática da organização e desenvolvimento de sistemas, de caráter institucional, que propiciem o tratamento da diversidade existente em seu seio na operacionalização de sínteses, é resultado de uma sociedade cada vez menos governada pela coação ou pela rotina da tradição. As decisões tomadas precisam estar embasadas de razões, de natureza reflexiva, que sustentem a forma como as organizações se apresentam e são compreendidas por quem com ela convive. Suas ações são ajustadas em função do conhecimento que apresentam das condições sociais, culturais, econômicas e políticas que a cercam.

Compreender a instituição como um agente intencional, consciente dos riscos e conseqüências de seus atos, é entender o papel que ocupam na alta modernidade uma vez que suas condutas são colocadas à prova e exame de forma ímpar na história do capitalismo, em ambientes em rede de alcance global, na ambição hoje existente de conjugar performance financeira ao respeito a valores humanos, sociais e ambientais (Lipovetsky, 2004).

2.2.4 – A colonização do futuro como estratégia: os desafios da GRH e POT na escolha do caminho a seguir

O que se faz hoje está ligado inevitavelmente, com maior ou menor intensidade, aos acontecimentos futuros. Giddens (2002) conceitua a colonização do futuro como a criação de territórios de possibilidades futuras por interferência de ações realizadas no presente, que embutem riscos futuros. Para Giddens (2002:112) as “bolsas de valores, como outros ambientes de risco institucionalizado, usam ativamente o risco para criar o “futuro” que é então colonizado. Prova disso é a existência específica de mercados a termo, futuros.” As condições da alta modernidade ampliam o pensar e as estimativas geradas pelo risco como um exercício presente na prática diante do caráter imponderável e instável do contexto.

A alta modernidade antecipa o futuro no agir do presente pela forma como os sistemas abstratos alteram o cotidiano. A reapropriação do saber é um desafio constante na vida do profissional diante das demandas entre a qualificação necessária e a geração de novas competências. Tal profusão de sistemas abstratos que antecipam o futuro está diretamente relacionado com os processos de escolha no presente. Quanto mais incerto o futuro, mais a necessidade de se apropriar do saber no presente.

Os processos de seleção de pessoas podem ser entendidos, no contexto das práticas de GRH como projeção do futuro, a partir das decisões tomadas no presente. A escolha é feita hoje, mas os resultados se mostrarão na medida em que os profissionais selecionados assumirem suas novas funções. Além disso, a seleção é sempre um olhar em perspectiva na projeção daquilo que a empresa busca ser através do processo de gestão que se espera ser implementado pelo profissional. Esses sistemas demandam maior atenção e constante monitoramento, seja na prática (como é realizado), assim como no desenrolar da atividade do profissional selecionado. Trata-se de um processo aberto, que não se encerra no momento da escolha, mas se projeta no futuro.

O projeto elaborado e aplicado, através das metodologias utilizadas pelas organizações, antecipa o futuro diante do fato de que as práticas correntes moldam resultados futuros. Em relação aos processos de seleção de pessoas é possível perguntar que visão de futuro da empresa o modelo de seleção antecipa, através de sua aplicação no presente. A geração de conhecimentos sobre a organização tem a capacidade de estimular a estruturação de novas formas de ação que auxiliarão na antecipação do futuro – o vir a ser de si mesma (aquilo que é diante daquilo que pretende ser).

Diante das demandas crescentes por revisões de modelos e conceitos que operam mudanças no mundo do trabalho (Rousseau, 1997), as práticas aplicadas pelas organizações são confrontadas com os conhecimentos adquiridos pelos múltiplos agentes em sua própria experiência profissional, com capacidade própria

de leitura e interpretação da realidade. A incorporação desses conhecimentos se torna ainda mais relevantes em situações de maior risco, como é o caso dos processos seletivos pelo caráter subjetivo que apresenta. O mapeamento dos resultados obtidos pelo acompanhamento contínuo do profissional reforça o papel que a GRH exercerá na organização na validação ou não do processo seletivo.

Legge (2005) aponta, em estudo realizado com empresas norte-americanas, pontos de atenção que devem ser observados pela área de GRH, principalmente na avaliação de suas práticas. Tais desafios estão relacionados à qualidade das práticas empregadas pela área e a forma como se organizam, principalmente em relação às atividades mais diretamente voltadas ao futuro da organização, como é o caso do processo de seleção de pessoas.

O primeiro ponto destacado na pesquisa realizada por Legge (2005) é o baixo nível de proatividade e antecipação na construção de soluções em relação aos problemas enfrentados pela organização. Além disso, a referida autora constatou a falta de iniciativa e passividade quando GRH é demandada pelas demais áreas da organização, por vezes, mostrando também uma outra característica da área, em função da forte ênfase na defesa do status e da hierarquia, centralizando decisões e burocratizando procedimentos nas questões relativas ao seu campo de atuação.

A baixa ênfase na formação gerencial e atitude apresentada pelos gestores, daquilo que deles se espera na coordenação das atividades de seus times, é outro ponto salientado por Legge (2005) que expõe também a dificuldade de GRH em assumir riscos na mudança de modelos e busca por inovação (novas formas de se fazer as coisas). A avaliação ruim da área dentro da organização nas pesquisas internas de satisfação é resultado também do baixo envolvimento da GRH nas decisões relativas aos negócios, afetando diretamente a vida cotidiana dos profissionais que atuam na organização.

A dificuldade de assumir riscos, apontada por Legge (2005), coloca em cheque o futuro da organização, uma vez que a dinâmica da alta modernidade cria

as condições do agir reflexivo na geração de conhecimentos que permitem o refazer constante e consciente dos seus passos ordenadores, suas práticas e racionalização do seu agir de forma coerente e assumido pela organização de forma positiva. Mesmo diante dos riscos que os processos de mudanças acarretam, sua prática gera um nível de segurança que afeta os sistemas de autoconfiança da organização. Isso porque a modernização reflexiva afeta o grau de leitura dos indivíduos e das diferentes áreas da organização em relação ao papel que GRH desempenha. Na medida em que ousa experimentar e superar riscos, a organização se projeta no futuro porque estrutura sua ação na busca pelo aperfeiçoamento de suas práticas.

A área de GRH gera confiança na organização e se mostra estratégica por reagir aos desafios, diante das mais diferentes situações que afetam o ambiente externo (o espaço onde atua) e interno (sua identidade e seus recursos), na geração com qualidade dos resultados obtidos em função das intervenções e transformações realizadas. O monitoramento dos resultados obtidos é um aspecto chave da reflexividade institucional diante da existência de riscos de alta impacto na vida da organização em consequência dos resultados da globalização. A demanda por resultados crescentes, os efeitos motivados por fusões de empresas que alteram a dinâmica do mercado, entre outras questões, afetam ainda mais a relevância que o processo de gestão passa a exercer na vida da organização, assim como a relevância estratégica do processo de seleção de pessoas.

Se a seleção de gestores é uma aposta no futuro, a decisão no presente sobre a maneira como a organização se propõe realizá-la mostra-se de capital importância. Nesse sentido, a biografia desses profissionais, diante daquilo que já realizaram e da forma como reagiram aos desafios que já enfrentaram em sua vida profissional, articula passado-presente-futuro. O resultado obtido em um processo seletivo, como ação de risco, não previsível, amplia ainda mais a necessidade do monitoramento reflexivo que as análises dos sistemas de risco exigem. Prova disso é a constante revisão e atualização de perfis profissionais diante das novas demandas geradas pelas exigências de órgãos reguladores, por meio dos requisitos

de certificação, por exemplo, ou mesmo pela ampliação dinâmica do portfólio de produtos e serviços oferecidos aos clientes.

2.2.5 – A monitoração reflexiva da ação e a autonomia do sujeito: o empreendedorismo no contexto da alta modernidade.

Na situação social da alta modernidade, o *cogito* de Descartes – “Penso, logo existo” – se insere na construção de uma biografia própria não determinada pelos meios externos, construído a partir de uma lógica específica de experiências vivenciadas, tanto pelo indivíduo como pelas organizações. A investigação e a idéia nunca estiveram tão presentes dentro da própria lógica do capitalismo, como “cogito-capitalismo”, que para ser necessita pensar e justificar a sua forma de ser e se reproduzir sob novas formas de mudanças e inovações contínuas (Lash, 2005). Tudo é posto a prova.

Diante dessa dinâmica do capitalismo na alta modernidade, o desempenho depende da forma como o profissional se entende como um empreendedor continuamente auditado em seus resultados e que, de forma proativa, audita a si mesmo como agente reflexivo (Malvezzi, 1999). Assim, mostra atenção aos incidentes que cercam o seu agir no contexto. A condição das organizações aperfeiçoarem suas práticas, como resultado da monitoração reflexiva, passa pela ação dos indivíduos de buscarem uma “auto-adaptação” e “auto-organização” contínua dos seus projetos de vida e do agir no ambiente do trabalho. Tanto os indivíduos como as organizações são instadas a monitorar constantemente sua condição para se perpetuar em um contexto de intensas mudanças. Nesse sentido, o que caracteriza as organizações na alta modernidade é menos o seu tamanho ou seu caráter burocrático, mas, segundo Giddens (2002), o monitoramento reflexivo que é capaz de realizar. É isso que as faz dinâmicas e flexíveis na construção de respostas aos desafios do contexto.

A forma de agir das organizações podem ser ajustadas graças as condições discursivas baseadas na sua capacidade de desenvolver processos de

aprendizados, articular interesses internos e externos e questionar a validade de sistemas tradicionais que não respondem satisfatoriamente as demandas do contexto. Frente às incertezas do cenário, as organizações que criam conhecimentos pela força de suas próprias ações, e a monitoram, desenvolvem e estimulam em seus profissionais a capacidade que estes possuem de criticar, analisar e elaborar alternativas de ação na superação de problemas detectados na sua atividade profissional e construção de soluções. Para as empresas que atuam no mercado altamente competitivo, ter profissionais que vivem no “piloto automático”, diante de complexas situações reflexivas da alta modernidade, se torna prejudicial do ponto de vista cognitivo, diante das exigências de constantes aprendizados. Segundo Malvezzi (2002:12):

“É pela articulação de agentes econômicos reflexivos que estes assumem o compromisso de transformar em qualidades (propriedades) dos produtos e serviços as expectativas e valores de seus clientes, que novos conhecimentos são integrados e se forma uma rede de interação que otimiza a realização de objetivos legitimados pelo grupo.”

A integração de novos conhecimentos é propiciada pelo cultivo do risco e do novo como um experimento que dá lastro a confiança básica que o profissional deve construir para si – “a coragem de ser” - pela forma como desenvolve um aprendizado constante com aquilo que realiza em prol do seu crescimento e desenvolvimento. Ao fazer isso de forma reflexiva, contribui com a própria organização que se retroalimenta das condições criadas para que isso aconteça, através dos programas que implementa. Diante do senso de urgência que envolve o mundo do trabalho (Aubert, 2003), o profissional necessita ser entendido como um ator reflexivo capaz de desenvolver o seu próprio repertório de atuação. Ao fazê-lo, segundo Giddens (2002), o indivíduo alimenta a sua própria motivação, autocontrole, administração da própria identidade e estabelece redes de relacionamento de forma colaborativa – oferecendo soluções e aprendendo com as soluções do outro (empatia), assumindo, assim, o trabalho como fonte de realização, crescimento e autodeterminação. Isso não se realiza sem estímulo ao processo crítico que permita às empresas o monitoramento constante de suas

ações e práticas, interpretando necessidades de mudanças na forma do agir, como, por exemplo, a aplicação das ferramentas de GRH.

A monitoração reflexiva da ação incorpora na visão dos agentes a monitoração de suas práticas, dos outros e do cenário que envolve as interações que se estabelecem dentro e fora da organização. O conhecimento mútuo incorporado nessas condições é um dos principais motores das mudanças em processos e nas condutas. Para Giddens (1997) a ação dos agentes são estruturadas em três níveis: motivação, racionalização e monitoração reflexiva, sendo esta última a que mais impacta os processos dinâmicos de mudanças que afetam a ação cotidiana, quebra da tradição e base para alterações nas práticas adotadas pela organização com efeitos sobre o resultado que dela se espera.

Repensar o sentido daquilo que faz, a forma como se faz e as ferramentas utilizadas para cumprir os objetivos estabelecidos é condição para a monitoração reflexiva da ação. Apesar de nenhum ator conseguir controlar e monitorar continuamente o seu fluxo de ação, é possível que, quando se peça para explicar o “por quê” das escolhas ou do seu agir, em situações particulares, responda que o fez sem razão que possa definir, sem afetar com isso o nível de competências que possui. No entanto, conforme destaca Giddens (2007), isso só vale para os aspectos de interação diária que são triviais, não para as condutas importantes na qual se esperam justificativas, ou, principalmente, para as práticas institucionais das organizações. Trata-se aqui de um padrão de responsabilidade que exige justificativas. A análise dos resultados obtidos e os sistemas de avaliação, propiciadas pela reprodução de sistemas reflexivos, auxilia o princípio de monitoração reflexiva da ação.

O monitoramento e avaliação dos resultados dos processos de seleção de pessoas, entre as diversas práticas de GRH, podem ser um exemplo de monitoração reflexiva da ação. A introdução da POT como critério de credibilidade crítica aos diversos fatores que movem a ação, até mesmo os fatores que motivam a organização a aplicar um determinado modelo de seleção, oferece condições de

aprendizados importantes para a organização e os profissionais que atuam na área de GRH. Não apenas a POT auxilia o processo de monitoração reflexiva da ação, como também a contribuição dos diversos agentes, não especialistas, que participam do processo. Dar voz aos agentes cria oportunidades de aperfeiçoamento da qualidade e monitoramento da ação.

Ambientes que favorecem a monitoração reflexiva da ação possuem, segundo Giddens (1997:43), determinadas características importantes. Em primeiro lugar tais ambientes “dizem adeus à noção de que as administrações e os especialistas sempre sabem exatamente, ou pelo menos melhor, o que é o certo e o bom para todos.” A desmonopolização da especialização é um princípio que além de abrir espaço à visão crítica e reflexiva de diversos agentes, investe na autonomia deles ao estimular sua participação como agente reflexivo. Outro fator é que o círculo de participação não deve ficar fechado, onde as avaliações dos participantes são submetidas aos critérios de seleção dos especialistas que aplicam ou não mudanças propostas. Ou ainda, justificativas para as mudanças que porventura decidam realizar sem que os atores as entendam.

A estrutura da tomada de decisão é outro fator importante no estímulo ao processo de crítica e participação na geração de novos conhecimentos. Embora uma empresa não seja um ambiente estritamente democrático, a discursividade baseada na experiência, apesar do seu potencial de trazer à tona restrições a determinados métodos e modelos empregados, oferece perguntas que, queira a empresa ou não, estão presentes e devem ser, de alguma forma, tratadas. A reflexividade é a auto-aplicação do conhecimento gerado pela ação que modifica o agir e, ao mesmo tempo, oferece a justificativa que move a mudança, ou seja, há uma razão, um sentido, para cada passo dado.

A organização que se apropria da monitoração reflexiva da ação, além dos instrumentos de tecnologia da informação que auxiliam o processo de monitoramento dos resultados obtidos, apresenta como principal ganho o estímulo ao profissional que tem na crítica e na hermenêutica suas principais ferramentas, como agente econômico reflexivo que é (Malvezzi, 1999). A organização se apropria

da condição do profissional de criar valor econômico pelo conhecimento gerado com a visão crítica do seu agir, assim como no aperfeiçoamento das práticas adotadas pela própria organização.

A reflexividade começa, de forma contínua através do monitoramento da ação, com a disponibilidade de indivíduos e das organizações em buscar entender e refletir sobre as suas próprias circunstâncias. É continuamente investindo nos processos sociais, entrando e reentrando no universo de eventos que movem suas ações e tornando-as providas de sentido a partir das escolhas que são capazes de realizar, que emerge a contribuição de novos conhecimentos gerados além da influência de sistemas especialistas. Quando a tradição dominava, as ações individuais eram limitadas pela força da estrutura uma vez que já estavam prescritas pelos costumes e formas padronizadas de ser e agir.

O ciclo de estímulo ao processo crítico e, ao mesmo tempo, de automonitoramento, permite aos indivíduos e as organizações avaliar não apenas a sua condição de auto-conhecimento, como também o conhecimento sobre os outros. Isso porque, na alta modernidade, o acesso à informação e a geração do conhecimento alcançou um nível tal, que favoreceu a aplicação reflexiva dos novos saberes gerados. O ambiente informacional dinâmico estimula a racionalização e monitoramento da ação ao seu limite, em arenas que vão da definição do estilo de vida (de caráter múltiplo e diversificado) até a gestão institucional que passa a incorporar, das formas mais variadas, em sistemas de maior ou menor confiança, o lidar com múltiplas visões em ambientes interativos que se tornam instáveis e imprevisíveis.

A monitoração reflexiva da ação é um dos principais resultados daquilo que ambientes de interação social podem promover na geração de novos conhecimentos, onde se destaca a condição de se olhar no espelho. Espelho este aberto para inspeção de si próprio, dentro de uma reflexividade mais apurada sobre a forma como as relações são estruturadas e o nível de participação dos agentes diante da necessidade de contínua construção de respostas às demandas internas

(sentido de si próprio) e do contexto (dinâmica de transformações da alta modernidade).

2.3 – O conceito de reflexividade aplicado aos estudos de GRH: a coerência de uma narrativa racionalmente ordenada diante das circunstâncias em alta mutação

A aplicação do conceito de reflexividade, tendo por base os estudos de Giddens (1997) como referencial teórico, ainda é muito incipiente nas pesquisas da aplicação da GRH e nas construções teóricas da POT. Ao estimular a leitura crítica das práticas de GRH, a análise da reflexividade se mostra útil nas construções teóricas da POT. Para se reproduzir na alta modernidade, ganha espaço nas organizações a visão de que é preciso dar maior autonomia ao sujeito como fonte de valor na construção do conhecimento (Davenport, 1998; Hirotaka & Ikujiro, 2008). O sujeito e as organizações são confrontados em suas escolhas por uma série de fatores que o cercam, diante da dinâmica do contexto. As demandas presentes no mundo do trabalho o interpelam como forma de operar também transformações significativas em sua vida pessoal e social.

Diante da dinâmica do contexto que cerca o sujeito, a POT ganha força e amplia a sua dimensão, tendo como objeto a vida humana em sua relação com o trabalho institucionalizado. A POT constrói conhecimentos, de cunho reflexivo, como movimento contínuo de transformações e reformulação que apresentam alternativas aos paradigmas e tradições estabelecidas. Do ponto de vista institucional, oferece ainda a condição de quebra do monopólio de sistemas especialistas, baseado no entendimento que é preciso incorporar visões múltiplas de atores que ocupam espaços diferenciados na organização, uma vez que passam a ser compreendidos como fonte de geração de conhecimento na medida em que interagem no organismo social.

Apesar de não aprofundar estudos na área de GRH, Giddens (2005) a entende como importante na estruturação de ambientes de alta confiança, por meio

de organizações que possibilitam aos indivíduos terem bastante autonomia e controle sobre as tarefas que desempenham. Os indivíduos devem ser estimulados a se auto-monitorar e construir soluções no aperfeiçoamento de suas ações, no interagir dinâmico que os auxilie no entendimento das bases do que fazem e da forma como fazem de tal modo a fornecer razões para suas atividades (racionalização da ação).

No contexto organizacional, Giddens entende a reflexividade institucional como uma poderosa ferramenta de incorporação rotineira de conhecimentos ou informações novas em situações de ação que são reconstituídas ou reorganizadas. O profissional é instrumentalizado ao se deparar com novas informações em ambientes fomentados pela crítica, mesmo diante de condições de incertezas e ambiguidades próprias da alta modernidade. A criação de valor pela crítica é compreendida, no ambiente de reflexividade, como ferramenta relevante, uma vez que os manuais e estruturas burocráticas perdem força, diante da prontidão exigido do agir e novas habilidades requeridas.

Entre as aplicações do conceito de reflexividade no estudo das práticas de GRH e nos estudos organizacionais, Messner, Clegg e Kornberger (2008) a utiliza no estudo do fenômeno da crítica nas organizações. Os referidos autores entendem a crítica como um meio, de caráter reflexivo, para melhorar a organização através do aperfeiçoamento de suas práticas. Não a tratam como algo sazonal, mas possível de ser amplamente praticada de forma estruturada através de estratégias e meios desenvolvidos para tal. Ao mesmo tempo, ela acontece de forma informal, além dos controles de qualquer sistema previamente estruturado.

A crítica possui, ainda, um propósito instrumental de permitir que a organização rompa práticas que, na visão dos seus agentes, estão sustentados na tradição ou em formas inadequadas para lidar com situações novas. O estudo adverte, no entanto, que os espaços dialógicos voltados para a crítica, pelo seu caráter ambíguo, podem tanto abrir como fechar possibilidades de fazer dela algo estratégico dentro da organização. A crítica pode ser um indutor de novas práticas

organizacionais, como também algo que entra na rotina da organização que ao invés de potencializar a contribuição dos atores, acaba por restringir ações e se torna, segundo Messner, Clegg e Kornberger (2008), algo “não funcional, com pouca utilidade e desvalorizada na organização.”

Messner, Clegg e Kornberger (2008) utilizam os estudos de Giddens sobre a reflexividade, como referencial teórico, na análise sobre como a crítica é tratada dentro das organizações pesquisadas e quais os efeitos gerados. Segundo os autores, as organizações pesquisadas se utilizam de meios de estruturação reflexiva, através de ambientes críticos e dialógicos, para desenvolverem práticas inovadoras, seja no processo de gestão, no controle do orçamento ou na avaliação de pessoal.

Ao refletirem sobre suas próprias práticas, assim como a de outras empresas, as organizações promovem uma dinâmica que se mostra capaz de inserir qualidade ao seu processo de aprendizagem e produção. Segundo Messner, Clegg e Kornberger (2008:38), “as organizações de forma reflexiva podem estimular os processos de aprendizagem ouvindo a dissidência, reclamações e grupos que demonstram insatisfação com determinados processos e modelos adotados, introduzindo novas percepções e experimentação de práticas ou alternativas até então inexistentes.” Há, segundo os autores, ganhos ao incorporar novos agentes nos sistemas de avaliação, principalmente aqueles que se mostram insatisfeitos com os modelos e práticas aplicadas.

Os resultados das pesquisas de Messner, Clegg e Kornberger (2008) apontaram ainda que, em determinadas situações, a estruturação de espaços dialógicos causaram o efeito contrário ao esperado, afetando de forma negativa as condições de confiança e gestão na medida em que apresentaram poucos avanços na geração de conhecimentos aplicáveis no aperfeiçoamento das suas práticas. São espaços que se tornaram burocráticos e pouco participativos em função de determinados fatores indicados na pesquisa.

Entre as barreiras apontadas no estudo está a estrutura hierárquica e os diferenciais de poder manifestados entre os gestores e os demais profissionais que participavam dos fóruns de discussão. Mesmo a área de GRH introduzindo processo de avaliação (feedback) 360°, de cunho mais participativo, entre outras medidas, a pesquisa constatou o reforço do poder hierárquico. As intervenções feitas sofrem os efeitos da cultura organizacional existente, mais receptiva ou não a determinadas práticas de participação. O que se vê é uma contra-reação ainda maior à força empregada na mudança. Segundo a pesquisa aponta, a análise da cultura organizacional merece especial atenção no tratamento da crítica em espaços institucionalizados, estruturados para tal, dentro da organização.

Ainda na aplicação da reflexividade, Bresnen, Goussevskaia e Swan (2005) estudaram a relação complexa e recursiva que liga mudanças nas práticas de gerenciamento de projetos e as peculiaridades do contexto. Utilizando como estudo de caso a gestão de projetos em indústria de construção no Reino Unido, a pesquisa, tendo como lente teórica os estudos de Giddens (1984), identifica a descentralização, ênfase nos resultados de curto prazo e organização do trabalho como pontos de grande relevância no processo de gestão das empresas pesquisadas, com efeitos sobre a prática de GRH. A pesquisa reforça a contradição entre o organizar e os resultados esperados no curto prazo, na visão dos agentes responsáveis pela gestão dos projetos.

A implantação dos projetos criava, por vezes, barreiras ao processo de mudança e inovação por privilegiar o curto prazo, em detrimento da tarefa de mais longo prazo, maturação do conhecimento diante das informações geradas com a ação e investimento na reflexividade, de auto-monitoramento, na identificação de fatores críticos. Segundo os pesquisadores, os estudos apontaram que para grupo significativo do público pesquisado, o cronograma se mostrava mais relevante do que a qualidade do resultado e dos níveis de satisfação dos profissionais que interagiam com os coordenadores dos projetos.

O principal argumento apresentado por Bresnen, Goussevskaia e Swan (2005) é que a compreensão da difusão do conhecimento nas organizações requer não apenas uma base de conhecimento de si, da dinâmica que move a organização em relação ao que espera alcançar com os projetos implementados, mas também a necessidade do contraponto entre a difusão de novas idéias e a própria lógica de ação que define em que condições novos conhecimentos são incorporados frente às características da própria organização. A teoria da estruturação, proposta por Giddens, é, segundo os autores, um quadro útil para explorar a difusão dos conhecimentos de gestão entre as organizações, na introdução de novas práticas. Assim, o domínio da reflexividade é importante no ajuste de regras de significação e legitimação que são utilizados na execução, interpretação e validação de novos conhecimentos a partir das informações geradas pela ação advinda da implantação de novas formas de condição de projetos.

Valendo-se dos conceitos de encaixe e desencaixe, em Giddens (1997), Bresnen, Goussevskaia e Swan (2005) indicam ainda o importante papel que os ambientes dialógicos, base da reflexividade institucional, desempenham na criação das condições necessárias a incorporação de novos conhecimentos, em canais validados para tal. A exposição dos resultados apurados, nas informações geradas pelos projetos, é exposta à crítica. Isso impacta em como os atores dão sentido e validam o sistema na prática, que dependerá do uso de determinados esquemas interpretativos para que os projetos alcancem o resultado esperado. Entendem os autores que novos projetos e formas de realização das ações, diferentes das rotinas já existentes, demandam processos de validação diferenciados que apontem para os seus ganhos.

A conclusão da pesquisa indica a difusão de equipes de trabalho descentralizadas, com maior grau de autonomia, assim como a criação de espaços interpretativos das informações geradas, com participação de agentes de áreas relevantes na execução das ações como fator de sucesso nas organizações pesquisadas. Para Bresnen, Goussevskaia e Swan (2005:552), “a difusão e incorporação de conhecimentos de equipes de projetos é influenciada pela

complexa interação entre as condições estruturais na organização e o manejo dos projetos, que exige automonitoramento e trabalho reflexivo.” O nível de sucesso dependerá das condições estruturais da organização para interação das equipes e assimilação de novos saberes.

Nesse sentido, a organização é capaz de criar a sua própria lógica de ação que coloca soluções e, ao mesmo tempo, problemas específicos para incorporação de conhecimentos que aperfeiçoem a qualidade da gestão e melhoria do resultado obtido. A estruturação de equipes multidisciplinares e o reforço de espaços dialógicos oferecem um meio útil de reinterpretar e dar sentido às novas práticas impactando na re-significação dos sistemas de conformidade, expresso nas normas existentes e sua razão de ser.

Janssens e Steyaert (2009) entendem a reflexividade como necessária para a teorização da GRH. Em artigo, os referidos autores apresentam estudos críticos sobre a GRH e os processos de avaliação de desempenho, realçando a importância de abrir novas avenidas e linhas de pesquisa e interpretação, baseados nos conceitos de Giddens (1997). Segundo os autores, seus conceitos podem ser melhor explorados em ambientes que busquem novas formas e alternativas aos paradigmas existentes em relação às práticas de GRH. Para tanto, é preciso considerar as variáveis individuais expressas nas habilidades dos profissionais, motivação no ambiente de trabalho, senso de segurança e capacitação como elementos que possam mediar a relação entre GRH e o desempenho. O artigo critica a visão individualista que, segundo Janssens e Steyaert (2009:149), “tendem a esconder a natureza política e coercitiva das relações de trabalho. A reflexividade pode reconstruir abordagens de pesquisas que coloquem em primeiro plano discussões que reflitam a natureza política que se estabelece no ambiente de trabalho que, ao fechar as possibilidades para quebra de paradigmas e novos modelos, limitam o potencial de desenvolvimento humano na organização.”

A falta de atenção aos conflitos de interesses dentro das organizações, assumindo que as questões de maior tensionamento podem ser resolvidas apenas

com a implantação de boas práticas de GRH, passando ao largo de temas como a intensificação da jornada de trabalho, estresse, insegurança e discriminação contínua de gêneros marginalizados é um sinal, segundo Janssens e Steyaert (2009), das contradições entre o ideal e o real nas práticas organizacionais. Os autores defendem uma postura mais pluralista da GRH em busca de conceituações que mostrem contradições e visões divergentes no interior das organizações. As contradições podem apontar sinais importantes para a organização que, se trabalhados de forma reflexiva, podem gerar efeitos na melhoria do clima organizacional. Como conclusão, Janssens e Steyaert (2009) entendem que a GRH deve considerar em suas práticas os temas de poder, cultura e desigualdade de participação na construção de soluções, introduzindo o conceito de reflexividade como base do pensar a GRH.

A proposta de Janssens e Steyaert (2009) é trazer de volta aos estudos da GRH à incorporação de novos conhecimentos, a partir das experiências dos agentes internos. Para tanto, sugerem a inclusão da experiência de profissionais que atuam nas organizações em diferentes níveis, articulando este conhecimento, de forma reflexiva como prática da área, aos grandes temas em nível macro (fora da organização) como micro (do interior da organização). O pluralismo se apresenta como base importante para que os estudos de GRH revelem oportunidades para problematizar conflitos subjacentes às relações sociais, diante das novas formas de organização do trabalho, considerando que não há uma “harmonia de interesses”. A visão menos idealizada e mais realista afeta a estrutura do discurso produzido pela área de GRH e a interação com os diversos atores que compõem a organização.

Janssens e Steyaert (2009) entendem os espaços dialógicos não como um meio de harmonização, mas de exposição e tratamento dos conflitos que aproximam a GRH do cotidiano da ação gerencial e das complexidades e tensões que os profissionais lidam no cotidiano. Os autores salientam ainda que as discussões em revistas de gestão tem tornado o debate sobre o papel de GRH cada vez mais estreito, revelando de forma subliminar que para muitas organizações a área ainda é um custo que deve ser minimizado, comparado com o investimento em outros

setores da organização. Não é pouco comum, segundo Janssens e Steyaert (2009), que o valor produzido pela GRH seja quase todo voltado para a contribuição que ela é capaz de gerar para a produtividade organizacional no lucro de curto prazo, diante das demandas de mercado. A reflexividade pode ampliar as bases para que seja dada mais atenção aos problemas que afetam o desempenho, equilibrando melhor o posicionamento da GRH, de forma estratégica, por vezes mais voltada para o topo da organização e distante do ponto de vista apresentado por aqueles que não subscrevem à lógica da performance. Estes últimos são capazes de problematizar fatores críticos, seja do ponto das condições de trabalho, seja dos entraves ao processo produtivo.

A conclusão apresentada por Janssens e Steyaert (2009), na análise teórica de diversos estudos em GRH, é o necessário investimento naquilo que denominam performatividade crítica, dentro do escopo da reflexividade institucional, orientados para sublinhar o valor da ética, da preservação do sujeito e da inclusão de atores que vivem os efeitos das práticas implantadas pela área de GRH, de acordo com a estratégia adotada pela empresa. Trata-se de agir na crise, apurando os sentidos para aquilo que é feito, onde o grande desafio para o futuro é operacionalizar práticas de GRH que proporcionem resultados validados e confiáveis na percepção dos profissionais que atuam na organização. Nesse sentido, é preciso que as pesquisas realcem práticas de GRH que produzam conexões e entrelaçamento de diversos discursos, mesmo que díspares, na geração de novos significados de mudanças nas práticas e estratégias adotadas.

Entrelaçar retórica e contra-retórica, entender as defesas e resistências de profissionais que atuam na organização, conecta GRH e as demais esferas da organização como centro de geração de conhecimento estratégico. Na visão de Janssens e Steyaert (2009) é preciso entender os discursos e práticas que, uma vez processadas à luz dos novos conhecimentos gerados, melhore o nível de interpretação da realidade no exame de como e por quê os indivíduos se envolvem de maneiras diferentes nas práticas de GRH e a avaliação que fazem dela.

Entender a GRH como uma prática social é concebê-la dentro de uma postura reflexiva sobre a organização, onde os atores que dela participam são capazes de moldar o próprio futuro. A reflexividade, segundo Janssens e Steyaert (2009), visa compreender as estruturas, condições, pressupostos e prioridades da organização em sua forma de agir que oferece a condição da empresa se automonitorar. É também ser capaz de não descuidar de justificar perante si, e dos profissionais que atuam na organização, aquilo que sustenta cada solução construída e aplicada. Afinal, queira a organização ou não, os atores que nela atuam se posicionam e, ao fazê-lo, afetam o desempenho. Aprender a conectar e usar as tensões como fator de geração de novas perspectivas para expor e ligar diferentes visões, abre possibilidades para que GRH construa o contraponto com visões simplistas sobre a produtividade.

Schirmer e Tasto (2009) entendem que a reflexividade torna mais visível o tecido da vida organizacional, possibilitando que os profissionais de GRH estejam mais conscientes da sua relevância para a organização. A reflexividade é ainda, segundo os autores, um caminho pertinente de fomentar a inovação, na medida em que ela também é gerada pela capacidade dos agentes em lidar com os paradoxos relacionados à sua própria atividade produtiva e processo de organização do trabalho.

No estudo comparativo da reflexividade, em empresas alemãs com forte investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), Schirmer e Tasto (2009) apontam que as empresas reflexivas estão se afastando do paternalismo empresarial como forma de governança e se direcionando para estratégias mais descentralizadas, combinando profissionais de diferentes culturas e níveis de experiência em grupos de trabalho. O estudo aponta formas reflexivas emergentes que envolvem mais diretamente mudanças nas relações internas de poder e autoridade, onde a reflexividade sobre a forma como a empresa se organiza é considerada como pré-requisito para o sucesso do processo de inovação. A superação da rigidez e a construção de novas condições de gestão é um dos grandes desafios da GRH nessas organizações.

Para Schirmer e Tasto (2009), “os sistemas de monitoramento e participação nos critérios de avaliação, como base crítica das rotinas e práticas, são consideradas como meio de reflexividade institucionalizada. Nesse sentido, a reflexividade é considerada como aspecto de revisão das condições de poder e autoridade dentro das organizações inovadoras.” No estudo publicado, a decisão sustentada apenas pela regra e o hábito são meios de dominação e controle que se mostra paradoxal aos desafios do processo de inovação vividos pelas empresas. Entender os interesses conflitantes é mergulhar naquilo que denominam como a “alma da organização”, em busca de maior transparência, coerência e sinergia de esforços que coloquem em pauta quais as prioridades e o papel de cada um.

Outra pesquisa que utiliza os conceitos de Giddens (1997) como referencial teórico é elaborada por Akgun, Byrne e Keskin (2007) no estudo de um grupo de indústrias no nordeste norte-americano. A pesquisa busca uma compreensão mais ampla da inteligência nas organizações e das práticas adotadas para melhorar o fluxo de informação. Para os autores, inteligência organizacional é conceituada como a capacidade de uma organização em processar, interpretar, armazenar e disseminar informações, assim como sua condição de transformá-la em conhecimento para melhoria do seu processo produtivo. Através da análise da forma de estruturação no uso da informação de diferentes áreas na organização, foi possível determinar que enquanto algumas gestões investiam na melhoria de suas capacidades de processamento da informação de forma eficaz, outros não usavam essas capacidades, gerando efeitos negativos em seus resultados.

A reflexividade institucional se expressa na condição da empresa, segundo Akgun, Byrne e Keskin (2007), de reunir dados de várias fontes, incluindo clientes, concorrentes, avaliações econômicas, demonstrações financeiras, relatórios sociais e visão dos profissionais que atuam na organização. A empresa estabelece formas eficazes de construir, filtrar e organizar a informação de uma maneira que favorece a disseminação e o compartilhamento entre os seus profissionais, com o objetivo de gerar novos conhecimentos aplicáveis ao processo de organização do trabalho e da

atividade produtiva. Trata-se de estudo que guarda semelhança com os estudos feitos por Giddens (1997) em empresas japonesas, norte-americanas e européias em relação ao fluxo de informação baseados em sistemas abertos e fechados.

Nesse sentido, segundo Akgun, Byrne e Keskin (2007), uma organização demonstra inteligência quando responde às mudanças do contexto de forma adaptativa e proativa na antecipação de situações críticas, modificando, assim, o seu comportamento. A inteligência é a disposição de uma organização em adaptar o seu comportamento, onde a linha divisória entre a inteligência do indivíduo e a da organização é demasiada imprecisa para estabelecer marcos nítidos de diferenciação entre eles. Investir no indivíduo e nas interações sociais existentes na organização, por meio de fluxos abertos de informação, constitui condição de fomento da inteligência organizacional, segundo conclusão do referido estudo.

Akgun, Byrne e Keskin (2007) utilizam o pensamento de Giddens como referencial teórico por entenderem que ele fornece os meios conceituais de análise da ação reflexivamente organizada e as restrições institucionais, no contexto da teoria da estruturação, onde os atores são, ao mesmo tempo, os criadores dos sistemas sociais e influenciados por esses sistemas que criam. A pesquisa aponta que as propriedades estruturais da organização foram simultaneamente influenciadas pela capacidade de processamento de informação, assim como os indivíduos mudaram os seus comportamentos ao se depararem com novos aprendizados gerados. Rotinas e procedimentos foram reformulados em ambientes mais abertos de fluxo de informação, remodelando também os papéis dos indivíduos na organização.

A pesquisa indica também melhores resultados de clima organizacional em ambientes mais abertos de fluxo de informação. Para Akgun, Byrne e Keskin (2007), na medida em que as pessoas podem compartilhar suas leituras da realidade, identificar causalidade, desenvolver novos conhecimentos e, em seguida, transformar suas ações com base em sistemas reflexivos, amplia-se as condições de estruturação de sistemas de confiança. A reflexividade desestabiliza a

representação por sugestão, baseado na fala do outro e distante da percepção do indivíduo, e investe na construção de significados pelos próprios autores. Ao interagir com o outro, o sujeito testa sua condição discursiva frente em contato com o que é diferente de si. Essa relação de reciprocidade permeia as relações de trabalho e estimula as pessoas para que construam seu próprio conhecimento. Trata-se de uma perspectiva onde a inteligência organizacional não é uma entidade, mas sim uma atividade, de caráter reflexivo, de propriedade construída a partir das interrelações combinadas entre indivíduos que vivem o desafio de transformação do contexto.

As transformações organizacionais são também estudadas por Briand e Bellemare (2006), a partir da análise da reflexividade institucional e deslocamento da vigilância criada na modernidade. Entendem os autores, a partir de estudo de caso realizado em uma organização governamental no Canadá, que as formas de organização devem ser investigadas à luz das práticas de integração existentes dentro de um dado sistema social e do macro sistema de relações que a envolve. Tudo isso se articula em um sistema de interrelações que exigem muito da condição reflexiva das organizações e, conseqüentemente, da sua capacidade de resposta.

Briand e Bellemare (2006) classificam como pós-burocráticas as organizações afetadas pelo processo de radicalização da modernidade que operam transformações com as seguintes características: redução dos níveis hierárquicos, enfraquecimento das fronteiras intraorganizacionais com estímulo à estruturação de equipes multidisciplinares e criação de atividades transversais que aproximem a organização das comunidades por ela atendidas. A pesquisa trata dos avanços e resistências ao processo de reestruturação das organizações estudadas, concluindo que as formas de integração e os recursos aplicados para este fim são fatores fundamentais no equilíbrio dos diferentes estilos de vida dos atores e impulsos distintos de crescimento profissional existentes. A pesquisa aponta ainda o papel da reflexividade no monitoramento da passagem de sistemas de vigilância para sistemas de alta confiança, no contexto das mudanças organizacionais.

Searle et all. (2011) analisam a confiança que os trabalhadores possuem em suas organizações, ouvindo cerca de 600 profissionais de diversas empresas européias. As práticas de GRH e sistemas reflexivos apresentam variações significativas na confiança que, por sua vez, afetam a visão da empresa como um todo. A confiança é entendida como uma variável crítica no desenvolvimento e dos resultados obtidos pela organização em diversos níveis. Segundo os autores, profissionais que possuem alta confiança nas instituições que trabalham, empregam maiores esforços na participação e cooperação com os seus pares. Por outro lado, aqueles que demonstram baixa confiança nas organizações em que atuam, possuem a sua produtividade afetada. A confiança pode gerar, como uma das conclusões do trabalho, vantagens competitivas importante para as empresas.

Utilizando os estudos de Giddens (2002), Searle et all. (2011) enfatizam a importância das pessoas desenvolverem confiança em sistemas abstratos, especialmente aqueles que ocupam papéis de interface com diversas áreas. A confiança deve ser monitorada em espaços dialógicos que auxilie a organização a se auto-avaliar, onde os sistemas de avaliação por ela empregados tenham efeitos claros para os profissionais que dela participam. As práticas de GRH, entendidas como sistemas abstratos, influenciarão o papel que os gestores exercerão em suas equipes. A confiança no gestor projeta a confiança na própria organização. A pesquisa aponta ainda que quanto maior for o tamanho da organização, maior será o impacto negativo na confiança que o profissional terá na empresa. Questões como a impessoalidade, reforço de estruturas altamente burocráticas e fechadas, além do distanciamento entre o corpo diretivo e a base da organização, são alguns dos aspectos que merecem atenção na visão estratégica de GRH, segundo o estudo.

A pesquisa reforça a necessidade de adoção, por parte das empresas, de práticas que evitem a impessoalidade através do descarte (ou desconsideração) daquilo que os atores se mostram capazes de agregar como valor, a partir de suas práticas reflexivas, para a melhoria dos processos e formas de organizar o trabalho. Nesse sentido, os profissionais mais próximos dos altos escalões demonstram mais confiança na empresa do que aqueles situados na base da pirâmide da estrutura de

cargos e salários. Sua capacidade de influência e participação nas decisões é maior, o que reflete no nível de confiança que possuem.

O estudo fornece evidências empíricas do papel das práticas de GRH, como condição reflexiva, na estrutura de confiança. Os conflitos tratados pela tensão entre a reprodução de sistemas reflexivos e a inércia do hábito ou as externalidades da tradição, são mais intensos em organizações maiores onde a força do controle administrativo oferece menos espaço para práticas de interação mais participativas. Ao mesmo tempo, os autores ressaltam a “vigilância reflexiva”, realizada de forma mais sutil, e que consiste em reunir informações com o objetivo de controlar e coordenar as ações ao longo do tempo, no espaço das ações realizadas pelos profissionais na organização. Como caminho possível, a pesquisa aponta a necessidade dos profissionais se entenderem como agentes do processo de transformação da organização, compreendendo os motivos que levam a introdução de novas práticas e reduzindo a distância entre o discurso institucional e a confiança que o profissional possui naquilo que lhe é comunicado.

CAPÍTULO 3

O Desembaraçar do Novelo e as Trajetórias da GRH e POT: a passagem da modernidade simples para reflexiva

“Diante do labirinto, figura do conhecimento, há os que fazem da experiência a investigação, enquanto outros passam por ele como errância.”

(André Peyronie).

3.1 - A ruptura da POT e GRH na passagem da Modernidade Simples para Reflexiva: o “homem que escolhe” e as novas formas de pensar a organização

O avanço das idéias iluministas trouxe novos significados à razão, liberdade e ao método na construção do conhecimento, firmando a base do pensamento moderno. Kant (2008:46) aponta o Iluminismo como gênese do indutor filosófico de transformações necessárias na construção do saber, tornando o homem o grande foco das questões, na medida em que era preciso se libertar da idéia “do sujeito girar em torno do objeto e interrogar-se sobre o caso inverso, em que o objeto gira em torno do sujeito.”

A modernidade em seus avanços e retrocessos, entre o progresso propagado e aquilo que de fato a sociedade colheu (Beck, 1986; Lyotard, 2009), firma a idéia do homem moderno como o “homem que escolhe” - “*Homo Eligens*”, como define Arendt (2010). Ao fazê-lo se redescobre em sua condição de decidir, diante do enfraquecimento das amarras da tradição e do peso institucional que limitava as opções por formas alternativas de pensar e viver diferentes estilos de vida. A abertura das instituições a novas formas de fazer as coisas foi, ao mesmo tempo, a possibilidade de interagir com a diversidade de pensamento presente dentro e fora da organização e, conseqüentemente, expandir os canais que dão vozes aos atores, sejam eles clientes ou colaboradores internos. A condição de escolha do homem afeta as organizações na alta modernidade que passam a lidar com a diversidade e o processo crítico em sua condição de ação (Giddens, 1979).

Com o desenvolvimento da modernidade, em sua etapa radicalizada, entra em crise regras preordenadas e modelos universalmente aprovados que sejam inflexíveis e fora do alcance da subjetividade, pois tudo passa a ser passível de exame pela escolha e a crítica (Bauman, 2007). Ao mesmo tempo, a escolha dá também a condição de ser ou não escolhido pelo outro, diante de um mundo célere onde a ameaça de “ser deixado para trás”, “estar defasado” ou, de forma ainda mais dramática, ser excluído por não acompanhar o ritmo frenético de mudanças é ainda mais presente (Sennett, 2008). A perda de referenciais e garantias, parte delas

propiciada pela tradição e os sistemas de segurança advindos dela, se tornou um problema a ser gerenciado pelo indivíduo diante das demandas apresentadas pelas organizações.

O mundo e as relações entre os sujeitos sofreram mudanças profundas em períodos cada vez mais curtos ao longo da modernidade. Isso se torna visível nas mais variadas formas de relações, como as familiares, profissionais e educacionais. O surgimento de variados estilos de vida é resultado de discursos que se desmontam, diante das fissuras existentes e identificadas pela interpretação que os atores são capazes de fazer, sendo reconstruídas sob novas formas, menos idealizadas do que os modelos que nascem no limiar da modernidade⁶⁰. As organizações também são desconstruídas em seus discursos e formas de ser na medida em que faz parte da rotina dos atores a interpretação crítica de si mesmo, dos outros e das estruturas que os envolvem. A realidade não é simplesmente aceita, mas interpretada à luz das experiências múltiplas cercadas de desconstruções e alternativas que enriquecem o campo de estudos das ciências humanas e a distancia da visão linear positivista.

Ao colocar o tema da liberdade na ordem do dia, a modernidade em seus primórdios abre a condição para que a escolha tenha o status de direito básico do homem, movido pela razão e sentido que o indivíduo é capaz de dar para as suas escolhas, como fio de Ariadne em meio a múltiplas possibilidades. Escolha e existência passam, com a modernidade, a caminharem juntas. Existir é, ao pensar sobre a própria existência, escolher os rumos que o homem dará para si, onde não há poder ou força maior do que aquela que domina a subjetividade e construção de sentido que o sujeito é capaz de elaborar para si (González Rey, 2004; Davel e Vergara, 2009). Para Schlette (2005:147), “o Iluminismo designa uma forma de autocompreensão do homem no mundo que indica uma nova consciência e, ao

⁶⁰O filme “Desconstruindo Harry”, de Woody Allen, representa o sentido da modernização reflexiva onde a personalidade do principal personagem vai se “desmontando ou fragmentando” na medida em que aparecem suas ambigüidades e contradições, que aponta uma vivência que, longe de ser uma totalidade idealizada, é reconstruída a partir do enfrentamento que é capaz de fazer consigo mesmo. O mesmo acontece com os diversos estágios da modernidade que vai se fragmentado, sendo reconstruídos sob novas bases.

mesmo tempo, elevadas expectativas, provocando mudanças sociais, culturais, políticas e filosóficas.” Mas que mudanças foram essas que redefiniram o sentido de escolher como algo atrelado a existência, alterando a compreensão dos indivíduos sobre si e reconfiguração das organizações, tornando o terreno fértil para o desenvolvimento da POT? Quais os efeitos da passagem da modernidade simples para reflexiva?

Entre essas mudanças, encontra-se, no campo filosófico, a capacidade do homem de buscar uma autocompreensão do seu papel frente à natureza, adquirindo, assim, a condição de ser responsável sobre si, sem uma força externa a ele, baseada na tradição, que define como se deve pensar e agir. A confiança do indivíduo em sua capacidade transformadora não pode ser mais controlada por códigos normativos fixos. A confiança tem que ser construída baseada em um sistema de auto-revelação reflexiva, nas dimensões da confiança em si mesmo, no outro e no ambiente que o envolve a partir das experiências vividas pelo próprio sujeito. Isso porque há um impulso para a auto-realização, ao tempo em que ganha força a idéia de que a preocupação com a auto-satisfação, pauta presente na ordem do dia, depende mais do próprio sujeito e menos das estruturas.

No desenrolar da modernidade, entender o sujeito e suas interações com o meio social foi assumindo importância na medida em que a própria modernidade era confrontada com os ideais que proclamara, frente aos resultados gerados. Com o tempo, nenhuma força totalitária que se apresentasse como mola do progresso, justificaria a supressão da liberdade do indivíduo e sua condição de tomar posição. Idéia que não poderia deixar de estar presente nas relações humanas dentro das organizações com o avanço do Estado democrático, do fortalecimento das instituições públicas e da sociedade organizada (Rousseau, 1997).

Ao dar contornos filosóficos à condição de escolha do homem, o Iluminismo planta a raiz da modernidade. A ampliação do direito ao voto e da manifestação política, por exemplo, acarreta transformações na legislação e normas em relação aos direitos e deveres dos trabalhadores. Sobre ele é edificado o que Castell

(1998:417) denomina “a civilização do trabalho” ou “sociedade salarial” como rede de proteção, com a presença do Estado, e de troca da força de trabalho por salário em que “os assalariados dependuram sua identidade, sublinhando diferenças em relação ao escalão inferior e aspirando ao estrato superior.” Ter um emprego passou a significar algo além da sobrevivência, mas auto-estima, status social e elemento estruturador na condição psicológica do indivíduo e na estruturação de laços sociais (Sennett, 2006). A entrada da mulher no mercado de trabalho é um dos exemplos, no que diz respeito ao gênero, sobre como sua situação social muda e que desencadeia várias outras mudanças nas relações e instituições sociais. O assalariado é um escolhido pelo sistema capitalista que incorpora ao se mostrar capaz de trocar a sua força de trabalho por salário (Castel, 1998). A organização o escolhe e nessa escolha se estabelece, por contrato, uma troca de equivalência. Trata-se de uma relação de escolhas que vai ganhando os mais variados contornos ao longo do tempo, interferindo principalmente no vínculo das empresas com os profissionais e dos profissionais com as empresas.

Entre as contradições da modernidade, ao tempo em que se assiste a ampliação dos esforços na eficiência da produção industrial e do Estado liberal, cresce uma concepção autoritária do controle social, sem espaço para entender a subjetividade humana presente no mundo do trabalho. Para Zarifian (2009:24), “os enunciados dos trabalhadores passam a traduzir uma visão empírica do trabalho, expressão de um *savoir-faire* espontâneo, não sistematizado e, portanto, não científico, do qual o taylorismo pretende descartar porque não comporta em si.” As condições dos trabalhadores e as tensões no mundo do trabalho, com a aceleração da produção capitalista, marcará a gênese para a POT se firmar, ao longo do tempo, como disciplina autônoma, sem perder de vista o seu caráter multidisciplinar, diante do significado que o trabalho passa a ter para o indivíduo e o meio social.

Quanto mais claro fica o poder de escolha que o trabalhador apresenta e seus efeitos sobre a produtividade, mesmo que limitado pelas estruturas e formas de poder existentes no interior das fábricas, maior a demanda pelo conhecimento que a POT é capaz de gerar no processo de organização do trabalho. A maior

autonomia dos trabalhadores frente à estrutura, abre os campos de pesquisa da POT como resultado da ampliação da compreensão da relação das interfaces entre o trabalho institucionalizado, a sociedade e o indivíduo (Malvezzi, 2007). Isso porque ao longo da modernidade, uma série de crises afeta o processo de organização do trabalho. A POT se fortaleceu como recurso para entender a dinâmica dessas crises, na estruturação de formas de lidar com elas que, por sua vez, trouxeram avanços nas práticas de GRH.

O Iluminismo trouxe as bases que marcariam para sempre o dinamismo reflexivo da modernidade. O Iluminismo deu arcabouço filosófico a alguns sinais de mudanças já presentes no Renascimento, e que se tornaram ainda mais expostos nas reformas protestantes, do século XVI, que, dois séculos mais tarde, sobre efeito das “Luzes”, sacralizou a consciência e dessacralizou o mundo (Alves, 1982). A “sacralização da consciência” fez do contraditório algo para sempre presente nas entranhas da modernidade. O espaço para o contraditório move a dinâmica da tensão entre ruptura x continuidade, em que a reflexividade, na modernidade radicalizada, produz novos significados e, ao mesmo tempo, acelera choques fundamentais, tornando a modernidade, em sua face mais radical, conforme destaca Bauman(1997:216), “terra da incompletude, móvel e líquida”.

Com o tempo o capitalismo foi passando por diversas etapas e se apropriando do conhecimento com ponto fundamental do desenvolvimento. A construção do conhecimento, ao tempo em que se fortalece no caráter energizando das equipes e no resultado provocado por maior autonomia, gera transformações que alteraram de forma significativa as estruturas de poder dentro das organizações ou o espaço de manifestação dos atores, assim como o papel da GRH.

Na alta modernidade não apenas a escolha tornou-se obrigatória, exigência do poder de criação que se tornou vital de forma crescente, diante da exposição ao contraditório e àquilo que é diferente, como a consciência dessas escolhas também. Isso alterou o espaço que os agentes sociais passaram a exercer e das diversas formas de manifestação, dentro e fora dos muros das organizações. Fenômeno este

que foi ainda mais acentuado com a difusão das novas tecnologias da informação expresso, por exemplo, na eclosão das redes sociais. O intenso processo de negociação vivido na alta modernidade, como ocorre no mundo do trabalho, é um dos sinais mais evidentes da reflexividade, tornando o auto-monitoramento da ação e a avaliação dos seus impactos algo que merece atenção constante das organizações.

A crítica, como marca da modernidade, faz da POT fonte de conhecimento que confronta, no âmbito das práticas de GRH, modelos que atenuam o poder da subjetividade humana e imaginam poder subjugar-lá, mesmo diante das demandas por inovação e novas formas de fazer as coisas. Isso insere a disciplina no centro de transformações importantes ocorridas no mundo do trabalho, que demonstra uma potencialidade que necessita ser melhor explorada frente ao pragmatismo perigoso de demandas por resultados de curto prazo. Forças distintas operam no interior das organizações, algumas voltadas para o ganho imediato a qualquer custo, enquanto outras demonstram o valor da gestão baseado em resultados sustentáveis que opera em várias dimensões como cadeia de valor para a organização (*“ethics is good business”*). Conforme destaca Arendt (1983:258), “entregues a si mesmos, os negócios humanos só podem seguir a lei da mortalidade. Fluindo na direção da morte, a vida do homem arrastaria consigo, inevitavelmente, todas as coisas para a ruína e destruição, se não fosse à faculdade humana de interrompê-las e iniciar algo novo, faculdade inerente a ação humana como perene advertência de que os homens, embora devam morrer, não nascem para morrer, mas para transformar.”

A idéia proposta por Arendt (1983) torna possível pensar o papel da POT diante do labirinto organizacional que se encontram as organizações no contexto da alta modernidade. Está ela a serviço de Teseu ou do Minotauro? Ou de ambos, ao mesmo tempo, como a servir a dois senhores através de sua técnica sem o senso de causalidade entre um princípio e outro, como fez Dédalo, atendendo demandas independentes do valor que trazia consigo? Segundo Dejours (1992:15), “quando a burguesia perde sua credibilidade e sua imagem de cunho humanista, devido ao seu comportamento em relação à classe operária, apela-se para especialistas e

cientistas, mais respeitáveis e neutros do que os patrões.” Dejours (1992) suscita reflexões sobre o papel que o psicólogo desempenhará no interior das organizações. A evolução da disciplina, desde sua gênese na passagem do século XIX para o século XX, mostra a tensão entre a relação com o poder institucional, firmado nos interesses da produção, e as questões humanas que afetam aos trabalhadores, diante das condições que lhe são dadas e da forma como são compreendidos.

O desenvolvimento da POT, como campo de construção do conhecimento, aponta momentos de sujeição às estruturas de produção, mas que, uma vez dentro das organizações, permite firmar bases teóricas que auxiliam a passagem da clássica administração de recursos humanos para a GRH (Legge, 2005), operando mudanças que demonstram algum domínio sobre as regras do jogo, capaz de gerar ganhos para o processo de emancipação e autonomia do sujeito. É na passagem da modernidade simples (industrial) para a reflexiva (pós-industrial) que a POT adquire maior autonomia em relação à GRH, contribuindo de forma mais crítica, como resultado das crises que geraram estágios mais avançados de organização da produção e maior nível de emancipação do sujeito.

Apesar da contribuição dos paradigmas tayloristas e fordistas aos modelos gerenciais e organizacionais, o fim da primeira metade do século XX assiste a transformação das organizações em se adaptarem às mudanças políticas, econômicas e culturais. Entre as várias mudanças ocorridas, Lash (1995) ressalta, como um dos fenômenos sociais, a constituição de um novo perfil de consumidor, mais exigente e demandando produtos e serviços mais personalizados. Segundo Lash (1995:127), “o avanço dos meios de comunicação, do emergir de novos padrões na sociedade do consumo e, posteriormente, das tecnologias de informação provocaram mudanças nas organizações com mais ênfase no treinamento e o acesso a fluxos de informação que pressupõe uma expansão da nova classe trabalhadora ‘reflexiva’ em relação ao clássico proletariado taylorista”.

Se modernidade simples significa menor autonomia e subjugação do trabalhador, tratado pela gestão como extensão da máquina, a modernização reflexiva indica o seu fortalecimento (empowerment) como sujeito (Lash, 1995). É nesse contexto que a POT amplia seu espaço de atuação em função da maior abertura para aplicação de novos conhecimentos relacionados ao processo de gestão, principalmente diante de um padrão de conexões que envolvem as organizações de forma muito mais intensa e que caracterizam diferentes estágios da modernidade. A tarefa de determinar rumos para as crises vividas no mundo do trabalho faz emergir análises e interpretações freqüentes acerca do contexto, como marca da reflexividade. Essas crises fortalecem o papel da POT na busca pelo entendimento da sua dinâmica e como enfrentá-las, resultado da possibilidade de maior liberdade de ação em relação ao modelo que antes existia. A ruptura demanda análise diante da necessidade de revisitar o passado frente ao embate provocado por novas dinâmicas introduzidas na vida organizacional. As alternativas se ampliam e, com elas, os choques entre o modelo de outrora e o novo que busca dar um sentido e tomar às rédeas de um “mundo em descontrole” (Giddens, 2010).

Segundo Beck, Giddens e Lash (1997) três movimentos de destaque deram outros contornos a modernidade, iniciando a passagem da sua forma simples (industrial) para reflexiva (pós-industrial e potencializada pelo avanço das tecnologias da informação e do fenômeno da globalização), levando a maior autonomia da POT sobre a GRH. Esses movimentos marcaram o amadurecimento da POT, diante das construções teóricas e metodológicas que suscitaram na abrangência da disciplina. Como a experiência do trabalho se tornou mais complexa, a ruptura entre POT e a GRH reflete ambigüidades e incertezas produzidas por novos problemas que envolvem as pessoas e as demandas da produção. Enquanto a Administração demanda da GRH respostas de desenvolvimento do potencial das pessoas como diferencial em um contexto de alta competitividade, o poder de expressão do trabalhador no contexto organizacional e seu desdobramento na malha de conseqüências geradas pela atitude que profissionais e empresas constroem entre si estimula visão autônoma e crítica da POT.

O primeiro movimento apontado por Beck, Giddens e Lash (1997) foi marcado pelos poderes crescentes dos atores sociais em relação à estrutura. A POT desempenhou papel importante pelas mudanças que foi capaz de propor de maior espaço para emancipação do sujeito frente às questões regulatórias presentes nas organizações. Entre elas a compreensão de que o indivíduo não possuía apenas uma força motora, mas coletiva e da necessidade de maior abertura para participação dos trabalhadores no processo de organização do trabalho. Isso diante da necessária ampliação do olhar sobre o sujeito como ser coletivo, onde os fatores psicológicos e subjetivos não podem ficar submetidos à visão do ser humano apenas em sua dimensão fisiológica.

A compreensão do ser, em sua complexidade, ganha relevância na medida em que a tecnologia é compreendida como resultado intelectual da ação humana, e não a serviço de extrair do indivíduo o máximo que o movimento mecânico e sua coordenação motora, sincronizada com a máquina, são capazes de gerar. Saber gerir o trabalho deve demandar maior atenção das organizações do que simplesmente operar máquinas ou submeter o profissional à aplicação de ferramentas, da área de GRH, que subjuga a subjetividade e descarte a condição crítica do sujeito. Nesse sentido, a demanda pelo trabalho intelectual é a base para a reflexividade que, por sua vez, não se limita a determinadas esferas da atividade produtiva, mas ganha dimensões amplas que exigem revisões dos modelos de gestão.

A condição cognitiva potencializada pelo acesso a novas informações é o segundo ponto destacado por Beck, Giddens e Lash (1997) como efeito do desenvolvimento do processo produtivo na modernidade, que marca sua passagem de simples para reflexiva. Este fenômeno, de caráter cognitivo, é provocado pela releitura que o indivíduo e a sociedade passam a fazer de si mesmos na medida em que o trabalho é compreendido como uma ação reflexiva. A POT desenvolve seu escopo teórico fazendo a passagem do foco na eficácia do desempenho para a necessária condição de compreensão do profissional como sujeito, uma vez que

este se via limitado pelas condições impostas pelo modelo de organização do trabalho. Ao dar ênfase ao processo emancipatório do sujeito, frente às condições de trabalho, e a forma de compreensão do ser humano no contexto da produção, a POT acentuou o seu caráter crítico sobre as formas de produção que negavam a subjetividade ou não davam a devida ênfase ao desenvolvimento das potencialidades do sujeito. Este foi um marco importante na passagem da modernidade simples para reflexiva, pela forma como as organizações passaram a entender a si mesmas e os modelos que implementam como resultado de um conhecimento que necessita ser socialmente construído e não como uma verdade objetiva e externa às especificidades que possui como meio de relacionamento social (Johnson, 1997).

Por fim, o terceiro movimento se destaca pela forte individualização que firmou a condição dos indivíduos escreverem suas próprias biográficas e se tornarem responsáveis por elas. Os indivíduos ampliam seus espaços de participação diante das aberturas de ordem democrática na vida pública fundada em suas escolhas, conforme citado anteriormente. Trata-se aqui de uma modernidade mais crítica, exposta de forma mais consciente aos riscos que produz e mais realista em relação às responsabilidades pelos caminhos que cada um toma. Nesse campo, coube a POT ajudar a demonstrar, conforme observa Malvezzi (2000:18) “que o poder e a eficácia não emanam da estrutura e da autoridade, mas da criação de redes de ações (enactement) e nas parcerias (networking) que integram os indivíduos em objetivos comuns.” A visão do indivíduo e sua relação em reciprocidade com o outro é um dos grandes desafios da POT dentro de uma concepção integradora que o trabalho em coletividade exige, frente aos riscos de um contexto individualista, egocêntrico, hedonista e competitivo (Lash, 1995; Lipovetsky, 1984). A capacidade reflexiva do indivíduo se potencializa nas relações que estabelece com terceiros nas suas interações cotidianas. Mesmo em um contexto individualizante, os vínculos sociais e organizacionais se mostram fundamentais nos aspectos cognitivos e interativos que auxiliam o processo de construção do conhecimento que, por sua vez, funda a base das transformações na estrutura e no próprio indivíduo.

Todos esses três movimentos identificados (retirar por Beck, Giddens e Lash (1997)) trazem como pano de fundo o processo de inovação e transformação contínua que marca a passagem dessas duas modernidades – simples e reflexiva. A condição inaugurada pelos séculos das Luzes, apesar da forma como a modernidade se torna labiríntica, sem alcançar a terra prometida de uma civilização próspera para todos, deixa como legado maior a ruptura com a tradição e o poder da crítica em operar mudanças. Conforme destaca Gay (1973:3) “o medo da mudança, até então quase universal, dava lugar ao medo da estagnação; a palavra inovação se tornou uma palavra de louvor que pressagiava o caminho do homem rumo ao controle dos desígnios da humanidade.”

O desafio da POT, diante da tensão sempre presente no ambiente que cerca interesses distintos no ambiente de trabalho, é proporcionar uma visão mais realista e menos propensa a maquiar a realidade por detrás de um discurso institucionalizado, meramente retórico, sem lastro com o cotidiano. A crise da modernidade já demonstrou que modelos idealizados são corroídos pela própria dinâmica da realidade – a crítica não pode ser contida ou ignorada, assim como a mudança é algo contínuo na busca de novas formas de se fazer algo. A POT pode oferecer o espelho, o mais nítido possível, embora nunca exato, para que os agentes sociais no ambiente do trabalho, assim como as organizações, se vejam de forma mais clara e consciente através da análise sobre as consequências das escolhas que fazem. Ao auxiliar o movimento reflexivo sobre como essas escolhas determinam o rumo de suas ações, com os seus impactos e riscos, a POT se mostra útil na elaboração dos meios capazes de oferecer condições sustentáveis de coesão interna nas organizações de forma a trazer benefícios para a produção e os trabalhadores. Portanto, a postura da POT é analítica e crítica, enquanto a GRH está voltada para aplicação de suas políticas, tarefas regulatórias e programas.

Enquanto a POT produz conhecimento teórico e massa crítica, a GRH busca conceitos e práticas. A relação entre ambas é significativa no desafio de incorporar, em suas práticas, aquilo que Kant (2008:86) destaca como contribuição do pensamento iluminista, baseado em uma nova visão que auxilia o homem a sair da

sua imaturidade ao adquirir a coragem de fazer uso de seu próprio entendimento, “onde todo aquele capaz de deliberar racionalmente sobre suas escolhas pode sair do labirinto.” Ao usar a imagem do labirinto, Kant parece registrar que aqui começa a aventura da modernidade na construção de novos significados, a partir das escolhas de cunho racional, como forma de superar e transformar um contexto quando ele se mostra carente de sentido – o que é o caso, por vezes, de políticas e programas de GRH.

Na medida em que a produção de sentidos, fruto da subjetividade humana, é um dos principais recursos do ser humano que afeta a dinâmica do trabalho, influenciando no seu desempenho, ignorá-lo pelo controle burocrático e fechado de sistemas especialistas tem se mostrado pouco efetivo no atual contexto. Assumir este processo como problema da POT levou tempo e foi condicionada a forma como a crítica e a manifestação dos trabalhadores foi ganhando corpo nas organizações. Entender o processo de auto-criação da disciplina e acompanhar o seu desenvolvimento a aproxima dos movimentos históricos que marcaram a modernidade.

Mesmo que determinados modelos de seleção de pessoas seduzam às organizações ávidas por resultados de curto prazo, pragmatismo exacerbado e modelos padronizados aplicáveis em toda e qualquer circunstância, a POT oferece contribuições à reflexividade e competência dos agentes diante daquilo que a GRH coloca em prática. Entender as motivações que cercam a estruturação de um processo de seleção de pessoas é muito mais revelador, criando condições de mudanças pela força da diversidade e no ouvir os agentes, do que a afirmação de modelos que pré-determinam o comportamento dos agentes.

A POT se perde no labirinto das organizações quando, a partir de determinadas demandas, busca construir modelos fechados, de valores preditivos questionáveis diante dos objetivos de previsão, controle e análise de desempenho dos gestores, sofrendo, assim, dos mesmos males enfrentados pela modernidade simples (idealizada) e as ideologias totalizadoras, como é o caso da seleção quando

limitado a um processo técnico. A reflexividade fragiliza esses modelos quando convoca a voz dos agentes sociais que possuem uma leitura própria da realidade, seja ela manifesta em ambientes formais ou informais, que defrontam o discurso institucional.

Como fruto do seu tempo, a POT trata da crescente desilusão que os ideais de progresso da modernidade desencadearam. Na gênese da POT, ainda como psicologia industrial, toda engenharia capaz de conceber uma máquina refletia, como efeito simbólico, os ideais de progresso e organização da sociedade idealizada na modernidade simples. O maquinário e a sua estrutura constituíam representação da máquina organizacional onde cada peça\indivíduo ocupava lugar e função previamente definidas e determinadas em toda engrenagem. O sistema produtivo foi concebido como uma máquina bem ajustada e voltada exclusivamente para os ganhos de produtividade a partir de uma leitura simplista do papel dos indivíduos. O protagonista era a máquina e o ser humano entrada no enredo como coadjuvante. Foi a etapa de presença marcante da engenharia na POT.

Os seres e os objetos possuíam seus lugares devidamente organizados, na esfera da produção, movidos pela força empreendedora do capitalismo industrial em franca evolução. A realidade, no entanto, se mostrou mais complexa e o funcionamento da “máquina organizacional” não tão ‘programável’ como se imaginava. A máquina era a grande protagonista e não o homem. O homem girava em torno da máquina e não a máquina do homem. Trocar a peça de uma máquina foi se tornando cada vez mais fácil. Ao mesmo tempo, compreender o ser humano em sua subjetividade foi se tornando mais complexo. A complexidade que move o ser humano fez emergir perguntas na medida em que as escolhas dos indivíduos não são determinadas pelas respostas que a administração científica foi capaz de oferecer. Os trabalhadores, ao perceberem a força do coletivo, não tardam em fazer escolhas e apresentá-las na forma de reivindicações que põem em questão as práticas organizacionais e apontam para a necessidade de reestruturar as relações entre empregadores e os trabalhadores.

Analisando essa evolução, a POT surge como um campo de conhecimento capaz de produzir respostas (retirar para as perguntas) sobre como lidar com as relações e condições humanas na atividade produtiva. O amadurecimento da disciplina é resultado do entendimento de que o trabalho não gira em torno das habilidades mentais, motoras e de personalidade, mas resultam também das habilidades de comunicação, discernimento e capacidade de aprender com a própria experiência (Steffy e Grimes, 1992). A ênfase na máquina em detrimento da perda da visão da dimensão humana no processo produtivo e a impessoalidade no trato com o trabalhador colocaram, ao longo do tempo, a produção em um labirinto que, com a eclosão dos grandes movimentos ideológicos, tornou difícil encontrar uma saída que tirasse o sistema de uma crise. A fórmula da produção organizada que entendia ser um cilindro mecânico tão relevante quanto o pensar e o sentir humano fazem a modernidade se confrontar consigo própria, quando as fábricas se tornam palco das primeiras greves e paralisações movidas pela escolha dos trabalhadores em se unir e protestar como corpo em sua força coletiva.

O trabalhador mostra que não é um indivíduo apenas, mas declara ser também um sujeito coletivo que escolhe rumos próprios, elegendo causas relacionadas à sua condição de trabalho. Mostra um comportamento que fere a lógica capitalista da produção até então. Nesse sentido, dois fatores merecem atenção como força motriz para trazer a psicologia para dentro dos processos decisórios sobre a forma como a organização atuará. O primeiro é o caráter reivindicatório que alterou as relações de trabalho, exigindo maior atenção ao relacionamento com o trabalhador dentro das organizações. O segundo foi a necessidade do aumento de sua produtividade potencial, diante do reconhecimento que sua atitude tem relação com a qualidade do que produz e da sua capacidade produtiva.

O caráter reivindicatório dos trabalhadores por um lado, e o aumento da produtividade com menos custos e desgastes provocados pela reação humana ao trabalho, por outro, validam um domínio da POT, ligado à Psicologia, que, ao longo do tempo, se apresenta distinto do alcance de recursos humanos, vinculado à

Administração. Na medida em que o desenvolvimento da disciplina está atrelado à descoberta do próprio homem em sua dinâmica, a maior complexidade das relações de trabalho e o desenvolvimento de formas de produção mais sofisticadas demandaram maior capacitação e atenção aos critérios de seleção de pessoas, principalmente em relação aos gestores, diante da mudança do papel que passarão a exercer.

Outro ponto importante no início do processo de autonomia da POT é o crescente processo de negociação entre os diversos agentes firmaram as condições para estruturação da área de ARH – Administração dos Recursos Humanos, com maior abertura para sistemas de confiança – ações valorizadas pelos trabalhadores - que permitem avaliar melhor e introduzir melhorias nas suas condições de trabalho. Além disso, nas funções superiores na hierarquia das organizações industriais, no papel desempenhado pelos gestores, nota-se maior controle sobre o conteúdo do trabalho e maior autonomia para aplicar uma nova técnica na produção ou novas formas de aproximação com os trabalhadores. Esse processo é a gênese, ainda de forma bem incipiente, que irá culminar, de forma mais avançada tempos depois, na passagem da Administração de Recursos Humanos (ARH) para a visão mais estratégica presente na GRH. Tanto a POT, como a GRH, se modificam no contexto da passagem da modernidade simples para reflexiva, quando a POT ampliou sua dimensão de reflexividade (Steffy e Grimes, 1992). Para Lash (1997:139) “enquanto a modernização simples significa subjugação, modernização reflexiva envolve a capacitação e preparação dos indivíduos com efeito sobre as práticas organizacionais.”

O declínio da era do homem-máquina, com sua passagem para a visão do homem-funcional, foi resultado da necessária revisão do papel do trabalhador no contexto da produção, tratado não apenas como um organismo físico, mas psíquico. Seu desempenho é resultante dos seus sistemas subjetivos que o leva, com a radicalização da modernidade e crise da sociedade industrial, segundo Giddens (1997:138), a serem “menos controlados pela convenção, sendo cada vez mais livres também para estar em oposição heterodoxa às conseqüências distópicas da

modernização.” Quanto mais cresce a consciência da subjetividade que envolve o homem em sua atividade produtiva, mais a psicologia é convocada, como disciplina, a oferecer soluções para as questões vividas no interior das fábricas.

Nesse sentido, a psicologia organizacional se desenvolve na tensão entre o processo regulatório e emancipatório que faz emergir a reflexividade capaz de gerar maior autoconsciência e autocrítica abrindo maiores possibilidades de ação em um mundo que, pela tensão, tende a se desarticular e se perder. Tanto a GRH como a POT ganham status estratégico porque o profissional e as organizações são desafiados a tratar questões como: avaliação constante de si mesmo, elaboração de metas que potencializem ao invés de alienar e desmotivar, assim como a construção de uma trajetória capaz de revistar o passado e antecipar o futuro na construção de um projeto que faça sentido aos diversos atores nele envolvidos.

Torna-se relevante fazer do ambiente de trabalho um desafio e não uma ameaça, potencializando o sujeito ao invés de reduzir sua capacidade de intervenção sobre o contexto. O papel da POT como estímulo à reflexividade institucional não pode ser limitada ao *como fazer*, mas fundamentalmente ao *por que fazer*, gerando sentidos e significados através da ampliação da participação dos profissionais da organização na articulação do “como” com o “por que”. Giddens (2009:293) considera que trabalho em equipe em situações que estimulem o processo colaborativo dependem de uma autenticidade intrínseca, reflexiva, que não pode ser reduzida a um mero ritual. Segundo o referido autor, “nem todos os funcionários de um restaurante, médicos em um hospital ou trabalhadores de uma empresa aérea sabem o que estão fazendo (em termos do sentido do que fazem), mas uma grande maioria para o bem da organização deve saber, para que ela não entre em colapso.”

A POT pode contribuir com os processos internos na organização que estimulem à consciência, crítica, negociação e produção de sentidos na medida em que construiu, a partir da segunda metade do século XX, um campo autônomo, ainda que interdisciplinar, em relação à área de gestão de pessoas e aos modelos

de administração. É justamente essa emancipação da disciplina que oferece a condição de atuação mais autônoma de base analítica e crítica. Portanto, a GRH não dita a forma de agir da POT, assim como a POT não é um ramo da GRH ou da Administração. A falta de clareza na fronteira entre as essas duas áreas é freqüente nas organizações (Zanelli, 2002). A falta de clareza em relação às linhas que demarcam o trabalho de uma e da outra, no contexto das organizações, enfraquece o potencial da POT em propor sínteses importantes no processo de negociação e coesão interna entre os diversos agentes ao atuar nas organizações.

Nesse sentido, a POT é importante fonte de informação para fortalecer o papel estratégico da GRH, mas não está submetida a ela. Já a força da GRH está em perceber as contribuições que a POT pode oferecer, na medida em que atue de forma independente e autônoma, sem submeter em seus quadros o trabalho desses profissionais dentro de padrões que enfraqueçam sua condição crítica. A GRH encontra, a partir daí, matéria-prima para o exercício da reflexividade que firme sua condição de se auto-reconhecer, com a contribuição de informações e conhecimentos que a POT é capaz de gerar em ambientes dialógicos. Malvezzi (2002) define esse papel da POT nas organizações ao compará-la a figura do “ombudsman”⁶¹, diante da sua permanente contribuição crítica.

A POT possui a potencialidade de produzir conhecimentos como insumos para mudanças nas práticas organizacionais, tendo por base a leitura que a disciplina é capaz de realizar em relação à intencionalidade e o senso de causalidade do que é posto em prática como resultado das escolhas feitas pela área de GRH. Escolhas que afetam o desempenho das pessoas. A POT, diante do seu caráter multidisciplinar, contribui na análise das variáveis econômicas, políticas e sociais sobre o trabalho que demandam mudanças e prontidão dos indivíduos e das organizações na transformação e adaptação ao contexto. Este é um dos mais significativos desafios do profissional no mundo do trabalho, segundo Malvezzi

⁶¹Ombudsman é uma palavra de origem sueca que identifica o representante do cidadão como Ouvidor-geral da União. O Ouvidor ou Ombudsman canaliza reclamações e críticas dos cidadãos em relação aos serviços prestados. No Brasil, o jornal Folha de S. Paulo difundiu, no final da década de 80, a figura do Ombudsman ao indicar um jornalista para que fizesse a crítica das edições de seus jornais.

(2004:15), ao enfrentar descontinuidades que “o obrigam a um contínuo ajustamento, por vezes sem o suporte e apoio institucional.”

Com os estudos sobre a relação do homem x trabalho definidas de forma mais ampla, a POT inicia seu caminho de superação da visão focada nas formas de administração da modernidade simples para desempenhar seu papel crítico e de maior autonomia na modernidade reflexiva. Trata-se de caminho percorrido ao longo da segunda metade do século XX, diante da crise do modelo liberal, que gerou visões mais realistas sobre a complexidade que cerca o mundo do trabalho, fazendo surgir novos marcos teóricos e desenvolvimento de novas linhas de pesquisa. O quadro a seguir indica alguns dos principais movimentos que marcam passagens importantes no desenvolvimento da POT, como fonte de conhecimento que adquire o seu espaço frente às demandas do contexto.

Figura 3. A POT NA RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO NO SÉCULO XX

Período	Problema	Demanda	Produto POT	Conceitos destaque
Início do século	Desempenho x Tarefa - Necessidade de controle sobre o processo de produção como garantia de ganhos de eficiência e do resultado esperado.	Desgaste do trabalhador, falta de adaptação a diferentes tarefas.	Criação de padrões universais de ritmos, movimentos e capacitações. (Psicologia Industrial operando de forma submissa à Administração)	Controle; Padrões de Desempenho Habilidades requeridas: física e motora Motivação: salário (lógica utilitarista de sobrevivência)
Pós 1ª. Guerra	Demanda por aumento crescente da produtividade - Otimização dos fluxos de produção e dificuldades de gestão diante das demandas de aumento da produtividade.	Baixa fidelidade dos trabalhadores aos padrões definidos e alta tensão entre empregadores x empregados no interior das organizações.	Psicometria – ênfase na mensuração; Trabalhador passivo em escalas e padrões; Treinamento e reforço no perfil da figura gerencial. Trabalhador como	Condição psicológica do trabalhador assumida e reconhecida como variável na produção. Habilidades requeridas: comportamento adaptativo – relações entre o indivíduo e as

			<p>ser coletivo e não meramente individual.</p> <p>(Psicologia Organizacional como força de manutenção do status quo e voltada para organização)</p>	<p>tarefas (testes de inteligência e aptidões)</p> <p>Motivação:</p> <p>Treinamento e ações de melhoria das condições de trabalho</p>
Anos 40	<p>Crise da engenharia da Administração Científica</p> <p>(Do engenhoarismo para o comportamentalismo)</p>	<p>Redirecionamento da relação homem-tarefa para compreensão dos vetores relacionados aos processos sócio-comportamentais e gerenciais.</p>	<p>Diferenciação de culturas e sub-culturas dentro da organização.</p> <p>(Psicologia Organizacional voltada para o sujeito social e maior atenção às rupturas claras de interesses entre proprietários e trabalhadores).</p> <p>Base para maior autonomia da disciplina frente à Administração.</p>	<p>Comportamentalismo e avanço da análise do contexto, visão multidisciplinar da PO</p> <p>Habilidades requeridas:</p> <p>Manejo no trato dos processos sócio-comportamentais e gerenciais.</p> <p>Capacidade de lidar com as variações de contexto.</p> <p>Motivação: estímulo ao reconhecimento gerencial e capacidade individual na gestão de equipes.</p>
Anos 50	<p>Desgaste das antigas formas de hierarquia e processos decisórios</p>	<p>Redesenho de tarefas e novas formas de participação em</p>	<p>Práticas de participação e reconhecimento do trabalhador como</p>	<p>Teorias dos Sistemas Sócio-Técnicos (trabalhador como sujeito) e</p>

	<p>implantados nas organizações.</p> <p>Ampliação da atuação dos setores de serviços, frente à produção industrial.</p>	<p>função da condição de enriquecimento do trabalho.</p> <p>Gestão por projetos e o trabalhador empreendedor.</p>	<p>sujeito.</p> <p>Desempenho compreendido de forma mais ampla, reforço do papel do ser humano como recurso principal da organização.</p> <p>(Caráter multi-disciplinar, estudo do trabalho além da dimensão industrial. passagem da PO para POT)</p>	<p>Desenvolvimento Organizacional (behaviorismo)</p> <p>Habilidades:</p> <p>Condição proativa de propor soluções – avaliação das contingências</p> <p>Motivação: Lógica do dever, reforçada também por valores presentes no grupo.</p>
Anos 80	<p>Internacionalização e fusões – Alta competitividade,</p> <p>Demandas por novas competências e flexibilidade (empresas em rede – ação global).</p>	<p>Resocialização do trabalhador e adaptação ao processo acelerado de mudanças no contexto dentro e fora da organização.</p> <p>Análise de redes inter-organizacionais.</p>	<p>Reorientação do controle externo sobre o processo para controle realizado pelo próprio profissional na qualidade do resultado daquilo que produz, no ato da produção.</p> <p>Toda empresa se torna espaço de atuação da GRH e POT – ações que permeiam toda a organização.</p> <p>Passagem de padrões individuais para coletivos de desempenho, com implementação de</p>	<p>Emergência da visão estratégica de Recursos Humanos e ampliação dos objetos de estudos da POT (separação clara entre ambas)</p> <p>Habilidades:</p> <p>Capacidade de articulação – transformando conhecimento individual em coletivo</p> <p>Motivação: Padrões de empregabilidade pessoal e ampliação dos canais de participação coletivos</p>

			<p>novas práticas em GRH com interface nos conhecimentos teóricos gerados pela POT.</p> <p>(Identidades definitivamente distintas entre a POT e GRH, com reforço da crítica na agenda de pesquisa e geração de base teórica que estimula implantação de novas práticas).</p>	
Anos 90	<p>Explosão dos sistemas de informação, novos aprendizados e incertezas\paradoxos do mundo globalizado.</p>	<p>Desenvolvimento da visão empreendedora do trabalhador e do profissional como agente econômico reflexivo.</p>	<p>Revisão de conceitos e teorias para tratar novas questões - reformulação da agenda e ampliação do escopo das pesquisas. Visão do trabalho como ambiente de alta complexidade.</p> <p>(POT reforçando sua contribuição em processos dentro da organização que vão além das práticas de</p>	<p>Processos regulatórios x emancipatórios; Autonomia e reflexividade como aspectos chaves na relação homem x trabalho</p> <p>Habilidades: desenvolvimento de múltiplas competências – profissional que opera sem manuais e depender da hierarquia</p> <p>Motivação: padrão de auto-determinação</p>

			seleção de pessoas)	
--	--	--	--------------------------------	--

Fonte: o autor

O quadro acima aponta metamorfoses que a POT viveu como disciplina frente às demandas do contexto. Tanto o homem, como a sociedade e o trabalho mudaram de forma acelerada no último século. O diálogo com o contexto permitiu sua atualização e produção de conhecimentos novos e úteis que fortaleceram o papel da disciplina. Em relação ao desenvolvimento da POT, a questão da denominação dessa nova área de conhecimento, diferenciando da Psicologia Industrial e a Psicologia Organizacional é resultado de várias transições operadas no mundo do trabalho como reflexo da própria sociedade. A ampliação do setor de serviços, racionalização das indústrias com a crescente mecanização e maior poder do consumidor pela ampliação de alternativas (sociedade de consumo mais estruturada) alteraram a configuração do trabalho para além do contexto industrial.

Ao destacar o quanto "a mente é o campo ativo de estratégias cognitivas que ordena os problemas do mundo e que literalmente colocam as coisas em ordem dando a eles clareza e sentido", Cooper (1998:131) reforça a visão crítica do olhar atento a esse mundo em mudanças que deve servir de base para constante atualização da POT. Se por um lado ainda é limitada a percepção do caráter estratégico da POT nas organizações, por outro há o risco do uso de instrumentos ainda deficientes diante da atual gramática. Cooper (1998), assim como outros teóricos como Parker (1992), trouxeram questionamentos sobre a consistência entre os estudos teórico da POT e as práticas de gestão de GRH. É na discussão de dois grandes processos – regulatórios e emancipatórios - que envolvem escolhas sobre como a organização se posicionará, que o debate entre POT e GRH se mostra mais evidente.

Qual a questão chave do processo regulatório? Sua razão de ser. A empresa por vezes define metas, como priorizar a realização de determinado treinamento de forma massificada para as equipes, sem que de fato o treinamento seja aquilo que

determinadas equipes necessitam. Trata-se de ação meramente quantitativa e massificada, ou seja, a equipe não é reconhecida em suas especificidades. É o que acontece com treinamentos massificados, obrigatórios, mas que subjuguam a capacidade da equipe de definir prioridades ou abrir espaço para maior participação sobre “quem” e o “que” treinar.

O debate sobre processos regulatórios se apresenta ainda na realização de programas de seleção interna de pessoas. Estes programas realizam processos de seleção com excesso de regras de recrutamento, que exclui uns e incluem outros sem critérios que façam sentido para o conjunto de profissionais, ao não acompanhar o desenvolvimento do profissional de forma contínua, possibilitando que a organização tenha, baseado na experiência do profissional, condições de avaliar se ele está ou não preparado para assumir determinada função gerencial. A própria nomeação dos selecionados no processo de seleção, que figuram em uma bolsa de pré-aprovados, se torna uma regra que deve ser cumprida pelas áreas encarregadas de nomear os gestores.

Apesar da relevância dos processos regulatórios, pois uma organização não sobrevive sem eles, é preciso pensar o equilíbrio em relação aos processos emancipatórios, principalmente nas condições atuais onde uma empresa engessada se burocratiza e perde grande parte da sua capacidade empreendedora de geração de diferenciais. Quando uma ferramenta utilizada em um processo de seleção se torna mais importante do que os profissionais que dela participam, e toda condição de contribuição crítica desses sujeitos é subjugada frente aos padrões idealizados da ferramenta, propagados por quem as implanta, algo parece retornar com ênfase ao passado em que é o objeto que determina o sujeito e não o sujeito que dá sentido ao objeto. Isso fica muito evidente quando as avaliações feitas pelos participantes do processo seletivo não são utilizadas, apesar de aplicadas, para rever a forma como o processo e a ferramenta adotada na seleção são utilizados. Na verdade, são os próprios sistemas burocráticos e especialistas que se colocam acima das críticas. Tratar esse tema como atenção é uma das grandes contribuições que a POT pode gerar no aperfeiçoamento das práticas de GRH.

3.2 – As duas modernidades e a evolução da POT: da Psicologia Industrial na modernidade simples à POT na modernidade reflexiva

A análise do processo histórico em que foram delineados os conceitos, orientações e conteúdos da POT é semelhante ao movimento que ocorreu com a Psicologia ao reconstruir sua história: seu passado foi articulado a diversas disciplinas e configurado por distintas orientações teórico-empíricas que marcou uma trajetória específica de amadurecimento do seu objeto de estudo. Entre essas etapas está a identificação das várias denominações que a disciplina teve e que revelam muito sobre o seu desenvolvimento, amadurecimento e autonomia como campo do saber, principalmente no tocante a relação com os estudos organizacionais e práticas da Administração de Recursos Humanos (ARH) e, posteriormente, Gestão de Recursos Humanos (GRH), quando esta adquire função mais estratégica nas organizações.

Logo nos seus primeiros movimentos, a disciplina se comportou de forma monolítica e limitada pelo estreito vínculo com a Administração que dificultava uma visão epistemológica mais ampla (Steffy & Grimes, 1992). Isso porque a inspiração dos estudos da psicologia aplicada ao trabalho, em seus primeiros anos, partiu das teorias da administração, em especial, da Administração Científica, que, por sua vez, a utilizou como fonte de ferramentas de gestão, em uma condição eminentemente gerencialista e ainda distante de procurar entender o papel do trabalho na vida das pessoas (Burrell & Morgan, 1979).

Na passagem dos séculos XIX e XX, na origem da disciplina, a denominação mais comum utilizada na Europa e nos Estados Unidos era Psicologia Industrial em função da sua aplicação em maior escala no contexto industrial, principal vetor econômico à época e em franca evolução. A indústria trouxe algumas experiências pioneiras em outros campos na aplicação da psicologia e a potencializou no contexto da produção industrial. Scott, no estudo de testes aplicados aos militares, e Munsterberg, um dos fundadores da psicotécnica e com trabalhos reconhecidos realizados com profissionais da marinha, principalmente em decorrência do

naufrágio do Titanic, trouxeram aportes que, aplicados ao setor industrial, permitiram o reconhecimento da Psicologia Industrial como uma disciplina útil e aplicável (Muchinsky, 2007; Van de Water, 1997).

Na medida em que os contextos no interior das fábricas mudavam, em especial pelo incremento de novas fontes de geração de energia, as demandas de desempenho aumentavam sua complexidade e exigiam estudos mais sofisticados sobre a performance e adaptação do trabalhador. No entanto, a abordagem concebia o trabalhador como mais uma peça da engrenagem que movia a produção, dando a ele um tratamento deslocado das questões do macro-ambiente externo que afetavam o seu trabalho e das relações grupais construídas no interior das fábricas. A transposição da aplicação de técnicas no contexto militar, fundado na disciplina e hierarquia, não foi algo difícil para a visão que se tinha do trabalhador no ambiente que caracterizava a realidade do trabalho nas indústrias.

Considerando suas origens de forma mais demarcada na Psicologia, Peiró (1984) indica que o desenvolvimento da Psicologia Industrial só foi possível a partir da constituição da Psicologia como ciência e que os autores mais destacados, como Catell e Munsterberg, tomaram os métodos e procedimentos que Wundt utilizava nos laboratórios para estudo das diferenças individuais, orientando-os para o mundo do trabalho nas indústrias, insistindo na legitimação e conveniência da investigação e experimentação da psicologia no trabalho industrial. Os primeiros passos da disciplina foram dados nos estudos em laboratórios, em situações com uma condição de controle maior, que estudavam padrões de comportamento. Em certo sentido, os processos seletivos realizados em salas fechadas, longe da dinâmica do cotidiano do trabalho, reproduzem em parte a condição existente nos laboratórios no início da disciplina.

Décadas mais tarde, foi justamente o avanço e consolidação da Psicologia Social que se mostrou fundamental para ampliação dos enfoques da POT, pois diante das novas etapas da modernidade o núcleo de conflitos, da diversidade e das opções de vida provocou maior atenção aos estudos da interação entre as pessoas,

grupos e categorias sociais. O ambiente de vivência das relações sociais se tornou o palco maior dos estudos, muito mais ricos e adequados como fonte de pesquisa do que os laboratórios que marcaram o início da disciplina.

Dentro dos avanços iniciais da disciplina, os estudos de Munsterberg merecem especial destaque como precursor da Psicologia Industrial pelo emprego das técnicas de forma mais estruturada. A 1ª. Grande Guerra Mundial consagrou o desenvolvimento da Psicologia Industrial, como resultado do êxito dos programas militares de classificação psicológica e, no campo das indústrias, os estudos sobre fadiga, níveis de ruído, monotonia e outros aspectos relacionados com a qualidade e quantidade do trabalho que requer forte demanda de produção, especialmente nas fábricas de munição.

Já os trabalhos de Mayo e os efeitos dos resultados dos estudos realizados em Hawthorne apontam uma inflexão importante nos rumos da disciplina. Nele reside a gênese do reconhecimento dos fatores psicossociais na relação do homem com o trabalho. Os estudos de Hawthorne, realizados na Western Electric Company, em Chicago, demonstraram que o comportamento do trabalhador era complexo e que as interações interpessoais entre os gerentes e sua equipe desempenhavam função importante no comportamento dos trabalhadores (Pereira, 2006). Desenhado para investigar inicialmente as questões de iluminação e infra-estrutura, seus resultados foram além e mostraram que a atenção dada a eles interferia positivamente no resultado do trabalho. Foi o início do olhar sobre as relações humanas em lugar dos tempos e movimentos e das habilidades psicomotoras individuais. A motivação não advinha apenas do salário que recebiam, mas pelas recompensas sociais e satisfações relacionadas a sua relação com as relações humanas dentro da organização.

No entanto, apesar de abrir novos horizontes de pesquisa, os psicólogos industriais se mostravam, mesmo após os estudos de Mayo, restritos aos pequenos grupos, as características de personalidade dos atores-chaves, sem tomar em

consideração as questões mais amplas que envolvem o contexto organizacional e a dinâmica dos grupos sociais. Já os sociólogos, por sua vez, se encontravam implicados com estas propriedades estruturais, no entanto também agiam de forma unidirecional ao prestar atenção somente às características globais e não associá-las aos processos psicológicos.

No final da década de 20, o termo Psicologia do Trabalho surgiu na Europa em função de parte dos pesquisadores considerarem que o termo “industrial” restringia muito o seu campo de atuação, abrindo possibilidades da aplicação da disciplina em outros setores da economia. Tanto a Psicologia Industrial, como a Psicologia do Trabalho, possuíam, no entanto, abordagem estritamente individual e voltada para os temas de interesse da atividade laboral. Os temas de interesse da disciplina eram centrados nas características individuais como o fator mais relevante do comportamento laboral. Somente com a evolução da Psicologia Social, na década de 50, foi possível o elo com teorias sociológicas que chamaram atenção para os aspectos organizacionais e institucionais como fatores que influenciam o comportamento (La Hera, Inigo, Mazo e Bilbao, 2004).

Os estudos relacionados aos processos de seleção de profissionais foram os mais relevantes no início da disciplina, em grande parte por influência da guerra, e contribuíram para aceitação da Psicologia Industrial. Para Pieró (1984) os Estados Unidos foram importantes para afirmação da disciplina pela forma como foram realizados os programas de seleção de soldados durante a 1ª. Guerra Mundial em que se desenvolveram e aplicaram os testes Army Alpha e Army Beta⁶² a milhares de soldados e oficiais, resultando em modelos que auxiliaram na decisão sobre ascensão na hierarquia militar.

O Army Aviation Psychology Program, relacionado com o processo de seleção de pilotos de aviação, contou com a contribuição de psicólogos como Flanagan, Guilford e Thorndike. Psicólogos investigavam os níveis de motivação dos

⁶²Os testes Alfa foram realizados com os soldados que sabiam ler, enquanto os Beta aplicado aos analfabetos. Eles eram utilizados para colocar os soldados em funções mais adequadas em função dos testes de inteligência que foram aplicados.

soldados e os problemas psicológicos ocasionados pela guerra, contudo os aspectos relacionados aos processos de seleção geraram as maiores contribuições para o mundo organizacional do pós-guerra em função de uma série de testes de inteligência e melhor aproveitamento dos soldados alistados, de acordo com a sua capacidade física e mental. Sokal (1987) destaca que os resultados obtidos, mesmo que de forma rudimentar em relação aos critérios de avaliação da aplicação das técnicas, produziram uma gama significativa de testes individuais e coletivos, aplicados em distintos contextos sem a devida atenção para determinadas especificidades que marcam não apenas o indivíduo, como também o contexto social.

Segundo Muchinsky (2007), a 1ª. Guerra Mundial auxiliou a psicologia industrial a se desenvolver e abrir campo para os psicólogos dentro das organizações, tendo os processos de seleção como um dos pontos mais destacados em relação aos conhecimentos gerados pela disciplina. Munsterberg e os estudos realizados ao longo da guerra deram forte impulso ao desenvolvimento da Psicologia Industrial nas décadas de 30 e 40. Sua consolidação foi sustentada também por meio de publicações como o *Journal of Applied Psychology*, editado nos Estados Unidos que chegou a se converter na revista mais importante da Psicologia Industrial. Várias publicações foram produzidas nos Estados Unidos e na Europa. O significativo número de psicólogos associados ao American Psychological Association (APA) é um dos dados que mostram o desenvolvimento da Psicologia Industrial nos Estados Unidos, com cerca de 3 mil sócios, sendo 2 mil relacionados com atividades das Forças Armadas durante a 2ª. Grande Guerra Mundial⁶³. O desenvolvimento de novos métodos de pesquisa de medição de atitudes, da

⁶³O rápido desenvolvimento da Psicologia em geral influenciou o desenvolvimento da Psicologia Industrial nos Estados Unidos, principalmente em função da contribuição de psicólogos europeus que chegaram às Américas fugindo do nazismo durante os anos trinta, sendo Lewin o mais conhecido dentre eles. Os grandes avanços da disciplina durante as décadas de 30 e 40 nos Estados Unidos tiveram uma grande influência dos trabalhos iniciados na Europa antes mesmo da 2ª. Grande Guerra Mundial. Após a guerra, parte dos psicólogos europeus que estava nos Estados Unidos regressou para Europa como professores convidados e consultores. Esses estudos estiveram voltados para as questões fisiológicas, em especial os estudos da fadiga.

sociometria, pesquisa de opinião e dos métodos sistemáticos de observação fortaleceu a identidade da disciplina (Jones, 1985).

Do ponto de vista epistemológico, o salto da disciplina é marcante com os estudos de Myers que, na década de 20, substitui o conceito fisiológico da fadiga por outro que considerava mais os aspectos psicológicos e cuja publicação dos trabalhos inclui outros temas de análise, como os sistemas de remuneração, seleção de pessoas e ansiedade produzida pelo trabalho industrial. Posteriormente, Vernon, discípulo de Myers, diferenciou o conceito de fadiga ao de monotonia e analisou os efeitos das pausas de descanso e da importância da variedade de atividades frente ao trabalho repetitivo. A atenção se volta para a incidência de diferenças individuais que ganha forma, em especial, com os resultados dos processos de seleção durante a 2ª. Grande Guerra Mundial através de programas de escalas de avaliação e procedimentos de observação grupal para seleção de oficiais (Peiró, 1984).

Depois da 2ª. Grande Guerra Mundial o desenvolvimento da Psicologia Industrial não foi tão intenso e, apesar de alguns trabalhos que obtiveram destaque, diminuiu o interesse na sua aplicação no contexto industrial, principalmente pelo crescimento de uma visão especificamente psicossocial. Wall e Gruneberg (1984) indicam que até os anos 30, não é possível falar de uma orientação psicossocial, pois a disciplina ainda era pautada pela cartilha positivista e voltada para os obstáculos que a fadiga criava para o funcionamento regular da produção.

Os debates sobre os problemas de identidade que suscitaram a consolidação da POT décadas mais tarde, mostravam em seu início uma perspectiva individualista, de orientação comportamental e de corte experimental, levada a cabo em especial por Allport (1924). O conceito de atitude era de domínio distintivo entre a Psicologia Organizacional e a Industrial, onde o desenvolvimento da crença dos fatores internos e do papel do sentimento e conflitos do grupo, como variáveis do desempenho, foi tomando corpo como identidade do campo como fonte de conhecimento (Malvezzi, 1999). O desenvolvimento da disciplina oscila entre novas

temáticas, de cunho mais crítico em relação aos aspectos organizacionais que dificultavam o desempenho do trabalhador, e, por outro lado, aos avanços das medições atitudinais, focadas no indivíduo e ainda caudatária da Administração e sob os efeitos da ampla adoção da psicometria.

Wall e Gruneberg (1984) avaliam a obra de Hoppock (1935) como a precursora da emergência da PO no âmbito da atividade laboral. No seu trabalho sobre a satisfação laboral, apresenta lugar de destaque o estudo das atitudes laborais e da investigação empírica sobre suas determinantes. Não obstante a maior influência no campo ser exercida por Mayo, em Hawthorne, os estudos do período salientaram, por um lado, a consolidação da metodologia experimental já apontada por Allport (1924) e a antecipação de certos fenômenos grupais como os da interação, coesão, moral e sentimentos de pertencimento que foram amplamente utilizados posteriormente pela teoria de investigação grupal.

As duas décadas que se seguiram aos experimentos realizados em Hawthorne representaram um período de consolidação na perspectiva psicossocial de análise da conduta laboral. Durante este período se ampliaram as investigações até os efeitos dos estilos de liderança, processos de grupo e as atitudes ante o trabalho. Estudos sobre liderança da Universidade de Ohio (Stogdill e Coons, 1957) e da Universidade de Michigan (Katz, Maccoby e Morse, 1950) são bons exemplos da passagem do direcionamento dos estudos antes voltados para a visão do homem-funcional, com foco na relação homem-tarefa, para a visão mais ampla, calcada na relação entre os processos sócio-comportamentais e os gerenciais, onde os trabalhos relacionados com as tarefas de supervisão e gestão das organizações ganharam força. Eles geraram as bases para contribuições de caráter mais geral e prescriptivo, como os de Likert (1961), McGregor (1960) e Blake e Mouton (1964).

Entre os trabalhos de maior destaque, está a visão de Lewin que contribuiu muito para o que seria o futuro da disciplina diante de uma visão mais ampla da complexidade que cerca a relação do homem com o trabalho nas organizações. Segundo Pereira (2006:42), “para Lewin não é o psicólogo que compete estabelecer

o diagnóstico e prescrever a cura. Se o grupo de cidadãos interessados não trabalhar empenhadamente para a descoberta das causas, das curas e dos remédios dos diversos problemas no ambiente social, nunca o psicólogo organizacional poderá ter êxito na sua missão.” Correntes foram solidificando a idéia de que a visão do ser coletivo e do entendimento do seu papel na vida da organização, na diversidade dos seus atores, oferece condições de estruturar estratégias que canalizem esforços dos membros da organização gerando sínteses entre os objetivos individuais e organizacionais, no qual as partes saiam ganhando. A síntese, no entanto, é fruto da relação com o contraditório (tese e antítese). Nessa tarefa, cumpre o diálogo com outras disciplinas das ciências humanas, vencendo os limites antes estabelecidos de forma muito particular com a Administração.

Apesar das primeiras aplicações realizadas por Munsterberg, reconhecido por muitos como um dos fundadores da Psicologia Organizacional, na busca de uma engenharia do desempenho humano a partir do uso da psicologia – na “análise e adaptação do trabalho ao trabalhador e do trabalhador ao trabalho”, Mayo e Lewin protagonizaram análises importantes que abriram o campo de estudos para o papel do grupo no processo de produção e no uso da psicologia nas avaliações de desempenho. Enquanto Mayo procurou identificar de que forma fatores ambientais influenciavam a produtividade dos trabalhadores, utilizando como campo de estudo uma companhia que fabricava componentes para empresas de telefonia, no início do século XX, Lewin dá particular relevo à psicologia aplicada, isto é, a psicologia inserida na vida cotidiana, nos verdadeiros problemas humanos e nas soluções das questões sociais.

Mayo e Lewin marcam um aprofundamento dos temas ligados a condição humana que ampliou as possibilidades de mudança na ordem de valores do estudo da relação homem x trabalho, com impactos no comportamento das organizações em relação ao seu corpo de profissionais. A partir daí abriu-se possibilidades para constatação de que o mundo do trabalho não era tão ordenado quanto se supunha, nem que o trato do desempenho humano era algo tão simples quanto se imaginava. A complexidade e a dinâmica do grupo exigiam maior atenção ao que eles tinham a

dizer, na medida em que se esperava um fazer mais comprometido com a qualidade e as metas exigidas na produção. Esse movimento de abertura a condição do trabalhador reforça o poder da coletividade, onde o domínio do “nós” ganha força sobre a visão individual do “eu”. Prova disso foi a evolução e adesão aos movimentos sindicais dentro das organizações.

Segundo Hobsbawm (1995:300), “o que dava aos partidos, sindicatos e movimentos operários sua força original era a justificada convicção dos trabalhadores de que pessoas como eles não podiam melhorar sua sorte pela ação individual, mas só pela ação coletiva, de preferência através das organizações, onde a greve despontou como o grande movimento de força.” A passagem da visão da disciplina não apenas como um estudo da individualidade, mas, sobretudo, buscando entender a dinâmica da coletividade, é o que torna possível inserir o tema do sentimento e dos conflitos como um fenômeno capaz de revelar sinais importantes na forma como a organização se estrutura e que exige reposicionamentos. Não se tratava mais de questionar apenas a condição do indivíduo, mas em especial a condição de gestão no interior da organização. A visão do ser coletivo permite o olhar mais apurado sobre a organização em relação às técnicas e práticas implementadas. É a gênese da visão da Psicologia Organizacional como *ombudsman* da administração.

Ao revelar o quanto as questões ambientais afetam os fatores psicológicos capazes de influenciar a produtividade dos operários, Mayo dá os primeiros passos no entendimento da relação do indivíduo com o ambiente. Tanto um quanto o outro, variam e, portanto, precisam ser entendidos em suas especificidades. Em seus estudos iniciais, Mayo identificou a influência da iluminação no local de trabalho e sua relação com a satisfação, trazendo os fatores psicológicos e subjetivos como questões que merecem atenção. É um olhar novo sobre o campo de estudos, abrindo alternativas à visão estritamente fisiológica que imperava até então.

Diante da penumbra que marcava a situação vivida pelos trabalhadores no interior das fábricas, com jornadas excessivas e condições de trabalho precárias, os

estudos de Mayo estimularam investigações no entendimento das questões internas presentes nos indivíduos, em relação a sua motivação para o trabalho, que dialogam com os fatores externos presentes no contexto. Abre-se o diálogo entre os fatores internos como condição dos indivíduos e sua relação com os aspectos ambientais externos, entender a relação do homem com o trabalho não poderia prescindir do olhar desta dimensão, a partir de então. Além dos impactos da iluminação ou das questões físicas e motoras, Mayo aponta para a importância de um clima de trabalho favorável nas relações humanas como fator relevante na produtividade. Entre os pontos de destaque na pesquisa coordenada por Mayo, que tempos depois daria origem a Escola das Relações Humanas, está à visão de que a integração social incide sobre os padrões de produtividade.

A partir de Mayo e Lewin, há uma ruptura importante com a teoria clássica, pois é na integração social do grupo que reside os pontos fundamentais na sua disposição em produzir, movimento este que deve ser olhado com atenção. Os aspectos que envolvem a capacidade física ou fisiológica do trabalhador orbitam a sua condição psicossocial como elemento preponderante no nível de competência e eficiência aplicadas à produção. Isso se assemelha ao caso de Teseu no enfrentamento do labirinto. Sua condição de superação não se restringia a sua capacidade física. Seus instrumentais vão muito além. É preciso atentar para sua condição de gerenciar o projeto que buscou empreender, assim como a sua força psíquica e de articulação com o outro, canalizado-as para a capacidade que adquire de construir e reconstruir positivamente sua ação mesmo em um ambiente hostil e desfavorável.

Outro aspecto importante iniciado com os estudos de Mayo, que será aprofundada alguns anos mais tarde, é a força do grupo diante da ação isolada dos indivíduos. O grupo tem um papel preponderante sobre o indivíduo. A reação não está desvinculada da força do grupo e da forma como este se coloca diante do indivíduo. Transpondo para o mito do labirinto, Teseu mostra o quanto seria difícil enfrentar o contexto sem o senso de coletividade e as contribuições que vieram do

outro. O trabalho coletivo se mostra importante no processo de adaptação e transformação do ambiente.

Já na década de 30 surgem os primeiros estudos que formarão a gênese da idéia de que há uma organização informal dentro da organização formal. Na medida em que o grupo ganhou status maior de análise, foi possível perceber diversos grupos informais dentro do grupo formal. Os grupos informais não podem ser ignorados, pois definem regras de comportamento, assim como escalas de valores e crenças. Enquanto os trabalhos de Mayo apontam o início de uma ruptura em relação ao caminho monolítico da administração clássica, Lewin publica artigo sobre o taylorismo no qual defende que “as pessoas produzem para viver e não vivem para produzir”. Esta idéia de Lewin é um marco na perspectiva do papel desempenhado pelo sujeito frente ao objeto e o sentido que o trabalho passa a ter na sua compreensão de significados para o indivíduo.

Lewin destaca o aspecto humano e, em decorrência disso, coloca a questão do bem-estar no trabalho e a satisfação do profissional em outro patamar de análise. A postura psicológica se apresenta com muito mais força e capaz de gerar aumento no valor intrínseco no próprio trabalho, do que simplesmente a adoção de medidas de flexibilização de regras de jornada de trabalho ou da reorganização das tarefas. Lewin mostra que a questão da relação homem x trabalho é mais complexa do que defendia os postulados da administração clássica. A tensão não está vinculada diretamente a relação do indivíduo com a máquina, onde realiza sua atividade, mas ao processo indivíduo-grupo-organização.

Por outro lado, é importante registrar também que a Administração Clássica trouxe uma contribuição importante na relação homem x trabalho, ao transformar uma potência desarticulada e desagregada em uma disciplina. Fez construir um saber com configuração possível de ser tocada, criticada, estudada e permitindo a dialética do encontro com uma nova forma de interpretar os conhecimentos gerados, na relação tese, antítese e síntese. Dentro de outra escala, se comparado ao processo de construção de uma disciplina e de diversas correntes em seu

interior, a mesma dinâmica pode acontecer dentro das organizações. Modelos e ferramentas aplicadas em um dado contexto podem gestar como decorrência de sua aplicação em uma dada realidade, o seu contrário na forma da crítica construída pelos diversos atores. Nenhuma ferramenta é perfeita o suficiente que não seja capaz de expor suas fragilidades, como também às ambigüidades de quem a aplica na distância entre os objetivos traçados e a prática ou resultado percebido pelos atores.

A década de 30 marca também o início da ampliação dos temas de estudo em função do espaço que Psicologia Social adquire. A disciplina se encontrava em um período de consolidação e reforçou a importância de incorporar aos estudos do comportamento laboral os fatores interpessoais e grupais, além dos aspectos organizacionais (tecnologias utilizadas, características da empresa, práticas de gestão, entre outros aspectos). O enfoque individual não desaparece, mas é entendido em sua relação com o contexto e as relações de grupo que trarão efeitos importantes nas mudanças dos procedimentos de seleção de pessoas.

Com o amadurecimento da Psicologia Social, já na década de 50, e a incorporação dos enfoques e teorias advindas da Sociologia e aplicadas ao mundo do trabalho, as bases para a configuração do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho se estabelecem (Deutsch e Krauss, 1974). É um período que caracteriza maior atenção aos fatores organizacionais e institucionais em sua influência sobre o comportamento do trabalhador, em comparação aos estudos das variáveis individuais e grupais descasado da forma como a estrutura se estabelece.

Os estudos sobre atitudes no trabalho ocuparam lugar considerável que aproximou a visão psicossocial da conduta organizacional no início da segunda metade do século XX, com especial atenção para evolução dos grupos de trabalho (Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell, 1957). As pesquisas sobre satisfação laboral se tornaram componentes centrais da aproximação psicossocial com a conduta organizacional. Na década de 60 surgem demandas mais amplas e contextuais nos estudos das relações humanas nas organizações. Apesar dos

experimentos de Hawthorne incorporarem dimensões sociais as investigações de campo, os experimentos se viram limitados pelo contexto onde a pesquisa foi realizada.

A necessidade de incorporar uma dimensão organizacional e ambiental ao campo de estudos, foi outro ponto importante de desenvolvimento da disciplina, onde se destaca as contribuições de Schein (1984) e Katz e Kahn (1966). Os estudos de Schein oferecem uma perspectiva que considera o contexto estrutural em que se desenvolve a conduta nas organizações. Katz (1986:17) estabelece de forma clara a passagem da Psicologia Industrial para a POT, ao afirmar que “a psicologia industrial era um braço da psicologia individual aplicada, restrita que era aos sistemas de seleção, formação e adaptação do trabalhador as tarefas definidas nos métodos de trabalho.”

Schein (1982) aponta como fatores da evolução da Psicologia Industrial para a Psicologia Organizacional, com especial atenção aos processos de seleção, o entendimento de que os problemas tradicionais relacionados ao recrutamento, avaliação, seleção, treinamento, análise das funções, incentivos e condições de trabalho passam a ser tratados como problemas que guardam relação intrínseca ao sistema social da organização como um todo. A passagem da modernidade simples (industrial) para a reflexiva abre maior espaço de manifestação dos atores e consciência do nível de complexidade que envolve as relações do homem com o trabalho, dentro da perspectiva da força do coletivo.

O segundo ponto indicado por Schein (1982) como significativo na passagem da Psicologia Industrial para Organizacional é a preocupação pelo estudo das características sistêmicas das organizações e que as diferenciam umas das outras. Chama mais atenção o comportamento dos grupos, subsistemas e a visão do todo da organização, em resposta aos estímulos internos e externos, do que a conduta particular dos indivíduos. A visão de dinâmicas específicas e distintas que envolvem as organizações lança as bases da crítica ao modelo positivista baseado em modelos aplicáveis em todo e qualquer contexto.

A passagem da Psicologia Industrial para POT é marcada pela incorporação nos estudos de uma dimensão macro, incluindo o estudo da burocracia, da estrutura organizacional, do clima e do desenvolvimento organizacional diante das mudanças e a participação dos atores nelas. A investigação tem considerado diferentes níveis de abstração – individual, grupal, organizacional e ambiental – para analisar as organizações. As concepções sistêmicas dessas análises permitiram romper as barreiras interdisciplinares, trabalhando conceitos e níveis de análises da sociologia, economia, ciências sociais e políticas.

Ao orientar-se para a psicologia das pessoas organizando suas ações na organização, a POT dá atenção aos processos de ordem social que envolve tanto os indivíduos como os grupos. Pieró (1993) sustenta a importância da POT que busca entender a influência do contexto organizacional sobre a conduta das pessoas e dos grupos ou os processos psicossociais no contexto organizacional e as interações entre as pessoas e as organizações no contexto da dinâmica do trabalho organizado. Nesse sentido, cresce o interesse pelas condições de interação que favorecem a capacidade criadora de novas práticas e processos. Como define Pieró (1993:54), “a investigação básica que se desenvolve no campo, e sua elaboração teórica que necessariamente a acompanha, oferece respostas mais maduras e responsáveis na medida em que estabelece a sua autonomia em relação à Administração e nas intervenções realizadas pelos profissionais da área.”

Os aspectos psicossociais relacionados com a atividade laboral remetem ao estudo de significados e dos valores relacionados ao trabalho para as pessoas na sociedade atual, assim como as condições em que se desenvolvem o trabalho e suas implicações para a saúde, bem-estar, qualidade de vida e melhoria do processo de gestão. As análises produzidas pela POT são compatíveis com a preocupação com a produtividade, a qualidade e a competência exigida pelo mercado, assim como os cuidados para que a atividade profissional traga sentido como uma via de realização pessoal. Um não está em oposição ao outro.

A segunda metade do século XX foi o campo do avanço da legislação voltada aos direitos civis que promoveram mudanças nas relações das organizações com os trabalhadores, abrindo maior espaço para a relação da POT com as mudanças nas práticas nas áreas de gestão de pessoas. Os temas relacionados aos aspectos de satisfação e motivação do trabalhador, assim como estudos sobre o comportamento organizacional ganharam destaque (Skinner, 1971).

A visão histórica do desenvolvimento da POT se mostra de especial relevância dentro da compreensão de que, em sua origem, a disciplina atuou como força submissa aos interesses da administração, distante das condições de transformações que o seu objeto de estudo tinha capacidade de operar. Foi a passagem da modernidade simples para reflexiva que operou as bases críticas acentuadas em relação aos modelos construídos pela administração clássica e o modelo de sociedade industrial que precisou ser revisto. Já no campo filosófico o forte impacto da reflexão existencialista, da teoria crítica e das teorias dos sistemas influenciou o entendimento do trabalhador relacionado ao todo da produção e ampliou o campo de estudos e a profundidade das abordagens da POT no estudo da relação homem-trabalho.

Na passagem da modernidade simples para reflexiva, em seu aspecto político-econômico, Hobsbawm (1995:113) destaca a crise do liberalismo como um dos responsáveis pela deflagração de duas grandes guerras mundiais e como marco de transição dentro da própria modernidade. Trata-se de movimento que desencadeou a desilusão do homem consigo mesmo, principalmente depois dos movimentos políticos totalizadores, fascistas, colocando em questão a democracia, que vieram pós-crise do liberalismo. Segundo ele, “os sobreviventes do século XIX ficaram talvez mais chocados com o colapso dos valores e instituições da civilização liberal cujo progresso seu século tivera como certo e que viu em colapso no século XX.”

Com efeito sobre o trabalho, Hobsbawm (1995) observa que os regimes anti-liberais em primeiro lugar eliminaram, por um período, o temor da revolução

social de esquerda e, em segundo lugar, os sindicatos e outras limitações aos direitos dos empresários de administrar sua força de trabalho sem barreiras na medida em que, segundo o referido autor, “o princípio da liderança fascista era o que a maioria dos patrões e executivos de empresas aplicava a seus subordinados nas firmas, e o fascismo lhe dava justificação autorizada.” Seja o modelo liberal, como o fascista, na primeira metade do século XX, procuraram considerar a insatisfação no trabalho como uma questão de ordem moral ou ética da parte do trabalhador. A reação do trabalhador era “despolitizada” e isolada de seus componentes sociais e políticos como campo de estudo.

O pós-guerra criou as condições, como início do processo da passagem da modernidade simples para reflexiva, de transferência do foco da Psicologia Organizacional da visão do homem-funcional, voltada para a tarefa, para as relações dos processos sócio-comportamentais e gerenciais, diante das transformações sociais do pós-guerra, abrindo outra perspectiva para a disciplina, que inicia o seu caminho de maior autonomia em relação à administração (Malvezzi, 2000).

A história da POT mostra o empenho pela sua emancipação dos determinismos administrativos, que marcaram sua origem, e pautaram a pensar o trabalho na modernidade simples. É uma passagem de estreito vínculo com as formas de administração da modernidade simples, para desempenhar seu papel crítico e de maior autonomia na modernidade reflexiva. Trata-se de caminho percorrido ao longo da segunda metade do século XX. Entender que a Psicologia Organizacional do Trabalho é uma área de especialização da Psicologia direcionada para a produção de conhecimentos sobre a relação homem x trabalho em seus eventos, conflitos, problemas e processos (Malvezzi, 2008), é importante para que os profissionais que atuam na área tenham clareza da relevância da autonomia em seu campo de ação, principalmente quando se trata da atuação no interior das organizações, como, por exemplo, nos processos seletivos para gestores.

A passagem da modernidade simples para reflexiva marca a maior autonomia da POT da sua visão inicial histórica de se ater aos interesses e problemas do capital e das demandas gerenciais das indústrias, mais voltada para a Administração e a Engenharia, para uma abordagem mais ampla direcionada para o entendimento do ser humano em sua complexidade e subjetividade. Esse processo de transição afeta mudanças nas práticas adotadas e relação da POT com a GRH. A POT auxilia a empresa a pensar e agir de forma reflexiva na medida em que vai construindo espaços novos de aplicação dos seus conhecimentos teóricos. Segundo Sato (2010), temas como identidade, processos de interação social, percepção e cognição social e a subjetividade ganham força no pensar a forma de se organizar o trabalho e as práticas de GRH, entre eles o processo de seleção de pessoas, diante do desenvolvimento dos estudos teóricos da POT.

Na alta modernidade, a *práxis* reflexiva não separa a organização em sua forma de conduzir os diversos programas que aplica à forma como o sujeito se posiciona em relação a esses programas. Um não pode ser entendido sem o outro, em termos de estudos organizacionais. O ganho é ter na voz do sujeito, como agente reflexivo que é, o insumo necessário na geração de conhecimentos que permita a GRH exercer o seu papel estratégico, a partir de uma psicologia reflexiva que insere este mesmo sujeito como grande protagonista no ambiente organizacional como gerador de valor.

3.3 – A evolução dos processos de seleção de pessoas no ambiente organizacional

Uma das primeiras narrativas daquilo que se assemelha a um processo seletivo é descrita, ainda que de forma alegórica, no livro bíblico dos Juízes, no século X a. C. Gideão, juiz que comandaria o exército hebreu na luta contra os midianitas, escolhe seus soldados a partir de critérios comportamentais onde separa aqueles que, ao beberem água no rio, abaixam a cabeça até o espelho d'água e ficam mais fragilizados em seu campo de visão diante de um possível ataque inimigo. No outro grupo, dos selecionados, os soldados, de forma natural,

demonstram outro tipo de comportamento levando a água com as mãos até a boca e ficando de joelhos, aumentando o seu campo de visão, em posição que permitiria reagir em caso de necessidade e evitando ataques de surpresa enquanto bebiam água. Este último grupo demonstra, na avaliação do comandante Gideão, maior prontidão, separando 300 homens de um total de 10 mil.

O processo descrito na forma como Gideão selecionou seus comandados aponta para a escolha a partir de um requisito comportamental que, segundo sua avaliação, faria diferença diante dos desafios que seus soldados teriam pela frente. A escolha recaía sobre a qualidade de preparo dos homens e não pela quantidade, opção que se mostrava ainda mais dramática diante do exército midianita que, segundo o relato, chegava a 135 mil, frente aos 300 que ele selecionara⁶⁴.

O fragmento citado da história hebraica mostra, desde os primórdios, que seleção de pessoas envolve escolha, com critérios previamente definidos, estruturados a partir de determinada lógica, razão de ser da escolha. A escolha, na narrativa citada, não é feita por sorteio ou ao acaso, mas obedece a uma razão lógica predefinida que utiliza determinados recursos que dão forma e significado a opção por uns em detrimento de outros. Este é o primeiro ponto para que um processo de seleção faça sentido: critérios de escolha fundamentados em uma determinada razão.

Os princípios de estruturação e validação dos procedimentos de seleção de pessoas vem sendo desenvolvidos há muitos anos, ao tempo que são criticados. Um dos principais desafios é avaliar a capacidade cognitiva diante das demandas sobre os profissionais (Robertson e Smith, 2001). Se espera algo de alguém e este alguém precisa demonstrar que está o mais próximo possível daquilo que dele é almejado. Isso porque a seleção de pessoas tem por objetivo a escolha do

⁶⁴Os 300 de Gideão se assemelham aos 300 de Esparta. Segundo Pearlman (2006), o Livro dos Juízes foi escrito durante o reinado do rei Saul, no X século a. C., embora outros estudiosos, como Johnson (1995) registre que o livro foi finalizado no exílio babilônico por volta do século VI a. C. Um século depois ocorre a batalha das Termópilas, descrita por Heródoto, onde 300 soldados de Esparta, sob o comando do rei Leônidas, enfrentam os persas, também com um exército bem mais numeroso.

profissional capaz de cumprir determinados níveis de desempenho requeridos no exercício de uma dada função (Argyris, 1986). Para Pagés (1993:113), os processos seletivos “permitem avaliar as características de cada indivíduo e não apenas as suas competências técnicas, mas sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração.”

A escolha relacionada a uma função transita, ao longo do tempo, de um processo empírico para bases conceituais centradas em métodos e técnicas, algumas delas, inclusive, com a pretensão de chegar a um resultado exato, como se isso fosse possível e previsível diante da subjetividade humana e da multiplicidade de fatos dinâmicos que envolvem o contexto. Dos oráculos gregos às teorias mais testadas e debatidas no campo científico, haverá sempre um ponto de interrogação quando se trata da dimensão humana, das implicações subjetivas do sujeito, que se move além da capacidade de controle e previsibilidade de qualquer julgamento. Nos estudos que elaboraram sobre processos seletivos realizados em empresas, Hough e Oswald (2000) observaram que a natureza mutável do trabalho apresenta dificuldades adicionais para definição das tarefas e habilidades necessárias. Segundo os referidos autores, cresce a necessidade de habilidades multifuncionais, ao invés da visão tradicional, com seu foco estático naquilo que uma determinada função exige hoje.

Seleção de pessoas em uma organização é um processo de tomada de decisão na escolha do profissional mais habilitado para uma determinada função. Para tanto, é preciso aplicar instrumentos de avaliação com critérios bem definidos. Tais instrumentos sustentam a tomada de decisão diante da geração de conhecimentos que permitam a realização da escolha. Estudos como o de Hough e Oswald (2000) e Salgado (1999) mostram, a partir da aplicação de meta-análises, indícios de validade para muitos métodos de seleção de pessoas, incluindo testes de capacidade cognitiva, questionários de personalidade, entrevistas, avaliação técnico-comportamental e dados biográficos. Contudo, esses estudos se mostram

frágeis dentro de uma perspectiva determinista que desconsidere a subjetividade do processo.

O foco central da seleção de pessoas demonstra estar, no entanto, mais vinculada à análise do processo: seus critérios, motivações e estruturação lógica que resultará em uma decisão por um método ou outro. Tais elementos são reveladores do contexto e da dinâmica que envolve as relações sociais em uma determinada organização. Pautar a seleção em um valor preditivo que seja infalível ou isento de críticas e revisões é um erro comum, principalmente levando em consideração a ausência de avaliação após o evento de seleção. Assumir a escolha é saber-se ciente das limitações do ato de selecionar e, ao mesmo tempo, cuidar da arquitetura (melhor forma de se fazer algo) de tal forma que haja consciência que esta forma projetada trará reflexos nas relações que se produzem no âmbito da interação organizacional.

A seleção de pessoas se apresenta como um processo crítico de gestão integrada de GRH nas organizações, afetando diretamente o processo de gestão dentro da organização (Salgado, Moscoso e Lado, 2005). Sua integração com os demais programas coordenados pela área de GRH é importante porque a seleção vai além do ato do eu\selecionador (representante da organização) escolher o outro. O processo trás, de forma dialética, a condição do outro, em dimensões distintas, escolher e também avaliar o eu/selecionador, que encarna, naquele momento, valores da organização, imbuído que está do poder de escolher entre as várias possibilidades ali existentes a partir de critérios e perfis previamente definidos. Um avalia o outro diante da condição reflexiva que ambos possuem assumindo os papéis de selecionador\avaliado e avaliado\selecionador, pois este último é também um agente ativo de monitoramento do que acontece consigo e a sua volta durante o processo de seleção.

Vários são os instrumentos que podem ser empregados em um processo de seleção: histórias e trajetórias profissionais, entrevistas (estruturadas, não estruturadas), testes cognitivos, jogos de empresas, entre outras tantas

possibilidades. Os instrumentos escolhidos refletem o caráter estratégico ou não que GRH possui, assim como o papel que a POT desempenha no processo. Se a organização deseja encontrar no profissional a capacidade de aprendizagem, condição de trabalho em equipe, automotivação, flexibilidade, criatividade e orientado para a qualidade, precisa oferecer os recursos para que isso aconteça. Isso é que faz do processo de seleção de pessoas ser revelador da maneira de ser da própria organização que a realiza, principalmente levando em consideração a crítica entre o que se espera do profissional e aquilo que a organização viabiliza para que alcance esse perfil.

Além dos critérios de escolha demonstrados por Gideão, mesmo que incipiente, o mito do labirinto apresenta outro aspecto que merece atenção no estudo de pontos centrais na estruturação de um processo seletivo. Em Teseu emerge a questão da relevância da trajetória já percorrida diante de novos desafios que virão pela frente. Há controvérsias, entre os inúmeros relatos do mito, se Teseu se ofereceu ou foi selecionado entre os jovens atenienses que foram lançados como tributo no labirinto de Cnossos. Tenha ele se apresentado ou sido escolhido, a decisão tomada o faz saber de antemão que enfrentaria o labirinto e seus corredores. Diante disso, a forma como se prepara fará toda diferença, mesmo tendo diante dele um ambiente diferente do que já havia vivido ou enfrentado anteriormente em sua trajetória de vida.

A presença nos corredores do labirinto significa para Teseu um grande desafio ao seu poder de adaptação, leitura de cenário e superação do ambiente. Todo processo seletivo redefine um novo espaço de ação, mas que não deve ignorar ações já realizadas ou trajetórias empreendidas que sejam capazes de projetar o sujeito para os desafios futuros. A análise da trajetória percorrida pelo profissional tem potencial para dizer muito mais do que os aspectos revelados em um determinado processo seletivo com dinâmicas realizadas em algumas poucas horas.

Ao trilhar os caminhos do labirinto, a questão é se Teseu seria capaz de dar ao novo espaço uma forma sua, desvendar seus mistérios e demonstrar algum domínio sobre ele. A narrativa do mito do labirinto mostra que o uso da técnica, na forma do novelo amarrado na porta de entrada, diante do desafiador contexto labiríntico, permitiu o vínculo com o lado de fora onde estavam os referenciais importantes para quem nele adentrava. O novelo guardava pontos de referência, reforçando vínculos com experiências vividas fora do labirinto que poderiam ser úteis em caminhos futuros.

Assim, se o novelo auxiliava a demarcar bem o caminho de volta, não se mostrava suficiente para determinar o caminho de ida. A releitura do passado é sempre mais seguro do que seguir adiante em direção ao desconhecido. O novelo é, portanto, a base de segurança ontológica para as possibilidades de escolhas futuras que se abriam no labirinto na medida em que Teseu caminhava. Portanto, a sua trajetória pessoal constituía a base de segurança ontológica ao que estava pela frente. A trajetória, representada pela bagagem de experiência que a pessoa possui, embora não seja a garantia de sucesso futuro, oferece condições básicas de conhecimentos para enfrentamento do que está por vir.

Diante disso, seleção está relacionada ao desembaraçar do novelo na trajetória passada e presente do sujeito que apontem sua condição de encontrar caminhos diante de situações novas que enfrentará no futuro. O passado e o presente não podem ser ignorados diante de desafios futuros, apesar das intensas e dinâmicas mudanças de contexto que tornam a referência e vínculos passados cada vez mais frágeis como elemento de referência, se comparado com a modernidade simples onde o contexto era mais estável, conforme verificado no início da POT.

Há quem, diante das dificuldades de escolha, recorra a elementos míticos como mapas astrológicos, numerologia e outras formas místicas (Robertson, 1986; Gaugelin, 1981). Os movimentos no trato das técnicas de seleção variam de um extremo ao outro, contudo reconhecer a subjetividade de processos de seleção de pessoas tem se demonstrado um primeiro passo importante na análise dos limites

dos métodos aplicados. Nesse sentido, o fator imprevisibilidade deve ser considerado como indutor do acompanhamento necessário, tanto ao funcionário selecionado e nomeado na nova função, como aquele que foi preterido e deverá continuar a desenvolver o seu trabalho com os padrões de motivação necessários. O modelo baseado em uma engenharia que julga oferecer soluções dentro de um padrão que subjuga a subjetividade, que se coloca acima das críticas, como também além dos critérios de validação e acompanhamento ainda se faz presente no cenário atual. A crítica expõe sem muita dificuldade a fragilidade desses modelos. Crítica esta presente no próprio seio da organização, seja ela velada ou não. Abrir espaço para crítica é expor suas fragilidades. Expor suas fragilidades é considerar a força que a subjetividade possui e do quanto o sistema de escolha é mais complexo do que modelos de constituição do preço de um determinado produto.

Abrir espaço para a subjetividade é reconhecer a necessidade de aprofundar as características e especificidades do contexto. No caso das organizações, olhar o contexto é trazer à tona seus problemas e que, certamente, a seleção de um ou outro profissional não resolverá, pois exige mudanças de caráter estrutural. Caso o contexto não seja problematizado, pode levar o novo gestor selecionado a se perder e, ao invés da ascensão profissional incidir positivamente sobre sua motivação, acaba por gerar efeito contrário.

A discussão sobre o modelo de seleção de pessoas deve estar vinculada à capacidade deste mesmo modelo oferecer caminhos para as questões estruturais que demandam ação corretiva da organização. Isso porque ao selecionar profissionais para uma dada função, a empresa está identificando pessoas que julga em condições de resolver problemas e situações críticas. Nesse sentido, é importante definir não apenas o perfil desejado do profissional, como conhecer os tipos de problemas e circunstâncias que o sujeito enfrentará - o que faz a organização ter que, necessariamente, olhar para si e sobre a forma como instrumentaliza este profissional. Ao fazer isso, a empresa necessita se conhecer melhor, de forma auto-reflexiva. Esta informação constitui a base das primeiras

questões que devem estar colocadas na estruturação de um processo seletivo como ação estratégica dentro da organização: quais os tipos de transformações precisam ser operados no processo de gestão das equipes, delineando melhor o perfil de profissional necessário para equacionar as situações que a empresa enfrenta e que ferramentas a organização dispõe para ajudá-lo.

A seleção pode desempenhar alto potencial de reflexividade por envolver o atendimento de uma necessidade a partir do perfil desejado para cada função. A necessidade surge do olhar crítico para si. Além disso, o recrutamento, avaliação e escolha geram conhecimentos que dizem muito sobre a própria organização, pois toda escolha coloca na mesa a questão da necessidade, desejo e intencionalidade. Os investimentos em educação corporativa e outros programas, por exemplo, dificilmente solucionam problemas causados por escolhas mal feitas em processos de seleção de pessoas. Tal constatação deveria ser suficiente para que as empresas tivessem maior consciência da importância dos processos seletivos e investissem mais no acompanhamento constante dos profissionais, permitindo, no caso da escolha de gestores, mapear o perfil do novo gestor tendo por base o perfil da equipe onde atuará esse novo gestor.

A construção da POT como disciplina trouxe contribuições importantes na relação entre a ligação da escolha do gestor e a dinâmica que envolve a equipe em suas especificidades. A visão da dinâmica do grupo como elemento a ser considerado na escolha de um profissional para dirigir e coordenar a equipe foi um dos pontos defendidos por Lewin (1947), ainda no início do século passado. Décadas depois, os processos de seleção que tenham em conta o grupo dentro do qual o candidato irá trabalhar ganham força pela visão de que liderança é estabelecida pelo grupo (Robertson e Smith, 2001).

Compreender essa dinâmica nas relações de trabalho é entender conceitos formulados por escolas teóricas que marcaram a história da POT. No caso em questão, compreender a força do grupo como elemento fundamental na escolha do profissional com perfil mais adequado para interagir com a equipe, conforme

defende a escola sócio-técnica, é um caminho ainda pouco explorado pelas organizações. Muitas vezes o olhar ainda repousa apenas sobre o indivíduo e a dinâmica das equipes, em suas especificidades, é ignorada. Os diversos conceitos e métodos teóricos que sustentam as ferramentas adotadas lançam para as empresas a seguinte questão: qual o caminho a seguir?

O olhar histórico empreendido neste trabalho de pesquisa, analisa alguns pontos centrais dessas escolas teóricas em relação ao processo de seleção. Dá ênfase a transmissão burocrática da função pela antiguidade em uma determinada área até as avaliações com maior peso nos aspectos comportamentais e de interação do gestor com o grupo, é possível ver no passado traços no presente, dos mais diversos modelos, pois a ênfase na maximização dos ganhos no menor tempo possível, como modos de operação capitalista, ainda é atual, apensar de novas roupagens em função da dinâmica sócio-cultural da sociedade. Em relação aos métodos que marcam os modelos de seleção, com suas escolas teóricas na forma de entender o papel da psicologia aplicada no ambiente de trabalho através do processo seletivo, a 1ª. Grande Guerra Mundial se destaca no desenvolvimento da psicologia industrial diante do êxito de programas militares de análise psicológica. Os estudos que aplicaram a psicologia na definição do preparo dos soldados e oficiais e das frentes mais adequadas aos seus perfis, foram associados, durante a guerra, aos estudos sobre tempos e movimentos na produção existente nas fábricas de munição (Salgado, 1999).

Os primeiros modelos de seleção aplicados no início do século XX foram os modelos psicotécnicos, muito difundidos na 1ª. Grande Guerra Mundial, assim como no pós-guerra. Os testes e instrumentos de medição psicológica foram assim introduzidos na avaliação dos trabalhadores nos processos de seleção de pessoal. Na medida em que a organização é uma máquina ordenada, os processos e manuais de execução das tarefas devem estar bem desenhados para que funcione com a maior perfeição, dentro do padrão da administração científica. Trata-se aqui de modelo eminentemente normativo de gestão de desempenho (Legge, 2005). Os trabalhadores devem demonstrar habilidades motoras, principalmente diante dos

estudos de tempos e movimentos, de aceleração do processo produtivo (produzir mais com menos tempo), que se tornaram a base de muitas indústrias, que fizeram proliferar laboratórios psicotécnicos na Europa e nos Estados Unidos.

Dentro dessa perspectiva psicotécnica inicial, as questões relacionadas à motivação e auto-estima são ignoradas e a visão de satisfação no trabalho está ligada diretamente ao rendimento e retribuição pelo resultado alcançado. Trata-se de um modelo altamente mecanicista em que a personalidade e as necessidades do trabalhador não são consideradas, assim como os aspectos psicossociais da relação do indivíduo com a sua equipe de trabalho. Os papéis dentro das fábricas estavam definidos de forma clara e ao trabalhador não caberia sugerir alterações ou dar idéias para melhoria do processo produtivo. Sua retribuição era dada pela sua capacidade física e motora de produção, não pelo conhecimento que seria capaz de agregar ao trabalho. Visto de forma fragmentada, diante da quantidade e do ritmo que é capaz de impor à produção, o trabalhador era um ser passivo no processo de seleção a que estava submetido.

A base do modelo psicotécnico foram os estudos de Munsterberg e posteriormente Catell, tendo por base os trabalhos de Wundt, principalmente “Princípios ou Elementos da Psicologia Fisiológica”, de 1874, que, por sua vez, se utilizou do pensamento positivista de Augusto Comte na idéia do estudo de questões objetivas e no rigor na definição das diferenças individuais. Tempos depois o neopositivismo, na releitura que faz do positivismo, defende que há uma forma de entender os fenômenos que permite captá-los tal qual são de fato, com uma visão única, se aplicada de forma adequada a técnica, de forma objetiva, que proporciona informação clara sobre como são os fenômenos na realidade. Uma vez empregada a técnica de seleção, tal qual o método indica, o resultado não poderia ser diferente, apesar dos selecionadores serem distintos. Ao selecionador cabe cumprir com rigor o que o método e as normas de seleção indicam. O foco era predominantemente na técnica aplicada e a ela o selecionador deveria dedicar atenção.

Os métodos aplicados aos processos de seleção, baseados em testes de inteligência, abriram ainda mais o espaço para os psicólogos dentro das organizações. Apesar de inovadores, esses testes deixavam de lado o caráter subjetivo na medida em que o indivíduo era compreendido como ser reativo e dele se esperava o tempo ótimo de resposta para o procedimento padrão, exatamente como era definido no mapeamento da tarefa que deveria ser realizada. A ênfase estava mais na tarefa padronizada do que no ser humano que, por sua vez, também era entendido de forma padronizada e fragmentada. Por outro lado, esse movimento inicial trouxe para a prática da seleção a necessidade de realizar diagnósticos, palavra que em sua origem, do grego *gnósis* (conhecimento e sabedoria através de sintomas ou efeitos previamente identificados), aponta a necessidade de análise prévia no processo de escolha. Os processos seletivos dentro das organizações, a partir do pós-guerra, menos baseada em aspectos físicos e motores, como ocorreu no início da industrialização, passou a estabelecer novos critérios mais voltados para a capacidade de gerenciamento e a inteligência para lidar com maquinários mais complexos e que exigiam maior condição de adaptação do trabalhador às novas tecnologias (Wallace, 1989).

Os diversos trabalhos que apareceram nos Estados Unidos e na Europa no início do século XX, apesar de distantes geograficamente, tinham em comum a cartilha positivista (Malvezzi, 1999). Enquanto o positivismo pressupõe que o mundo é uma realidade concreta, organizada sobre leis naturais, o neopositivismo flexibiliza essa crença admitindo a inferência dedutiva e as dificuldades de se eliminar a influência dos valores e a contaminação cultural. No entanto, o imperativo da técnica é o ponto de equilíbrio de possíveis distorções.

Farr (1991:374), ao analisar os estudos de Wundt, observa que a experiência adequada aos processos individuais não seria adaptável ao nível coletivo. Segundo o referido autor, “o laboratório é um dispositivo para isolar os fenômenos dos contextos sociais em que eles naturalmente ocorrem, o mundo real, fora dos laboratórios.” As especificidades e características do contexto, que não entravam nas salas dos laboratórios, eram colocadas em segundo plano diante da visão de

um padrão normativo e de procedimentos na organização do trabalho que deveria ser seguido à risca. Nesse sentido, cabe questionar em que nível os processos seletivos realizados atualmente em salas que reservam condições bem diferentes do contexto de atuação do profissional e desconsiderando sua trajetória pessoal, sem problematizá-la, funcionam como uma espécie de “bolha de plástico” ou reprodução, em escala distinta, dos laboratórios de Wundt e de outros tantos que proliferaram no apogeu da vertente positivista. Os estudos se mostram menos críticos e mais subservientes à idéia da integração do indivíduo à tarefa e em sua capacidade de cumprir metas estabelecidas sem questionar.

Centrada na padronização de procedimentos e execução de normas, com avaliação dos tempos de reação, com uso da análise estatística para estudar as diferenças entre os indivíduos, a escola psicotécnica enseja, além do diagnóstico como uma das palavras-chave necessárias ao processo de seleção, outra idéia que estará para sempre vinculada aos processos seletivos: a diferença entre os indivíduos. A questão é como essas diferenças serão interpretadas e tratadas. A diferença reforça potencialidades e perfis distintos necessários ao trabalho em equipe ou serve para descartar, excluir e reforçar a divisão entre os que mandam e os que obedecem dentro da organização?

O modelo psicotécnico de seleção é um marco por promover a análise detalhada dos postos de trabalho, utilização de informação sistematizada como base para a escolha do profissional. No entanto, centrado e limitado pela visão apenas das habilidades motoras necessárias, baseado no status dos laboratórios especializados na realização de testes que foram se sofisticando ao longo do tempo, tendo por base o modelo taylorista. O laboratório era o templo da técnica, de sistemas especialistas acima das “mazelas” e “contaminações” do contexto das fábricas.

As aspirações levadas a cabo pela escola psicotécnica estão presentes nos dias atuais, apesar de mostrarem suas fragilidades. O problema é que tais técnicas são elevadas a uma posição distante dos limites que possuem frente à subjetividade

humana e a complexidade do contexto. Segundo Malvezzi (1991:84), “sobre tal pressuposto, sonha-se com a disponibilidade de instrumentos capazes de revelar tais diferenças e com a caracterização e comparação dos indivíduos através dos seus perfis e aptidões. Igualmente, pressupõe-se o desempenho como um reflexo desses perfis, que pode ser avaliado com objetividade. Na prática, a identificação desses perfis e a produção de um conhecimento assim objetivo dos indivíduos têm deixado a desejar.” O cotidiano se mostra mais complexo do que os aspectos preditivos que – e aí reside sua grande fragilidade – não possuem a consciência da sua limitação, mas se colocam acima do contexto e da visão mais ampla das potencialidades e questões que envolvem a relação do indivíduo com o grupo. Os profissionais avaliados, principalmente no contexto dos processos internos de seleção de pessoas, possuem, em geral, consciência daquilo que vivem na prática, a partir de sinais dados pela própria organização, e o que esta mesma organização espera do perfil dos gestores.

Nesse sentido, há gestores que tem diferentes níveis de performance em função das características das equipes. Há equipes mais autônomas que demandam um estilo de gestão de maior coordenação e acompanhamento das iniciativas do grupo. Ao mesmo tempo, há equipes que precisam de orientações mais diretas e atitude mais diretiva do gestor diante da própria disposição dos seus membros frente aos desafios que lhe são propostos. A idéia da empresa como ambiente cognitivo, dialético, em que as pessoas e as organizações definem e redefinem mútuas construções, baseado na interação dialógica como aspecto seminal onde um transforma e reconstrói o outro, se apresenta como um dos grandes desafios dos tempos atuais.

Os ganhos da escola psicotécnica não podem ser desconsiderados, diante da abertura que a psicologia teve nas organizações, apesar das soluções e ferramentais aplicados, dentro de uma lógica positivista, com limitada visão da complexidade que cerca o indivíduo. Seu efeito foi tão grande que durante vários anos, com reflexos até os dias atuais, a psicologia organizacional esteve associada quase que exclusivamente, nas organizações, ao trabalho de seleção. Harrell

(1992), ao escrever breve história da aplicação do Army General Classification Test (AGCT), relata o apoio que psicólogos deram no desenvolvimento de testes e seleção na classificação de homens aptos para atuarem no campo militar. Os resultados desses trabalhos foram muito difundidos e se cristalizaram como procedimento padrão nos meios militares e, guardadas as características diferenças contextuais, foram adaptados aos meios empresariais (Austin e Villanova, 1992) em larga escala. Tempos mais tarde, a 2ª. Grande Guerra Mundial aumentou ainda mais a atuação de psicólogos nas Forças Armadas. Com efeitos, tempos depois, nos meios empresariais, a disciplina militar foi considerada uma virtude desejável no cumprimento da hierarquia existente nas organizações.

Apesar de baseado na aplicação de testes psicotécnicos, Harrell (1992) avalia que os trabalhos de seleção realizados pela Força Aérea nos Estados Unidos obtiveram, na 2ª. Grande Guerra Mundial, níveis mais satisfatórios do que os resultados obtidos por 25 empresas civis pesquisadas pelo referido autor. Segundo Harrell (1992), no interior das empresas a aplicação dos métodos de seleção, baseada em testes, ainda se mostrava incipiente e carente de adaptações na dinâmica empresarial. No pós-guerra já com maior detalhamento dos relatórios, houve uma influência grande, dentro das empresas, dos trabalhos e métodos desenvolvidos pelas Forças Armadas como agente indutor de modelos e testes psicotécnicos adotados para fins empresariais.

Surge também com destaque o Army Aviation Psychology Program, que inclui a seleção de pilotos de aviação (Flanagan, 1947). A importância deste programa foi à integração de ações envolvendo, além da seleção, a classificação, avaliação de proeficiência, treinamento, procedimentos operacionais e análise das reações individuais em combate, tendo por base os problemas já levantados pela psicologia da aviação. Merece destaque também os estudos psicossociais com os soldados norte-americanos conduzidos por Stouffer (1949) na avaliação de diferentes maneiras de instruir os soldados, na mensuração das atitudes e predição do comportamento diante de determinados problemas e na adequação à vida militar (Ryan, 2010). No entanto, são estudos ainda centrados no comportamento

individual, com forte análise estatística, que descarta a relevância dos fenômenos coletivos e ainda restrita na promoção do diálogo da psicologia com outras áreas das ciências sociais. Os ganhos desses estudos foram à visão mais integrada da seleção às outras ações realizadas, como o treinamento e noções de avaliação do desempenho.

As contribuições dos estudos realizados nos Estados Unidos deram um forte impulso ao campo da psicologia industrial, nas décadas de 30 e 40, com efeito na estruturação de vasto material sobre formas de conduzir seleções nas organizações. A consolidação do campo e publicação de trabalhos sobre processos de seleção foram se afirmado em periódicos como o *Journal of Applied Psychology*, além do *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* publicado anos mais tarde por Dunnette, na década de 70.

As baixas condições de trabalho e a crise de autoridade dos supervisores, frente ao poder que os dirigentes sindicais passaram a exercer no grupo, despertaram atenção ao tema da liderança e das habilidades exigidas para os coordenadores e gestores da produção. Esse passa a ser um problema na escolha desses profissionais, na medida em que há, no interior das fábricas, uma disputa pela consciência do grupo, com a emergência de lideranças sindicais e lideranças outras no seio do próprio coletivo. O sistema de poder sofre abalos e a ampliação do cenário das variáveis relacionadas aos processos psicológicos, que sinalizam impactos no desempenho, criando condições para maior abertura a uma nova abordagem da psicologia na leitura e proposições na administração do trabalho. A realidade demonstra que a integração entre o trabalhador e a tarefa não é única fonte de conflitos, não sendo mais possível estudá-lo de forma isolada, apartada do seu contexto.

No início da segunda metade do século XX, a Escola de Chicago e os teóricos da Teoria do Grupo lançam as bases para o denso debate entre o paradigma organicista e a escola humanista. As habilidades de liderança, comunicação e os aspectos de personalidade influenciados pelo contato do

indivíduo com o grupo apontam para uma nova visão da psicologia aplicada ao trabalho, abertas para os aspectos sociais e culturais, com conseqüências sobre os métodos de seleção desenvolvidos até então. A partir desses trabalhos o relacionamento do indivíduo com o grupo deveria ganhar outro status nas análises e abordagens.

Nesse sentido, a escola sócio-técnica trata do desempenho como um sistema integrado por partes que não devem ser entendidas de forma separada do todo – o que muito se distancia da visão sustentada apenas nas habilidades motoras, conforme presente na administração clássica. Há algo mais, com forte poder sobre o resultado da produção, como a integração social do profissional em seu contexto e no grupo no qual se encontra inserido. O grupo funciona como fator motivador e provoca reflexos determinantes no comportamento do indivíduo. Os candidatos a determinadas funções são analisados pelo aspecto psicológico e suas biografias são levadas em conta em suas atitudes psicossociais. Métodos como sociogramas, entrevistas de avaliação psicológica, estudo do Curriculum Vitae e situações de avaliação grupal surgem com ênfase, principalmente na década de 60.

Em comparação com a visão da Psicologia Industrial, a POT nas linhas humanistas emerge com a compreensão de que não é apenas o homem para a organização, mas a organização para o homem. Trata-se de um processo dialético que se mostra rico em possibilidades de geração de conhecimento através da prática de uma reflexividade que reduza distâncias entre a retórica ou discurso organizacional e a prática ou realidade percebida pelos seus membros (Legge, 2005). Desse modo, os instrumentos adotados pela área de GRH devem passar constantemente por um filtro crítico que permita avaliar sua efetividade na melhoria das relações de trabalho e seu impacto na produtividade da organização.

Os modelos adotados nos processos seletivos são influenciados, a partir da visão da escola sócio-técnica, pela idéia de que a organização não é um sistema fechado em modelos hierárquicos rígidos. Segundo Biazzi Jr. (1994:34), “a escola sócio-técnica entende a empresa como um sistema aberto que interage com o

ambiente, é capaz de se auto-regular pela ampliação do olhar sobre os seus agentes, e que possui a propriedade da eqüifinalidade, isto é, pode alcançar um mesmo objetivo a partir de diferentes caminhos e utilizando diferentes recursos.” Portanto, na medida em que o comportamento das pessoas frente ao trabalho depende da forma como ele está organizado e do sentido que o grupo dá ao trabalho que realiza, a satisfação das pessoas, seu reconhecimento e sentimentos passam a ser mais valorizados como componente importante no resultado final e mais presentes nos processos de seleção. A retribuição não é algo meramente financeiro, mas envolve a revisão da idéia de que caberia ao trabalhador apenas cumprir ordens, sem pensar sobre o trabalho que realiza e buscando formas mais adequadas de trabalho como força impulsionadora da sua própria ação. Os métodos de seleção incorporam essas questões.

Na visão sócio-técnica, o gestor está menos voltado para o controle dos membros de sua equipe e mais atento às condições e recursos necessários ao bom funcionamento do grupo. Ele é mais um facilitador. Por outro lado, os membros do grupo trabalham de forma semi-autônoma. A maior integração psicológica e social dos indivíduos ganha relevância nos processos seletivos, menos centrados apenas no conhecimento técnico apresentado pelo candidato. As empresas começam a perceber que o conhecimento técnico se adquire através da capacitação ou experiência, mas o comportamento organizacional e o relacional do indivíduo com o grupo é algo mais difícil de ser apreendido ou adquirido por qualquer modelo de capacitação. Há, diante da bagagem que envolve diversas variáveis psíquicas e sociais, situações já internalizadas na prática do indivíduo que trarão reflexos na sua relação com o grupo e vice-versa. Trata-se de visão que dá maior destaque à participação dos psicólogos nos processos seletivos, pelo cuidado com o aspecto comportamental, gerando maior equilíbrio em relação aos técnicos que, dentro do processo seletivo, avaliam o conhecimento do candidato. O destaque para os aspectos comportamentais levam ao desenvolvimento de dinâmicas e processos seletivos mais elaborados, com resgate do histórico e trajetória do profissional.

Ao tempo em que define maiores responsabilidades, os psicólogos passam a ser especialistas e guardiães das avaliações comportamentais, enquanto os

técnicos cuidam do conhecimento técnico apresentado pelo candidato. Em alguns casos há uma polaridade entre psicólogos e técnicos, como uma balança de poder no processo decisório na fase final da seleção que, segundo algumas empresas, qualifica o processo seletivo (Gagno & Venturi, 1997). Determinas empresas exigem que o número de psicólogos seja equivalente ao número de técnicos na realização dos processos seletivos, onde a decisão só deveria sair após consenso entre ambos. Contudo, o risco da polarização entre psicólogos organizacionais x técnicos, entendida como uma variação dos conflitos entre GRH x áreas negociais, prejudica a visão mais ampla e estratégica do papel do psicólogo organizacional que, por vezes, se mostra em conflito com o baixo poder de negociação, principalmente no caso dos psicólogos contratados de empresas externas que desconhecem o contexto das organizações e entram em ambientes de seleção.

O desenvolvimento dos estudos sobre a teoria das organizações (Lindzey e Aronson, 1985) recebe, com os trabalhos de March e Simon (1958), as primeiras abordagens dos aspectos psicológicos na análise das organizações. Os referidos autores indicaram que os trabalhos de Max Weber sobre a burocracia se aproximam das teorias mecanicistas da organização e formaram as bases para as análises psicosociológica. Weber procurou demonstrar até que ponto a organização burocrática é uma solução racional frente à complexidade dos problemas modernos.

Como representante e marco teórico do primeiro período da elaboração de uma ciência das organizações, o pensamento weberiano indica a necessidade de racionalizar o trabalho. A diferença de Weber para os trabalhos de Taylor, segundo March e Simon (1958), são os enfoques distintos: Taylor na administração e Weber na sociologia. Portanto, durante um período significativo o estudo das teorias das organizações esteve voltado para o papel da burocracia. Merton, na década de 40, acentua a crise nas relações pessoais e a crescente internalização dos padrões de categorias hierárquicas na tomada de decisões dentro das organizações.

Com a força adquirida pela burocracia, o processo de ascensão profissional dentro das organizações sofreria forte efeito do tempo de serviço como fator de relevância na escolha dos profissionais, e conhecimento das técnicas e regras

burocráticas na execução dos serviços. Os estudos são voltados para o caráter da organização destinada a controlar as atividades de seus membros dentro da instituição, onde as técnicas de seleção deveriam estar voltadas para a racionalidade burocrática.

Na ausência de um gestor, há alguém preparado que detém a qualificação técnica, estando apto para substituí-lo. O objetivo é não prejudicar a eficiência da organização. As burocracias estabelecem normas, inclusive no plano de sucessão, e as impõem através dos regulamentos e manuais de procedimentos. Constância, subordinação dos mais novos aos mais antigos e substituição do gestor como algo natural dentro de um plano de continuidade são naturais no contexto burocrático. O substituto já sabe que irá, um dia, muitas vezes pela antiguidade, substituir o titular e o titular já sabe quem será o seu substituto e o prepara para a tarefa com o objetivo de gerar maior rapidez nas decisões e manutenção do cumprimento dos procedimentos estabelecidos.

O papel da burocracia, dos mecanismos de controle e da ênfase na hierarquia foi alvo de posições críticas e colocaram em relevo os efeitos intencionais na estruturação das organizações e seus aspectos disfuncionais que, em muitos casos, indicaram contradições em relação aos fins pretendidos e o que acontecia no cotidiano do trabalho. O olhar dialético para os problemas estudados ampliaram o escopo de estudos da área e, gradativamente, geraram uma maior aproximação entre a sociologia e a psicologia, diante dos desafios da administração (Mouzelis, 1975).

O crescimento das organizações e a complexidade da gestão trouxeram novos problemas e abertura na participação da psicologia diante das demandas por novas abordagens. A escola psicossocial vê o processo seletivo não como algo acabado, após a realização do evento em si, mas como um processo contínuo, uma vez integrado o profissional ao seu posto de trabalho. A interação, negociação e estudo da motivação são conceitos básicos, que devem ser considerados dentro do estudo psicossocial do posto que o candidato à vaga ocupará dentro da

organização, assim como a cultura organizacional na hora de estabelecer parâmetros para o processo seletivo. O modelo psicossocial trata o processo seletivo de forma muito mais ampla, se comparado ao modelo sócio-técnico pela atenção dada ao grupo.

No modelo psicossocial o processo seletivo precisa ser compreendido e estruturado com relação à visão do que é a cultura corporativa – o que por si só exige o seu estudo e o olhar da organização para si – tornando a seleção um processo muito mais complexo do que sistemas baseados em simples entrevistas. Outro aspecto relevante é que o processo de seleção influi fortemente sobre a motivação e condição futura dos candidatos, principalmente considerando um processo seletivo interno que mantém o candidato na empresa, desempenhando outras funções. A empresa tem responsabilidade com o estado do profissional, tenha ele sido selecionado ou não. Nesse sentido, articula, de forma integrada ao processo seletivo, o cuidado na elaboração de um plano de carreira para o profissional.

A avaliação realizada pelo processo seletivo, na visão psicossocial, não tem valor preditivo, antes torna a empresa ainda mais responsável pelo acompanhamento do profissional, uma vez instalado na nova função. A simples realização do processo seletivo não é, por si só, garantia de que o profissional atenderá aquilo que foi definido no perfil. O cumprimento dos ritos, conforme reforçado pela cartilha positivista, não são suficientes. Na medida em que a seleção é vista como um processo mais contínuo e não meramente factual, a organização desenvolve continuamente estratégias para atrair e desenvolver os profissionais que apresentam grande potencial ou se destacam diante de desafios maiores no futuro.

No contexto provocado pela globalização, mudanças significativas estão em curso e são demonstradas, por exemplo, pela reconfiguração do trabalho com a introdução das tecnologias da informação e necessidade de maior prontidão na tomada de decisão (Castells, 1999). O indivíduo ressurgue com mais força pela necessidade do seu empreendedorismo como diferencial para a organização, como

agente econômico reflexivo que imprime sentido e significado ao que faz. Ao mesmo tempo, não se abandona, nem relega ao segundo plano, o papel do grupo e o estudo da sua dinâmica. Um não existe sem o outro. Isso define novos desafios para a escolha do modelo de seleção que será adotado dentro da organização, pois se trata de uma abordagem que não acolhe rumos simplistas, seja no olhar o ser humano, seja no olhar o contexto.

Ao analisar diferentes níveis – individual, grupal, organizacional e ambiental – a POT alinhou uma concepção sistêmica que a aproximou de outras disciplinas, constituindo, assim, em uma área multidisciplinar, dialogando com conceitos e níveis de análises sociológicas, econômicas e das ciências políticas e da administração – o que a fortalece como fonte produtora de conhecimento capaz de aprofundar os critérios de auto-monitoramento e reflexividade dentro das organizações. Tal trajetória multidisciplinar e capacidade reflexiva permitem a disciplina operar a transformação da visão racional da organização, que caracterizou os seus primeiros passos no início do século passado, para a visão da organização como um processo complexo de múltiplas variáveis e em constante mudança. Isso oferece várias matrizes na forma de conceber e estruturar um processo seletivo, conforme aponta o quadro a seguir:

Figura 4. Modelos de Seleção das Escolas Teóricas da POT

	Modelo Psicotécnico (Binômio Homem- Função)	Modelo Sóciotécnico (Efetividade Organizacional)	Modelo Psicossocial (Visão do Sistema Social)	Desafios atuais
Princípios	1. Analítico e Rígido 2. Objetividade 3. Ênfase nas habilidades 4. Avaliação voltada somente para as tarefas exigidas pela função 5. Personalidade e demandas pessoais do profissional não são	1. Cisão da relação direta desempenho x habilidades 2. Ênfase na relação com o grupo no ambiente de trabalho 3. Relação gestor x equipe e equipe x gestor – relevância de ambos	1. Relação do processo de seleção com a cultura corporativa 2. O processo de seleção deve prever o seu impacto sobre o candidato 3. A avaliação	1. Problem atização do contexto e da capacida de de leitura de

	valorizadas 6. Visão meramente individual, sem consideração das equipes de trabalho 7. Caráter preditivo do comportamento 8. Homem certo para cada tipo de tarefa		psicológica não tem pretensão preditiva 4. Ênfase no vínculo do profissional com a organização 5. Seleção como parte da estratégia de estreitamento dos vínculos com a organização	cenários 2. Uso da informação pelo profissional como ação recorrente na atividade profissional 3. Ênfase em extrair do candidato sua capacidade discursiva e prática de dar sentido ao trabalho 4. Acompanhamento contínuo do profissional em função das intensas mudanças de demandas
Estratégia de ação	1. Análise detalhada do posto de trabalho	1. Análise do ambiente psicossocial	1. Elaboração criteriosa do processo	1. Gestão

	<p>2. Desenho e estruturação do modelo baseado na aplicação de testes</p> <p>3. Ênfase na inteligência, resistência e capacidade motora</p> <p>4. Validação preditiva, a partir da aplicação estatística e matemática</p>	<p>2. Ênfase no preparo psicológico do gestor</p> <p>3. Ênfase nas necessidades psicológicas do candidato</p> <p>4. Estudo do currículo e trajetória do profissional</p> <p>5. Estudo dos aspectos determinantes das atitudes psicossociais.</p>	<p>seletivo;</p> <p>2. Avaliação do candidato para a função em correlação com o seu projeto de carreira</p> <p>3. Tratamento equânime dos candidatos</p> <p>4. Cuidado e atenção ao sigilo na condução do processo</p> <p>5. Estratégia de manutenção da motivação dos candidatos, independente do resultado</p>	<p>do processo de seleção (base de dados dos candidatos como elemento de avaliação da reflexão que é capaz de fazer sobre si próprio)</p> <p>2. Análise contextualizada da função e demandas de articulação com outras áreas</p> <p>3. Capacidade de de auto-gestão da própria carreira, com menor dependê</p>
--	---	--	--	--

				ncia da organiza ção 4. Seleção como atividade estratégica na organiza ção, integrada de forma dinâmica e contínua a vida da organiza ção
Aplicação	1. Afastamento do contexto do trabalho, com uso de laboratórios de psicotécnica 2. Método universalizado, independente do contexto 3. Informação sistematizada ao longo de todo o processo – intenso monitoramento	1. Envolvimento do gestor no processo de escolha do candidato 2. Testes de atitudes e personalidade, com enfoque menos preditivo 3. Visão do interesse profissional – projeto de carreira 4. Introdução de técnicas grupais	1. Cuidado na apresentação da imagem da organização 2. Entrevista com interesse de intercâmbio de informações 3. Processo como etapa importante – feedback – como plano de carreira	1.Integra ção às demais frentes de atuação da GRH 2.Auto-monitorea mento da própria organiza ção como oportunidade do processo 3.Integra r sistema de informaça ão sem, com isso, gerar

				modelos estandar dizado 4.Desenv olver critérios contínuo s e participat ivos de validação do processo
Ferrament as	Professiograma Psicometria	Sociogramas	Dinâmicas de grupo Vivências	Sistemas de informaç ão no acompan hamento da carreira e abertura para o automoni torament o do profissio nal

Fonte: o autor

Diante do quadro teórico construído por diversas matizes ao longo do amadurecimento da disciplina, a POT é desafiada a fazer a passagem da ênfase na obtenção de objetivos através da coordenação das atividades baseadas em métodos coincidentes, aplicáveis em todo e qualquer contexto, para o olhar mais amplo da dinâmica e especificidades que regem cada ambiente marcado pela subjetividade da ação humana e as interações sociais presentes no processo de organização do trabalho. Cada ambiente de trabalho é único em suas características e peculiaridades. Ao longo da história de desenvolvimento da disciplina, a POT foi suplantando a idéia da construção de um modelo universal

capaz de ser aplicado em toda e qualquer situação, para leituras e aplicação de análises de que permitam reconhecer as especificidades do contexto estudado, demandando soluções próprias, sem perder de vista, com isso, o macro-contexto.

Apesar do amadurecimento da POT, ainda persiste a visão da organização como um sistema de controle baseado em regras que tratam de regular a estrutura e o processo total da organização em razão tão somente do conhecimento técnico para se alcançar o máximo de eficiência. Dentro dessa perspectiva, a conduta dos indivíduos na organização é algo preexistente, determinável e guiada por uma intenção racional superior de técnicas aplicáveis que será consistente com os objetivos e metas organizacionais. Esse risco se torna mais evidente quando da implementação de ferramentas que são elevadas a um patamar que prescinde da subjetividade humana e sua complexidade, cuja origem está na sedução, que envolve profissionais e organizações, de transformá-la na engenharia social e psicológica capaz de por fim às inúmeras incertezas e fragilidade da previsibilidade que cerca processos seletivos.

Mesmo no contexto da alta modernidade, organizações ainda estão muito mais voltadas para o controlar do que para o cuidar, para demandar do que para oferecer condições e para estipular metas do que para realizar diagnósticos que potencializem as metas. Nesse contexto, é mais fácil organizar eventos de seleção sem extrair dele uma leitura crítica que aponte caminhos novos na forma de agir e no espaço de participação dos profissionais que atuam na organização.

Nesse sentido, os modelos mecanicistas da organização sugerem que a elaboração dos pressupostos de uma atividade implica em condutas racionais, padronizadas e que a aplicação de recursos dentro de procedimentos ditos ótimos acarretará o máximo de eficiência. Por sua vez, os elementos imprescindíveis para levar a cabo a utilização ótima dos recursos serão o estabelecimento de padrões e o controle das atividades executadas na organização dentro de uma racionalidade com nenhum espaço para a reflexividade, onde “Narciso acha feio o que não é espelho”, tornando modelos estáticos produto de práticas autocráticas, inflexíveis e,

conforme aponta Gouldner (1959), definindo mapa em que indivíduos e grupos são nele classificados e localizados por critérios de hierarquia, subordinação e autoridade. A questão é se as organizações estão de fato em busca de superar esse modelo onde os indivíduos e os grupos são reduzidos a um processo simplista de cognição, a partir de uma dada lógica fechada e formulada por sistemas especialistas sem espaço para as críticas e dominado por regras e programas operacionais padronizados.

Através da construção do conhecimento de forma dialógica e da visão múltipla dos agentes, a organização deve ser capaz de gerar dúvidas e criticar a aplicação de modelos existentes. Como exemplo, é possível citar a análise das tarefas, identificado aspectos essenciais e concretos das atividades que revelam muito sobre o processo de organização do trabalho na empresa (Sandberg, 2000). A reflexividade institucional é este movimento que cultiva uma postura crítica e um questionamento constante em torno de seus objetos, sem descartar o conhecimento obtido pelo legado intelectual recebido. Afinal, conforme Pellegrino (1988:164) registra em relação ao saber científico e que se mostra possível adaptar nas questões que envolvem o conhecimento na aplicação de técnicas nas organizações, em fluxo contínuo de novos aprendizados que colocam em xeque modelos fechados:

“se a ciência transforma o mundo num livro aberto, na medida em que o conhece, constrói, ao mesmo tempo, conhecimento e desconhecimento. Perco aquilo que represento e, por isto, passo a desconhecer o que conheço.”

CAPÍTULO 4

Análise da Empresa Pesquisada: A voz dos atores como caminho da reflexividade

“Todo aquele capaz de deliberar racionalmente sobre suas escolhas pode sair do labirinto”

(Immanuel Kant em “Crítica da Razão Pura”).

4. Metodologia de Pesquisa

A realização dos objetivos propostos para esta tese requer a produção de dados em dois eixos distintos. O primeiro contempla o quadro teórico no qual a representação do mundo é elaborada para expor e tratar do tema da reflexividade nas organizações, assim como todas as implicações relativas à sua compreensão nos processos e sistemas que a integram. Esse primeiro eixo foi realizado e exposto nos capítulos anteriores. No primeiro capítulo a reflexividade foi situada diante das características da alta modernidade, na visão de diversos autores que caracterizam os contornos do mundo globalizado e seus efeitos sobre as organizações e o mundo do trabalho, principalmente no tocante as concepções de tempo e espaço. O segundo capítulo trata dos conceitos que substanciam o quadro de referencial teórico utilizado na pesquisa aplicada, articulando a reflexividade institucional com o movimento de monitoramento reflexivo da ação, racionalização da ação e reprodução de sistemas reflexivos como *práxis* da organização. A passagem da modernidade simples para reflexiva e seus efeitos sobre o desenvolvimento da GRH e POT, como áreas autônomas e interdependentes, assim como a evolução das técnicas e abordagens aplicadas no processo de seleção de pessoas, é apresentado no terceiro capítulo.

O segundo eixo do presente trabalho contempla a produção de dados empíricos sobre os processos de seleção realizados na instituição de tal forma que a existência de reflexividade possa surgir como elemento concreto para posteriormente ser cotejada com a representação conceitual. Estimule a empresa ou não, a reflexividade se faz presente na construção que os atores que trabalham na organização são capazes de elaborar a partir de suas próprias experiências. O avanço da ciência ocorre através da integração desses dois eixos. Neste capítulo, o objetivo é explicitar a trajetória elaborada para a produção de dados empíricos. Seu conteúdo prevê responder a duas questões. A primeira pode ser expressa na pergunta: “o desempenho das pessoas e grupos produz reflexividade?” E ainda, “como a reflexividade atua no desenvolvimento da organização?”

Esse direcionamento dado a esta tese é justificado como caminho capaz de reproduzir o objeto estudado para o aprofundamento de sua compreensão. Não se busca aqui o desempenho das pessoas, mas a existência de uma força oriunda das pessoas que pode ter significativo impacto na equação das organizações dentro do desafio de organizar o trabalho da melhor maneira. Por força de sua dinâmica e da turbulência do ambiente competitivo ao seu redor, a organização do século XXI é um labirinto de possibilidades que fascina e, ao mesmo tempo, bloqueia a ação das pessoas nele adentram diante da perda de sentido e significado para a ação. Nela a reflexão poderia ser o fio que indica o caminho a ser trilhado para a porta de saída. A reflexão surge como forma de conhecimento que denuncia e supera as armadilhas de resultados imediatos de curto prazo, do nível de urgência e do ativismo desprovido de reflexão entre os objetivos esperados e os resultados alcançados. Trata-se de contexto que pode reforçar o poder de sistemas fechados de informação, sustentados pela visão de técnicos e especialistas arredios a abertura mais ampla que traga novas informações produzidas por diversos atores que participam da vida organizacional. Na verdade, essa organização encontra na reflexão o instrumento para seu trabalho, não o trabalho sem sentido como no mito de Sísifo, mas o instrumento para sua emancipação como esperado no perfil traçado para os gestores, mas nem sempre colocado em prática no cotidiano das organizações.

A estratégia desenhada para a realização desse objetivo tem seu principal desafio na reprodução do sistema estudado, como bem analisa Granger (1993). A reconstrução da organização e seus eventos ocorrem pela produção de narrativas que representassem a empresa como um todo, em seus eventos e na dinâmica própria destes. No caso da presente pesquisa, essa narrativa deve revelar os sinais de reflexividade e informar sobre a eventual transformação desta em inputs que podem ser absorvidos pela organização tendo em vista a superação de seus problemas e seu desenvolvimento. A narrativa, seja ela verbal, ou imagética, em prosa, ou em verso, consiste na forma mais comum e tradicional de representação do mundo real. O narrador a utiliza em seus diálogos, conversações, reuniões e preleções para comunicar sua representação do mundo que para ele é válida e

merecedora de confiança. Na vida cotidiana, as pessoas se comunicam, persuadem, questionam e se opõem através da construção e comunicação de narrativas. Como tal, a narrativa consiste numa prática discursiva que tem por objetivo representar o mundo em seus fatos e informações que revelam os agenciamentos, a alocação das causas e eventos em parâmetros de tempo espaço e implicações diversas. Segundo Ron Harré (1980), as narrativas são os instrumentos mais importantes da comunicação e da investigação da vida humana. Assumindo a narrativa como caminho para a produção do objetivo de estudo desta tese, surge a questão de “como essas narrativas serão produzidas?”

Depois de um século de pesquisa das organizações, essa questão já não se coloca como um desafio inusitado. A prática de pesquisa tem evidenciado que a entrevista é uma metodologia confiável porque é capaz de produzir narrativas válidas. A entrevista consiste numa forma prática discursiva estruturada para estimular sujeitos a construir e reconstruir eventos da vida cotidiana. A entrevista é uma prática popular, profissional e científica. Através de entrevistas as pessoas alimentam sua interação e interlocução (Spink, 2000). Diante da necessidade de reprodução de eventos complexos, a entrevista surge como um instrumento de menor risco porque permite a coleta e integração de muitos dados caracterizados por ampla diversidade. O risco frequentemente citado do viés nas entrevistas é real, mas pode ser controlado por técnicas e procedimentos que estão comumente expressos na literatura de pesquisa. Outras fontes de dados como metáforas projetivas, escolhas múltiplas de palavras ou sentenças, em formatos de questionários traria maior risco de representatividade dos fatos e processos, uma vez que o fato organizacional teria que ser fragmentado.

Assim, apesar do risco de validade das narrativas ser real, ela pode ser controlada por diversas formas. De um lado, pela consistência entre as informações que a constituem, por outro lado, pela possibilidade de complementaridade das informações que elas fornecem e ainda, pela possibilidade de se perceber vieses replicados em grupos de pessoas com alguns traços comuns e pelas regularidades encontradas nas narrativas. Além desses aspectos, as narrativas produzidas nas

entrevistas podem limitar a possibilidade de dispersão na aplicação de algum roteiro específico que oferece parâmetros sobre as informações esperadas dos sujeitos. Este fator estimulou a busca de questões férteis para a representação da reflexividade e da percepção de sua utilização nas decisões da instituição. Tendo em vista essas considerações, foi definido que a utilização de entrevistas com candidatos e selecionadores seria o instrumento básico de coleta de dados, na vereda de um roteiro que balizasse a exposição de processos reflexivos e de mudança organizacional para serem analisadas em confronto a produção e a força da reflexividade nas organizações.

4.1 – Roteiro da Entrevista

Na tradição da investigação científica, a produção de narrativas ocorre, na maioria das vezes dentro de entrevistas que são balizadas por um roteiro. A entrevista é uma situação que permite o aprofundamento da investigação, muito além de aspectos superficiais, a partir da pressuposição de causalidades que o entrevistador assume como hipóteses. A entrevista é uma situação propícia para a busca dos motivos, das dúvidas, das atitudes, valores e crenças do sujeito.

Neste projeto, a entrevista semi estruturada foi a técnica escolhida como a melhor opção para a estimulação de narrativas por parte dos sujeitos. Esta forma de entrevista consiste no direcionamento do entrevistado para revelar informações a partir de um roteiro de questões previamente definido. Esse roteiro direciona o sujeito para os fatos e eventos que lhe interessam. Aplicados aos sujeitos, permite o foco da narrativa se concentrar nos fatos fundamentais que representam os elementos contidos nas teorias, ou hipóteses. Na técnica da entrevista semi estruturada, além das perguntas comuns que facilitam a comparação entre os sujeitos e a replicação de eventos, o entrevistador dispõe de recursos para enriquecer e explorar novos fatos e causas.

O balizamento das narrativas buscadas nesta pesquisa foi desenhada através de questões que estimulassem os sujeitos a discorrer sobre suas

experiências, tendo por base os conceitos de Giddens (1997, 2003) na estruturação das questões, que tornasse possível discorrer sobre a geração de novas informações e conhecimentos por parte dos entrevistados como reflexividade que poderia ser apropriada pela organização, em nível institucional, fomentado pelo processo de seleção. Como a seleção revela a auto-identidade dos grupos e das instituições. A pergunta por de trás dessa relação é o que a seleção revela para os sujeitos “que papel desempenham para a organização e como entendem a organização a partir das experiências vividas no processo de seleção de pessoas que participam.” Pelo fato de terem participado de um processo seletivo organizado, em nível institucional, é possível perguntar o que a seleção revela sobre si como membro da instituição e do corpo coletivo como uma categoria destaca no contexto do trabalho.

Além da auto-identidade, o balizamento foi desenhado para revelar os conflitos e tensões produzidas pela inércia das externalidades dos processos seletivos e a reflexividade. Conflitos ocorrem pela falta de reflexão, auto-monitoramento, pelo desperdício de recursos presentes na não utilização das informações e críticas presentes na reflexão e na própria utilização da reflexão como força transformadora das práticas e da atitude da organização em relação aos seus públicos internos e externos.

As narrativas para revelar o uso regular de conhecimentos sobre a vida cotidiana dos funcionários e dos psicólogos selecionadores como instrumento de aperfeiçoamento das práticas de transformação, pela leitura e análise da realidade realizada por eles, foi extraída do seguinte roteiro:

As respostas ao questionário foram divididas em três blocos divididos como forma de identificar na fala dos atores os seguintes aspectos:

I. A auto-identidade⁶⁵ da organização como uma realização reflexiva (quem somos?)

II. Conflitos e Tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)

III. Aplicação dos Conhecimentos (que rumo tomar?)

O questionário foi construído da seguinte maneira:

Monitoração Reflexiva da Ação⁶⁶ (como o resultado do modelo de seleção adotado é monitorado?)

Questão 1: Há canais de avaliação para que os participantes do processo de seleção interna avaliem o modelo adotado e façam sugestões a partir das experiências vividas nas atividades realizadas?

Questão 2: Os atores que participam do processo possuem algum retorno por parte da empresa sobre os resultados obtidos com o modelo de seleção adotado?

Questão 2A (somente para os psicólogos selecionadores): Vocês possuem algum canal ou instrumento para realizarem um diagnóstico da Empresa contratante da seleção, diante das experiências obtidas no processo de seleção?

Questão 2B (somente para os psicólogos selecionadores): Quais os principais pontos de convergência e divergências entre os psicólogos e os técnicos indicados pelo banco para participarem no processo como selecionadores?

Racionalização da Ação⁶⁷ (o que justifica o modelo de seleção de pessoas adotado?)

⁶⁵Giddens (2005:562) conceitua auto-identidade como “o processo contínuo de auto-desenvolvimento e de definição da identidade pessoal por meio do qual nós formulamos um sentido único de nós mesmos e de nossa relação com o mundo à nossa volta.”

⁶⁶A monitoração reflexiva da ação constitui, para Giddens (2004:113), no “caráter deliberado, ou intencional, do comportamento humano, considerado no interior do fluxo da atividade de agente, onde a ação não é uma série de atos discretos envolvendo um agregado de intenções, mas um processo de conseqüências contínuas.

⁶⁷Giddens (2003:443) conceitua racionalização da ação como “a capacidade que atores competentes têm de se manterem em contato com as bases do que fazem, da forma como fazem, de tal modo que, se interrogados por outros, podem fornecer razões para suas atividades.”

Questão 3: O que justifica, na sua avaliação, o modelo de seleção de pessoas adotado pela empresa?

Reprodução de Sistemas Reflexivos⁶⁸ (como as informações geradas pelo modelo de seleção adotado são sistematizadas em conhecimentos reaplicáveis na melhoria das práticas de GRH?)

Questão 4: Como o processo de seleção de pessoas é utilizado como fonte geradora de conhecimento aplicável na melhoria das relações de trabalho dentro da organização?

Circunstâncias da Vida Social⁶⁹ (que situações do contexto o modelo de seleção incorpora como problema?)

Questão 5: O perfil do gestor desejado pela empresa no processo de seleção de pessoas está de acordo com aquilo que é cobrado do gestor no cotidiano do trabalho?

Crítérios de Credibilidade⁷⁰ (os critérios usados pela empresa fornecem razões que justifiquem suas ações, descrevendo de forma válida o que fazem?)

Questão 6: Você validaria o processo de seleção interno da forma como ele foi implantado atualmente, segundo as justificativas apresentadas pela GRH?

Questão 7: Os funcionários de maneira geral validam o processo de seleção interno da forma como ele é realizado hoje?

⁶⁸ Giddens (2003:441) trata da reprodução de sistemas reflexivos como sistemas de aparato crítico por meio do qual as práticas estão sujeitas a avaliação à luz das informações e argumentos lógicos e ao fornecimento de provas.

⁶⁹ Giddens (2003:440) entende o caráter dinâmico das circunstâncias da vida social como o contexto de interação no tempo-espaço, envolvendo a interação entre os atores e a comunicação entre eles na forma como lidam entre si e frente aos desafios do contexto.

⁷⁰ Giddens (2003:440) define o conceito de critério de credibilidade como “os critérios usados por agentes para fornecer razões para o que fazem, aprendidos de modo a ajudar a descrever validamente o que fazem.”

Colonização do Futuro⁷¹ (que visão de futuro da empresa o modelo de seleção antecipa através de sua aplicação no presente?)

Questão 8: O atual modelo de seleção de pessoas projeta um futuro melhor para a empresa ou não tem qualquer interferência com os resultados futuros?

Questão 9 (apenas para os candidatos): Diante da experiência que você adquiriu no exercício de diversas funções, ao longo de sua história na empresa, acredita que precisaria passar por um processo de seleção com psicólogos e técnicos para ser qualificado no exercício de funções gerenciais de maior complexidade no futuro?

4.2 – Análise das Narrativas Produzidas nas Entrevistas

A análise das narrativas tem sido feita, na grande maioria das pesquisas através de análise de conteúdo e , ou de discurso. Essa metodologia pressupõe que os dados fornecidos pelos sujeitos sejam potencialmente fontes de informação sobre os fenômenos estudados pelo pesquisador.

A análise de conteúdo consiste num exercício de lógica nos quais os enunciados produzidos pelos sujeitos ao construírem suas narrativas são submetidos à pergunta: “que sentidos o sujeito tinha em mente quando elaborou esta frase?” No caso deste trabalho, as narrativas criadas pelos sujeitos ao descrever os eventos da instituição também são submetidas à mesma lógica. Que significado essa frase tinha para o sujeito quando a elaborou e comunicou? Aqui, a análise de conteúdo foi programada e realizada nas diversas etapas que estão descritas a seguir.

⁷¹A colonização do futuro é entendida por Giddens (2002) como a criação de territórios e possibilidades futuras, reivindicada por inferência contrafactual.

A primeira etapa consistiu na transcrição das entrevistas tal como elaboradas pelos sujeitos. Nessa tarefa, a entrevista foi despoluída de elementos que não contribuem para sua compreensão e podem até mesmo atrapalhar seu resgate como fonte de informação. Nessa despoluição, foram eliminadas frases sem sentido, palavras repetidas, ou transcritas informações que foram comunicadas por gestos e por isso não foram captadas pelo gravador.

Em seguida, de acordo com a tradição da análise de conteúdo, foram realizadas leituras flutuantes nas quais o pesquisador se familiariza com as narrativas e vai mergulhando na busca de sentidos possíveis, ou de problemas que a narrativa poderia apresentar, como intenções do sujeito, ao criar alguma informação. Em seguida, munido do roteiro e de categorias de análise, o pesquisador lê cada um dos enunciados identificando as frases que revelam auto-identidade, aquelas que revelam conflitos e tensões e aquelas que expõe os aspectos propositivos de mudança nas práticas, fruto do olhar reflexivo, estimuladas pelo processo de seleção (Malvezzi, 2011).

No resultado dessa etapa o pesquisador tem os dados de sua pesquisa. Os dados relativos a uma mesma categoria, como por exemplo, a auto-identidade, são colocados juntos de forma a se ter o conjunto de informações fornecidas pelos sujeitos para essa categoria, acompanhado de todas as implicações associados ao todo.

A conformidade a esse ritual permitiu a apresentação das narrativas das entrevistas agrupadas nos tópicos seguintes, que constitui o resultado da pesquisa.

4.3 – Estratégia Investigativa

A construção da análise da reflexividade da área de GRH, e sua relação com a POT, proposta neste trabalho foi intencionalmente direcionada para o processo interno de seleção de pessoas, conforme já explicitado no início deste capítulo. Cabe destacar, no entanto, que a aplicação do modelo adotado na presente

pesquisa não se limita aos processos de seleção de pessoas, podendo ser replicada na análise de outros programas de GRH como prática reflexiva na esfera institucional. O processo interno de seleção foi tomado como uma representação da reflexividade institucional que transita em outros setores da empresa. Nesse sentido, o modelo, se validado, poderá ser aplicado para outros programas dentro do escopo de atuação da GRH, como expresso na capacitação corporativa e avaliação por competências, por exemplo.

Tendo esses objetivos, surgiu a oportunidade de estudá-los em uma empresa que atua no sistema financeiro, como uma situação emblemática de empresa complexa e dinâmica, na qual se espera maior domínio sobre as relações e contextos sociais incorporados reflexivamente como condição do agir estratégico.

Para proteger a confidencialidade da empresa estudada, ela será denominada como Banco Terra S.A. Trata-se de empresa de capital predominantemente nacional, que atua no setor bancário brasileiro em diversos segmentos. Na Pessoa Física atende da baixa renda ao Private (clientes de renda elevada). Já em relação à Pessoa Jurídica, vai do atendimento à micro e pequena empresa ao Large Corporate (empresa com alto faturamento). Possui, portanto, necessidade de desenvolvimento de diversas competências e especialização nesses diversos públicos que atende. Sua atuação, do sul ao norte do País, é caracterizada também por programas de apoio ao desenvolvimento regional, em função da capilaridade de sua rede de agências presente em diversas regiões.

A evolução do processo de segmentação, incorporação de outras instituições e ampliação da cesta de produtos promoveu grandes impactos na área de Gestão de Pessoas. Os últimos anos do Banco Terra S.A. têm sido marcados pela alta rotatividade dos profissionais, pois cerca de 5 mil funcionários são contratados anualmente e a média de tempo de banco vem caindo em função de crescente processo de aposentadorias e desligamentos. Isso acarreta necessidade de constantes nomeações para gestores da rede de agências do varejo.

Outro ponto de destaque é a evolução do seu parque tecnológico e sistemas de informática que trouxeram melhorias na organização do trabalho e atendimento ao público, além da necessidade de novos aprendizados para gestores e equipes. A introdução das melhores práticas de Governança Corporativa foi outro ponto que impactou muito a instituição nos últimos anos, principalmente em relação aos processos de controle e ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos seus executivos e profissionais ao interesse dos acionistas e dos órgãos reguladores como representantes da sociedade. O maior nível de controle externo e interno acarreta atenção constante aos aspectos normativos, assim como as mudanças no formato e lançamento de novos produtos e serviços pela necessidade constante de revisão das estratégias cujo objetivo é ampliar participação no mercado.

Atuando em um mercado altamente concentrado, o Banco Terra S/A vem registrando resultados crescentes, contudo seus principais concorrentes também apresentam significativa evolução na performance e nos lucros distribuídos aos acionistas. Um dos seus maiores desafios é a melhoria da sua eficiência operacional e integração da organização, reduzindo distâncias entre as áreas, de tal forma que ganhe agilidade e consiga fazer frente às demandas de um mercado cada vez mais competitivo. A redução gradativa do *spread* bancário, diante da queda das taxas de juros, que tornem o Banco ainda mais competitivo, tem gerado a necessidade de ganhos de escala que sustentem a evolução do resultado da instituição.

Bastante impactada por uma série de mudanças de posicionamento e estratégia da organização nos últimos anos, a área de Gestão de Pessoas tem participado das discussões estratégicas e definição de indicadores de *performance* da organização. Alguns indicadores, como a redução índice de insatisfação no trabalho, alta rotatividade e absenteísmo se apresentam como desafios para a área de Gestão de Pessoas. Merece destaque também o fato da empresa verificar a cada ano queda do índice de satisfação no trabalho, realizada por organizações independentes e publicadas em revistas de grande circulação, comparando a performance de diversas instituições nesse item. A queda na satisfação tem

chamado atenção para a postura dos gestores e os aspectos comportamentais na condução das equipes.

Outro ponto desafiador é o índice abaixo da média de mercado de funcionários com nível superior completo, se comparado aos concorrentes, o que exige, diante da crescente introdução de novos produtos e serviços no portfólio oferecido aos clientes, investimentos no processo de qualificação e desenvolvimento profissional.

O Banco Terra S/A possui uma estrutura formal que, segundo o modelo de Burns & Stalker (1961) na comparação com o modelo orgânico, pode ser caracterizado como:

- Hierarquia Rígida
- Tarefas Fixas
- Alta Formalização
- Comunicação Formal
- Decisões Centralizadas

Com alto nível de formalização, o Banco Terra S/A possui grande quantidade, níveis e especificação de normas, rotinas e procedimentos. Nesse sentido, Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008:6) observam que “o caráter rotineiro está associado à presença de manuais de procedimentos, descrições de cargo e outros documentos semelhantes”. Com característica mais normativa, a realidade do Banco Terra S/A se encaixa nos estudos de Robbins (2002:181) ao constatar que “as tarefas rotineiras estão associadas a estruturas mais verticais e departamentalizadas”.

Sua forte atuação no varejo e ações negociadas em bolsa, gerando a necessidade de expressivo contingente de gestores qualificados, reforça a necessidade de programa de seleção de gestores, em nível nacional, que possui visibilidade interna na organização como um dos principais programas conduzido

pela GRH. Para o trabalho de pesquisa, será feito recorte em processos de seleção de gerentes da rede varejo realizados no estado de São Paulo, durante os três últimos anos (entre 2008 e 2010). A pesquisa está focada na avaliação específica de processo de seleção interna de gestores coordenado pela área de GRH e que envolve avaliação técnico-comportamental, uma vez que há diferentes formas de nomeação dentro da organização.

Cabe destacar que há profissionais que passam pelo programa de qualificação para gestores, gerido pela área de GRH, que, a partir das indicações feitas pelo processo seletivo, compõem bolsa de profissionais pré-qualificados para novas funções gerenciais, em agências de maior porte e complexidade, que geram ascensão profissional e aumento da remuneração dos aprovados na qualificação. No entanto, a organização não oferece garantias que serão de fato nomeados, mesmo estando na bolsa de pré-aprovados. Gestores não avaliados pelo programa podem ser nomeados diretamente em ascensão profissional para agências de nível mais elevado que permitem remuneração maior. A alçada de nomeação dos gestores cabe a superintendência estadual que responde pela gestão das agências de varejo do estado (UF) da sua jurisdição.

A empresa convive com dois modelos de nomeação – um dentro do programa de bolsas de gestores desenvolvido pela GRH, com avaliação técnico-comportamental, e o outro feito pelas próprias estaduais na avaliação que fazem dos seus gestores. A estadual pode ou não nomear um gestor pré-qualificado na bolsa.

Há metas corporativas das superintendências estaduais para nomear, em postos gerenciais, esses profissionais qualificados no programa e que compõem a bolsa, frente aos não qualificados. No entanto, se mostra frágil a difusão e comunicação da avaliação da qualidade do programa implementado a partir da análise comparativa de performance dos gestores nomeados que passaram pela bolsa de pré-qualificados e dos não qualificados. A empresa convive com dois sistemas de nomeação: de gestores que compõem a bolsa, estruturada a partir do

programa coordenado pela área de GRH, e gestores nomeados fora da bolsa, sem passar pelo programa. A convivência dos dois modelos se mostra presente no depoimento dos entrevistados como um problema que afeta a credibilidade do trabalho realizado pela área de GRH, colocando em questionamento os critérios de nomeação.

Apesar das áreas de negócios ganharem pontuação adicional (bônus) no programa de resultados da empresa, caso cumpram um determinado percentual de gestores nomeados, cuja origem é a bolsa de pré-qualificação estruturada a partir da seleção interna desenvolvida pela GRH, essas áreas se mostram, por vezes, resistentes em nomear os qualificados quando surgem as vagas para nomeação. Profissionais que não participaram da seleção técnico-comportamental podem ser nomeados na frente dos qualificados. Os dois modelos convivem, sendo que um deles é resultado do investimento feito pela GRH no processo interno de seleção, enquanto o outro não. A convivência com diferentes formas de seleção\nomeação de gestores é tratada pelos entrevistados que destacam a ausência de avaliação dos resultados gerados pelos diferentes modelos – o que seria possível através da análise da performance dos gestores nomeados em cada modelo. Além disso, os gestores entrevistados apontam a ausência de canais de avaliação do processo que melhore a prática da organização.

A empresa pesquisada recruta técnicos selecionadores e psicólogos organizacionais do seu quadro funcional para participarem do processo de seleção, além de empresas contratadas externamente e especializadas em seleção. Aqui também há convivência de dois modelos: psicólogos selecionadores funcionário da empresa e selecionadores contratados do mercado. Em determinados casos, conforme o processo avaliado na presente pesquisa, a empresa contratada não conhece a cultura organizacional e se atém ao perfil traçado pela contratante. A utilização de psicólogos funcionários e não-funcionários afeta, na avaliação dos entrevistados, o resultado final e a forma como elaboram a compreensão do comportamento dos participantes do processo de seleção.

Diante da necessidade de abranger alguma diversidade significativa dos agentes envolvidos no processo de seleção, a entrevista foi estruturada para ouvir 11 pessoas, incluindo 4 psicólogos organizacionais sem vínculo empregatício direto com a empresa, mas que são periodicamente requisitados para atuam em processos internos de seleção de pessoas.

4.4 – Coleta de Dados

Duas fontes de dados foram consideradas neste estudo: a primeira é a análise dos documentos da área de GRH sobre a metodologia e conceitos aplicados ao processo de seleção, assim como o material de preparo e orientação aos psicólogos organizacionais e técnicos. Essa primeira fonte de dados de caráter institucional, que apresenta a forma como o programa é estruturado, de caráter normativo, é importante no entendimento e análise sobre os procedimentos adotados (conceito que utiliza e quais os objetivos), onde será possível identificar também os papéis que cada agente desempenha no processo. Os documentos auxiliaram na análise das avaliações preenchidas pelos candidatos, como se posicionam os avaliados e o que é feito com as informações geradas pelas planilhas de avaliação. Por último, os documentos apontaram também quais os perfis desejados para a função gerencial.

Aferidas a base de dados inicial, a partir de fonte oficial fornecida nos documentos da empresa pesquisada, foi tratada a segunda fonte de pesquisa através das entrevistas, seguindo o modelo de entrevista semi-estruturada.

A coleta de dados via entrevista foi utilizada por possibilitar o contato direto e a comunicação bilateral entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo, em caso de dúvidas, que o pesquisador faça esclarecimentos e explicações para elucidá-las, além de permitir explorar em profundidade as convicções dos respondentes na busca por informações mais detalhadas (Mattar, 1996; Richardson, 1999). Foi aplicado um mesmo modelo de entrevista semi-estruturada para todos os participantes como forma de evitar distorções nas análises comparativas.

As entrevistas foram individuais, previamente agendadas, conduzidas pelo pesquisador e realizadas em ambiente reservado para garantir a privacidade das discussões e conforto ao entrevistado. As informações geradas em cada entrevista foram registradas na presença do entrevistado (gravadas) para em seguida serem transcritas em forma de texto para que este pudesse validar e confirmar as respostas dadas. As descrições foram então submetidas à apreciação do entrevistado para sua validação ou para que fizesse as alterações ou complementações necessárias.

4.5 - Sujeitos

A produção de narrativas representativas da forma como os agentes entrevistados se posicionam em relação às questões formuladas, trazem conexões com diversas propriedades do contexto importantes aos objetivos da presente pesquisa. Por este motivo, optou-se pela escolha de uma única empresa a fim de reduzir a diversidade de moderadores e de situações que poderiam contaminar ou criar ambigüidades na troca de contextos e de modelos aplicados. Nesse sentido, foi analisada a situação de uma única empresa, restringindo a análise ao seu contexto específico.

Os sujeitos escolhidos já participaram de processos de seleção conduzidos pela área de GRH e, nos casos dos profissionais ligados aos órgãos diretivos, possuem poder de decisão sobre a estruturação e aplicação do modelo adotado pela organização. Procurou-se também diversificar os agentes, em relação a sua participação em diversas etapas e papéis no processo de seleção, tendo como objetivo trazer visões representativas e diversificadas sobre o objeto de estudo.

A estratégia elaborada para essa tarefa foi entrevistar representantes dos seguintes grupos:

- Profissionais responsáveis pela área de GRH;

- Profissionais que participaram do programa de seleção para gerentes e foram reprovados em um dos processos (2 profissionais – CLE e ABL)
- Profissionais que participaram do programa de seleção para gerentes e foram aprovados no primeiro processo (2 profissionais – JGE e OMR)
- Profissionais que não participaram do programa de seleção para gerentes ou foram reprovados e mesmo assim foram nomeados gestores, em função da alçada que a área de negócios possui (3 profissionais – WNR, RRD e JVL)
- Psicólogos organizacionais que participam na estruturação e como selecionadores dos processos seletivos (4 profissionais – ABR, MAN, LHR, LCF)

As análises das opiniões e experiências apresentadas pelos sujeitos entrevistados, assim como dos documentos tratados a partir do material fornecido pela organização pesquisada e os conteúdos desenvolvidos nos capítulos anteriores, serviram de base para o resultado produzido pela pesquisa.

4.6 – Documentos da Empresa Pesquisada – Conceito Utilizado na Seleção Interna de Pessoas

Em texto de apoio utilizado na preparação dos psicólogos e dos técnicos que participam do processo como avaliadores, ambos funcionários da empresa, o modelo é definido como utilizando propostas teóricas heterogêneas. Não há uma única linha orientadora do processo de recrutamento e seleção. O modelo é estruturado a partir de uma combinação de orientações teóricas que procuram dar conta das múltiplas dimensões existentes nos desafios de um processo de seleção.

Esses saberes e referenciais teóricos são importantes, segundo o texto, da Psicologia de base humanista. Tais saberes e referenciais são adaptadas à dinâmica organizacional que demanda adaptações, adequações à realidade cotidiana que, por sua vez, não podem ser contrárias aos princípios norteadores da área de Gestão de Pessoas.

A aplicação de técnicas de seleção exige, na visão da empresa, compreensão dos aspectos comportamentais, respeito aos processos éticos, escolha e operacionalização de procedimentos, formas de avaliação, modelos de relacionamento entre avaliadores e avaliados.

Ciente de que os processos seletivos de linha técnico-comportamental não escapam aos questionamentos quanto à sua objetividade e, portanto, quanto à sua validade, a empresa admite que “a grande questão ou inquietação que ronda os processos de seleção de pessoas é a aferição da sua objetividade.” Nesse sentido, há defesa de que a objetividade é aspecto fundamental como característica que pode conferir credibilidade às ações humanas, principalmente, porque “só é científico o procedimento ou prática que dê provas materiais a sua própria validade.”

Ao reconhecer o caráter subjetivo do processo, diante das demandas objetivas que recaem sobre a decisão sobre quem escolher, a empresa adota os conceitos básicos da Fenomenologia quanto ao rigor e objetividade que são exigidas. A Fenomenologia é compreendida, nos documentos da empresa, como sustentada em três conceitos que permitem construir procedimentos aplicados ao processo de seleção: intencionalidade, intersubjetividade e limitação perceptiva.

A intencionalidade define que há sempre uma consciência intencional. Isso significa, segundo o texto de apoio, “que sujeito e objeto formam elos inseparáveis no processo de percepção e julgamento da realidade.” O sentido empregado no processo de avaliação contém os valores, desejos, experiências, conhecimentos que está presente na consciência que atribui significado à realidade. Há, portanto, uma rede de significados que levam ao estabelecimento de julgamentos que afetam escolhas e decisões. Segundo a visão do caráter intencional, “a consciência dá contorno e significado a relação do sujeito com o mundo, isso resume a intencionalidade como sendo sempre a consciência para algo e é essa característica que faz com que a significação dada aos fenômenos do mundo seja inseparável do sujeito que os percebe.”

A aplicação da intencionalidade como característica do processo de avaliação é voltada para o avaliador consciente do seu processo de “tomada de consciência” onde a sua avaliação objetiva, fruto do “aqui e agora”, se distanciando de fantasias, preconceitos, estereótipos, estigmas e outros aspectos que podem causar deformações de julgamento. Nesse sentido, na medida em que a compreensão do desempenho do candidato depende da capacidade de julgamento do avaliador, é fundamental, segundo avaliação da empresa, “suspender os julgamentos a priori. Assim, deverão ser repelidos quaisquer procedimentos que visem interpretar o comportamento antes e fora do momento de avaliação. O significado das atitudes e ações do candidato será buscado a partir do que for manifestado em situações de avaliação.” Fora todo o processo de recrutamento, o selecionador se atém somente, em sua avaliação, ao que acontece durante as dinâmicas de seleção. Qualquer informação da história do profissional não é considerada, salvo se trazido pelo próprio avaliado.

O segundo ponto de sustentação do modelo é a intersubjetividade. A empresa compreende a intersubjetividade como o “conceito que explicita que a consciência não é só intencionalidade para alguma coisa, para um objeto, mas também o é para a consciência do outro.” A interação entre a subjetividade de um avaliador e a dos demais avaliadores transforma, pela compreensão do método fenomenológico, as subjetividades em intersubjetividade que, por sua vez, produz informações concretas na medida em que é compartilhada por todos os selecionadores no processo de avaliação. Portanto, a avaliação é expressa no compartilhar dos selecionadores diante da comunicação das consciências que se comunicam, se interpenetram, se conflitam e, nesse movimento, reconhecem e qualificam os fenômenos apresentados pelos avaliados ou as experiências vividas na seleção. O avaliador é o centro do processo, nessa visão adotada. Isso talvez explique a ausência de instrumentos que captem a avaliação do candidato acerca do processo.

O terceiro e último ponto está centrada na limitação perceptiva. O senso de julgamento na Fenomenologia se utiliza de indícios sobre os quais o sujeito

reconstrói o significado dos objetos percebidos. O julgamento das decisões é constituído, assim, em cima de probabilidades e não apenas de certezas. A partir da percepção dos avaliados sobre os candidatos, são construídas hipóteses que, ao longo da entrevista e das dinâmicas, são confirmadas ou não.

As percepções construídas ao longo do processo de seleção são confirmadas através de indícios ou sinais passados pelo candidato, havendo a compreensão que esse nunca será o conhecimento completo acerca do candidato, mas provisório e circunscrito ao momento da seleção.

Em resumo, o modelo de avaliação é validado pela empresa admitindo que há limitação da percepção e da compreensão individual como condição para a tomada de decisões mais conscientes. A compreensão das situações que levam a avaliação acontece dentro de um evento historicamente definido e que toda modalidade de compreensão a que se chega supera um entendimento ou fatos anteriores. Cabe ao avaliador adotar uma atitude receptiva para a ampliação da percepção individual e maior compreensão dos fenômenos observados durante a seleção.

Se os conceitos estão ou não presentes na atuação do avaliador, fica a dúvida diante das ferramentas de avaliação existentes. Toda a base conceitual não é acessível aos candidatos avaliados, diante daquilo que se espera do avaliador. Parte-se do princípio que o selecionador observará os conceitos. O feedback é oferecido aos candidatos ao final do processo e se baseia em uma ficha de avaliação que serve como suporte das anotações do selecionador ao longo do processo.

As informações acerca do candidato que resultará na avaliação final e no feedback dado, devem representar o consenso de toda a equipe, não sendo considerada divergências de posicionamento entre os avaliadores. Tais divergências não são tratadas posteriormente, ou até mesmo identificando a sua incidência entre os vários processos realizados, e busca-se o consenso entre os

avaliadores. Uma vez o consenso acontecendo, as divergências são abandonadas. É importante registrar que não há casos registrados de divergências que tenham inviabilizado qualquer seleção.

4.7 – Entrevistas

O quadro abaixo apresenta recorte das narrativas produzidas pelos entrevistados, contendo ainda uma síntese dos depoimentos e as propostas apresentadas pelos atores como dimensão reflexiva que pode ser apropriada pela organização. A pesquisa está na íntegra no anexo 1 da pesquisa.

Figura 5. QUADRO DE RESPOSTAS

I. Monitoração Reflexiva da Ação	
Como o resultado do modelo de seleção é monitorado?	
Questão 1: Há canais de avaliação para que os participantes do processo de seleção interna avaliem o modelo adotado e façam sugestões a partir das experiências vividas nas atividades realizadas?	
Visão da Empresa	
“Sim. Ao final do processo seletivo, antes de receber o feedback, os candidatos respondem a uma avaliação do processo seletivo. E, após receberem o resultado, respondem a um segundo instrumento para avaliarem o feedback individual recebido. Os candidatos também eventualmente encaminham sugestões\comentários às áreas responsáveis pela condução do processo.”	
Visão dos Gestores – Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna	
Auto- identidade (quem somos?)	<p>“Em momento nenhum fomos convidados posteriormente (após realização da etapa de qualificação) a avaliar o processo de seleção como um todo, de forma sistematizada.” (CLE)</p> <p>“Na minha visão a avaliação do processo praticamente não existe. Você cumpre os pré-requisitos de recrutamento, passa pelo processo de avaliação, recebe o feedback, mas não tem como registrar se ficou ou não satisfeito ou há espaço para dar sugestões. Não há meios para fazer a nossa avaliação do processo de maneira geral.” (JGE)</p> <p>“Não existe canal de avaliação do funcionário em relação à seleção</p>

	<p>realizada. Eu participei da seleção, tenho a minha avaliação pessoal que guardo comigo, mas não tive oportunidade de dar feedback em relação ao processo como um todo.” (OMR)</p> <p>“A única forma é no formulário que preenchemos enquanto estamos aguardando o feedback na sala de espera.” (ABL)</p> <p>“Não vejo formas hoje disponíveis, apenas se o funcionário desejar, por conta própria, enviar email ou coisa parecida para área de Gestão de Pessoas. Não há algo sistematizado de sugestões e retorno. Até para dizer se faz sentido ou não aquilo que escrevemos.” (WNR)</p> <p>“Você recebe ao final um retorno dos avaliadores. Ali você fica sabendo mais diretamente se foi bem ou não, com os pontos fortes e fracos da participação que você teve ao longo da seleção. É o único momento, mas você é que é avaliado. Não vejo muito espaço para o caminho contrário... O espaço para avaliar o que a empresa faz não é muito estimulado e acredito que boa parte das pessoas não se preocupa com isso.” (JVL)</p> <p>“Não há. O investimento em modelos assim (de seleção) eu imagino ser muito grande para o baixo nível de avaliação que há sobre o seu retorno.” (RRD)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“Eu pelo menos não sei dizer o motivo de nomeações serem feitas de diversas formas e quais as diferenças que explicam a aplicação de um tipo de nomeação em detrimento da outra. Acho que há uma queda de braço entre as alçadas das superintendências estaduais e da sede da Empresa nas nomeações. As diversas formas refletem, na minha opinião, alguma divergência e aí quem paga é o funcionário que não entende muito bem como as coisas são feitas. O comentário é muito grande porque seleção mexe com a vida das pessoas e não vejo cuidado em explicar as coisas.” (RRD)</p>
<p>Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)</p>	<p>“...creio que deveria haver um canal formal, mais participativo, com retorno para nós.” (OMR)</p> <p>“Imagino que essa ficha (de avaliação) seja utilizada, mas não tenho certeza. Seria bom ter um retorno e acesso a avaliação do processo como um todo. A coisa fica muito limitada ao fato da pessoa ser selecionada ou não. Não deixa de ser importante ter uma avaliação final, do ponto de vista pessoal e da empresa. Todo mundo quer saber como foi feita a avaliação.” (JVL)</p>

<p>Síntese Depoimentos Empresa e Candidatos</p>	<p><i>Há um distanciamento entre a visão da empresa de que provê instrumentos de avaliação do processo e o depoimento de parte dos funcionários que participaram do processo de seleção. O primeiro gap entre a visão da empresa e dos profissionais que nela atuam está na percepção sobre a qualidade do modelo de avaliação da seleção. Os questionários são aplicados, na visão da empresa, de forma individualizada, mas sem retorno do processo como um todo. Os candidatos demonstram querer mais. Os atores se sentem agentes passivos diante da forma como a empresa entende o seu papel no processo. Os atores não se mostram reconhecidos como agentes reflexivos, ignorados que demonstram estar em sua capacidade realimentadora pelo valor que podem agregar na melhoria do processo de seleção. Sua potencialidade crítica é limitada pela baixa percepção de canais ou de sua efetividade/retorno. Os entrevistados evidenciam a necessidade do uso regularizado do conhecimento gerado pelo processo seletivo, levando em conta suas visões com a de outros participantes.</i></p> <p><i>Fica evidenciada a falta de clareza quanto aos canais de avaliação ascendente – dos candidatos para área de GRH. Alguns citam uma avaliação entregue diretamente aos selecionadores e/ou técnicos, conforme destacado pela empresa. Trata-se de uma ficha preenchida pelo candidato que é devolvida ao final, mas sem retorno posterior aos funcionários com a avaliação do processo como um todo. Os relatos demonstram a demanda por uma avaliação sistematizada que busque, a partir da experiência relatada pelo candidato\participante, formas de aperfeiçoar o processo. Como há ausência no tratamento da informação gerada pelos atores que participam do processo de seleção como avaliados, fica prejudicada a geração de conhecimento tácito reaplicável na melhoria\aperfeiçoamento do modelo empregado de seleção. A ação não é, assim, monitorada em toda a sua potencialidade na geração de novos conhecimentos.</i></p> <p><i>O momento logo após a seleção, quando a expectativa dos atores é voltada para o resultado se está qualificado ou não, pode não ser o</i></p>
---	--

	<i>melhor momento para avaliar o processo de forma mais ampla, cotejando a realidade vivida pelos gestores com as experiências obtidas na seleção.</i>
Sugestões Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar a avaliação do processo de seleção, em suas diversas etapas, seja no retorno ao feedback dado, seja no acompanhamento de qualificados e não qualificados ao longo do processo. A implantação de canais ascendentes de avaliação, ouvindo os participantes, revela através da consciência discursiva dos atores fonte de conhecimento ainda inexplorada pela organização; - Abrir canais de avaliação pós-seleção, discutindo melhor as dinâmicas e o processo como um todo. - Integrar o sistema de nomeações e evitar a aplicação de diferentes modelos de nomeação sem justificativas claras, evitando falta de equilíbrio entre dois modelos distintos de nomeação ou contribuindo para um status diferenciado de gerentes nomeados que passam por um modelo (avaliação técnico-comportamental) ou outro de seleção (nomeação direta).
Visão dos Psicólogos Seleccionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“A nossa consultoria trabalha para várias instituições financeiras. Embora elas (essas empresas) tenham algumas coisas semelhantes, é preciso perceber a cultura de cada banco...então eu acho que um material (de avaliação contendo a visão dos participantes) é muito importante para nós enquanto consultoria.” (ABR)</p> <p>“Do que eu me lembro tinha uma avaliação logo na sequência, as pessoas avaliavam o workshop dentro do processo de seleção. Havia uma avaliação e quem aplicava eram os profissionais do banco, aliás em dois momentos: após o workshop e o feedback.” (MAN)</p> <p>“Lembro que havia um questionário de avaliação que entregavam ao final. Nós não tratávamos o material porque isso era recolhido pelo banco. Penso que era usado como avaliação do processo como todo, mas não tivemos acesso ao resultado final de avaliação dos participantes.” (LHR)</p> <p>“Os canais que tinham eram internos. Ao final dávamos o feedback e a decisão se o candidato era indicado ou não. Um dos técnicos do banco</p>

	<p>nos acompanhava. Os candidatos tinham a palavra de réplica ao feedback. Internamente era dito, pelo banco, que eles poderiam avaliar o processo. Geralmente a própria empresa é que tem a iniciativa.” (LCF)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“A reação deles (avaliados), seja ao longo do processo, como no feedback final, nos dava uma visão de como receberam. A maioria recebia bem, enquanto outros não – o que é natural.” (LHR)</p>
<p>Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)</p>	<p>“Eu não me lembro se há. Entendo que deveria haver por ser importante ter algum tipo de pesquisa ou material que trouxesse a opinião de quem dele participa e que isso fosse considerado. Creio que é interessante ter essas informações, não lembro se a empresa aplicou. É importante porque valida o próprio processo por percebermos quais são as aspirações das pessoas. Fica ainda mais claro como as pessoas estão vendo as coisas ou aquilo que esperam do processo. A gente sabe que o processo de avaliação é muito mais do que a seleção de profissionais, quanto mais se tratando de um processo interno. Eu considero isso fundamental. Para nós consultores também é importante porque a empresa contratada pode aprimorar suas práticas e perceber mais variáveis, adequar técnicas e materiais que trazemos com o objetivo de fazer uma leitura melhor das pessoas pensando na organização.” (ABR)</p>
<p>Síntese Depoimento Psicólogos Externos</p>	<p>O material de avaliação dos candidatos não demonstra estar na memória dos psicólogos como um fator de maior relevância. Assim como os candidatos, os consultores não são utilizados em seu potencial como fonte de informação avaliando aspectos mais amplos presentes na seleção, como fenômenos recorrentes manifestos nas dinâmicas de seleção e que podem impactar a gestão da empresa.</p> <p>Há muitas dúvidas se o material de avaliação foi aplicado ou não, se comparada a outros momentos como o feedback prestado ao candidato. Fica evidenciado na memória o feedback dado ao candidato, mas muito pouco ao contrário – do candidato para o sistema ou do consultor para o sistema. Isso aponta que o ouvir da empresa em relação à avaliação feita</p>

	pelos atores é um ponto secundário ou inexpressivo no processo. O depoimento dos consultores está em linha com a dificuldade apresentada pelos candidatos em indicar com convicção se o material para que avaliem o processo foi utilizado ou existia.
Sugestões de Aperfeiçoamento	<p>- Compartilhar entre os atores a avaliação do processo, gerando conhecimento no aperfeiçoamento do modelo de seleção a partir das análises que fazem do material de avaliação. Um avalia o outro de forma mais sistematizada.</p> <p>- Reforçar o papel dos atores como agentes de mudança pela sua condição reflexiva de aprimorar o processo. Os resultados possibilitados pela seleção são enriquecidos pela visão propositiva dos atores, que passam a exercer também o papel de construtores da solução adotada pela empresa. Mesmo como participantes, os avaliados (gestores que participam do processo) e os consultores (profissionais da empresa contratada) podem exercer a sua condição reflexiva ao potencializarem o fluxo de informação.</p>
Questão 2: Os atores que participam do processo possuem algum retorno por parte da empresa sobre os resultados obtidos com o modelo de seleção adotado?	
Visão da Empresa	
<p>“Em todas as etapas do processo prima-se pela transparência, disponibilizando-se a cada candidato o seu resultado em relação aos critérios de classificação para cada etapa (parâmetros gerais de pontuação, notas de corte, etc.). Ao final da avaliação presencial, sempre é dado feedback individual aos participantes, considerando os aspectos comportamentais e técnicos especificados no perfil requerido para a função. O feedback possui caráter formativo, apontando-se aspectos de destaque e as necessidades de aprimoramento do participantes, no sentido de auxiliá-lo a refletir sobre suas possibilidades de encareiramento. No encerramento do processo, o resultado é amplamente divulgado na empresa. Os resultados são compilados para se ter um retrato de funcionários que participaram, considerando índice de aprovação, gênero, região, entre outros.”</p>	
Visão dos Gestores – Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“O retorno existe quando você tem acesso ao depoimento pessoal de algum funcionário que participou do processo, mas isso de maneira informal. Depende muito do nosso relacionamento com o colega que participou. Ou seja, o retorno é do funcionário a partir das conversas que</p>

	<p>temos, mas não há algo formal de retorno ou avaliação do processo que chegue ao nosso conhecimento vindo da empresa.” (CLE)</p> <p>“A situação fica restrita ao feedback pontual dado para cada funcionário que participa do processo, com o devido sigilo. É um retorno muito mais pessoal da empresa para o funcionário.” (JGE)</p> <p>“Em alguns níveis diretivos da organização o retorno deve ser dado, mas de forma geral para os funcionários não há retorno.” (WNR)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“Eu considero que o processo é muito pouco transparente. São informadas as nomeações, mas pelo que compartilho com outros colegas, o processo é pouco transparente. Há critérios, porém a empresa não comunica ou falta na explicação dos parâmetros que levaram a escolha de determinados profissionais. Creio que a dinâmica de informação para os funcionários precisa ser melhor estruturada.” (OMR)</p> <p>“Eu entendo que os funcionários não possuem retorno das avaliações feitas. O retorno é dado de forma individual através do feedback. Eu participei de dois processos, em um eu tive retorno na forma de feedback, enquanto em outro não, mesmo fazendo parte do processo a etapa de feedback.” (ABL)</p> <p>“Por vezes quem mais comenta é quem se frustrou de alguma forma. Há diferenças importantes entre o recrutamento e a seleção. Alguns não entendem isso por desconhecer o processo como um todo. Ficam animados com o recrutamento e se frustram com a seleção, talvez porque entendam o recrutamento de forma mais clara.” (WNR)</p> <p>“Falta clareza. Isso expressa alguns conflitos de percepção.” (RRD)</p>
<p>Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)</p>	<p>“Não há um sistema que faça o caminho de volta, do funcionário para a empresa, apontando se a pessoa ficou satisfeita com o processo, se concorda com ele ou quais os resultados apontados de forma geral.” (JGE).</p> <p>“...falta uma visão mais global da avaliação feita pelos funcionários. Dar retorno é importante.” (OMR)</p> <p>“Mais informação poderia evitar frustrações quando da participação do processo de seleção e avaliação técnico-comportamental.” (WNR)</p> <p>“Para mim, o “x” da questão está na dúvida que alguns possuem sobre a questão comportamental, porque pelo resultado que ele vem obtendo ao</p>

	longo da carreira já dá para perceber o quanto ele é bom ou não tecnicamente. Já o comportamental é mais complicado.” (RRD)
Síntese Depoimentos Empresa e Candidatos	<p><i>A visão da empresa está centrada no retorno individualizado, contudo o grupo indica a necessidade da visão da avaliação do processo como um todo sobre o Programa de Seleção, que se mostra diferenciado em relação ao sistema de nomeações conduzido em âmbito local. A demanda dos funcionários transcende a avaliação individualizada, pois eles comparam que foi ou não qualificado e, sem uma avaliação mais detalhada do processo, questionam seu resultado.</i></p> <p><i>Os depoimentos mostram a carência de retorno institucional da área de GRH acerca da avaliação feita sobre os resultados gerados pelo programa de seleção interna para gestores, principalmente se comparado às demais formas de nomeação existentes – fora da seleção técnico-comportamental e do processo conduzido diretamente pela GRH. Alguns depoimentos registram que a avaliação é realizada de forma informal pelo grupo de pessoas que participam e trocam informações e impressões pessoais entre si, dentro de uma perspectiva de avaliação do processo como um todo. Não há canais dialógicos formais e sistematizados de apropriação do conhecimento gerado pela participação dos candidatos no processo de seleção.</i></p> <p><i>A participação dos atores na dinâmica do fluxo de informação é limitada. Preservado o sigilo e as questões individuais, há interesse na compreensão dos resultados de forma mais ampla. As expectativas dos atores não são inteiramente satisfeitas, como se desejassem informações que não são passadas.</i></p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar melhor os candidatos recrutados para que entendam melhor o processo comportamental e técnico, antes da participação nas técnicas de seleção. Propor leituras e maior esclarecimento sobre o processo; - Estruturar canais dialógicos de discussão, reunindo os diversos atores, dentro de uma visão construtivista de melhoria do processo, a partir da avaliação feita em relação aos resultados obtidos com o Programa.
Visão dos Psicólogos Seleccionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
	“Não. Somos uma empresa externa e o relacionamento é feito mais

Auto- identidade (quem somos?)	<p>diretamente com a (nossa) gerência.” (ABR)</p> <p>“...não recebemos o resultado final. Como a empresa vem sendo contratada e presta serviço ao banco por vários anos, o resultado deve atender.” (LHR)</p> <p>“Formalmente e oficialmente não. Não obtive nenhum feedback sobre isso. Ouvi falas que os diretores, superintendentes e as pessoas que participaram gostaram. Foi algo informal. Não lembro de nada formal dando feedback aos consultores. Normalmente os consultores não tem muito acesso às negociações entre o banco e a empresa contratada. Há um nível hierárquico aí que não temos acessos aos aspectos estratégicos do processo.” (LCF)</p>
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	Ausência de dados
Aplicação dos conhecimen- tos (que rumo tomar?)	Ausência de dados
Síntese Depoimento Consultores	<p>Não foi identificado pelos consultores entrevistados avaliação sobre o seu próprio desempenho no processo, tendo como fonte os candidatos que participaram da seleção, assim como os resultados obtidos com o programa de forma geral. O diagnóstico do processo, com seus pontos fortes e que demandam maior aperfeiçoamento, não chega de forma sistematizada aos psicólogos externos como retorno do trabalho que realizaram.</p> <p>Os entrevistados demonstram expectativas da existência de canais que façam uma avaliação das etapas. Os atores são a base do conteúdo informacional do canal. São produtores de conhecimentos, onde os <i>avaliados têm mais expectativa de participação até mesmo em função</i></p>

	<i>dos efeitos da seleção em suas carreiras. Os candidatos demonstram mais interesse na ferramenta de avaliação do que os consultores.</i>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar ferramenta de auto-avaliação dos atores em relação a sua participação no processo de seleção, além de abrir a condição da avaliação dos outros atores, dando tratamento à informação apurada; - Sistematizar em um mapa de informações – problemas identificados, ações corretivas e avaliação dos resultados obtidos com o processo, principalmente no acompanhamento de qualificados e não qualificados na seleção interna.
Questão 2 A. (somente para os psicólogos selecionadores): Vocês possuem algum canal ou instrumento para realizarem um diagnóstico da própria Empresa, diante das experiências obtidas no processo de seleção?	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Antes de entrar no projeto nós estivemos juntos e discutimos como a empresa (banco) é, fizemos isso com profissionais da organização da área de RH. No workshop nós discutimos aspectos em comum que a gente percebe e que fazem parte da cultura do banco. Informalmente tivemos até mais condição de discutir com os profissionais de RH do BB, posteriormente.” (ABR)</p> <p>“Há nas avaliações muitas informações que passamos para a nossa gerência da consultoria contratada pelo banco. Eu não sei como eles encaminham para o banco.” (MAN)</p> <p>“O resultado esperado (pelo banco) é mesmo avaliar as pessoas que participam do processo.” (LHR)</p> <p>“O propósito da contratação é avaliar o candidato. É o que o modelo prevê. Claro que é um processo de análise laboratorial. O material que temos é a entrevista, quando os candidatos contam aspectos cotidianos do seu trabalho. Não fazemos essa leitura <i>in loco</i> da empresa. As falas compõem um quadro de leitura, mas o foco é outro.” (LCF)</p>
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	<p>“Após o processo eu diria que não. O objetivo é dar um retorno aos candidatos que considero um tanto rápido para os participantes, após algumas discussões nossas.” (LHR)</p>
Aplicação dos	“Entendo que precisamos pensar as técnicas em termos das

conhecimentos (que rumo tomar?)	especificidades da cultura do banco e dos resultados obtidos.” (ABR) “Não me recordo de um material para a própria empresa sobre as características observadas que podem servir como aprimoramento para o trabalho interno que fazem.” (LHR)
Síntese Depoimento Psicólogos Externos	Não há instrumento para que os psicólogos contratados, ao participarem do processo, avaliem alguns pontos que a empresa poderia olhar com mais atenção em suas práticas de GRH, a luz da experiência obtida na avaliação dos candidatos, técnicos e psicólogos da próprio banco. O olhar dos consultores é uma fonte de informação-conhecimento não explorada em sua potencialidade reflexiva de aperfeiçoar práticas e apontar alguns caminhos. A visão da tarefa de avaliar os candidatos é o foco, sem iniciativas que ampliem o escopo do papel desempenhado pelo consultor de agente de mudança e gerador de informação. Há dificuldade de problematizar o contexto e os consultores se limitam frente a tarefa solicitada.
Sugestões de Aperfeiçoamento	- Reestruturar o workshop dedicando tempo para análise de fatores críticos de sucesso identificados nos processos anteriores. - Ampliar o escopo do serviço prestado pelo consultor, buscando também sua análise sobre a empresa em que realiza a avaliação do processo seletivo.
Questão 2 B. (somente para os psicólogos selecionadores): Quais os principais pontos de convergência e divergência entre os psicólogos e os técnicos indicados pelo banco para participarem no processo como selecionadores?	
Auto-identidade (quem somos?)	“São vários olhares, mas eu não tive problema algum com os técnicos do banco. É um processo muito bom. Os técnicos nos trazem dados de realidade do grau de sofisticação da resposta de uma pessoa, principalmente quando se trata de questões do dia a dia.” (MAN) “Talvez no início tenha havido maiores dificuldades para ambos, pois há um período de adaptação. Com o tempo as coisas vão se ajustando melhor e não diria que há pontos relevantes de discordância. Saímos para almoçar e interagimos bem ao longo do processo de avaliação. Há um clima respeitoso e as considerações são feitas com muita

	tranquilidade.” (LHR)
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	<p>“...a minha experiência com os técnicos da empresa é que houve muita convergência. No primeiro ano eu tive mais dificuldades e lembro de uma boa discussão com um dos técnicos, pois eles tinham uma visão contrária a minha. No ultimo ano houve maior convergência que enriqueceu a avaliação do candidato. Até porque os técnicos participando nos trazem também muito do dia a dia, a visão do banco, o que é a empresa. Muitas decisões acabaram convergindo até por conta dessas discussões. A gente tem que entender e argumentar e mostrar porque estávamos vendo isso ou aquilo.” (ABR)</p> <p>“Essa parte do trabalho exige sempre um esforço maior de adequação entre ambos, pois são diferentes técnicos com características também distintas. Na média eram muito bons, pois os técnicos que participaram a gente sentia que eles tinham grande capacidade de aprender muito rapidamente como o processo iria acontecer e o que precisaria ser feito para validar o trabalho. Os consultores não entram muito na parte técnica porque não é uma parte que dominamos, contudo os técnicos entendem entrar mais na análise comportamental dos candidatos. E aí o nosso desafio é não deixar misturar as coisas. Creio ser essa a parte mais delicada do processo. Era o momento mais difícil, dependendo da postura do técnico podendo ter um ou outro momento de maior confronto e discussão. Avalio que não há uma homogeneidade. Com uns há uma empatia maior na análise, com outros nem tanto, mas procuramos tratar essas questões da melhor maneira dentro daquilo que requer o objetivo do trabalho. Assim como há grupos distintos de avaliados, também acontece com os técnicos. São perfis naturalmente diferentes que afetam o trabalho de uma forma ou de outra. Nosso desafio é não deixar que isso seja um impedimento para uma boa análise dos perfis.” (LCF)</p>
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“Como qualquer relação nova há um período de integração, de aquecimento e em geral os profissionais se adaptam rápido ao que é combinado. Tudo é negociado previamente antes de entrarmos em sala. Nunca tive problemas.” (MAN)</p>
Síntese	Os depoimentos apontam mais convergência do que divergência na

<p>Depoimentos Psicólogos Externos</p>	<p>avaliação feita por psicólogos e técnicos. No entanto, eles indicam que as coisas foram “afinando” melhor ao longo do tempo, sem detalhar em que aspectos. Os relatos demonstram maiores dificuldades no começo, justamente quando houve o maior número de profissionais não qualificados no processo de seleção. É preciso investigar se a qualidade da avaliação está vinculada ao número de qualificados. O relato mostra também que os técnicos do banco auxiliam na visão de como é a rotina e o cotidiano do banco, como fonte de informação aos consultores na avaliação. Ele é visto mais como um informante do que um agente de mudança, pois o consultor desconhece o cotidiano das agências.</p> <p>Na relação técnico e consultor, parte dos depoimentos demonstra clareza sobre o caráter complementar que possuem e não fusionados. Cada um respeita o seu papel, embora haja registros de que os consultores se aventuram menos na análise técnica do que os técnicos na avaliação dos aspectos comportamentais.</p> <p>As respostas apontam que os atores possuem uma visão centrada na tarefa. Olham para o impacto mais imediato que é o da escolha, mas a tarefa que executam não é compreendida como elo de um processo muito maior de cunho organizacional.</p>
<p>Sugestões de Aperfeiçoame nto</p>	<p>– <i>A definição do técnico que participará está relacionada com o nível de complexidade da agência que o candidato concorrerá. Em algumas situações há participação de diretores. É uma forma de envolver a direção no processo, contudo é preciso mapear melhor que dificuldades existem na relação entre os psicólogos e os técnicos. Relatos citam dificuldades nas primeiras seleções e depois houve um período de adaptação entre ambos. Não há identificação dessas dificuldades, por parte da empresa, e de que forma elas foram superadas. Relatos dos candidatos apontam maior dificuldade anos atrás, quando ele foi lançado. Mesmo assim é importante levantar os pontos críticos e como aconteceu esse processo de adaptação entre técnicos e consultores.</i></p>

II. Racionalização da Ação	
O que justifica o modelo de seleção de pessoas adotado?	
Questão 3: O que justifica, na sua avaliação, o modelo de seleção de pessoas adotado pela empresa?	
Visão da Empresa	
<p>“Somos uma empresa muito grande, composta por realidades diversas, tanto em termos de especificidades funcionais como em relação a padrões regionais. Mais que isso, temos um quadro de funcionários bastante heterogêneo. O modelo institucional de seleção se justifica por ser uma forma criteriosa e transparente de identificar talentos, considerando a heterogeneidade, as necessidades da empresa e as aspirações de encarecimento dos funcionários. A avaliação com a presença de profissionais treinados, em conjunto com técnicos de diversas áreas, responsáveis pela nomeação dos escolhidos, confere ao processo seletivo legitimidade. Nessa perspectiva, a seleção se torna um investimento institucional, principalmente se pensarmos a longo prazo.</p> <p>Cabe destacar que a metodologia adotada nas seleções permite a observação dos candidatos em interação, de forma que no processo grupal possam ser evidenciados os aspectos individuais. Evita-se o uso de instrumentos padronizados, que muitas vezes são adotados pelo mercado por facilitarem o processo de avaliação, ainda que em detrimento da qualidade do resultado.”</p>	
Visão Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Eu participei e achei o processo sério, profundo e a experiência foi rica para mim. Tive um final feliz, fui qualificado e não sei se isso até interfere na minha avaliação, mas independente disso, estava sem saber do resultado final e já sentia uma satisfação pessoal com o processo... Os funcionários que puderam participar tiveram ganhos e contato com uma atitude mais séria da empresa na forma de escolha, pois a coisa não fica tão solta se comparada a outras situações de nomeação que existem dentro da própria empresa... É válido, mas ainda não é uma prática que alcança as nomeações de uma forma geral e isso interfere na validação.” (OMR)</p> <p>“O que conta mesmo é o resultado que o gerente dá, se cumpre as metas acordadas. Para mim o modelo é simples: quem cumpre as metas</p>

	<p>está no céu e que não cumpre está mais longe dele. A seleção gira em torno disso no final das contas, seja em um modelo ou no outro. Há quem seja nomeado sem passar pela qualificação, pois nem sempre existem qualificados suficientes... O importante mesmo é cada um cuidar bem do resultado que precisa entregar.” (JVL)</p> <p>“O banco tem uma preocupação com a questão comportamental, principalmente pelos casos de assédio moral e denúncias feitas principalmente pelo sindicato. O que fica claro para mim é a necessidade do filtro comportamental que a empresa demonstra não ter recursos para verificar no dia a dia. A seleção acaba vindo para dar um peso grande ao aspecto comportamental. Só que ele é um tanto subjetivo quando você faz a seleção. Aquilo não reflete o que se vive na agência. A pressão é muito maior, além do fato das pessoas serem uma coisa ali (na seleção) e outra quando estão na agência. Isso acontece. As pessoas tentam ser ou respondem aquilo que imaginam que o selecionador quer ouvir. As vezes dá certo, outras vezes não.” (RRD)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“Apesar de ser o mesmo modelo, foram dois processos completamente diferentes entre si. No primeiro processo saímos completamente decepcionados pela forma como foi feito. O nível da interatividade entre os administradores (avaliadores técnicos da parte de negócios) foi ruim, além da maneira como os psicólogos coordenadores da seleção nos orientaram que também não foi boa. Não vi como saudável e produtiva a dinâmica que eles realizaram. No segundo processo eu não sei se houve algum tipo de orientação diferente do banco para a empresa contratada que conduziu as avaliações comportamentais. Eles se preocuparam muito mais com a interação do grupo e não com a competitividade existente entre nós. Buscaram muito mais a parte de trabalho em grupo e foram muito mais sensíveis na hora de conversar com a gente, desde o primeiro dia do processo.” (CLE)</p> <p>“Já vi vários comentários positivos da parte técnica, mas creio que a parte comportamental é a que mais levanta certa controvérsia e deixa o pessoal com muitas dúvidas. Qual o objetivo das perguntas e das dinâmicas feitas? Nem sempre isso fica claro ao final do processo. Muitos saem inconformados com a relação entre as dinâmicas feitas, os feedbacks dados e aquilo que fazemos na nossa atividade. A gente</p>

	<p>acaba entrando numa subjetividade que muitos não entendem e isso é ruim para o processo.” (JGE)</p> <p>“Particularmente eu gosto desse modelo e me acrescenta muito, mas eu vejo sempre uma crítica dos funcionários na validação.” (ABL)</p> <p>“Não sei o que justifica vários modelos, mas sei que há uma preocupação com o comportamento dos gerentes. A questão é que o modelo não é 100%. Digo isso pelas pessoas que vi aprovadas e que conheço a forma como se comportam com suas equipes.” (RRD)</p>
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“Daí a necessidade de avaliar melhor e compartilhar tais resultados com os funcionários.” (JGE)</p> <p>“Eu avalio, no entanto, que ele é caro para a empresa. Não sei se é possível replicá-lo de forma mais ampla dentro da organização. Tenho minhas dúvidas. Da forma como ela acontece hoje, a nomeação por processo seletivo, com psicólogos e técnicos, ainda é pouco representativa do conjunto de nomeações existentes dentro da empresa. Ela deve ser expandida, se possível.” (OMR)</p> <p>“Os funcionários precisam entender melhor a diferença entre recrutamento e seleção. Talvez eles validassem mais o processo se entendessem as características de cada etapa, pois muitos entendem de forma equivocada o papel do recrutamento e o da seleção como etapas distintas entre si. Creio que a empresa deveria demonstrar mais os números e estatísticas dos resultados da seleção ou ainda quantos foram aproveitados... Eu acho que o nível de informação ainda é incipiente para esclarecer e mostrar os benefícios do programa. Isso ajudaria muito no processo de validação.” (WNR)</p>
Síntese Depoimentos Empresa e Candidatos	<p>O problema apresentado pela empresa em relação ao seu tamanho e características heterogêneas do seu pessoal, diante da atuação da empresa em realidades diversas do sul ao norte do País, tem no processo realizado em nível nacional a condição de dar mais transparência e abertura de oportunidades. No entanto, esse sistema convive com um outro modelo de nomeação que reforça o poder local nas nomeações. A fala da empresa revela que há problemas de escala na identificação de qualificados frente ao número de nomeações feitas anualmente. Há uma crítica presente na fala dos candidatos em relação à dificuldade de promover todos os qualificados. Embora haja um</p>

	<p>problema de escala, há um gap entre a visão da área de GRH em relação aos qualificados e a análise local de que os qualificados estão todos aptos de fato. Alguns destacam que o profissional depende mesmo do resultado que ele entrega, como critério de seleção, pois o que conta é cumprir a meta de resultados estabelecida.</p> <p>Há depoimentos que apontam que o candidato pode ser outro na seleção, em comparação ao que é no cotidiano da agência. Nisso ele questiona a validade do processo coordenado pela GRH. A crítica parece demonstrar que falta acompanhamento ao longo da trajetória do candidato, de tal forma que a empresa identifique seu perfil, independente daquilo demonstrado na seleção. O processo não bem compreendido frente a avaliação que os participantes fazem sobre a trajetória de alguns candidatos.</p> <p>Como os processos de seleção não são homogêneos, é reforçada a importância de monitorar os resultados. Os candidatos julgam, queira a empresa ou não, quem foi qualificado ou não, independente do resultado final, pelo conhecimento que tem dos seus pares. Eles realizam a sua avaliação e questionam a demora na nomeação dos qualificados.</p> <p>Os relatos dos entrevistados demonstram que há maior critério no modelo de avaliação técnico-comportamental conduzido pela GRH, o que é positivo, no entanto indicam que ele é caro e fica a dúvida sobre a sua ampliação. Outra crítica é que não há escala de nomes qualificados suficientes para permitir aos superintendentes estaduais nomearem somente dentro do grupo de qualificados – o que abre espaço para a convivência com diferentes modelos menos criteriosos de alçada de nomeação local. Alguns depoimentos indicam que o modelo empregado pela GRH dá mais ênfase ao comportamental, enquanto as estaduais (gestão local) se pautam mais no resultado negocial de curto prazo.</p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<p>- Necessidade de maior investimento ou readequação do programa de tal forma a aumentar a escala de gestores avaliados pelo programa. A convivência de mais de um modelo de nomeação, um de maior investimento e o outro de baixo, promovem distorções que demanda posicionamento da organização. O modelo coordenado pela GRH</p>

	demonstra ser o mais valorizado e, ao mesmo tempo, o de menor impacto pelo seu alcance diante da frequência limitada de nomeações.
Visão dos Psicólogos Seleccionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“A seleção é um dado a mais para a empresa a respeito do perfil daquele profissional avaliado. Isso eu acho bacana no formato aplicado pela empresa porque as pessoas que vem são recrutadas por vários indicadores. A nossa participação é importante como um olhar de fora que não é o olhar de RH que está dentro da empresa... na verdade a gente vê as mesmas competências que são definidas pelas empresas em qualquer ramo de negócios... Isso se justifica na prática, ao perceber que as pessoas confiam mais no resultado quando da nossa presença. Isso por ser uma consultoria de fora, com o olhar de fora, vendo o negócio e seus desafios.” (ABR)</p> <p>“É criterioso e o retorno que recebemos é que tem atendido as expectativas e necessidades da empresa.” (MAN)</p> <p>“É uma empresa que leva a escolha dos seus profissionais de forma muito séria e investe nisso. A gente percebe pela forma como os profissionais que participam dele, inclusive os candidatos, se colocam e valorizam o que é feito ali... O que justifica? Uma empresa que tem os desafios que o banco possui, precisa realizar um trabalho qualificado na escolha de seus profissionais. É isso que justifica uma avaliação cuidadosa como a quem fazem.” (LHR)</p> <p>“Eu acho que o resultado se aproxima daquilo que o processo se propõe a fazer. Temos apoio da empresa, os materiais são claros para os avaliadores. Isso mostra que a empresa tem clareza naquilo que deseja.” (LCF)</p>
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	Ausência de dados

<p>Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)</p>	<p>“Nós, consultores, fizemos um trabalho, em alguns anos, de convidar os psicólogos do banco para que participassem conosco. Isso já era um aprofundamento importante. Eu entendo que as informações que são dadas são validas e instrumentais e isso valida muito o processo.”</p> <p>(MAN)</p> <p>“Seria interessante acompanhar os profissionais depois, ver o que ficou, principalmente do feedback. Ver se as coisas não ficaram teóricas de mais, se foi possível absorver para uma atitude prática. Talvez fosse interessante também ter 3 dias ou mais tempo (atualmente são dois). Talvez seja difícil em função do custo. Poderíamos explorar mais alguns pontos que tornassem o processo mais rico e trazer mais insumos para os participantes e para a empresa. Procuro ser muito criterioso no meu trabalho e aprofundar mais algumas percepções. Não sei se isso é factível para a empresa, pois entendo que há uma questão de custo. O tempo está relacionado com a qualidade. Creio que isso é uma característica do nosso tempo...as coisas são apressadas e temos que viver respondendo de forma mais imediata as coisas que emergem.”</p> <p>(LCF)</p>
<p>Síntese Depoimentos Psicólogos Externos</p>	<p>Há um conflito expresso entre o tempo e a qualidade. Para alguns a falta de retorno para a empresa (daquilo que o processo poderia gerar como fonte de conhecimento) é consequência do tempo escasso de trabalho dos consultores definido no escopo da contratação.</p> <p>Os consultores admitem que a repetição do modelo, ano após ano, demonstra que a contratação da consultoria externa é justificada e vista como bem sucedida. O primeiro relato afirma que a credibilidade do programa é reforçada quando há uma empresa de fora avaliando, embora isso não tenha sido citado pelos candidatos que participaram do processo. Pelo contrário, os candidatos demonstraram preocupação com a troca de empresas e consultores externos, gerando efeitos sob a qualidade das avaliações.</p> <p>A visão dos consultores de que o candidato, reagindo bem as técnicas aplicadas, está apto para enfrentar situações parecidas em diversos ambientes, não está em sintonia com o relato dos próprios candidatos</p>

	que demonstram haver muito mais pressão no cotidiano do que nas dinâmicas realizadas no ambiente de seleção. Em alguns casos apontam, inclusive, que as dinâmicas não refletem o cotidiano das agências. Os depoimentos indicam que a falta de avaliação e retorno do investimento feito na aplicação do programa de seleção interna é um dos fatores que dificulta a avaliação dos consultores contratados.
Sugestões de Aperfeiçoamento	- Mesclar, além de psicólogos externos e técnicos internos, a presença de psicólogos funcionários da própria organização participando também do processo. Esse terceiro olhar pode auxiliar na melhoria da visão de contexto e do processo de escolha.
III. Reprodução de Sistemas Reflexivos Como as informações geradas pelo modelo de seleção adotado são sistematizadas em conhecimentos reaplicáveis na melhoria das práticas de GRH?	
Questão 4: Como o processo de seleção de pessoas é utilizado como fonte geradora de conhecimento aplicável na melhoria das relações de trabalho dentro da organização?	
Visão da Empresa	
<p>“Ao final do processo é possível construir um diagnóstico geral sobre o público avaliado e tecer algumas hipóteses sobre processos de gestão da empresa, considerando-se a amostra dos participantes. Os avaliadores técnicos, em geral gestores das áreas demandantes, costumam comentar sobre a riqueza das informações trazidas pelo grupo e de como isso os ajuda a pensar as ações específicas para a gestão. Mas não há sistematização das informações.”</p>	
Visão Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Muito do que passamos durante o dia (ao longo das dinâmicas provocadas pela seleção) acontece no cotidiano e nós acabamos não percebendo pelas demandas do dia a dia. No processo seletivo a coisa fica mais clara em comparação ao que vivemos no dia a dia com os funcionários. Creio que melhora muito a questão da postura quando pensamos a nossa forma de agir... Eu acho que a empresa até aprende com o processo. Digo isso porque houve uma mudança radical entre os dois processos de seleção que participei, diante da postura dos avaliadores e das dinâmicas realizadas...Não há um canal direto com Gestão de Pessoas para verificar se o processo gera um aprendizado para ela...O contato que a gente tem com o banco em relação à área de</p>

	<p>Gestão de Pessoas no processo de seleção é mínimo. O único contato que temos com o banco é na avaliação negocial, pois são técnicos do banco.” (CLE)</p> <p>“As dinâmicas feitas no processo de seleção procuram retratar fatos do dia a dia da ação gerencial, mas eu creio que a empresa acaba não usando o que sai dali como banco de dados que possa gerar melhorias em alguns processos. A visão que se tem é que a seleção é somente para o preenchimento da vaga e não aproveita o resultado obtido para melhorar práticas internas que auxiliem no clima organizacional. As informações acabam ficando isoladas ao processo propriamente dito.” (JGE)</p> <p>“A seleção permite um retorno mais direcionado e pessoal. Para mim foi importante para rever minha forma de agir e melhorar. Para a empresa de uma forma geral eu não posso dizer, a não ser o fato que ela busca selecionar os melhores profissionais.” (JVL)</p> <p>“Em linhas gerais, vejo que a empresa está melhorando os seus resultados que são crescentes. Mais não podemos creditar isso ao sistema de seleção em função de existir vários modelos. Vejo que a postura dos gerentes tem melhorado, mas por vezes fica difícil diante da demanda que temos. O gerente hoje é muito mais exigido do que na época em que entrei no banco e alguns funcionários não possuem o comprometimento que havia no passado.” (RRD)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“A gente é avaliado por uma pessoa que não nos conhece em um ambiente de pressão. No dia a dia somos pressionados e acabamos tomando atitudes quase que inconscientes. De qualquer forma, uma coisa é na agência e outra no processo de seleção.” (CLE)</p> <p>“Os funcionários em geral não acham muito justa, principalmente na avaliação dos psicólogos em relação ao perfil dos candidatos. Na parte técnica a coisa é mais objetiva, ou seja, 2 + 2 são 4. Quando envolve a parte comportamental a coisa é mais complexa e muitos não entendem muito bem. Entre aquilo que a pessoa acha que é e a avaliação feita vai, por vezes, uma distância que não fica clara e acaba não sendo bem compreendida pelo participante do processo.” (ABL)</p> <p>“Eu não sei ao certo. Vejo gente muito boa aprovada, mas também sei de gente que não está em um nível superior a quem não foi aprovado.</p>

	Portanto, fica sempre a dúvida.” (RRD)
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“Eu não consigo ver que o retorno aconteça de forma favorável. São várias formas de nomeação, mas falta compartilhar uma análise de resultado das diversas formas existentes.” (OMR)</p> <p>“Eu li certa vez que as empresas que participam desse processo de seleção, contratadas externamente, não podem ser trocadas a todo momento. Essas empresas externas precisam conhecer a cultura e a história da empresa, ficando mais familiarizadas com o perfil necessário. Este é um ponto que não sabemos bem como fica. Todos tem a chance de contribuir positivamente, mas é muito espontâneo, não sistematizado para que isso vá gerar conhecimento que aperfeiçoe a seleção seguinte...Quem participa leva informações e quem seleciona deve, através dos relatórios que são feitos, prover informações que podem ser utilizados na melhoria das práticas.” (WNR)</p>
Síntese Depoimentos Empresa e Candidatos	<p>A empresa entende ser possível construir um diagnóstico, mas não há sistematização das informações. Os técnicos que participam levam a experiência obtida e avaliam que o processo é rico em informações, contudo não há algo sistematizado que auxilie no aprimoramento efetivo das relações de trabalho, a partir da análise do processo como um todo. Sem informação sistematizada a memória fica comprometida. Os candidatos, por sua vez, não sabem informar se o modelo de seleção adotado influencia a empresa na melhoria de suas práticas em GRH. Não há devolutiva, embora alguns vejam mudanças de um certame para o outro. Os ganhos são sentidos apenas na vida profissional de cada um, diante dos feedbacks recebidos pelos selecionadores e no repensar a forma de atuação, se processados individualmente. O aprendizado depende mais da ação individual que fica solta na avaliação de suas consequências, diante da falta de acompanhamento da empresa em relação a postura do gestor posteriormente, tenham ele sido qualificado ou não na seleção. A aplicação do conhecimento gerado é mais individual e não coletiva, na forma de alterações na estrutura da prática de GRH.</p> <p>Dentro de uma perspectiva individual, os candidatos são estimulados a repensarem sua ação, a partir do feedback dado. Já dentro da</p>

	<p>perspectiva sistêmica dos benefícios da geração de conhecimentos adquiridos na realização do processo de seleção interno, a organização não se sente no dever de reescrever e explicitar o porquê muda sua forma de agir, mesmo que seja em benefício do próprio programa. Relatos indicam também um gap entre os fatos cotidianos da função de gestor e as dinâmicas conduzidas em sala no processo de seleção. Alguns relatos creditam isso a baixa proximidade da GRH com os profissionais que atuam na empresa.</p> <p>Três tipos de conflitos se destacam através dos relatos. O primeiro é que o processo de seleção é feito como em um laboratório, não captando os aspectos importantes vividos nas agências. Seu resultado não é sistematizado como forma de problematizar e buscar soluções aos desafios vividos nas agências. O segundo conflito está justamente na qualidade da autocrítica que são capazes de fazer no aspecto comportamental, uma vez que as questões técnicas ficam mais claras em relação a defasagem ou não de conhecimento necessário a nova função. O terceiro aspecto de conflito reside no fato dos candidatos avaliarem o processo e o resultado final na indicação dos qualificados, que por vezes não bate com a visão dos selecionadores. São três questões que reforçam a necessidade do resultado do processo como um todo ser compartilhado. Se ele, como gestor, é cobrado pelos resultados que gera na agência, passa a exigir também que os resultados dos programas que demandam investimento da empresa, como é o caso da seleção, sejam tratados internamente.</p> <p>Como os interesses dos atores são por vezes distintos e os vetores não são lineares, mas contraditórios, é importante identificar tais interesses como insumo ao posicionamento da GRH na instituição. A absorção de possíveis conhecimentos gerados no processo, de forma sistematizada na retroalimentação do modelo, fica restrito aos sistemas técnicos\especialistas.</p>
	<p>- Realização de diagnóstico identificando pontos relevantes que afetam o gestor em seu cotidiano, assim como as exigências mais constantes. Tais diagnósticos precisam incidir sobre o conteúdo das práticas</p>

Sugestões de Aperfeiçoamento	<p>construídas pela GRH, entre elas o processo de seleção interno, seja através das dinâmicas em sala, seja nas discussões realizadas no workshop entre técnicos e selecionadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar possíveis lacunas entre o perfil adotado e práticas da empresa no cotidiano que fogem ao perfil desejado pela empresa em relação aos gestores. Aquilo que é demandado cotidianamente do gestor deve espelhar o perfil desejado pela empresa, evitando sinais contraditórios. - Sistematizar os conhecimentos gerados em cada processo seletivo, resguardando o sigilo dos candidatos, identificando pontos que precisam ser melhor trabalhados dentro da organização.
Visão dos Psicólogos Selecionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Nada muito formalizado, mas temos o hábito da discussão dentro dos grupos. Avaliamos que tipo de técnica e material facilita a nossa observação, pensando sempre a cultura da própria empresa.” (ABR)</p> <p>“Mas não há algo sistematizado porque não faz parte do escopo do trabalho. Poderia fazer? Talvez, se fosse de interesse do banco. Se houvesse uma necessidade do banco isso aconteceria. Não é muito comum esse tipo de demanda do trabalho de consultoria que realizamos.” (LHR)</p> <p>“Não é algo sistematizado ou formal, mas baseado em nossas experiências e naquilo que colhemos dentro e fora da empresa que prestamos consultoria.” (MAN)</p>
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	<p>“Algumas vezes a gente via uma crítica importante. Como tinha a figura de um representante do banco, o técnico, há uma simulação do psiquismo da pessoa que cerceia o que pode ou não ser dito. É algo perceptível para nós. Há coisas tácitas que ficam claras na nossa percepção, mas no geral não se faziam muitas críticas em termos de melhoria da condução de algumas ações na empresa frente a presença hierárquica que há.” (LCF)</p>
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“Talvez esse seja um ponto que pode ser melhorado e aí precisaríamos de um pouco mais de tempo para trabalhar as questões (na seleção). Na verdade isso está muito vinculado, na minha opinião, ao tempo investido no processo.” (LHR)</p>

<p>Síntese</p> <p>Depoimentos</p> <p>Psicólogos</p> <p>Externos</p>	<p>As discussões e problematização do processo de seleção demonstram ser passivas, diante dos relatos realizados. Aparece a dimensão dos atores frente à estrutura, que mostra uma submissão as regras dadas diante do contrato do banco com a empresa prestadora de serviço. Alguns afirmam que não há tempo para tratar as informações, acarretando baixo envolvimento no processo como condição geradora de conhecimento para a organização. O resultado gerado é a indicação de um profissional, e não diagnósticos e insumos para avaliação da própria maneira de ser da GRH.</p> <p>Este é o ponto mais crítico levantado pelo relato dos consultores externos: o uso do processo de seleção interna como fonte de conhecimento para a organização não faz parte do pacote de serviços contratado. Não há nada sistematizado nesse sentido e, segundo os depoimentos, não há uma demanda do banco para algo nesse nível. O foco parece estar, segundo os depoimentos, na escolha do candidato mais próximo ao perfil. O processo não é utilizado na geração de auto-conhecimento para a própria organização ou até mesmo na melhoria do modelo aplicado de seleção. O feedback está todo centrado no candidato, com baixa análise do contexto em que atuará, uma vez nomeado. Não analisar o contexto pode ampliar o gap entre as dinâmicas propostas e a realidade vivida no cotidiano.</p>
<p>Sugestões de</p> <p>Aperfeiçoame</p> <p>nto</p>	<p>- Estruturar modelo de avaliação e diagnóstico do psicólogo externo sobre como compreende a organização, a partir da fala e conclusões tiradas sobre a participação dos gestores no processo de seleção. Sistema ascendente de informação dos psicólogos externos para a própria organização como fonte de reavaliação das práticas de GRH.</p>
<p>IV. Circunstâncias da Vida Social</p>	
<p>Que situações do contexto o modelo de seleção incorpora como problema?</p>	
<p>Questão 5: O perfil do gestor desejado pela empresa no processo de seleção de pessoas está de acordo com aquilo que é cobrado do gestor no cotidiano do trabalho?</p>	
<p>Visão da Empresa</p>	
<p>“O perfil utilizado como referência de avaliação nos processos seletivos internos está alinhado aos princípios e políticas de gestão de pessoas e é construído em parceria com</p>	

os comitês de administração de cada área detentora da vaga. Mas, não é raro ocorrer de os funcionários vivenciarem situações em sua rotina de trabalho que evidenciem perfis e relações profissionais distantes dessas diretrizes institucionais e até das expectativas dos comitês administrativos. A seleção pode ser entendida, sob essa perspectiva, como um processo que auxilia na transformação da cultura institucional.”

Visão Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna

<p>Auto- identidade (quem somos?)</p>	<p>“Nas dinâmicas se espera muito que o gestor traga habilidades no processo de gestão de pessoas com o intuito de motivar a equipe e buscar o resultado esperado pela empresa. No entanto, nem sempre isso é visto no cotidiano. É algo parecido com “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”. A relação com o seu funcionário precisa ser respeitosa, mas o tipo de cobrança que vem de cima não leva em consideração uma relação mais positiva com a equipe. Isso fica muito claro se levarmos em conta o discurso sindical. Eu consigo ser clara? A gente muitas vezes não pode colocar o que está sentindo e muito menos passar para a equipe. Nos últimos meses, por exemplo, as coisas tem sido muito difíceis. Por vezes você tem que filtrar muitas coisas que recebe e, de forma amena, buscar o envolvimento do funcionário com as cobranças que recebo. Trazer a equipe para junto de você é o desafio, sabendo que a maneira como estão pedindo os resultados nem sempre é a maneira que se relaciona com aquilo que aprendemos nos cursos que fazemos.” (CLE)</p> <p>“O perfil não bate totalmente com o cotidiano. O perfil é o de um profissional muito engajado dentro de uma realidade de recursos humanos, dentro de uma visão ampla, holística e de relação saudável com a equipe, comunidade e etc..É uma relação abrangente. Na prática, no entanto, a própria seleção, por vezes, não leva isso em consideração e acaba ficando restrita a visão dos resultados negociais. A questão acaba se voltado muito para os resultados obtidos em termos das metas alcançadas. É o que pega no recrutamento: as metas.” (OMR)</p> <p>“Eu tenho percebido nos últimos anos uma melhoria, mas eu acho que ainda não conseguiram colocar em prática muita coisa, talvez pelo tamanho da empresa. Eu tenho percebido um esforço grande em termos de novidades, novos treinamentos.” (ABL)</p> <p>“Eu entendo que sim e a cada ano que passa as coisas estão</p>
---	---

	<p>convergingo mais. O perfil de gestão participativa, de maior diálogo, integrando assertividade com estímulo aos valores humanos tem estado mais presente na formação dos profissionais. É preciso deixar claro esses caminhos e vejo que há uma integração maior entre aquilo que se espera e a prática diária. Há cursos que tratam do tema e reforçam esse posicionamento. Era comum gestores dizerem no passado que a força do “chicote” na gestão das equipes era o que funcionava melhor na obtenção do resultado. Hoje, entre os administradores, esse pensamento está se extinguindo. Os cursos tiveram uma participação importante nisso e demonstram uma visão do banco que une teoria e prática... Eu entendo que essa mudança tem sido extremamente positiva para melhoria da qualidade de vida no trabalho.” (WNR)</p> <p>“Acho que ter acesso ao perfil desejado pela empresa é bom. Você tem aquilo como um ponto para se avaliar. Pelo menos demonstra o que a empresa deseja. Na correria da agência a sensação que a gente tem é que são vários pratos para a gente equilibrar, sem deixar cair nenhum. Aí é que eu acho que diariamente o gerente precisa mostrar quem é. A seleção é resultado disso. Ali é que a gente sobrevive ou não.” (RRD)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“Quando você faz a inscrição para participar do processo, tem acesso a alguns parâmetros do que se espera do gestor. Os parâmetros são importantes porque apontam aquilo que os selecionadores estão procurando. Tratam de liderança, entrosamento no grupo, participação e motivação, entre outros aspectos da gestão. Apesar de termos essa orientação do que se espera do gestor, as atividades que se desenvolvem na dinâmica não estão relacionadas com a atividade bancária em si. São coisas bem diferentes. A conexão não fica clara entre perfil e aquilo que acontece no cotidiano. Em alguns momentos o perfil não bate com aquilo que a empresa espera da gente no cotidiano.” (CLE)</p> <p>“O perfil dos gerentes fica bem claro, eu só acho que existe um conflito muito grande em função das questões comerciais na busca de 100% do resultado financeiro de atingir todas as metas. Diante disso, a empresa acaba priorizando a visão 100% de metas e entregas, enquanto a qualidade na forma como as metas são entregues fica por vezes prejudicada. O problema disso é que não se valoriza a experiência do</p>

	<p>gestor e alguns outros processos internos que também são importantes. Se o foco é 100% na meta, não se tem uma visão tão abrangente do que se espera no perfil.” (JGE)</p> <p>“Fica um pouco desconectado alguns processos de seleção que dão ênfase no comportamental frente ao que somos cobrados no cotidiano. Como há diversas formas de nomeação e nem sempre se prioriza quem passou pelo processo de seleção, o que a gente percebe é que o resultado negocial fala mais alto na hora de escolher alguém... Dentro dos normativos temos aquilo que se espera do gestor, mas o que pauta é o resultado obtido do ponto de vista negocial. Parece que o modelo que leva em conta apenas o resultado negocial alcançado é mais valorizado em nível local, pelos gestores regionais que possuem alçada para nomeação dos gerentes. Ou seja, há um modelo local e outro nacional, sendo que não há, por vezes, convergência entre eles.” (OMR)</p> <p>“O perfil é algo ideal e que precisamos estar atentos e perseguir. O problema é que nem sempre a seleção espelha bem aquilo que nos é exigido. O nosso desafio é sempre mais complexo do que as representações feitas na seleção. Tem também aquela situação de tentar responder aquilo que o avaliador espera, o que nem sempre bate com a prática. É comum ver respostas bonitas que nem sempre são reais na confusão do dia a dia.” (JVL)</p>
<p>Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)</p>	<p>“Eu vejo que no cotidiano é preciso dar mais ênfase na visão mais ampla do que se espera do administrador, inclusive na parte de Gestão de Pessoas. A questão fica restrita a cumprir ou não 100% das metas. É preciso uma visão mais ampla do resultado que bata com o perfil desejado, mas não é essa a ênfase dada no cotidiano.” (JGE)</p> <p>“Eu avalio que é preciso juntar perfil com o desempenho realizado, acredito até que novos modelos que estão sendo implantados auxiliem nessa maior convergência. Espero que isso traga efeitos na seleção, entre as diversas formas existentes na empresa.” (OMR)</p>

	<p>“A área tenta implementar novas soluções, mas ainda falta instrumentos importantes para o gestor conduzir a equipe.” (ABL)</p> <p>“O perfil está claro sim e não acho que o problema esteja aí. Falta organizar mais as condições para a nossa entrega. Tudo muda a toda hora. Você não consegue ter um padrão, mas quem é bom vai sempre mostrar melhores resultados nas equipes que gerencia. Isso acontece comigo. Por vezes tive uma queda em termos de resultados quando me transferi de agência para outra, mas produzi mais do que o meu antecessor. É procurar fazer sempre melhor do que o antigo gestor.” (RRD)</p>
<p>Síntese</p> <p>Depoimentos</p> <p>Empresa e</p> <p>Candidatos</p>	<p>A resposta da empresa admite lacunas entre o perfil desejado pela empresa e situações evidenciadas na rotina de trabalho, realizadas pelos gestores, que se mostram distantes do perfil estabelecido. A questão é se tais procedimentos são gerados deliberadamente pelos gestores e/ou sofrem influência de ações da própria empresa. Além da empresa, os candidatos também tratam da diferença entre o perfil e aquilo que se observa no cotidiano, contudo a visão deles realça a questão do orçamento (ou metas) definido para cada dependência. Este é um ponto que parece merecer mais atenção: existe o problema, mas quais as raízes desse distanciamento entre perfil desejado x prática adotada na realidade cotidiana das agências? São questões que demonstram a riqueza do processo de seleção levantando questões relevantes na perspectiva do auto-monitoramento da organização. As atitudes das pessoas são discutidas, mas não a da organização.</p> <p>Os relatos demonstram que os candidatos possuem acesso e tem claro o perfil de gestor desejado pela empresa. No entanto, afirmam também que há um gap entre aquilo que se espera e as demandas cotidianas, principalmente diante das metas de resultado estipuladas para as equipes que operam sobre o comportamental do gestor na relação com suas equipes. A referência é mais centrada naquilo que se espera do perfil comportamental versus as metas na forma como as cobranças são feitas aos gestores. O gestor se coloca como filtro entre as cobranças que vem de cima, do ponto de vista hierárquico da organização, e a forma como trata a busca por resultados com sua equipe. O tema meta</p>

	<p>é tratado mais na parte técnica do que em relação aos seus efeitos sob a parte comportamental.</p> <p>Alguns relatos apontam a maior preocupação da empresa, nos últimos anos, com o perfil comportamental do gestor. Não há questionamentos quanto ao perfil, mas as condições ambientais existentes para estimular a adoção do perfil desejado pela empresa. O cotidiano é encarado como uma questão de “sobrevivência” que projeta a condição de participar ou não do processo de seleção interno. O cumprimento da meta, mesmo diante do processo de qualificação realizado, é, na visão dos entrevistados, determinante na nomeação futura. Prova disso é que alguns qualificados demoram mais a serem nomeados. Uma vez dentro da seleção, o perfil definido pela empresa passa a ter maior relevância nas dinâmicas realizadas, por vezes sem aderência direta, na percepção dos participantes, ao que acontece no cotidiano.</p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o impacto do orçamento (metas esperadas) sobre o comportamento do gestor (estilo de gestão), o clima organizacional e nível de satisfação dos funcionários. A hipótese que precisa ser analisada é do quanto um orçamento frágil, gerando um número considerável de dependências que não cumprem as metas estipuladas, afetam o nível de satisfação e o clima organizacional. - Identificar de forma mais detalhada como o tema das metas é tratado na dinâmica de avaliação da seleção. - Implementar programa de acompanhamento dos gestores – qualificados e não qualificados, mapeando suas principais dificuldades no processo de gestão e no cumprimento dos resultados esperados.
Visão dos Psicólogos Seleccionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Olha, eu acho que em alguns aspectos ficou muito próximo do desejado. Algumas das competências esperadas como trabalho em equipe, comprometimento, interesse e seriedade se destacam no grupo de forma mais ampla.” (ABR)</p> <p>“Preciso pensar melhor, mas algumas pessoas estão com perfil mais próximo e outras com o perfil mais distante daquilo que é esperado. E aí recomendamos ou não para que as pessoas estejam indicadas...das</p>

	<p>turmas que coordenei na seleção não verifiquei muita variação entre os candidatos.” (MAN)</p> <p>“A empresa vem mostrando alguns avanços importantes, se comparado processo a processo. Hoje eu avalio que as pessoas entendem melhor o que é feito durante a seleção. Há um aprendizado que é natural quando a empresa investe em processos assim. Isso se espalha na empresa e de forma positiva. Um comenta com o outro e fica para mim claro o tipo de perfil que a empresa espera. Isso tem um efeito educativo que vai além do processo de seleção propriamente dito.” (LHR)</p> <p>“Sim. A gente via sim. Essa distância é até certo ponto natural. Dentro do sentido kantiano do termo, há algo que se espera alcançar frente ao que se tem. Claro que a gente vê gradações. Há funcionários que estão muito longe em suas competências e estilo de gestão de pessoas. Alguns estavam distantes do que era desejado, embora outros estavam perfeitamente adequados e cumpriam as expectativas da empresa. Era um grupo muito diversificado e cada grupo compunha características próprias.” (LCF)</p>
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	Ausência de dados.
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“Eu diria que em muitos momentos o perfil de uma liderança mais genuína, mais estabelecida e um pouco mais estratégica se fez presente, mas com uma diferença mais significativa entre os participantes. Eu acho que isso significa que são competências que podem chegar ao desejável se fossem mais aplicadas no dia a dia. São pessoas que no dia a dia fazem bem a coordenação. São pessoas que tem aspecto de liderança, mas que poderiam ter isso mais elaborado, aprimorado no próprio perfil para que aparecesse mais naturalmente, independente da situação. Pessoas com um modelo de liderança do tipo “eu faço, eu mando, eu resolve e o outro vai seguindo o que eu mando”,</p>

	<p>não são adequados hoje. São perfis de liderança em que não é a pessoa que fala mais, mas que mantém o seu ar estratégico a cada momento para corrigir rumos e criar uma sinergia maior entre as pessoas. Este é o tipo de liderança que o mercado espera. Posso fazer isso de forma que integre as pessoas. Normalmente não é a pessoa que aparece mais que a empresa precisa. Isso é um modelo de liderança mais antiga e paternalista, do “eu resolvo, eu assumo” e não é necessariamente assim que os resultados são obtidos.” (ABR)</p> <p>“Em um grupo tem sempre pessoas mais próximas e outras um pouco mais distantes do perfil desejado. É natural, talvez fique a dúvida sobre o que é feito depois com as outras iniciativas, como capacitação, avaliação de competências e tudo aquilo que a empresa oferece. Acho importante pensar a seleção como mais um entre outras várias iniciativas que a empresa precisa fazer. Isso sim diz muito sobre estar próximo ou não do perfil desejado.” (LHR)</p> <p>“Não tenho uma estatística disso (daqueles que mais se aproximam ou não do perfil em cada processo de seleção), mas cada grupo era diferente.” (LCF)</p>
<p>Síntese</p> <p>Depoimento</p> <p>Psicólogos</p> <p>Externos</p>	<p>Há diferenças significativas entre os relatos dos candidatos e dos consultores em relação ao tema metas e processo de seleção. Os candidatos dão ênfase ao tema, enquanto os segundos não. Um dos motivos do gap existente pode estar justamente na forma como o tema metas e comportamento na gestão das equipes é tratado. Trata-se de um domínio que parece fugir do alcance dos consultores e se fazem mais presente nas perguntas técnicas, mas que não podem ser desconsideradas em sua complexidade da avaliação comportamental.</p> <p>O primeiro depoimento dos consultores cita os aspectos de liderança e visão estratégica como aqueles que apresentam maior diferença entre os candidatos. E o terceiro depoimento mostra incerteza se o processo interno de seleção está integrado com outros programas implementados pela GRH, como capacitação e avaliação de competências.</p>
<p>Sugestões de</p> <p>Aperfeiçoame</p> <p>nto</p>	<p>- Articular ao programa de capacitação dos gestores (educação corporativa), os principais pontos identificados como lacunas apresentadas pelos candidatos no processo de seleção.</p>

	<p>- Identificar, entre os pontos observados no processo seletivo, pontos de aprimoramento com os demais programas coordenados pela GRH, trazendo os profissionais da POT para sua construção, a partir das análises feitas no processo e nas discussões promovidas nos ambientes dialógicos.</p> <p>- Avaliar, através de pesquisas, o grau de proximidade da GRH com os gestores, com destaque para as questões que os entrevistados apontam menor nível de apoio da área na condução das questões que afetam seu processo de gestão.</p>
<p align="center">V. Critérios de Validação</p> <p align="center">Os critérios usados pela empresa fornecem razões que justifiquem suas ações, descrevendo de forma válida o que fazem?</p>	
<p>Questão 6: Você validaria o processo de seleção interno da forma como ele foi implantado atualmente, segundo as justificativas apresentadas pela GRH?</p>	
<p align="center">Visão Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna</p>	
<p>Auto- identidade (quem somos?)</p>	<p>“Da maneira como está hoje eu creio que é interessante sim o modelo adotado. É importante sair do ambiente da empresa, como acontece na seleção.” (CLE)</p> <p>“Eu valido esses sistemas com a participação dos psicólogos, que trabalham o comportamental como questão relevante naquilo que é esperado do gestor. A empresa emite um sinal claro daquilo que espera de nós.” (OMR)</p> <p>“Eu digo que com certeza sim. Aquilo que se espera do gestor em termos de perfil é aquilo que a empresa busca da gente no dia a dia. O modelo não apenas é válido como importante no nosso desenvolvimento.” (ABL)</p> <p>“Eu entendo que o processo tem credibilidade e está hoje em linha com aquilo que há de melhor no mercado, pelo que a gente houve falar de pessoas que trabalham em outras empresas.” (WNR)</p> <p>“Não há modelo melhor do que ele na minha opinião. Claro que tudo pode ser melhorado, mas a nomeação sem a avaliação que a qualificação faz não me parece a melhor maneira. Entre todas as formas que temos, creio que a seleção com os técnicos avaliando é ainda a melhor. Ela é mais criteriosa e se tornou uma referencia. Eu prefiro ser</p>

	qualificado por ela do que nomeado da outra maneira, sem passar pelo processo, mesmo tendo sido nomeado pela estadual e não ter sido qualificado. E não apenas eu, mas vários outros.” (JVL)
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	“Não há uma justificativa clara para termos mais de um modelo. A gente imagina, mas a coisa não é dita. São várias formas de nomeação convivendo em um mesmo contexto.” (JGE)
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“A coisa que eu questionaria é a forma como se faz a entrevista técnica. Eu não senti uma consistência para as perguntas de conhecimentos técnicos. Não se justificavam na minha opinião. Você participa do processo com pessoas de outras áreas que não conhecem muito bem alguns assuntos. O nível de conhecimento é muito diferente entre os participantes. O processo está melhor, mas na avaliação técnica esse último processo está mais fraco do que o primeiro que participei, pois não correspondeu ao que de nós é exigido.” (CLE)</p> <p>“Eu valido em termos de oportunidades, mas indicaria algumas questões importantes para a melhoria do processo. Por exemplo, a empresa deixa claro que a regra que envolve o processo de seleção é válida para todos. Contudo, por vezes o que acontece são nomeações fora da regra. São abertas muitas janelas e exceções que colocam em risco a validade do processo. Os funcionários são muito críticos a essas janelas abertas, na verdade, não possuem critérios muito claros e não são tratados pela empresa de forma mais transparente. Eu vejo que isso é muito gritante e merece maior atenção. Nesses casos, se é para cumprir alguma demanda emergencial, então que o processo seletivo torne claro que há outras possibilidades de nomeação que não o processo seletivo.” (JGE)</p> <p>“A gente tem um status diferente (os nomeados pela qualificação da seleção técnico-comportamental). É preciso encontrar um jeito de unificar as coisas.” (JVL)</p> <p>“Ele é mais criterioso, só não sei se é mais eficaz. Nenhum modelo é perfeito e tem sempre um problema ou outro. As pessoas acreditam nele, mas eu faria algumas mudanças na parte de recrutamento e em</p>

	<p>pesos que reforcem mais o mérito da pessoa. Essas fragilidades é que fazem ter necessariamente a possibilidade das estaduais nomearem. E tem aqueles também que, mesmo qualificados, não são nomeados. Ou seja, alguma coisa está errada. É preciso encaixar alguns pontos.”</p> <p>(RRD)</p>
<p>Síntese</p> <p>Depoimentos</p>	<p>O processo de seleção conduzido diretamente pela GRH é melhor avaliado, se comparado com o sistema regional de nomeação. Ele apresenta mais critérios e, portanto, se sobressai em termos de validação em comparação com as nomeações feitas pelos órgãos estaduais. Contudo, mesmo tendo melhor avaliação, alguns depoimentos apontam necessidade de mudanças. Há também, nos relatos, divisão entre gestores nomeados pelo programa conduzido pela GRH e aqueles nomeados fora do programa, pela estadual. A convivência com duas formas de nomeação é citada nos relatos como problema, seja pela situação vivida pelos qualificados não nomeados, seja pela condição dos nomeados que passaram pela seleção técnico-comportamental e os que não passaram. Uns parecem, aos olhos do grupo, mais validados do que os outros, mesmo exercendo funções análogas e nomeados por outro processo. A forma dispare de nomeação é entendida como um dos fatores que demandam melhorias no nível de comunicação sobre o processo.</p>
<p>Sugestões de</p> <p>Aperfeiçoamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar critérios comparativos mais claros de análise dos modelos de nomeações existentes e quais os pontos de entraves na estruturação de um formato único que evitem colocar em risco a credibilidade das práticas adotadas pela empresa. - Aperfeiçoar o fluxo de informação sobre os motivos que levam a organização a ter sistemas diferenciados de nomeação.
<p>Questão 7: Os funcionários de maneira geral validam o processo de seleção interno da forma como ele é realizado hoje?</p>	
<p>Visão da Empresa</p>	
<p>“Sim. A compilação das avaliações de reação ao processo seletivo e ao feedback em geral refletem a satisfação dos funcionários com o processo, mesmo em casos de não aprovação, destacando-o, em muitos casos, como uma oportunidade de desenvolvimento. Além disso, há demandas em fóruns de RH e pesquisas com funcionários e mesmo do sindicato da categoria para aumentar o número de seleções conduzidas pela área de gestão de pessoas, como forma de dar mais transparência e</p>	

oportunidades de participação nos processos de seleção.”	
Visão Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna	
Auto- identidade (quem somos?)	<p>“Eu diria que uma grande parte acredita. No último processo que participei vi que as pessoas que não foram aprovadas receberam bem o resultado. No geral as pessoas entenderam como válido o processo e reconheceram os itens que foram avaliados como pontos a aprimorar e que necessitavam de melhorias por parte do profissional que participou da seleção. Entendo que receber bem o feedback é validar o processo e reconhecer sua relevância.” (CLE)</p> <p>“Eu entendo que os funcionários validam sim, mas muita coisa é subjetiva e fica sem uma compreensão adequada. Outra coisa é que a ênfase da empresa nas metas e números não demonstram muita atenção aos fatores comportamentais e psicológicos.” (JGE)</p> <p>“A visão que se tem do processo de avaliação comportamental é muito pequena, pois ele não responde por todas as nomeações feitas. Eu participei de um processo que muitos, dentro da própria empresa, não acreditam que exista. Nem todos passam pelo caminho de uma seleção mais abrangente como eu fiz. Muitas nomeações estão atreladas a outras formas que não o processo seletivo com psicólogos e técnicos.” (OMR)</p> <p>“Eu gosto e valido sim. As vezes que participei gostei muito, principalmente do feedback. Acho que modelos assim são muito importantes.” (ABL)</p> <p>“A maioria valida sim, embora tenhamos alguns funcionários mais jovens e menos experientes que questionam mais. Quem tem mais tempo de empresa reconhece os avanços.” (WNR)</p> <p>“No geral sim. Melhorou mais pelo investimento que a empresa faz na seleção que avançou muito em relação as primeiras seleções realizadas.” (RRD)</p>
Conflitos e tensões	<p>“Já no primeiro processo que participei a visão foi muito negativa. O índice de pessoas reprovadas foi grande e o processo gerou muita discussão interna em encontros de gerentes, mas sem algo mais sistematizado que ouvisse quem dele participou. A postura dos selecionadores não foi boa. A validação está diretamente relacionada às experiências que o participante teve com o processo. Este é um ponto</p>

(quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	<p>crítico que precisa ser observado.” (CLE)</p> <p>“Os mais jovens tem críticas sim e questionam o modelo. Eu considero que a seleção de forma geral tem credibilidade sim.” (WNR)</p> <p>“No início as críticas eram muitas e você tinha empresas contratadas que não entendiam muito bem a dinâmica do nosso trabalho aqui. Hoje eu sinto que as críticas entre os colegas já são menores. Muita gente não entende ainda os critérios diante de diferentes modelos. Isso sim afeta a credibilidade. Parece que quem é nomeado em um modelo passou por uma etapa mais difícil do que quem não foi. Não acho isso bom e fica uma coisa de primeira categoria e segunda categoria. Quem foi nomeado e demora a ser chamado, por outro lado, fica a ver navios e aí o peso em cima dele é ainda maior, pois parece que ele tem outros problemas.” (RRD)</p>
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“O comportamental precisa ser melhor compreendido e valorizado. Entendo também que a experiência fica restrita a fotografia daquele momento e daquela hora em que as dinâmicas são feitas no processo seletivo, sendo que muitas vezes você não está em um bom dia e acaba se prejudicando. Eu vejo que se torna necessário uma visão mais ampla que não fique restrita a um determinado momento ou ambiente de seleção.” (JGE)</p> <p>“Talvez fosse o caso de existir um padrão de abrangência maior (da seleção técnico-comportamental), apesar do custo ser alto. É um investimento da maior relevância.” (OMR)</p> <p>“Sinto que alguns ainda não acreditam ou não valorizam como deveriam. Aliás, nossa empresa precisa comunicar melhor aquilo que faz. Não é só em relação ao processo de seleção. Creio que esse é um problema geral. As pessoas poderiam estar mais convencidas da credibilidade e da seriedade se houvesse uma comunicação melhor. Recentemente passaram a registrar quem era nomeado pela qualificação nos informativos internos. Foi uma iniciativa positiva.” (JVL)</p> <p>“Penso que estamos em uma fase de transição e que alguém está vendo isso tudo.” (RRD)</p>
Síntese Depoimentos	A avaliação expressa nos depoimentos é que os funcionários de forma geral valorizam o programa de seleção implementado pela GRH, no

Empresa e Candidatos	<p>entanto ele ainda alcança poucas pessoas diante da baixa quantidade de qualificados (o processo ainda não absorveu uma quantidade satisfatória de participantes). O relato da Empresa reconhece que há demandas para aumento do número de seleções conduzidas pela área. No entanto, a falta de avaliação da performance dos qualificados nomeados, frente aos não qualificados, pode acarretar falta de segurança da Empresa em investir mais no Programa de Qualificação e ampliar o processo para alcançar mais gestores. Trata-se de aspecto relevante na forma da GRH conduzir os seus programas: avaliar os seus resultados, buscar análise e parceria dos atores na construção do aperfeiçoamento necessário e qualificar o processo como um todo. A ausência sentida pelos gestores por maior justificativa, por parte da empresa, na adoção dos modelos afeta, na avaliação dos entrevistados, a sua validação e, conseqüentemente, ampliação dos investimentos para alcançar maior número de profissionais.</p> <p>Outro ponto que se destaca nos relatos é que a validação do modelo está atrelada a experiência que o profissional obteve em relação ao processo de seleção. Ignorar o resultado dessa experiência, individual, através do mapeamento da percepção de cada um é não atentar para os critérios de validação necessários na ação implementada.</p> <p>Em destaque há referência também aos funcionários mais jovens que não possuem um padrão de comparação com aquilo que existia no passado. A existência de diferentes modelos afeta a credibilidade quando é sentida uma justificativa para tal. Não ficam claros os motivos das dificuldades de expansão e a ausência de avaliação do Programa. O relato da ausência de um cronograma é outro ponto que gera incerteza em relação a sua manutenção ou não.</p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análise dos investimentos necessários no aprimoramento do programa e do custo x benefício da adoção do modelo realizado pela GRH frente aos demais existentes de nomeação dos gestores. - Identificar perfis de maior insatisfação e desenvolver plano de ação na construção de melhorias ao processo, principalmente em relação aos profissionais mais jovens que não acompanharam a evolução da

	trajetória realizada pela GRH nos últimos anos. A demanda por aperfeiçoamento do programa nesse segmento pode ser maior.
Visão dos Psicólogos Seleccionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Eu acho que tem aí uma questão bem delicada. A minha experiência é que nas entrevistas tem gente que confirma a análise e mostra que aquilo que a entrevista apresenta faz sentido. É claro que isso é um processo seletivo com gente qualificada e não qualificada no processo. A consultoria trata o resultado junto com técnicos do próprio banco.” (ABR)</p> <p>“As pessoas valorizam muito pela transparência, forma de ser conduzida e por ter funcionários do banco junto conosco... No geral as pessoas mostram que o modelo adotado evita distorções. O banco faz avaliação de currículo, formação acadêmica, performance, ou seja, as pessoas quando chegam na etapa de assessment já chegam bem avaliadas.” (MAN)</p> <p>“Sim. Não digo apenas por mim, mas pela seriedade pela qual a consultoria é prestada e as demais pessoas participam. Esse é o tipo da coisa que se não fosse validado e aceito pela empresa não iria adiante. Ele naturalmente exige credibilidade.” (LHR)</p> <p>Olha, é difícil avaliar isso porque os candidatos quando recebem o feedback a gente via que gostavam bastante. Creio que fazemos uma leitura aprofundada e fidedigna. A pessoa nem sempre se sente a vontade, mas muitos concordavam.” (LCF)</p>
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	<p>“Acontece a frustração de quem não é escolhido. Aí fica uma dúvida do quanto tem uma questão funcional em relação a qualidade do processo propriamente dito e do quanto a pessoa não está avaliando de forma mais emocional, diante do resultado obtido.” (ABR)</p> <p>“Como as avaliados recebem uma resposta imediata logo após o fim do processo, com suas vantagens e desvantagens, algumas pessoas que não são indicadas tem uma reação mais questionadora e não ficam felizes.” (MAN)</p> <p>“Há pessoas que claramente recebem o processo, digamos assim, com mais resistência do que outros, mas isso é natural e acontece em todas as empresas que trabalhei. É do ser humano, principalmente diante de</p>

	<p>alguma expectativa ou outra frustrada.” (LHR)</p> <p>“Claro que aqueles que não eram indicados não se sentiam confortáveis. E alguns não gostavam. Importante lembrar que há, no momento do feedback, técnicos do banco, por vezes superintendentes. Isso influi na forma como a pessoa pode expressar o descontentamento. Há uma postura política de manter o relacionamento porque há uma figura de autoridade ali presente. Tem isso também.” (LCF)</p>
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“O consultor precisa ser transparente na decisão. Eu sentia que ganhava credibilidade quando você chega a esse ponto (, mas nem todos gostavam... A minha impressão é que o grupo maior era dos que gostavam, principalmente quando não ficava uma coisa solta. Eles queriam saber o porque, da forma mais clara possível, de terem sido indicados ou não.” (LCF)</p>
Síntese Depoimentos Psicólogos Externos	<p>Os depoimentos estão baseados em percepções e não citam nenhum instrumento ou material de validação, em que a performance dos profissionais selecionados, em diversos aspectos, inclusive nas boas práticas de gestão de pessoas, são comparados com os gestores nomeados que não passam pelo mesmo processo de recrutamento e avaliação técnico-comportamental. O processo é validado pela decisão da organização de fazer e pela percepção de parte dos atores, sem ser citada qualquer avaliação feita pela empresa a partir da análise do gestor quando assume a nova função. A seleção é um evento que não se projeta como processo de acompanhamento futuro. A falta de visão do processo como um todo, do recrutamento ao acompanhamento pós-nomeação limita a condição de avaliação dos resultados obtidos.</p> <p>Os fatores determinantes que surgem nas entrevistas, como pontos limitadores, estão vinculados ao escopo do trabalho contratado e a falta de tempo nas análises das experiências vividas e estruturação do feedback.</p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoar as ferramentas de avaliação dos profissionais que realizam a seleção, principalmente no tocante ao feedback dado. - Acompanhar de forma mais próxima os profissionais que se mostraram descontentes com o feedback recebido e não foram qualificados, tratando a forma como compreendem sua participação no processo

	<p>diante do futuro que terão pela frente em seu projeto de carreira.</p> <p>- Avaliar a condição de ampliar o tempo de análise das experiências vividas na seleção, melhorando a qualidade do feedback e análises para a empresa (diagnóstico) de pontos observados nas vivências, ampliando o escopo do trabalho.</p>
<p align="center">VII. Colonização do Futuro</p> <p align="center">Que visão de futuro da empresa o modelo de seleção antecipa através de sua aplicação no presente?</p>	
<p>Questão 8: O atual modelo de seleção de pessoas projeta um futuro melhor para a empresa ou não tem qualquer interferência com resultados futuros?</p>	
<p align="center">Visão da Empresa</p>	
<p>“Ter um corpo funcional de destaque em termos técnicos e comportamentais, capaz de atuar de forma estratégica, crítica e inovadora. Composto por gestores que lideram de forma sustentável: capazes de construir em conjunto com suas equipes as soluções necessárias e, ao mesmo tempo, primar pelo desenvolvimento dos funcionários e pela qualidade de vida no trabalho, tendo sempre em mente o horizonte de longo prazo.”</p>	
<p align="center">Visão Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna</p>	
<p>Auto- identidade (quem somos?)</p>	<p>“Eu acho que quem passa pelo processo de avaliação comportamental está mais preparado. Dele se extrai visões importantes muito mais amplas do que outras formas de nomeação existentes na empresa. Ele tem diretrizes que apontam mais chance de acerto no futuro.” (OMR)</p> <p>“Eu entendo que os que passam pelo processo cumprem todas as etapas do recrutamento e já demonstram o seu valor. Contudo, os que não alcançam resultado positivo na seleção possuem outras oportunidades. A empresa tem várias formas de análise que ajudam na convicção se o profissional tem as competências necessárias ou não. Os sistemas de gestão da informação podem auxiliar para que a empresa saiba se a pessoa está preparada ou não. Quem é nomeado pelo processo de seleção ou não vem obtendo performance semelhante, pelo que tenho observado. Não há muita diferença. A única diferença que vejo é que foram selecionados por canais diferentes. A empresa tem várias formas de análise e ela acaba acertando de uma forma ou de outra.” (WNR)</p> <p>“Vejo que tivemos avanços importantes que estão em sintonia com a expansão que a empresa vem apresentando nos últimos anos. A empresa vem se modernizando e trazendo soluções mais avançadas do</p>

	<p>que aquelas que tínhamos acessos tempos atrás. A gente percebe avanços, principalmente para mim que tem anos de empresa.” (JVL)</p> <p>“O futuro será melhor se as coisas forem melhor arrumadas hoje. A gente na empresa é otimista, pois já vimos no passado algumas dificuldades que hoje já foram superadas. Ao mesmo tempo, hoje em dia é mais difícil gerenciar. É muita coisa acontecendo ao mesmo tempo e mudança a toda hora. Fica difícil fazer um plano de trabalho e estabilizar mais as coisas para fazer as entregas que somos cobrados.” (RRD)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“De forma geral eu não acho que as pessoas validam o modelo em termos de credibilidade, pois o funcionalismo é por vezes inseguro e a avaliação fica dependente se ele passa ou não no processo de seleção. Ele vê mais o processo e o seu resultado pessoal do que os benefícios que podem ser gerados para a organização como um todo. O funcionário de uma forma geral ainda tem muita resistência ao que o psicólogo fala e avalia, se comparado a parte técnica. A questão está mais na receptividade e maturidade do funcionário do que no processo propriamente dito.” (ABL)</p> <p>“Há um confronto de gerações e nem sempre adianta a gente falar. A garotada hoje é muito imediatista e quer ver evolução já e deseja crescer muito rápido... Eu tenho dúvidas se as novas gerações possuem o mesmo nível de percepção do que eu em relação aos avanços que tivemos. Eu diria que a seleção feita com os psicólogos é hoje mais valorizada do que foi no passado.” (JVL)</p>
<p>Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)</p>	<p>“Ano passado não houve nenhum processo para gerente nível 1 (agência com maior porte em número de clientes e resultado negocial, que paga salários maiores). Não sei se Gestão de Pessoas está mudando alguma coisa. Falta sistematizar mais, dar continuidade e ter uma dinâmica mais freqüente. A gente fica sem saber como fica no futuro, qual a programação. Não sei se estão reformulando ou não. Se o processo for mantido, precisará fazer adaptações naturais em função de mudanças que acontecem no mercado. O processo é viável, mas não sei se o banco está entendendo que é o melhor em função da falta de continuidade.” (CLE)</p> <p>“O processo de seleção pode levar a um amadurecimento que será importante para o futuro da empresa. O feedback é uma ferramenta</p>

	<p>importante na avaliação da maturidade do gestor. É preciso entender que a visão de curto prazo é muito determinante na escolha do gestor, contudo é necessário amadurecer mais algumas questões e o processo de seleção pode ajudar.” (JGE)</p> <p>“É preciso, no entanto, deixar claro os diversos caminhos e canais para que a empresa faça a escolha. Não precisa ter um caminho único.” (WNR)</p> <p>“Eu imagino que sim, mas precisa ser melhor medido.” (JVL)</p> <p>“Conforme falei na pergunta anterior, quero crer que alguém está vendo os avanços e as coisas que precisam melhorar. Eu espero um futuro melhor sim e acho que a rede (de agências) precisa ser mais ouvida.” (RRD)</p>
<p>Síntese</p> <p>Depoimentos</p> <p>Empresa e</p> <p>Candidatos</p>	<p>Diante da boa avaliação que o programa possui comparado com outras formas de nomeação, por ter critérios mais claros e ser mais estruturado, há uma expectativa positiva na maioria dos depoimentos colhidos em relação ao que o modelo coordenado pela GRH pode agregar no futuro. A posição da área de GRH em relação aos benefícios do programa parece demonstrar que há uma evolução em relação aos modelos anteriores. No entanto, não há informações claras e precisas quanto ao processo de expansão e como lidar com modelos díspares dentro da organização. Trata-se de uma percepção dos participantes que deve ser trabalhado, em conjunto, como forma de fortalecer o investimento e a tomada de decisão em iniciativas futuras. As falas reforçam a necessidade de aperfeiçoar o nível de organização e planejamento do trabalho em relação aos próximos passos no aperfeiçoamento das práticas.</p> <p>A falta de cronograma e avaliação do modelo trazem, no contexto marcado pela demanda por máximo resultado no curto prazo, insegurança em relação a sua perenidade no futuro. Uma das narrativas indica também resistências ao subjetivismo da avaliação comportamental por parte de determinados grupos, em especial aqueles que não foram aprovados ou determinadas áreas dentro da empresa. A necessidade de canais dialógicos também aparece com o objetivo de fazer um diagnóstico melhor dos modelos implantados, seus resultados</p>

	<p>e necessidades de aperfeiçoamento.</p> <p>A avaliação do processo está, segundo alguns depoimentos, vinculada ao resultado das experiências obtidas por cada um – se <i>aprovado ou não</i>. Não há canais ou meios, por parte da GRH, para trabalhar esses sentimentos em relação ao processo, a exceção do feedback dado pelos psicólogos ao final da avaliação. Há ausência de uma visão mais sistêmica do processo como um todo que se projeta no futuro da organização, não ficando apenas ao presente de cada indivíduo avaliado.</p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer cronograma que reforce para a organização a relevância do processo seletivo e auxilie o preparo dos profissionais diante do projeto de carreira que possuem. O Programa demanda, da avaliação dos entrevistados, melhoria em seu processo de organização (calendário, comunicação antecipada, entre outros aspectos). - Implantar fóruns de discussão da avaliação do processo com o objetivo de gerar insumos para o seu aperfeiçoamento, identificando principais problemas e sugestões na melhor condução das ações. - Tratar de forma mais sistêmica e estratégica o processo de seleção, reduzindo o foco no indivíduo – qualificado ou não – para os seus efeitos para a organização.
Visão dos Psicólogos Seleccionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Eu lembro de uma fala de um dos técnicos do banco que nos acompanhou e trouxe o seguinte depoimento, em uma conversa informal, no almoço. Disse ele: “eu entendo que esse processo, tendo por base o currículo e o desempenho, vai afinando a cada ano a nossa percepção na hora de selecionar.” Ele questionava se haveria condição de aprimorar mais a decisão e concluímos que vamos adquirindo experiência ao longo do tempo. Eu não sei dizer dos resultados, pois a cada ano foram pessoas diferentes. Eu creio que faz sentido e, pelo resultado do trabalho que fizemos em outras empresas, que voltamos lá e percebemos o crescimento das pessoas.” (ABR)</p> <p>“É uma pergunta complexa. As impressões que o banco passa é de rigor</p>

	<p>e seriedade. Uma das coisas que falei na abertura da nossa conversa, sendo algo que sinto, é que o banco tem uma identificação importante com a população. Fico feliz em ver o cuidado, a transparência e os recursos que a empresa tem para que as pessoas que participam do processo vejam o que é valorizado. Para mim, fico confortada em saber que a empresa trabalha com um processo seletivo rigoroso, transparente e isso é muito bom. Para avaliar a empresa, além do que eu já falei, fica mais complexo. Na minha visão aquilo que a empresa faz demonstra um trabalho com muita seriedade e com reflexos para o futuro sim. Eu diria que não me ocorre nada gritante que mostre fragilidades da empresa.” (MAN)</p> <p>“Total, pois você está moldando a empresa no presente para o futuro. Toda escolha traz essa condição. Tenho acompanhado à distância os resultados do banco e vejo que isso tem acontecido. O mundo hoje é muito dinâmico e exige muito dos gerentes, que por sua vez precisam equilibrar uma série de fatores em suas próprias vidas. Algo que me chama atenção no meu trabalho é ver o estado de motivação das pessoas e desejo em querer acertar. Outro ponto importante é que as pessoas guardam uma identidade muito grande com o banco. O futuro delas está atrelado a carreira que fazem na própria empresa. Isso aumenta a nossa responsabilidade, porque as escolhas são fatores a mais de motivação ou desmotivação, se o resultado não for o esperado e a pessoa não entender que ali é apenas uma etapa, mas que outras virão.” (LHR)</p> <p>“Em termos de competências a gente busca identificar potenciais que, dentro do perfil traçado, são importantes para o futuro da empresa. É um risco não fazer sistemas de seleção que avaliem o comportamental, com critérios bem definidos. Tem gente que investe na sua formação e gerencia melhor o relacionamento com as pessoas. Alguns fazem análise e adquirem ganhos pessoais que vão além da dimensão do trabalho, mas que se aplicam no relacionamento vivido no ambiente de trabalho. Valorizar o aspecto comportamental está em sintonia com a visão singular de um homem na sociedade. Eu sou psicanalista e transito em diferentes níveis. Então investir nisso é importante. Eu acho que o processo não é só do banco em questão. É um movimento das</p>
--	---

	empresas de uma forma geral. É uma cultura organizacional que se cria, que pode variar para o bem ou para mal, de acordo com a forma como se utiliza isso, mas é relevante na construção de modelos organizacionais na forma como a empresa se relaciona com as pessoas que dela fazem parte.” (LCF)
Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)	Ausência de dados
Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)	<p>“Tudo é muito movido pelo imediatismo...e tudo para ontem, principalmente para as novas gerações. No caso do banco as pessoas precisam ter a dimensão que outras etapas virão e fazer da seleção um aprendizado para as suas próprias vidas. É por isso que o feedback é um ponto alto e talvez fosse importante termos um pouco mais de tempo para processar bem tais oportunidades.” (LHR)</p> <p>“É um caminho de duas vias, entre a empresa e o funcionário, em que um se alimenta da relação com o outro diante da forma como a empresa trata a questão da cultura organizacional, dentro dos conhecimentos que adquire daquilo que se propõe a fazer e daquilo que recebe de quem participa do processo.” (LCF)</p>
Síntese Depoimentos Psicólogos Externos	<p>Há o entendimento que o processo de seleção amadurece com o tempo, assim como a percepção das pessoas, mas essas conclusões não se baseiam em algo mais sistematizado. A interação entre os atores só acontece dentro do processo de seleção, não havendo canais para avaliar, em conjunto, em que ponto há esse amadurecimento identificado na percepção dos psicólogos. A continuidade do modelo de seleção é a demonstração, para os atores, que os objetivos tem sido alcançados, não havendo uma avaliação mais sistematizada, principalmente em relação a mudanças operadas na própria prática organizacional.</p> <p>Como a troca de atores é constante – consultores, técnicos e avaliados</p>

	<p>– eles levam a sua experiência consigo em função da falta de sistematização das informações e conhecimentos gerados. A área de GRH é o elemento mais constante, sendo necessário avaliar de que forma há mudanças entre os profissionais que são responsáveis pela implantação do modelo que, uma vez trocados de área, também levam consigo o conhecimento vivido em processos anteriores. A baixa sistematização das informações coloca em risco os aprendizados que levam ao aperfeiçoamento do processo.</p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<p>- Atrelar o processo de seleção interna ao futuro da organização, tornando os perfis dos gestores algo que projete o futuro da organização</p> <p>– quais os riscos futuros em função da leitura do contexto presente, como questões trabalhistas em relação a jornada de trabalho, por exemplo. O mapa do perfil deve estar atrelado ao mapa de risco frente ao mapeamento de situações vividas no processo de gestão presente.</p> <p>- Sistematizar experiências obtidas em cada processo de tal forma a não perder a informação, mesmo diante da troca dos gestores que participam do Programa.</p>
<p>Questão 9: Diante da experiência que você adquiriu no exercício de diversas funções, ao longo de sua história na empresa, acredita que precisaria passar por um processo de seleção com psicólogos e técnicos para ser qualificado no exercício de funções gerenciais de maior complexidade no futuro?</p>	
Visão Candidatos Participantes do Processo de Seleção Interna	
Auto-identidade (quem somos?)	<p>“Eu entendo que não precisaria, pois passei por processos de seleção anteriores em que fui bem exigida e que já indicam um perfil pessoal como gestora. Tive também experiências em várias outras equipes que gerenciei que indicam minhas características. Trabalhei em agências bancárias grandes e pequenas. Passei por agências de diversas características e a empresa teria condição de mapear o meu perfil. Vi pessoas nomeadas para a vaga que me candidatei sem passar pelo processo que eu passei. Fiz tudo dentro dos parâmetros exigidos pelo banco, mas entendo que se já tenho uma experiência como gestora e o banco me viu atuar como tal, creio que é “chover no molhado”. Muitas vezes estamos em uma agência nível 2 (menor rentabilidade e porte) que é muito mais complexa, do ponto de vista de gestão, do que uma</p>

	<p>agência nível 1 (com maior rentabilidade e porte). Trabalhei em agências até bem complexas, sem que fosse necessário seleção comportamental e técnica, do que aquelas que, para ser gestora, precisaria passar por processo seletivo mais completo.” (CLE)</p> <p>“Eu valido sim e creio que é preciso passar pelo processo no exercício de funções com maior nível de responsabilidade. Vejo que o mercado atua assim, com processos estruturados, e isso ajuda as pessoas a não ficarem acomodadas. De certa forma ele estimula o desenvolvimento das pessoas. Sem ele corremos o risco das pessoas ficarem mais acomodadas. Sem ele fica valendo a questão do tempo de serviço, antiguidade, baseada na senioridade como fator de determina a ocupação de novas funções de ascensão profissional. Ou o que é pior: relacionamento com quem tem o poder de nomear. O processo de seleção como um evento, em que as pessoas se inscrevem a participam dele, mostra que o profissional deseja crescer na empresa e assumir novos desafios.” (JGE)</p> <p>“Eu acho que participar do processo é importante. Ele permite a identificação de capacidades relevantes até porque ele é mais estratégico e sistematizado. É preciso puxar também a habilidade estratégica do gestor porque assumirá uma agência de maior porte.” (OMR)</p> <p>“Eu acho que quando você dá um salto maior é necessário trabalhar mais o perfil. E por que? Nas agências menores a situação é diferente, pois você fica em um nível mais operacional. Nas agências maiores não adiante só ter o aspecto técnico operacional, é preciso ser mais estratégico e trabalhar a liderança de grupo, até porque são agências maiores. E aí em uma agência menor você operacionaliza e faz junto com a equipe. Na agência maior você trabalha a liderança da equipe para que eles vejam em você a visão estratégica e direcione melhor o trabalho de cada um. Se eu sair de uma agência nível 1, como estou hoje, para ser regional (função superior) é claro que o nível de responsabilidade muda. As funções de maior responsabilidade exigem naturalmente um perfil mais diferenciado. O modelo de seleção técnico-comportamental adotado pela empresa é bem valido na medida em que aumenta a complexidade da função exercida pelo profissional.” (ABL)</p>
--	--

	<p>“Eu entendo que a avaliação técnico-comportamental tem que existir sim. Do resultado dessa avaliação a empresa descobre um talento talvez para outras áreas e não para aquela função que é objeto da seleção. Esse sistema auxilia no encontro de perfis inclusive para outras áreas. Eu vejo que o sistema é válido.” (WNR)</p>
<p>Conflitos e tensões (quais os aparatos críticos que os atores possuem?)</p>	<p>“Eu vejo que na empresa vários modelos convivem e isso cria algumas situações ruins. Quem passa por um processo mais apurado assume mais os desafios. Passar por um processo de avaliação técnico-comportamental já mostra que a pessoa enfrenta desafios. São características, na minha opinião, de quem possui uma postura diferente de quem não passou pelo processo.” (ABL)</p> <p>“Pela experiência que já tenho e demonstrei por onde passei, eu vejo que não precisaria de uma seleção. Não posso tirar só por mim. Nem todos possuem a experiência que eu tenho. É necessário avaliar pelos demais porque o modelo não pode fugir da visão mais genérica. Entendo que a empresa precisa ter um método próximo daquilo que vem realizando. Não adianta muito uns passarem pelo processo e outros não. Acho normal ter um processo igual para todos, embora existam diferenças na experiência adquirida, maturidade, situações já vivenciadas e bagagem. Nem sempre essas experiências aparecem em uma avaliação na seleção, daí a atenção voltada por vezes apenas para o resultado que ele dá a cada semestre que, no final das contas, é o que vale.” (JVL)</p>
<p>Aplicação dos conhecimentos (que rumo tomar?)</p>	<p>“Creio que os critérios precisam ser melhor estudados. A empresa sabe a experiência que já temos e deveria olhar isso, principalmente diante do histórico vivido no banco. Além disso, nem todos os nomeados passam pelo processo de seleção. E aí? Em que ponto um é melhor do que o outro?” (CLE)</p> <p>“Acredito que modelos fora da avaliação comportamental podem ser válidos, desde que haja um sistema de informação e acompanhamento da trajetória do profissional mais adequada. Pensando no caminho para escolha de executivos na área da Direção Geral (órgão diretivo), creio que é fundamental que todos passem pelo processo de avaliação técnico-comportamental. É um processo que exige mais investimentos e deve ser aplicado para funções com níveis maiores de</p>

	<p>responsabilidade.” (OMR)</p> <p>“De forma geral é preciso investir nesses processos de avaliação mais estruturados porque os acertos são maiores.” (ABL)</p> <p>“Ele (processo seletivo) tem um custo que não é baixo, mas os benefícios tem um grande valor se os técnicos e selecionadores passarem boas informações para a área de gestão de pessoas. Por vezes você procura um zagueiro e acaba encontrando um atacante. Isso acontece e a empresa deve aproveitar essas informações. Isso é o tipo de coisa que só acontece em uma seleção técnico-comportamental.” (WNR)</p> <p>“Eu parei muito para pensar quando não fui qualificado. Foi bom ter participado, mas ficou aquela frustração e fiquei muito mal comigo mesmo. Não foi fácil me recuperar e voltar para a agência, até porque minha equipe estava na expectativa do meu resultado. Foi a minha equipe que me deu a maior força. Posso não ter sido o melhor do grupo que participou da seleção, mas me sentia em condições. O que passava pela minha cabeça é que bastaria ver os meus resultados e o que a equipe diz sobre mim como gestor. Entendo a forma e o procedimento adotado pela empresa, mas ninguém foi ouvir a minha equipe se algumas coisas comportamentais pegaram, conforme foi apresentado no feedback. Às vezes alguém pode achar que falta em mim maior poder de motivação da equipe, mas ninguém foi perguntar para eles o que acham da minha forma de atuar. E aí fica assim mesmo. Quero deixar claro que não sou contra a forma, mas ela pode ser melhorada.” (RRD)</p>
<p>Síntese</p> <p>Depoimento</p>	<p>Os depoimentos se mostram divididos entre a necessidade de se fazer ou não avaliação técnico-comportamental para quem já é gestor, quando se discute o histórico de cada um. O relato mostra fragilidade na visão da GRH sobre a trajetória de cada um. De reconhecer de antemão o estilo de gestão de cada um.</p> <p>Há demanda por maior análise do nível de complexidade da gestão de agências de porte diferente (com níveis diferenciados de contribuição no resultado global de uma determinada região). Alguns registram ser mais complexo gerenciar uma agência de porte menor do que uma dependência maior. O foco da qualificação está mais voltado. Os</p>

	<p>candidatos demonstram uma visão sistêmica mais apurada, trazendo temas que, segundo eles, merecem ter tratamento mais apurado da empresa.</p> <p>A questão que fica mais evidente é a necessidade de adotar critérios mais claros. Parte do grupo entende que a empresa deve acompanhar mais de perto e conhecer o estilo de gestão de cada um, já que são gerentes e trabalham na própria organização. Alguns enxergam ser possível um sistema de acompanhamento contínuo baseado em sistemas de informação que reúna diversos aspectos do processo de gestão (atendimento, estilo de gestão das equipes, controles, resultados negociais, etc..), de forma mais individualizada, baseado em critérios previamente definidos, enquanto outros enxergam que o modelo precisa ser genérico mesmo.</p>
Sugestões de Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em sistemas de informação que acompanhe de forma mais detalhada o histórico de gestão dos profissionais, possibilitando o seu automonitoramento e capacitação mais voltada para suas necessidades de desenvolvimento. - Tornar mais claro os perfis para determinados grupamentos de agências, classificadas pela empresa em função de sua complexidade, a partir de estudos técnicos que envolva discussões entre gestores dessas agências, comparando as diferenças no processo de gestão em cada uma e trazendo essas características, algumas delas específicas, para o workshop prévio e as dinâmicas realizadas na seleção.

A partir dos relatos é possível verificar que os atores possuem olhar crítico sobre a estrutura. Tal visão é a possibilidade, de origem reflexiva, de justaposição dinâmica entre ações possíveis de serem implementadas, expressas pelo discurso presente em seus depoimentos, frente o modelo existente. Nesse sentido, a estrutura não é limitadora porque os atores se mostram capazes de vislumbrar o vir-a-ser dela mesma, sua transposição, enxergando possibilidades futuras. Tais possibilidades resultam dos conhecimentos obtidos pelas experiências geradas pela participação dos atores nos processos internos de seleção e da elaboração reflexiva que foram capazes de construir.

A possibilidade de transformar o discurso em ação envolve, no entanto, a condição da GRH, com apoio dos profissionais da POT, estruturarem canais dialógicos que sistematizem os conhecimentos gerados, na forma de sistemas abertos, frente ao poder dos especialistas que definem como estruturar determinado modelo. A estrutura pode potencializar a ação, pois a reflexão está presente no discurso dos atores, haja canal dialógico institucional ou não. Conforme verificado nos depoimentos, os canais informais são utilizados para troca de experiências e formação de opinião sobre o modelo implementado pela GRH.

Entender a organização como um ambiente rico de produção social é utilizar as relações e a visão múltipla dos atores, distribuídos em diversos papéis, como ato de reprodução dinâmica, gerando conhecimento e valor para a organização. Trata-se de dar rumo e evitar o caminhar incerto dentro de um labirinto organizacional em que as ações são por vezes desprovidas de sentido para atores importantes que participam da vida social da organização e nele se perdem por não encontrar a razão de ser do agir.

Conforme destaca Giddens (2003), a agência presente na ação humana e a estrutura são duas faces de uma mesma moeda e se correlacionam de forma dinâmica na geração de conhecimentos que permitem seguir em frente diante da dinâmica de situações novas presentes na alta modernidade. Na situação estudada, a presença de mais de um modelo de nomeação de gestores, sem entendimento adequado da forma em que esses dois modelos precisam conviver na organização, levanta os muros de um labirinto de múltiplas possibilidades que faz a empresa perder credibilidade. Como a razão não é clara, e diante da ausência de canais dialógicos, as regras não são claras e o caminho se torna incerto. As regras devem ser compreendidas para que os passos sejam firmes na construção da carreira profissional dentro da organização.

Os recursos estão dados na condição reflexiva dos atores onde o passado é revisitado, através das experiências obtidas, com o objetivo de moldar o futuro. Na

medida em que o fluxo de informação entre os atores seja estimulado, o senso de confiança nos processos, pessoas e na estrutura se fortalece porque está ligado ao fio da razão, do aprofundamento da crítica à construção de sínteses. Sob a égide da reflexividade, tudo se torna aberto à reflexão e ao automonitoramento contínuo porque os atores trazem isso em si. A questão é utilizar isso no agir dinâmico. A prática examinada é colocada à prova diante das novas informações que tem por base a experiência dos atores e tratada na dialética que inicia no conhecimento individual e se realiza na comunidade através das formas expandidas de interação (Nonaka e Takeushi, 2008). Assim como Teseu não vence sozinho o Labirinto, é no processo de interação de compartilhamento do conhecimento que os rumos se tornam mais claros, transformado em meios sistematizados pela própria organização e disponíveis para os atores que nela atuam.

A criação de um ambiente onde a criação, compartilhamento e processamento do conhecimento gerado pelas experiências dos atores são valorizados, pressupõe comprometimento da Alta Direção da organização em encorajar a manifestação onde o valor da reflexão coletiva é um princípio onde o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito que reduza a distância entre o discurso e a prática.

5. Do Labirinto ao Hipertexto: a reflexividade institucional construindo caminhos através do saber dos atores

O labirinto é um local sem memória em que cada passo é decidido no exato momento em que a ação se dá e que, desprovido de sentido diante da perda de referenciais, o indivíduo se vê absorvido por uma procura sem fim onde acaba vencido pelo cansaço. Nele, o indivíduo perde a condição de produzir conhecimento ao se tornar um agente passivo, onde a sua reflexão não encontra eco diante da ausência de uma estrutura de informação que traga alguma coerência. O espaço labiríntico é a representação do agir fragmentado no tempo e no espaço, restrito a um evento isolado, sem a visão do todo e das conexões que devem existir entre uma ação e outra. Tal como no labirinto mítico, nas organizações o agir corre o risco

de perder o sentido para os atores envolvidos na ação, nos mais diversos papéis que ocupam, quando a conexão entre a empresa e os profissionais que nela atuam se torna frágil e carente de significados. Isso se torna evidente quando as reflexões dos sujeitos não integram a gestão da empresa no vir-a-ser dela mesma na estruturação de seus projetos. A estrutura se torna, assim, limitadora da ação humana quando a crítica é velada, desprovida de canais que tratem a visão plural e as experiências vividas. Ouvir os atores é uma fonte de conhecimento para construção de caminhos mais sólidos e interconectados diante da interdependência que há entre eles e a organização.

Os depoimentos dos atores registrados no capítulo anterior confirmam a analogia entre o agir na empresa e o agir de Teseu no Labirinto. Como a reflexividade é um retorno sobre si mesmo (ou o pensar a si mesmo), a estratégia conduzida por Teseu parece ser elucidativa dos desafios da organização aqui estudada. Teseu atua, na tentativa de encontrar um sentido diante dos desafios do contexto, entre a criação e a análise de cada passo dado, tendo em mãos um ferramental que lhe servia de memória auxiliar e que marca os seus passos, permitindo o seu auto-monitoramento no tempo e no espaço. Criação e análise, exploração e leitura da experiência vivida, tornaram-se parte intrínseca do agir no desenrolar e novamente enrolar o fio da razão reflexiva capaz de modernizar a organização, em suas práticas, diante dos laços estabelecidos com os seus profissionais. Isso não ocorreu na empresa aqui pesquisada.

A capacidade da organização de construir e reconstruir a ação à luz de novas informações geradas pelos atores é a marca da reflexividade. Os dados coletados neste estudo demonstram o quanto às informações prestadas pelos atores poderiam, pela sua riqueza, contribuir para o reposicionamento da organização. Se o labirinto é a figura representativa de uma organização onde as fontes de significado coletivas e específicas do grupo estão sofrendo de exaustão, desintegração e desencantamento, vencidas pelo cansaço e falta de sentido, o conceito do hipertexto é o contra-labirinto contemporâneo. Todos dois, labirinto e hipertexto, guardam propriedades semelhantes quanto às múltiplas possibilidades

de escolha que o contexto oferece. No entanto, possuem diferenças profundas na forma como conectam a ação em seus ambientes. Enquanto um destrói vínculos, o outro faz conexões. O estudo da organização apresentado no presente trabalho demonstra essa diferença entre o tratamento dos atores como agentes passivos e isolados, da força que possuem quando conectados em suas falas na geração de conhecimentos, tal qual o movimento do hipertexto. É na conexão dos discursos que o conhecimento é delineado marcado rumos que interligam as pessoas ao projeto.

O hipertexto é, para Castells (2003), um dos principais desafios da produção técnico-cultural do tempo atual. É como se a fala dos diversos atores necessitasse de conexão umas às outras como forma de tecer o conhecimento. Isso porque o hipertexto representa uma dinâmica que conecta e dá sentido a pontos múltiplos. Castells (2003) amplia a visão do hipertexto que, segundo ele, vai muito além de um engenho no avançado mundo da tecnologia da informação. Constitui antes, a imagem da base material na qual se vive e os sistemas de representação que são construídos, como ocorre no ambiente de trabalho, que vincula o eu ao outro no entendimento da organização como um espaço de convivência e de reflexão do seu potencial para a ação estratégica, por exemplo. Trata-se de figura que demanda construção de sentido e significados que definem a ação humana e, ao mesmo tempo, servem como filtro de análise da ação realizada pelo outro. O hipertexto não é, portanto, uma simples técnica. Trata-se de uma metáfora epistemológica para a interatividade, construção do conhecimento e prontidão exigidos no agir diante de uma sociedade que opera intensas e rápidas metamorfoses de estrutura multiforme (Lipovetsky, 2004). Ao ligar os pontos e dar um sentido para cada um dos seus passos, Teseu transforma o labirinto em um hipertexto, reconfigurando o espaço.

O hipertexto tem por princípio o encontro de sentido, em múltiplas alternativas, já o labirinto não. Enquanto o hipertexto constrói sentido e remodela estruturas, movido pelo interesse da ação humana, o labirinto torna o agir vazio porque vai do nada ao lugar nenhum. Esse é o cuidado que todo programa adotado por uma organização deveria ter, principalmente na área de GRH: o valor de algo é determinado pela crítica que as pessoas são capazes de elaborar, pela forma como

processam a experiência dentro de si e nas sínteses que são capazes de elaborar em contato com a experiência do outro. Conforme relatado em um dos depoimentos da entrevista:

“Qual o objetivo das perguntas e das dinâmicas feitas? Nem sempre isso fica claro ao final do processo...Muitos saem inconformados com a relação entre as dinâmicas feitas, os feedbacks dados e aquilo que fazemos em nossa atividade (na agência). A gente acaba entrando em uma subjetividade que muitos não entendem e isso é ruim para o processo. Daí a necessidade de avaliar melhor e compartilhar tais resultados com os funcionários.”

A empresa aqui estudada perde a oportunidade de reconhecimento do hipertexto presente no conhecimento dos gestores, técnicos e atores que se situam em diversas áreas da organização.

Os objetivos de um determinado programa, uma vez propostos, necessitam ser confrontados com a realidade, na medida em que ela é construída pela percepção e ação dos atores. Na situação aqui estudada, há um hiato entre a área de atuação do eu com a do outro que é possível ser transcendida pelo compartilhamento de experiências que produz conhecimento (Berger e Luckmann, 2007). Arendt (2010:338) adverte que o afastamento da realidade tem conseqüências muito relevantes:

“Significa, por exemplo, que quando alguém vai a algum lugar, não presta atenção ao seu objetivo, mas só se interessa pela própria atividade de caminhar; ou quando a deliberação está (unicamente) interessada no ato de deliberar, e não em obter aquilo que se planeja.”

A construção e interligação de significados pessoais e coletivos, tendo por princípio o fato de que a organização é um micro-ecossistema de significados ligados ao macro-ecossistema social, demanda novas formas de pensar o mundo e as relações sociais. Na passagem da modernidade simples para a reflexiva, a produção de representações ultrapassa a razão linear para além da explicação causal de sistemas especialistas, comportada e ordenada na força da tradição, da burocracia ou do mero discurso institucional. Tudo é confrontado e passado à prova

da experiência e vivência individual, cercado pela intensa troca de informações e conhecimentos entre os atores (networking). “Tudo deve ser inspecionado, seccionado em pequenos pedaços, discutido e debatido incansavelmente..como dores de parto de uma sociedade capaz de produzir ações novas, uma sociedade de auto-criação”, afirma Beck (1997:34). Nas organizações, a GRH não maneja máquinas, mas gerencia pessoas, por isso é demandada a auscultar a vivência de seus diversos atores que constroem suas ações continuamente. Essa ação constrói uma identidade que integra os moderadores do desempenho dos atores, conforme revelado pelos depoimentos, em especial pelo depoimento dos psicólogos consultores. Isso torna ainda mais relevante disseminar estratégias organizacionais e os programas aplicados pela área de GRH de forma integrada, participativa e interativa.

O fértil poder da informação no ambiente da alta modernidade propaga a fragmentação dos saberes, diante das múltiplas experiências dos atores, gerando a desestruturação de antigos sistemas sustentados apenas pelo conhecimento de especialistas e envelhecendo rapidamente modelos tradicionais implantados. O ciclo de vida dos programas de GRH diminui frente à demanda por constantes aperfeiçoamentos. Há uma construção que não se dá por terminada, que demanda reflexividade e não se estabelece da mesma forma em todo e qualquer ambiente. É na diversidade dos seus atores, diante de suas capacidades cognitivas, de materializar a idéia, que a empresa constrói os seus diferenciais e não mais pela sua estrutura burocrática. Daí a necessidade de identificação dos conflitos e tensões, bem como dos “porquês”, por parte dos atores. A pesquisa realizada neste estudo expõe atores que pensam e por vezes são relegados pelos sistemas técnicos especialistas. Especializada na avaliação de percepções e de vivências, bem como de ferramentas, a POT se mostra ainda mais relevante na tessitura da rede de conexão entre os profissionais e a organização na construção de sentidos individuais e coletivos.

Da teoria clássica, inspirada em sistemas de engenharia, para o contexto atual, que amplia o papel da subjetividade e, portanto, das pessoas, da autonomia

do profissional, confiança e olhar atento para a dinâmica grupal e interpessoal, a reflexividade oferece a condição de tecer laços de maior solidariedade e abertas a uma relação de confiança a partir da estruturação de ambientes dialógicos. O ouvir produz conhecimento na melhoria do processo de gestão. O “Eu”, individual e coletivo, torna-se um projeto a ser pensado, como parte das tarefas da GRH, associada pela POT, pois não é limitante como pressuposto nos modelos totalizadores que passam por cima do entendimento dos motivos que levam ao compromisso com as práticas demarcadas no tempo e espaço da existência da organização. Para entender o que acontece em um dado ambiente, na relação construída pelos atores, é preciso compreender como se relacionam, como via de reflexividade, com as regras e recursos presentes na estrutura.

Como manifestado pelos entrevistados candidatos no processo seletivo, a reflexividade como meio de pensar a organização reconhece que a estrutura pode potencializar ou limitar a ação do indivíduo e do grupo, diante da forma como o sujeito e a própria organização são interpelados, como revelaram alguns dos entrevistados:

“...você é que é avaliado, não vejo muito espaço para o caminho contrário (do profissional avaliando a empresa)” – candidato

“O objetivo é dar um retorno aos candidatos que considero um tanto rápido...o resultado esperado é mesmo avaliar as pessoas que participam do processo.” – consultor avaliador

Questionar a forma como algo é realizado possibilita transformações significativas na gestão, na medida em que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformuladas como informações renovadas sobre os elementos constituintes dessas práticas. Trata-se de um processo de construção contínua em níveis otimizados em fluxo de informação, nos quais a participação de todos é requerida.

O presente trabalho revelou como o processo interno de seleção de pessoas produz conhecimento. Os atores que participam, em seus mais variados papéis, no

processo de seleção, são agentes cognoscitivos e possuem conhecimento das condições e consequência do que fazem. A competência discursiva dos atores, a partir da forma como elaboram sobre as suas experiências e a dos outros, aponta para a sua condição de agentes passivos porque a estrutura existente não vê valores em sua participação. Por outro lado, os atores se vêem agentes ativos, quando questionados, mesmo sem os espaços abertos de interação por parte da empresa. As visões expressas na leitura que os atores demonstram do contexto mostram o quanto podem contribuir como agentes ativos na melhoria das práticas organizacionais. Vão além da estrutura existente ao apontar caminhos, pois sua cognoscitividade supera condições e fronteiras não reconhecidas pela estrutura ou sistemas especialistas.

Explorar a capacidade de leitura dos atores surge como um campo aberto, e ainda não suficientemente explorado pela POT, como uma estratégia para a gestão da GRH identificar problemas e construir soluções. Tais ações operam na frequência do sentido para a ação empregada pela organização e na interpretação construída pelos atores. Assim, o indivíduo pode perceber o ambiente ao seu redor (estrutura) como uma ameaça ou como um desafio, uma oportunidade de construção (Baxter, 1982). Se o ambiente for percebido como ameaça, sua ação se reduz ao agir passivo, tentando se proteger dos aspectos ameaçadores e colocando em risco a confiança naquilo que a organização propõe. Se o ambiente for percebido como desafio, o indivíduo interage com as potencialidades do ambiente e, baseado no sistema de confiança que se estabelece e na força da sua causalidade pessoal, produz respostas criativas para o enfrentamento dos problemas que ele e os outros diagnosticam. Nessa última visão potencializadora do indivíduo, é estabelecida a condição para que os atores sejam compreendidos como agentes ativos e co-construtores da gestão. Por sua potencialidade de contribuição para a sinergia do conjunto. No caso estudado, não se trata apenas de ser qualificado ou não em um programa de ascensão profissional, cumprindo uma necessidade de crescimento na empresa, mas da qualidade como desempenhará sua função e da visão que possui do ambiente organizacional. Ele é estimulado em sua condição de

gestor de propostas que aperfeiçoem o processo de organização e as relações no ambiente de trabalho.

A pesquisa aqui produzida identificou essa condição nos atores, não explorada pela GRH e pouco problematizada pelos consultores\psicólogos, de serem agentes de transformação pelas informações que oferecem. No entanto, eles dependem da criação de condições e disponibilização de recursos para sistematizar, na forma de conhecimento aplicável na melhoria dos procedimentos\agir, as informações e conhecimentos que são capazes de gerar, como bem atestado pelas décadas de experiência na gestão de GRH como as experiências dos programas de qualidade e célula de manufatura. Ao serem colocados em espaços dialógicos que confrontam a sua experiência com a do outro, os atores decidem colaborar, desenvolver critérios de validação e constroem significados a partir não apenas daquilo que estruturam para si, mas que depende da consideração daquilo que os outros pensam, valorizam, esperam e exigem de argumentos. Como característica da alta modernidade, os indivíduos testam e colocam a prova os argumentos institucionais. O nível de aceitação do discurso como verdade sobre os efeitos das mudanças sociais que reclamam uma nova filosofia de gestão mais humanizada. A POT com seus estudos sobre equipes auto-dirigidas oferece vasto repertório de informações e conceitos para a construção de agentes ativos.

Em ambientes movidos por fluxos de informações otimizados, estabelecido em espaços de colaboração intensa que exige consenso diante da polivalência de experiências, a GRH e a POT são facilitadores dessa dinâmica e não como obstáculos diante da compreensão do potencial desse atores. Esses atores, independentemente de haver ou não ambientes dialógicos sistematizados, formulam suas opiniões e tecem suas críticas porque se constituem seres reflexivos (o ecossistema social o estimula a ter uma posição própria, mas que, ao mesmo tempo, torna-se interdependente do outro). Eles necessitam e querem integrar as suas percepções com as dos outros, apresentando seus argumentos e os confrontando com visões distintas. Há uma necessidade de validação que reside no

plano das necessidades das participações individuais no contexto da alta modernidade, independente da empresa abrir ou não espaço para tal. Trata-se de movimento, potencializado pelas novas tecnologias da informação e relacionamentos em rede, que superar a força da estrutura e da burocracia. A alta modernidade rompeu com o acesso restrito aos canais oficiais diante da pulverização de meios.

A dinâmica da reflexividade na alta modernidade confronta a empresa movida apenas pela ação de sistemas especialistas na construção do conhecimento. Ao pensar a si mesma, a organização necessita avaliar se a visão que estabelece em relação aos atores de um determinado processo, como é o caso da seleção interna de pessoas, é estática ou dinâmica diante das experiências por eles vividas. A presente pesquisa mostrou o quanto a visão dos atores é rica como projeto reflexivo da organização – possibilidade de auto-monitoramento – a partir da forma como os atores interagem com os programas de GRH, como é o caso deste estudo do processo interno de seleção de pessoas. Concebido para escolher o profissional mais preparado para assumir a função gerencial na empresa pesquisada, o processo de seleção oferece igualmente as vivências dos atores que tecem um retrato da própria organização. Esse retrato se mostra tão ou mais importante do que escolher um profissional ou outro que, por sua vez, pode sofrer ou reproduzir problemas que a seleção, em tese, busca superar, conforme destaca um dos entrevistados:

“São abertas muitas janelas e exceções que colocam em risco a validade do processo. Os funcionários são muito críticos a essas janelas abertas, na verdade, não possuem critérios muito claros e não são tratados pela empresa de forma transparente. Eu vejo que isso é muito gritante e merece atenção.”

A POT através dos seus estudos sobre identidade, dentro outros, enriqueceu os conhecimentos e instrumentos disponíveis hoje para a GRH, como as biografias e os perfis para explicar como o indivíduo interage com o outro e com a organização, para fazer diagnósticos e orientações. É possível explicar o passado,

fazer um diagnóstico do presente e orientar o futuro (antecipá-lo) pela visão reflexiva dos indivíduos que moldam a estrutura, ao invés de se submeter completamente a ela. Escolhas diárias e contínuas marcam o sentido que a organização dá para si própria. Há uma forma definida de fazer as coisas – códigos, procedimentos, formas estabelecidas – que podem ser alterados diante da abertura para forças sociais, no interior da organização, que mexem com a formatação do que está estabelecido. A estrutura é produzida e reproduzida pela ação da reflexividade institucional é uma energia contínua para a organização.

Em relação ao processo interno de seleção de gestores, estruturado pela GRH, pelos psicólogos da própria empresa e pelos contratados no mercado, a visão dos atores é um elemento crucial porque traça um auto-retrato da organização aberto para ser explorado na visão estratégica de GRH. A POT, tal como expressa no desempenho técnico dos psicólogos, está longe de sua potencialidade e do seu papel crítico.

Na fala dos atores, aspectos relevantes se destacam como fonte de informação, à luz das vivências da participação no processo de seleção que poderiam ser sumariados como conclusões da pesquisa. Aqui são destacadas algumas dessas conclusões sobre a forma de ser da organização. A primeira conclusão identificada na fala dos atores é a distância entre os programas desenvolvidos pela GRH e a realidade vivida no ambiente da agência no cotidiano do trabalho dos gestores, principalmente em relação aos aspectos que afetam o comportamento dos gerentes frente as suas equipes. Merece destaque o fato desse ponto, em especial, ter sido abordado somente pelos candidatos e nunca mencionado pelos consultores que parecem demonstrar desconhecer a realidade vivida pelos gerentes naquilo que gera pontos significativos de tensão. Há um *gap* entre a dinâmica que envolve os aspectos comportamentais na seleção e a visão dos candidatos em relação às metas estabelecidas. O comportamento deles é problematizado, enquanto o da organização não entra em pauta. Conforme aponta um dos candidatos na pesquisa:

“No dia a dia somos pressionados e acabamos tomando atitudes quase que inconscientes..uma coisa é na agência e outra no processo de seleção.”

“Nas dinâmicas se espera muito que o gestor traga habilidades no processo de gestão de pessoas com o intuito de motivar a equipe e buscar o resultado esperado pela empresa. No entanto, nem sempre isso é visto no cotidiano. É algo parecido com *faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço*. A relação com o seu funcionário precisa ser respeitosa, mas o tipo de cobrança que vem de cima não leva em consideração uma relação muito positiva com a equipe...a gente muitas vezes não pode colocar o que está sentido e muito menos passar isso para a equipe..por vezes você tem que filtrar muitas coisas que recebe e, de forma amena, buscar o envolvimento do funcionário..”

Outra conclusão é o reconhecimento das fontes de informação como *inputs* geradores de conhecimento reaplicável na melhoria do processo de seleção ou mesmo das relações de trabalho. Os atores são entendidos como agentes que precisam reproduzir comportamentos e habilidades indicadas no perfil definido pela empresa, mas são ignorados em sua condição de levar informações para a administração e os sistemas especialistas. Pela postura organizacional identificada na pesquisa, a ênfase na visão da administração e dos sistemas especialistas é muito desequilibrada frente ao papel dos atores. A monopolização do saber fica evidenciada pela ausência de canais ascendentes que traga a visão dos atores que participam do processo. Na visão de um, entre os vários relatos dos candidatos entrevistados:

“Em momento algum fomos convidados posteriormente (a realização da etapa de qualificação) a avaliar o processo de seleção como um todo, de forma sistematizada..”

“Na minha visão a avaliação do processo praticamente não existe...não há meios para fazer a nossa avaliação do processo de maneira geral..”

Na visão dos consultores:

“Não recebemos o resultado final (avaliação do processo). Como a empresa vem sendo contratada e presta serviço ao banco por vários anos, o resultado deve atender...”

“...o propósito da contratação é avaliar o candidato. É o que o modelo prevê...claro que é um processo laboratorial...Não fazemos essa leitura *in loco* da empresa. As falas compõem um quadro de leitura, mas o foco é outro.”

A terceira conclusão evidenciada nesta pesquisa em relação ao processo interno de seleção é a falta de canais para discernir, processar e elaborar a informação de forma compartilhada, assegurando o sigilo dos participantes, como gestão que retroalimenta a adoção de melhores práticas na organização. A seleção interna de pessoas não é compreendida como uma via de mão dupla, onde a empresa escolhe o profissional mais habilitado, mas o profissional também faz juízo sobre a forma de ser da organização pela relação que a empresa estabelece com ele diante das experiências construídas na seleção. Se a escolha do candidato tem um significado para a organização, em especial a área de GRH que defende o programa, a vivência no processo produz significados na relação do profissional com a empresa. O círculo de grupos com permissão para analisar o resultado do processo seletivo se mostra fechado e, por vezes, ignorando a opinião dos atores ou o potencial que ela possui. Conforme indica um dos depoimentos:

“Não vejo formas hoje disponíveis, apenas se o funcionário desejar, por conta própria, enviar email ou coisa parecida para área de Gestão de Pessoas. Não há algo sistematizado de sugestões e retorno. Até para dizer se faz sentido ou não aquilo que escrevemos.”

“O espaço para avaliar o que a empresa faz não é estimulado e acredito que boa parte das pessoas não se preocupa muito com isso.”

Os critérios para discernir a informação relevante da periférica é outra conclusão que o processo interno de seleção pode produzir como possibilidade de reflexividade institucional. Como os modos de discussão, protocolos, formas de fazer, dinâmicas e condução da seleção são fechados, o material produzido pelos processos seletivos é trabalhado de forma limitada frente as contribuições que os atores poderiam propor. Representantes dos diversos atores que participam do processo, se convocados em canais dialógicos, confrontando posições e argumentos, poderiam definir os pontos mais relevantes a serem considerados naquilo que a empresa espera do gestor e, como a outra fase de uma mesma

moeda, aquilo que o gestor espera da empresa. São definidas, assim, o que é prioritário para o desenvolvimento do processo de gestão, das questões mais periféricas. Assim, um dos pontos centrais e recorrentes diz respeito a formas variadas de nomeação, com gestores que passam pelo processo de avaliação técnico-comportamental e gestores que são igualmente nomeados fora do programa. Conforme apontado abaixo em uma das falas dos entrevistados, a área de GRH recebe sinais que demandam tratamento, não ignorado aspectos de descontentamento e lacunas nos critérios de credibilidade dos programas implementados pela empresa.

“O que conta mesmo é o resultado que o gerente dá, se cumpre as metas acordadas. Para mim o modelo é simples: quem cumpre as metas está no céu e quem não cumpre está longe dele. A seleção gira em torno disso no final das contas, seja em um modelo ou no outro...”

“Dentro dos normativos temos aquilo que se espera do gestor, mas o que pauta é o resultado obtido do ponto de vista negocial. Parece que o modelo que leva em conta apenas o resultado negocial alcançado é mais valorizado em nível local, pelos gestores regionais que possuem alçada para nomeação dos gerentes. Ou seja, há um modelo local e outro nacional, sendo que não há, por vezes, convergência entre eles.”

A quinta conclusão extraída da pesquisa é a riqueza intrínseca das intervenções como práticas organizacionais a partir da geração de hipóteses postas a prova à luz da experiência dos atores. Os relatos dos atores parecem demonstrar que não há uma discursividade pública da experiência e dos resultados obtidos, que traz a tona, objetivos e meios que tornam o método adotado validado e dentro dos critérios de credibilidade que reforçam o papel da GRH e o significado da área e dos programas por ela realizados.

“Eu não consigo ver que o retorno aconteça de forma favorável. São várias formas de nomeação, mas falta compartilhar uma análise de resultado das diversas formas existentes.”

“Este é um ponto que não sabemos como fica. Todos tem a chance de contribuir positivamente, mas é muito espontâneo, não sistematizado para que isso vá gerar conhecimento que aperfeiçoe a seleção seguinte...Quem participa leva informações e quem

seleciona deve, através dos relatórios que são feitos, prover informações que podem ser utilizados na melhoria das práticas.”

Administrar em GRH é dialogar e potencializar os efeitos da reflexividade

Na medida em que a reflexividade estimula a crítica ativa, a escolha da organização em buscar um sentido coerente no trato com seus profissionais passa pela estruturação de canais dialógicos. A informação desempenha papel cada vez mais decisivo que permite a organização se conhecer melhor, uma vez que a informação brota com a reflexividade. Isso ocorre mediante o desenvolvimento de uma reflexividade conduzida por visões heterogêneas, dialéticas e contraditórias. No agir, a organização abre caminho para a realização de sínteses desses elementos discursivos de atores que desempenham papéis distintos, mas que têm em comum a interação com os programas que GRH conduz. A relação entre a organização e os atores pode se perder nessa multiplicidade de visões desordenadas ou estimular a construção de sentido para ação institucional e individual, criando abertura para quatro pontos em especial, conforme verificado neste estudo.

Além dessas cinco conclusões outros pontos merecem mais aprofundamento que não cabe neste estudo, mas que podem ser inferidos dos dados. O primeiro ponto diz respeito ao conhecimento produzido em relação ao mundo social de relações construídas no interior da organização, com maior potencial de produção do auto-entendimento acerca da organização e do indivíduo que nela atua como base para o auto-monitoramento de suas práticas.

O segundo aspecto identificado revela a autoridade dos sistemas especialistas frente aos atores. Trata-se de questão que merece especial atenção, levando a passagem de modelos gerencialistas fechados, de conhecimentos muito específicos e por vezes distantes da realidade dos atores, para abertura ao valor cognitivo dos atores que desempenham papéis no processo de seleção e revelam as tensões existentes no ambiente organizacional e que devem ser examinadas de forma contínua.

Como na alta modernidade nenhuma organização está imune aos riscos de um ambiente cercado de incertezas, ambigüidades e prontidão nas respostas diante da acelerada mudança de cenários, por isso a confiança ativa dos profissionais, em especial os gestores, deve ser tratada com especial atenção. Este é o terceiro ponto revelado por esta pesquisa. Nesse sentido, a reflexividade institucional pode operar acionando mecanismos de solidariedade pela participação mais autônoma, mais engajada e participativa no futuro da organização. Empresas burocratizadas, fechadas em sistemas especialistas, com fluxo de informação restrito se mostram mais lentas e pesadas. Empresas que trazem na sua cultura a convivência de contrários utilizam o potencial da reflexividade como força na busca por melhores soluções que as diferenciam nas demais organizações, ao entenderem que o indivíduo cria o conhecimento e o testa nas relações sociais, que funcionam como sintetizadores do conhecimento, enquanto a organização estimula e amplifica o conhecimento gerado (Takeushi e Nonaka, 2008). Os estudos dos mecanismos de solidariedade e coesão interna demandam o uso dos espaços das práticas de GRH, como seleção de pessoas, capacitação e ritos da cultura organizacional de forma reflexiva, com o base de aprendizado para a organização. Olhar o que esses espaços revelam aponta para uma visão da idéia da comunidade acionada em sentido mais ativo, de forma orgânica por ser parte da *práxis* da organização. A confiança ativa dos agentes na organização está relacionada à forma como a organização os vê como agentes ativos e não passivos, passando da visão burocrática para reflexiva. A confiança é construída e continuamente exercitada não apenas através do discurso institucional, mas de práticas que demonstrem compromissos assumidos baseado em mútuas narrativas e abertura para fala dos atores. A abertura exige mais alto nível de autonomia que pode ser compreendida em termos de geração de responsabilidade e de tomada de decisão de baixo para cima.

Por último, o quarto ponto aqui observado é a constatação dos fluxos de informações otimizados, que valorizam os atores como fontes de informação e agentes de mudança, são produzidos em ambientes regulatórios, dominados por

sistemas especialistas e mais emancipatórios, pois há demanda dos atores para tal. Quanto maior a demanda do mercado em relação às empresas na construção de diferenciais, que acionem a criatividade de seus profissionais necessária para tal, maior a necessidade de engajamento e da transformação da informação em conhecimento (informação em ação). A construção do conhecimento passa da visão dos atores como categorias estáticas, para uma abordagem dialética da necessária interação que é estimulada na criação de referenciais.

Tendo por base os postulados teóricos de Giddens e diante dos resultados indicados na pesquisa empírica, o quadro a seguir, reconhecendo essas conclusões, indica o potencial do processo interno de seleção de pessoas, se examinado à luz da reflexividade institucional. Tal ação de aperfeiçoamento é realizada tendo como princípio diagnóstico baseado na reflexiva relação entre os atores envolvidos no processo, capazes que são de fazer leituras que desencadeiam revisões constantes no fluxo da ação. Os atores assumem papel ativo na construção do modelo e ampliam as possibilidades da seleção interna de pessoas como um olhar para dentro da própria empresa. Não será este o tipo de ator que as empresas globalizadas necessitam? Ter agentes econômicos reflexivos, empreendedores e profissionais engajados se obtém com atores passivos, não estimulados pela organização, em sua condição reflexiva?

Figura 6. QUADRO DE APLICAÇÃO DO MODELO

Fonte: o autor

A empresa é responsável pelo que faz, diante da forma como organiza suas ações e constrói suas estratégias de ação, assim como pelo olhar sobre si mesma de forma reflexiva, na dinâmica de automonitoramento contínuo. Essa prática exige uma intensificação do processo de interação entre os atores que desempenham papéis dentro de um determinado programa, agindo de forma complementar. O universo dos eventos futuros está aberto para ser moldado pela intervenção humana, não de forma tecnicista como presente na modernidade simples (industrial), mas consciente da interdependência que há entre os atores no contexto das relações sociais, seja no micro ambiente da organização, como no macro ambiente social. A história da POT, em sua secular existência, evidencia essa linha evolutiva da tecnocracia para a emancipação.

Qual a forma de refazer significações, de reprojeter sentidos e reconstruir relações? Não se trata mais apenas de reorganizar o trabalho, sob olhar estritamente voltado para as teorias de organização, mas também para as ciências comportamentais e particularmente para a POT. O contexto demanda ir além, assim como as aspirações humanas na alta modernidade apostam. Trata-se da forma de pensar os propósitos que movem o agir e as escolhas feitas. Ao questionar se experiências fizeram com que os homens tomassem consciência de que eram capazes de constituir volições (suas preferências eletivas), Arendt (2010) responde que os estados imanes (da escolha) e emanentes (do agir) se situam na condição de materializar a idéia e superar ou transformar o contexto.

Diante da nova sintaxe do mundo do trabalho, o fio que move a ação humana e das organizações é tecido pela reflexividade. Reflexividade esta como base prática de geração do conhecimento que se expande na medida em que impacta na realização pessoal dos profissionais que atuam na organização, aumenta o nível de confiança que os atores assumem como agentes reflexivos e seres ativos na construção de melhores práticas organizacionais.

Este trabalho nasceu do depoimento de um gestor sobre o quanto se sentia perdido, “como em um labirinto”. O olhar para dentro de si, presente nesse profissional disposto a buscar explicações para o seu estado, fruto de um auto-exame, é uma ação reflexiva. Talvez o que lhe tenha faltado são os instrumentos para processar melhor a sua condição e encontrar saídas. A reflexividade do indivíduo nem sempre vem acompanhada da reflexividade institucional apurada. Há uma relação de interdependência do indivíduo com os seus pares e a organização no desafio de compreender o mundo a sua volta, diante de suas limitações e potencialidades do contexto. De uma forma ou de outra, um ator está conectado ao outro, e a organização liga todos esses pontos, como um sistema integrado dessas relações. A organização será do tamanho da qualidade da relação entre os atores, do significado que eles empregam para a ação que realizam e da forma como reagem aos estímulos que recebem para fazerem a diferença. A reflexividade vem

chamar atenção para essa condição de solidariedade na construção do conhecimento, mas que exige olhar apurado para si.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. *Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.

AKGÜN, Ali E.; KESKIN, Halit; BYRNE, John. Organizational Intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management*. v.20 Iss: 3, 2007, p.272-289.

ALBIZU, Edgardo. *Hegel, Filósofo del Presente*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2009.

ALLPORT, G. W. The Study of the Undivided Personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. n.19, 1924, p.132-141.

ALVES, Rubem. *Protestantismo e Repressão*. São Paulo: Ática, 1982.

ANDERSON, Perry. *Poder, Política e o Iluminismo*. In: MILIBAND, David. *Reinventando a esquerda*. São Paulo: UNESP, 1997.

ARENDT, Hanna. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

_____. *A Vida do Espírito: o pensar, o querer, o julgar*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

ARFUCH, Leonor (org.). *Pensar Este Tiempo: espacios, afectos e pertencias*. Buenos Aires: Paidós, 2005.

ARGYRIS, C. Skilled Incompetence. *Harvard Business Review*. n.64, 1986, p.74-79.

ASCENSI, Felipe Dutra. O Espaço da Ação Coletiva na Teoria da Estruturação de Anthony Giddens. *Revista Habitus*. v.3, n.1, 2005.

ASHER, Donald. *Who Gets Promoted, Who Doesn't and Why*. New York: Ten Speed Press, 2008.

ASHKENAS, Ron. *A Roupas Nova da Organização*. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997. p.118-126.

ATTALI, Jacques. *Le Citoyen, Les Pouvoirs et Dieu*. Paris: Editions Fayard, 1998.

AUBERT, Nicole. *Le Culture de L'Urgence – La société malade du temps*. Paris: Champs Flammarion, 2003.

_____. *De L'Accomplissement de soi à l'excès de soi: dépassement de soi et rapport à la finitude*. In: ANSART, Pierre e HAROCHE, Claudine. *Les sentiments et le politique*. Paris: L'Harmattan, 2007. p.295-310.

AUSTIN, J. T. e VILLANOVA, P. The Criterion Problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*. n.77, 1992. p.836-874.

BARENBOIM, Daniel e SAID, Edward W. *Pararelos e Paradoxos: reflexões sobre música e sociedade*. São Paulo: Cia. Das Letras, 2003.

BASTOS, Antonio Virgílio B. e GONDIM, Sônia M.G. *O Psicólogo e seu Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BAUDRILLARD, Jean. *O Sistema dos Objetos*. Coleção Debates. São Paulo: Perspectiva, 2006.

BAUER, M. e GASKELL, G. (Eds.). *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*. London: Sage, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade e Ambivalência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

_____. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

_____. *Aprendendo a Pensar com a Sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.

_____. *Capitalismo Parasitário*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.

BAXTER, Brian. *Alienação and Authenticity*. London: Tavistock, 1982.

BECK, Ulrich. *La Sociedad del Riesgo: Hacia una Nueva Modernidad*. Barcelona: Paidós, 1986.

_____. *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press, 1998

BECK, Ulrich. *Um Nuevo Mundo Feliz: La Precariedad Del Trabajo en La Era de La Globalizacion*. Barcelona: Paidós, 2000.

BECKER, B. e GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, n.39. 1996, p.779-801.

BENDASSOLLI, Pedro F. *Trabalho e Identidade*. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 2007.

BIAZZI JR., F. O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sócio-Técnica. *ERA- Revista de Administração de Empresas*. V.34, n. 1. jan-mar de 1994.

BLAKE, R.R. e MOUTON, J. S. *Synergogy: a new strategy for education, training and development*. São Francisco: Jossey-Bass, 1964.

BLAU, Peter e Scott, William. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Londres: Routledge, 1963.

BODEN, Margaret A. Précis of The Creative Mind: Myths and mechanisms. *Behavioural and Brain Sciences*. V.17, n.3. 1994, p.519-570.

BORGES, L. O. e YAMAMOTO, O. *O Mundo do Trabalho*. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. e BASTOS, A. V. B. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.24-62.

BRESNEN, M.; GOUSSEVSKAIA, A. e SWAN, J. Implementing Change in Construction Project Organisations: exploring the interplay between structure and agency. *Building Research and Information*. v.33, n.6 (2005). 2005. p. 547-560.

BRIAND, Louise e BELEMARE, Guy. *Théories de La Estructuration et La Modernité Avancée et Application à L'Étude des Organisations*. Quebec: Université Quebec Press, 2006.

BRUNEL, Pierre. *Dicionário dos Mitos Literários*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

BURNES, T. e STALKER, G. *The Management Innovation*. London: Tavistock, 1961.

BURREL, G. *Back to the Future: time and organizations*. In: REED, C. e HUGES, M. (orgs.). *Rethinking Organization*. London: Sage, 1992. p.165-183.

CAMPBELL, Joseph. *Mito e Transformação*. São Paulo: Ágora, 2008.

CAMPBELL, Andrew, GOOLD, M. *The Collaborative Enterprise: Why links across the corporation often fail and how to make them work*. Massachussetts: Perseus Books, 1999.

CARNEIRO, Ana Maria Cabral G. Hegel e a Fenomenologia: reflexões preliminares sobre o mundo e sujeito. *Revista Eletrônica Estudos Hegelianos*. Ano 3, n.5. Dezembro de 2006.

CASTEL, Robert. *As Metamorfoses da Questão Social: uma crônica do salário*. 6 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

CASTELLS, M. *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em Rede*. V.1, 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. *A Galáxia da Internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHATELET, François. *Uma História da Razão: entrevistas com Émile Noel*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 2005.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em Estudos Organizacionais*. V.1. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. *Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análises organizacionais*. V.3. São Paulo: Atlas, 2009.

CLOT, Yves. *La Fonction Psychologique du Travail*. Paris: Presses Universitaires de France, 2010.

CODO, Wanderley. *Relações de Trabalho e Transformação Social*. In: LANE, Silvia T. M. e COGO, Wanderley (orgs.). *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Braziliense, 2006. p.136-151.

COHN, G. (org.). *Max Weber*. 4 ed. São Paulo: Ática, 1991. p.79-127.

COLEÇÃO OS PENSADORES. *Os Pré-Socráticos*. 1 ed, V.1. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

COOPER, Robert. *Organisation\disorganisation*. V.25, n.2. Social Science Information, 1986. p.299-335.

DA VINCI, Leonardo, *apud* CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. *Dicionário dos Símbolos*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1982.

DAVEL, Eduardo E VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVENPORT, Thomas O. *Capital Humano*. Barcelona: Gestion, 1998.

_____ e PRUSAK, L. *Working with Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

_____ e Harris, Jeanne G. *Competição Analítica: vencendo através da nova ciência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DEANE, Phyllis. *A Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth E JAYET, Christian. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 2007.

DEUTSCH, M. *The Field Theory in Social Psychology*. In: Lindzey, G. e Aronson, E. *The Handbook of Social Psychology*. 2 ed, v.1. Addison-Wesley Publishing Company, 1968.

_____ e KRAUSS, Y. R. *Teorias em Psicologia Social*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1974.

DIMAGGIO, Paul. *The Twenty-First-Century Firm: changing economic organization in international perspective*. Princeton: Princeton University, 2001.

DOMINGUES, José Maurício. Reflexividade, Individualismo e Modernidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v.17, n.49. São Paulo, junho de 2002. p. 57-70.

DORON, Roland & PAROT, Françoise. *Dicionário de Psicologia*. São Paulo: Ática, 2007.

FARR, Robert M. The Long Past and the Short History of Social Psychology. *European Journal of Social Psychology*. v.21. 1991. p.371-380.

FERRY, Luc. *A Sabedoria dos Mitos Gregos: aprender a viver II*. Rio de Janeiro: Objetivo, 2009.

FIGUEIREDO, Luís Cláudio M. *Matrizes do Pensamento Psicológico*. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. *Psicanálise: elementos para a clínica contemporânea*. São Paulo: Escuta, 2008.

_____. *Revisitando as Psicologias: Da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos*. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____ e SANTI, Pedro Luiz Ribeiro. *Psicologia: uma (nova) introdução*. São Paulo: Editora PUC SP, 2007.

FILIPCOVA, B. e FILIPEC, J. Society and Concepts of Time. *International Social Science Journal*. v.107. 1986. p.19-32.

FINLEY, M.I. *Os Gregos Antigos*. Lisboa: Edições 70, 1963.

_____. *Aspectos da Antiguidade*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

_____. *O Legado da Grécia: uma nova avaliação*. Brasília: UNB, 1998.

FISCHER, Rosa Maria. *Mudança e Transformação Organizacional*. In: FLEURY, Maria Teresa Leme. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 217-231.

FLANAGAN, J. C. *The Aviation Psychology Program in the Army Air Forces*. Report n.1. Washington DC: US Government Printing Office, 1948.

FLORENZANO, Maria Beatriz B. e HIRATA, Elaine Farias V. (orgs.). *Estudos sobre a Cidade Antiga*. São Paulo: Ed. USP, 2009.

FOUCAULT, Michel. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2005.

_____. *A Ordem do Discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

FRANCO, A.M.; QUEIROZ, M.J. e VASCONCELLOS, E.P.G. *Estratégia de Internacionalização e Impactos sobre a Estrutura Organizacional*. In: VASCONCELLOS, Eduardo P.G. (org.). *Internacionalização, Estratégia e Estrutura*. 1 ed, V.1. São Paulo: Saraiva, 2008. p.115-149.

FREUD, Sigmund. *Obras Psicológicas completas de Sigmund Freud – Vol. XXI. O Futuro de uma ilusão, o Mal-Estar na civilização e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

GAGNO, Adriana P. e VENTURI, Eneida de Paula C. *Atuação dos Psicólogos em Empresas que Desenvolvem Programa de Qualidade*. IV Evento de Científica. v.1. 1997. p.43-72.

GAY, Peter. *The Enligtenment: the rise of modern paganism*. New York: Norton, 1973.

GIDDENS, Anthony. *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich e LASH, Scott. *Modernização Reflexiva*. São Paulo: Ed. UNESP, 1997.

GIDDENS, Anthony. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

_____. *Admirável Mundo Novo*. Caderno CRH. n.21. Salvador, jul-dez de 1994. p. 9-28.

_____. *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

_____. *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____. Interview with Anthony Giddens. *Journal of Consumer Culture*. v.3. 2003. p.387-399.

_____. *Las Nuevas Reglas del Método Sociológico: Críticas Positivas de Las Sociologías Comprensivas*. Buenos Aires: Amorrortu, 2007.

_____. On Rereading The Presentation of Self: Some reflections. *Social Psychology Quarterly*. v.72, n.4. 2009. p.290-295.

_____. *Mundo em Descontrole*. Rio de Janeiro: Record, 2010.

GOFFMAN, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nova York: Anchor Books, 1959.

GONZALEZ-Rey, Fernando. *O Social na Psicologia e a Psicologia no Social: A emergência do sujeito*. Petrópolis: Vozes, 2004.

_____. *Psicoterapia, Subjetividade e Pós-Modernidade: uma aproximação histórico-cultural*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOULDNER, Alvin W. *Organizational Analysis*. In: MERTON, Robert; BROOM, Leonard e COTTRELL, Leonard. *Sociology Today*. Basic Books, 1959.

GRANGER, Jules G. *La Science et Les Sciences*. Paris: PUF, 1993.

GRAVES, Robert. *O Grande Livro dos Mitos Gregos*. São Paulo: Ediouro, 2008.

GUIMARÃES, Ricardo. *Líder, Cultura de Marca e Valor de Mercado*. In: MIGUELES, Carmen e ZANINI, Marco Túlio. *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p.91-106.

HABERMAS, Jürgen. *A Inclusão do Outro: estudos de teoria política*. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

HACKMAN, J.R. e WAGEMAN, R. Total Quality Management: empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*. n.40. Jun de 1995. p.309-342.

HANSEN, Gilvan Luiz. *Modernidade, Utopia e Trabalho*. Londrina: Edições CEFIL, 1999.

HARRÉ, Ron. *Social being: a theory for social psychology*. New York: Cambridge University Press, 1980.

HARRELL, T. W. Some History of the Army General Classification Test. *Journal of Applied Psychology*. v.77, n.6. 1992. p.875-878.

HEGEL, G.W.F. *Preleções à História da Filosofia*, in: *Pensadores, Vol. Pré-socráticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

HEGEL, G.W.F. *Princípios da Filosofia do Direito*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

_____. *Enciclopédia das Ciências Filosóficas*. V.1. Coleção Textos Filosóficos. Lisboa:Editora 70, 1988.

_____. *Fenomenologia do Espírito*. Petrópolis: Vozes, 2008.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; PETERSON, R.D. e CAPWELL, D.F. *Job Attitudes: Review of research and opinions*. Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg, 1957.

HIROTAKE, Takeuchi e IKUJIRO, Nonaka. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HOBSBAWM, Eric. *A Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991)*. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

HOOGENGOOM, M. e OSSEWAARDE, R. *From Iron Cage to Pigeon House: the birth of reflexivity authority*. *Organization Studies*. v.26, n.4. 2005. p.601-619.

HOPPOCK, R. *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers, 1935.

HUGH, L.M. e OSWALD, F. L. Personnel Selection: looking toward the future – remembering the past. *Annual Review of Psychology*. V51. 2000. p.631-664.

HUISMAN, Denis. *Dicionário dos Filósofos*. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

INWOOD, Michael. *Dicionário Hegel*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

JACA, Lourdes Munduate. *Psicologia Social de La Organization: las personas organizando*. Madri: Ediciones Pirâmide, 1997.

JANSSENS, M. and STEYAERT, C. HRM and Performance: A plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*. V.46, n.1. 2009. p.143-155.

JOHNSON, Paul. *História dos Judeus*. Rio de Janeiro: Imago, 1989.

JONES, E. E. *Major Developments in Social Psychology During the Past Five Decades*. In: Lindzey, G. e Aronson, E. (eds.). *Handbook of social psychology. Third edition*. V.2. New York: Random House, 1985. p.883-947

KAHN, Charles H. *A Arte e o Pensamento de Heráclito: uma edição dos fragmentos com tradução e comentário*. São Paulo: Paulus, 2009.

KANT, Immanuel. *Textos Seletos*. Petrópolis: Vozes, 2009.

KATZ, D.; MACCOBY, N. e NORSE, N.C. *Productivity, Supervision and Morale in na Office Situation*. Ann Arbor: Survey Research Centre, 1950.

KATZ, D. e KAHN, Robert. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966.

LA HERA, C.; INIGO, D.; MAZO, F. e BILBAO, R. *Introduccion a La Psicologia del Trabajo*. Madrid: McGraw Hill, 2004.

LANE, Silvia T. M. *A Psicologia Social e uma Nova Concepção do Homem para a Psicologia*. In: LANE, Silvia T. M. e COGO, Wanderley (orgs.). *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Braziliense. 2006. p.10-19.

LASH, Scott; FEATHERSTONE, M. e ROBERTSON, R. *Global Modernities*. London: Sage, 1995.

LATOUR, Bruno. *Jamais Fomos Modernos*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

LEGGE, Karen. *Rhetorics and Realities*. Anniversary Edition. London: Palgrave Macmillan, 2005.

LEITE, M. P. O futuro do trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação. *Pesquisa e Planejamento Econômico*. v.10, n.1. 1980. p.217-272.

LESGARDS, Roger. *Do Humano nas Técnicas*. In: *O Império das Técnicas*. Campinas: Papirus, 1996.

LÉVY, Pierre. *A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Ed. Loyola, 1998.

_____. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. *Qualidade de Vida no Trabalho*. In: FLEURY, Maria Teresa Leme. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 295-306.

LINDZEY, G. e ARONSON, E. (orgs.). *The Handbook of Social Psychology*. 3 ed. Oxford: Oxford University, 1985.

LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfoses da Cultura Liberal: Ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Sulina, 1984.

LIPOVETSKY, Gilles. *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.

_____. *La Sociedad de La Decepcion: entrevista con Bertrand Richard*. Coleccion Argumentos. Barcelona: Anagrama, 2006.

_____. *A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Cia das Letras, 2007.

_____ e SERROY, Jean. *A Cultura Mundo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

LIKERT, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

LOYAL, Steven. *The Sociology of Anthony Giddens*. London: Pluto Press, 2003.

LYOTARD, Jean-François. *A Condição Pós-Moderna*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

MALVEZZI, Sigmar. Habilidade e Avaliação de Executivos. *Revista de Administração de Empresas*. v.31, n.3. São Paulo, 1991. p. 83-91.

_____. *La Producción de Conocimiento*. Universidad del Valle. Colombia: Mimeo, 2011.

_____. *El Agente Económico Reflexivo. Desarrollo y Capacitación*. V.49. Buenos Aires. 1999. p.16-19.

_____. *Do Taylorismo ao Comportamentalismo*. In: Makron. (org). *Novo Manual de T & D*. V.1. ABRH. São Paulo. 1994. p. 15-34.

_____. *Psicologia Organizacional: da administração científica à globalização, uma história de desafios*. In: MACHADO, C.M; MELO, V.; FRANCO e SANTOS, N. *Interfaces da Psicologia*. Portugal: Universidade de Évora, 2000.

_____. *Prefácio*. In: ZANELLI, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo e BASTOR, Antonio V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed, 2004.

_____. *Aprendizagem Organizacional*. Apresentação de Trabalho. 2005.

_____. *O Desempenho Humano no Trabalho*. Apresentação de Trabalho. 2006.

_____. *Aprendizagem Organizacional: Ferramenta Fundamental de Desenvolvimento*. Paper de Congresso. 2009.

_____. e PÉREZ, Erico Renteria. *Empleabilidad, Cambios y Exigencias Psicosociales en El Trabajo*. Universitas Psychologica. v.7. 2008. p.319-334. 2008.

_____.; BARLACH, Lisete e LIMONGI-FRANÇA, A.C. O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. *Interamerican Journal of Psychology*. v.42. 2008. p.101-112.

MANTOUX, Paul. *A Revolução Industrial no Século XVIII: estudo sobre os primórdios da grande indústria na Inglaterra*. São Paulo: Hucitec, 1996.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. Coleção Leitura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

MARCH, J. G. e SIMON, H. A. *Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MATTAR, Fouse Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

McGREGOR D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

MESSNER, Martin; CLEGG, Stewart e KORNBERG, Martin. Critical Practices in Organizations. *Journal of Management Inquiry*. V.17, n.2. 2008. p.36-68.

MINAYO, M.C.S. *O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec, 2006.

MOLENA, Xavier. *Sociologia*. São Paulo: Texto & Grafia, 2011.

MOREIRA, José Carlos. *Marketing Industrial*. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, José Carlos. Entrevista. In: *Você S/A*. 141 ed. 2010.

MOSCOSO, Silvia e SALGADO, Jesús. Selección de Personal em La Empresa y Las AAPP: De la vision tradicional a la visión estratégica. *Periódico Papeles del Psicólogo*. v.29, n.1. 2008. p.16-24.

MOUZELIS, N. P. *Organizacion y Burocracia*. Barcelona: Ediciones Península, 1975

MUCHINSKY, P. *Psicologia Aplicada ao Trabalho*. 6 ed. México: Thomson Learning, 2007.

NONAKA, Ikujiro e TOYAMA, Ryoko. *Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador*. In: TAKEUSHI, Hirotaka e NONAKA, Ikujiro. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.91-117.

NUNES, Benedito. *Ensaaios Filosóficos*. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

OSTROFF, Frank. *The Horizontal Organization*. Oxford: Oxford University, 1999.

OVÍDIO. *Metamorfoses*. Lisboa: Cotovia, 2009.

PAGES, Max. *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PARKER, Martin. Post-modern Organizations or Post-Modern Organization Theory? *Organization Studies*. V.13, n.1. 1982. p.1-17.

PASTERNAK, B. e VISCIO, Albert. *The Centerless Corporation: A new model for transforming your organization for growth and prosperity*. New York: Simon & Schuster, 1998.

PEARLMAN, Myer. *Através da Bíblia: livro por livro*. 23 ed. São Paulo: Vida, 2006.

PEIRÓ, J. M. *Psychological Assessment in Organizations*. National Congresso f *Psychological Assessment*. Madri: Complutense, September 1984.

PELLEGRINO, Hélio. *A Burrice do Demônio*. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

PEREIRA, Orlindo G. *A Emergência do Paradigma Americano*. In: MONTEIRO, Maria Benedicta e VALA, Jorge. *Psicologia Social*. 7 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006. p.31-47.

PETTIGREW, Andrew M. & FENTON, Evelyn M. *The Innovation Organization*. London: Sage Publications, 1998.

PETIT, François e DUBOIS, Michel. *Introduction à La Psychosociologie des Organisations*. Paris: Dunod, 1998.

PEYRONIE, Andre. *Labirinto*. In: BRUNEL, Pierre. *Dicionário dos Mitos Literários*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. p.555-581.

PFEFFER, J. Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive*. V.9, n.1. 1995.

PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992

_____. What is Strategy. *Harvard Business Review*. Nov\Dez 1996.

PRADO, José Luiz Aidar. *Brecha na Comunicação: Habermas, o Outro, Lacan*. São Paulo: Hacker Editores, 1996.

PURSER, R. e CABANA, S. *The Self-Managing Organization*. New York: The Free Press, 1998.

RAINWATER, Janette. *Self-Therapy*. Londres: Crucible, 1989.

RAPAPORT, A., ALTMAN, I. e WOHLWILL, J.F. *Human Behavior and Environment*. New York: Plenum, 1980.

REED, M. *Organisational Theorising: a historically contested terrain*. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. e NORD, W. (eds.). *The Sage Handbook of Organisation Studies*. London: Sage, 2006. p.19-54.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Métodos Qualitativos e Quantitativos*. In: *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RICKEN, Friedo (org.). *Dicionário de Teoria do Conhecimento e Metafísica*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

ROSENOER, Jonathan; ARMSTRONG, Douglas e GATES, J. Russel. *The Clickable Corporation: Successful Strategies for Capturing the Internet Advantage*. New York: Arthur Andersen, 1999.

ROSENSTIEHL, Pierre. *Labirinto*. In: *Enciclopédia Enaldi*. V.13. Lisboa: Imprensa Nacional, 1988. p.247-273.

ROSZAK, Theodore. *Person-Planet. The Creative Destruction of Industrial Society*. London: Gollancz, 1979.

ROUSSEAU, Denise. Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*. V.48. 1997.

ROVIGHI, Sofia V. *História da Filosofia Moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.

RYAN, Joseph W. Samuel A. Stouffer and The American Soldier. *Journal of Historical Biography*. V.7. 2010. p.100-137.

SALGADO, Jesús F. *Personnel Selection Methodos*. In: COOPER, C.L. e ROBERTSON, I. T. (eds.). *International Review of Industrial e Organizational Psychology*. New York: Wiley, 1999.

SALGADO, Jesús F. e MOSCOSO, Silvia. Selección de Personal en La Empresa y Las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Periódico Papeles del Psicólogo*. V.29, n.1. 2008. p.16-24.

SALGADO, Jesús F.; MOSCOSO, Silvia e LADO, M. *Reclutamiento y Selección*. In: BONACHE, J. e CABRERA, A. (orgs.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Financial Times-Prentice Hall, 2005.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: na interpretative approach. *Academy of Management Journal*. V.43. 2000. p.9-25.

SANTOS, José G. W.; FRANCO, Ruth N. A. e MIGUEL, Caio F. Seleção de Pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Revista Psicologia: Reflexão e Crítica*. V.16, n.2. Porto Alegre, 2003.

SANTOS, Milton. *A Natureza do Espaço: Técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Editora USP, 2009.

SCHEIN, Edgard. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

_____. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review Winter*. Massachusetts Institute of Technology, 1984.

_____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHEPES, Ruth. *O Império das Técnicas*. Campinas: Papirus, 1998.

SCHETTINO M., Ernesto. La Teoria del Conocimento em Heráclito. *La Palabra y El Hombre*. n.46. México: Universidad Veracruzana, Abril-junho 1968. p.225-249.

SCHIRMER, Frank e TASTO, Michael. *Reflexive Power(s)? Exploring the dynamics, contradictions and paradoxes of evolving political forms in innovative organizations*. EGGOS Colloquium. Barcelona, july 2009.

SCHMIDT, C. M.; CUNHA, C. F.; NETTO, C.A.A. e ADACHI, Tomi. *Gestão da Inovação: Um levantamento sobre novas formas organizacionais*. Anais XXIX Encontro Nacional de Energia de Produção. Salvador - Brasil, Outubro 2009.

SCHMIDT, Neal e CHAN, David. *Personnel Selection: A theoretical approach*. Michigan State University: Sage Publications, 1998.

SCHÖN, D. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, 1983.

SELOSSE, Jacques. *Verbetes "Identidade"*. In: DORON, Roland e PAROT, Françoise. *Dicionário da Psicologia*. São Paulo: Ática, 2007.

SCHULER, Donaldo. *Heráclito e seu (dis)curso*. Porto Alegre: L&PM, 2007.

SEARLE, Rosalind; HARTONG, Deanne; WEIBEL, Antoinette; GILLESPIE, Nicole; SIX, Frederique; HATZAKIS, Tally e SKINNER, Denise. Trust in the Employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *International Journal of Human Resource Management*. V.22, n.5. 2005.

SELOSSE, Jacques. *Identidade*. In: DORON, Roland e PAROT, Françoise. *Dicionário da Psicologia*. São Paulo: Ática, 2007.

SENNETT, Richard. *A Cultura do Novo Capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. *The Craftsman*. New Haven: Yale University Press, 2008.

_____. *A Corrosão do Caráter*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

_____. What Do We Mean by Talent? *The Political Quarterly*. V.77. Junho 2006. p.163-167.

SISNANDO, Alessandra Uchoa. A Figura da Consciência de Si na Fenomenologia do Espírito. *Revista Eletrônica Estudos Hegelianos*. a.2, n.3. Dezembro 2005.

SOKAL, M. *Psychology Testing and American Society: 1890-1930*. New Brunswick: Rutgers University Press, 1987.

SPARROW, Paul e HILTROP, Jean. *European Human Resource Management in Transition*. New York: Prentice-Hall, 1994.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SPINK, Mary J. *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Quotidiano*. São Paulo: Cortez, 2000.

STEFFY, B. e GRIMES, A. *Personnel/Organizational Psychology: a critique of a discipline*. In: ALVESSON, M. e WILLMOTT, H. *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992.

STOGDILL, R. M. e COONS, A. E. *Leader Behavior: Its description and measurement*. *Bureau of Business Research*. Columbus: Ohio State University, 1957.

STONER, J.A. e FREEMAN, R.E. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SYMON, G. e CASSEL, C. *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage, 1998.

TAKEUSHI, H. e NONAKA, I (org.). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIMMERMANS, Bernoit. *Hegel*. São Paulo: Estação Liberdade, 2005.

TODOROV, Tzvetan. *O Jardim Imperfeito*. São Paulo: Ed. USP, 2005.

TOFFLER, Alvin. *O Choque do Futuro*. São Paulo: Record, 1970.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 1998.

_____. *Vantagem Competitiva Através das Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

VALA, Jorge e MONTEIRO, Maria Benedicta (orgs.). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian, 2006.

VASCONCELOS, Eduardo (coord.). *Internacionalização, Estratégia e Estrutura*. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho & VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (orgs.). *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERNANT, J. P. *O Universo, os Deuses, os Homens*. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.

ZANELLI, José Carlos. *O Psicólogo nas Organizações de Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. Uma Crise Inédita do Capitalismo: tanto em suas características como em sua gravidade – análises e perspectivas. *Revista Estudos Avançados*. V.23, n.65. São Paulo, 2009. p.7-26.

WALL, Toby D. e GRUNEBERG, Michael M. *Social Psychology and Organizational Behaviour*. New York: Wiley, 1984.

WALLACE, M. *Brave New Workplace: Technology and work in the new economy*. *Work and Occupations*. v.16, n.4. 1989. p.363-392.

WEBER, M. *A Objetividade do Conhecimento nas Ciências Sociais*. In: COHN, G. (org.) *Max Weber*. 4 ed. São Paulo: Ática, 1991. p.79-127.

WOOD JR., Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Patrick M. e McMahan, Gary. Exploring Human Capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. v.12, n.2. 2011. p.94-104.

ANEXO A

Entrevista - Candidatos

Questão 1: Há canais de avaliação para que os participantes do processo de seleção interna avaliem o modelo adotado e façam sugestões a partir das experiências vividas nas atividades realizadas?	
CLE	Até onde eu saiba o único canal é na etapa final quando o psicólogo dá o feedback aos participantes. Podemos, ao final, dar uma devolutiva aos psicólogos selecionadores. Nesse momento ele aponta o que foi favorável ou não na nossa participação. Ao final nos é dada também a oportunidade de avaliar o processo. Em momento nenhum fomos convidados posteriormente, a avaliar o processo de seleção como um todo, de forma sistematizada.
JGE	Na minha visão a avaliação do processo praticamente não existe. Você cumpre os pré-requisitos de recrutamento, passa pelo processo de avaliação, recebe o feedback, mas não tem como registrar se ficou ou não satisfeito ou há espaço para dar sugestões. Não há meios para fazer a nossa avaliação do processo de maneira geral.
OMR	Não existe canal de avaliação do funcionário em relação a seleção realizada. Eu participei da seleção, tenho a minha avaliação pessoal que guardo comigo, mas não tive oportunidade de dar feedback em relação ao processo como um todo. Há o momento da reunião final com a equipe de selecionadores que me avaliou. Eles perguntaram o que eu achei do processo e deixei as minhas impressões, mas não sei o que acontece depois. Creio que deveria haver um canal formal, mais participativo, com retorno para nós.
ABL	A única forma é no formulário que preenchemos enquanto estamos aguardando o feedback na sala de espera.
WNR	Não vejo formas hoje disponíveis, apenas se o funcionário desejar, por conta própria, enviar email ou coisa parecida para área de Gestão de Pessoas. Não há algo sistematizado de sugestões e retorno. Até para dizer se faz sentido ou não aquilo que escrevemos.
JVL	Você recebe ao final um retorno dos avaliadores. Ali você fica sabendo mais diretamente se foi bem ou não, com os pontos fortes e fracos da participação que você teve ao longo da seleção. É o único momento, mas você é que é avaliado. Não vejo muito espaço para o caminho contrário. Há uma ficha que a gente preenche com a avaliação. Imagino que essa ficha seja utilizada, mas não tenho certeza. Seria bom ter um retorno e acesso a avaliação do processo como um todo. A coisa fica muito limitada ao fato da pessoa ser selecionada ou não. Não deixa de ser importante ter uma avaliação final, do ponto de vista pessoal e da empresa. Todo

	<p>mundo quer saber como foi a avaliação. O espaço para avaliar o que a empresa faz não é muito estimulado e acredito que boa parte das pessoas não se preocupa com isso.</p>
RRD	<p>Não. O investimento em modelos assim (de seleção) eu imagino ser muito grande para o baixo nível de avaliação que há sobre o seu retorno. Eu pelo menos não sei dizer o motivo de nomeações serem feitas de diversas formas e quais as diferenças que explicam a aplicação de um tipo de nomeação em detrimento da outra. Acho que há uma queda de braço entre as alçadas das superintendências estaduais e da sede da Empresa. As diversas formas refletem, na minha opinião, divergências e aí quem paga é o funcionário que não entende muito bem como as coisas são feitas. O comentário é muito grande porque seleção mexe com a vida das pessoas e não vejo cuidado em explicar as coisas.</p>
<p>Questão 2: Os atores que participam do processo possuem algum retorno por parte da empresa sobre os resultados obtidos com o modelo de seleção adotado?</p>	
CLE	<p>O retorno existe quando você tem acesso ao depoimento pessoal de algum funcionário que participou do processo, mas isso de maneira informal. Depende muito do nosso relacionamento com o colega que participou. Ou seja, o retorno é do funcionário a partir das conversas que temos, mas não há algo formal de retorno ou avaliação do processo que chegue ao nosso conhecimento vindo da empresa.</p>
JGE	<p>A situação fica restrita ao feedback pontual dado para cada funcionário que participa do processo, com o devido sigilo. É um retorno muito mais pessoal da empresa para o funcionário. Não há um sistema que faça o caminho de volta, do funcionário para a empresa, apontando se a pessoa ficou satisfeita com o processo, se concorda com ele ou quais os resultados apontados de forma geral. Creio que deveria ter alguma alteração nesse aspecto para melhorar o processo de seleção e gerar um ganho para a organização.</p>
OMR	<p>Eu considero que o processo é muito pouco transparente. São informadas as nomeações, mas pelo que compartilho com outros colegas, o processo é pouco transparente. Há critérios, porém a empresa não comunica ou falta na explicação dos parâmetros que levaram a escolha de determinados profissionais. Creio que a dinâmica de informação para os funcionários precisa ser melhor estruturada. Sinto uma carência nessa área, principalmente porque tem aqueles que passam pelo processo de seleção coordenado pela área de Gestão de Pessoas e os que não passam e são nomeados. Não existe apenas um sistema de nomeação de gestores. De qualquer forma, falta uma visão mais global da avaliação feita pelos funcionários. Dar retorno é importante.</p>
ABL	<p>Eu entendo que os funcionários não possuem retorno das avaliações feitas. O retorno é dado de forma individual através do feedback. Eu participei de dois processos, em um eu tive retorno na forma de feedback, enquanto em outro não,</p>

	mesmo fazendo parte do processo a etapa de feedback.
WNR	Em alguns níveis diretivos da organização o retorno deve ser dado, mas de forma geral para os funcionários não há retorno. Há o feedback que é dado individualmente. O retorno que temos é dos colegas que participaram do processo e que comentam conosco. Por vezes quem mais comenta é quem se frustrou de alguma forma. Há diferenças importantes entre o recrutamento e a seleção. Alguns não entendem isso por desconhecer o processo como um todo. Ficam animados com o recrutamento e se frustram com a seleção, talvez porque entendam o recrutamento de forma mais clara. Mais informação poderia evitar frustrações quando da participação do processo de seleção e avaliação técnico-comportamental.
JVL	Não. A gente confia que a empresa sabe o que faz, até porque vem repetindo o modelo. Assim como somos avaliados em nossos resultados, com metas e cobrança pelo cumprimento delas, imagino que aquilo que é feito também passa por uma avaliação dentro dos resultados esperados.
RRD	Foi o que falei anteriormente. Falta clareza. Isso expressa alguns conflitos de percepção das coisas. É mais fácil saber se o gerente é bom do que se imagina. Para mim, o “x” da questão está na dúvida que alguns possuem sobre a questão comportamental, porque pelo resultado que ele vem obtendo ao longo da carreira já dá para perceber o quanto ele é bom ou não tecnicamente. Já o comportamental é mais complicado.
Questão 3: O que justifica, na sua avaliação, o modelo de seleção de pessoas adotado pela empresa?	
CLE	Eu passei por dois processos. Apesar de ser o mesmo modelo, foram dois processos completamente diferentes entre si. No primeiro processo saímos completamente decepcionados pela forma como foi feito. O nível da interatividade entre os administradores (avaliadores técnicos da parte de negócios) foi ruim, além da maneira como os psicólogos coordenadores da seleção nos orientaram que também não foi boa. Não vi como saudável e produtiva a dinâmica que eles realizaram. No segundo processo eu não sei se houve algum tipo de orientação diferente do banco para a empresa contratada que conduziu as avaliações comportamentais. Eles se preocuparam muito mais com a interação do grupo e não com a competitividade existente entre nós. Buscaram muito mais a parte de trabalho em grupo e foram muito mais sensíveis na hora de conversar com a gente, desde o primeiro dia do processo. Você conversa com o psicólogo no primeiro dia e no final do segundo dia recebe o feedback. Eu acho que a maneira como foi feita da segunda vez foi validada pelos funcionários porque houve uma preocupação maior em dar um retorno, com explicações bem claras. Os próprios funcionários que participaram avaliando (técnicos) também se preocuparam em

	explicar bem a forma como o processo seria conduzido. Foi bem diferente do processo anterior. Eu acho que quem não foi aprovado recebeu como válida a experiência no segundo processo pela forma como ele foi feito, vendo na seleção uma oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento.
JGE	Já vi vários comentários positivos da parte técnica, mas creio que a parte comportamental é a que mais levanta certa controvérsia e deixa o pessoal com muitas dúvidas. Qual o objetivo das perguntas e das dinâmicas feitas? Nem sempre isso fica claro ao final do processo. Muitos saem inconformados com a relação entre as dinâmicas feitas, os feedbacks dados e aquilo que fazemos na nossa atividade. A gente acaba entrando numa subjetividade que muitos não entendem e isso é ruim para o processo. Daí a necessidade de avaliar melhor e compartilhar tais resultados com os funcionários.
OMR	Eu participei e achei o processo sério, profundo e a experiência foi rica para mim. Tive um final feliz, fui qualificado e não sei se isso até interfere na minha avaliação, mas independente disso, estava sem saber do resultado final e já sentia uma satisfação pessoal com o processo. Eu avalio, no entanto, que ele é caro para a empresa. Não sei se é possível replicá-lo de forma mais ampla dentro da organização. Tenho minhas dúvidas. Os funcionários que puderam participar tiveram ganhos e contato com uma atitude mais séria da empresa na forma de escolha, pois a coisa não fica tão solta se comparada a outras situações de nomeação que existem dentro da própria empresa. Da forma como ela acontece hoje, a nomeação por processo seletivo com psicólogos e técnicos ainda é pouco representativa do conjunto de nomeações existentes dentro da empresa. Ela deve ser expandida, se possível. Acredito que o custo é alto e isso justifica o fato dela não ser expandida. É válido, mas ainda não é uma prática que alcança as nomeações de uma forma geral e isso interfere na validação.
ABL	Particularmente eu gosto desse modelo e me acrescenta muito, mas eu vejo sempre uma crítica dos funcionários na validação. Preciso ter mais dados para responder melhor o que falta, apesar de saber que não é possível agradar a todos.
WNR	Os funcionários precisam entender melhor a diferença entre recrutamento e seleção. Talvez eles validassem mais o processo se entendessem as características de cada etapa, pois muitos entendem de forma equivocada o papel do recrutamento e o da seleção como etapas distintas entre si. Creio que a empresa deveria demonstrar mais os números e estatísticas dos resultados da seleção ou ainda quantos foram aproveitados. Nós que somos bancários precisamos dos números que validem melhor o programa de seleção adotado. Eu acho que o nível de informação ainda é incipiente para esclarecer e mostrar os benefícios do programa. Isso ajudaria muito no processo de validação.
JVL	O que conta mesmo é o resultado que o gerente dá, se cumpre as metas

	<p>acordadas. Para mim o modelo é simples: quem cumpre as metas está no céu e que não cumpre está mais longe dele. A seleção gira em torno disso no final das contas, seja em um modelo ou no outro. Há quem seja nomeado sem passar pela qualificação, pois nem sempre existem qualificados suficientes, penso eu. Ou ainda nem todos apresentam o resultado esperado pelo estadual e regional. O importante mesmo é cada um cuidar bem do resultado que precisa entregar.</p>
RRD	<p>O banco tem uma preocupação com a questão comportamental, principalmente pelos casos de assédio moral e denúncias feitas principalmente pelo sindicato. O que fica claro para mim é a necessidade do filtro comportamental que a empresa demonstra não ter recursos para verificar no dia a dia. A seleção acaba vindo para dar um peso grande ao aspecto comportamental. Só que ele é um tanto subjetivo quando você faz a seleção. Aquilo não reflete o que se vive na agência. A pressão é muito maior, além do fato das pessoas serem uma coisa ali e outra quando estão na agência. Isso acontece. As pessoas tentam ser ou respondem aquilo que imaginam que o selecionador quer ouvir. As vezes dá certo, outras vezes não. Não sei o que justifica vários modelos, mas sei que há uma preocupação com o comportamento dos gerentes. A questão é que o modelo não é 100%, pelas pessoas que já vi aprovadas e que conheço a forma como se comportam com suas equipes.</p>
<p>Questão 4: Como o processo de seleção de pessoas é utilizado como fonte geradora de conhecimento aplicável na melhoria das relações de trabalho dentro da organização?</p>	
CLE	<p>Na melhoria das relações de trabalho eu entendo que a dinâmica que eles aplicam nos ajudam a melhorar nossa forma pessoal de conduzir as relações com nossas equipes e colegas. A contribuição é mais do ponto individual. Não saberia responder como isso funciona de forma mais ampla para a empresa. Isso acontece porque interagimos com outros colegas de trabalho e vemos coisas a partir da nossa própria avaliação feita na seleção. Muito do que passamos durante o dia (ao longo das dinâmicas provocadas pela seleção) acontece no cotidiano e nós acabamos não percebendo pelas demandas do dia a dia. No processo seletivo a coisa fica mais clara em comparação ao que vivemos no dia a dia com os funcionários. Creio que melhora muito a questão da postura quando pensamos a nossa forma de agir. Agora, a gente é avaliado por uma pessoa que não nos conhece em um ambiente de pressão. No dia a dia somos pressionados e acabamos tomando atitudes quase que inconscientes. De qualquer forma, uma coisa é na agência e outra no processo de seleção. É um ambiente diferente, mas vejo a vantagem de sermos alertados para nossas atitudes e isso é positivo quando voltamos para nossas equipes.</p> <p>Eu acho que a empresa até aprende com o processo. Digo isso porque houve uma mudança radical entre os dois processos de seleção que participei, diante da</p>

	<p>postura dos avaliadores e das dinâmicas realizadas. O contato que a gente tem com o banco em relação à área de Gestão de Pessoas no processo de seleção é mínimo. O único contato que temos com o banco é na avaliação negocial, pois são técnicos do banco. A Gestão de Pessoas pode mudar no sentido em que os selecionadores repassem as informações, mas a interação no processo é totalmente com pessoas de fora da empresa. Não há um canal direto com Gestão de Pessoas para verificar se o processo gera um aprendizado para ela. No meu caso, que passei pelos dois processos, é clara a mudança de postura de um para o outro. Não sei se isso tem relação com o momento que a organização passava ou com mudanças que aconteceram na área de Gestão de Pessoas. O primeiro processo pode não ter sido a melhor maneira de se avaliar as pessoas, pois entendo que muitos criticaram a forma, inclusive em reuniões de gerentes porque nós puxamos o assunto. Acredito que Gestão de Pessoas deve ter aprendido com a experiência, pois alguma coisa mudou.</p>
JGE	<p>As dinâmicas feitas no processo de seleção procuram retratar fatos do dia a dia da ação gerencial, mas eu creio que a empresa acaba não usando o que sai dali como banco de dados que possa gerar melhorias em alguns processos. A visão que se tem é que a seleção é somente para o preenchimento da vaga e não aproveita o resultado obtido para melhorar práticas internas que auxiliem no clima organizacional. As informações acabam ficando isoladas ao processo propriamente dito.</p>
OMR	<p>Eu não consigo ver que o retorno aconteça de forma favorável. São várias formas de nomeação, mas falta compartilhar uma análise de resultado das diversas formas existentes.</p>
ABL	<p>Os funcionários em geral não acham muito justa, principalmente na avaliação dos psicólogos em relação ao perfil dos candidatos. Na parte técnica a coisa é mais objetiva, ou seja, 2 + 2 são 4. Quando envolve a parte comportamental a coisa é mais complexa e muitos não entendem muito bem. Entre aquilo que a pessoa acha que é e a avaliação feita vai, por vezes, uma distância que não fica clara e acaba não sendo bem compreendida pelo participante do processo. Eu tenho tido recentemente feedbacks que se encaixam na percepção que faço sobre mim mesmo, mas nem todos são assim.</p>
WNR	<p>Eu entendo que os profissionais que participam do processo de seleção levam, de alguma forma, informações para cima. No próprio processo há uma troca espontânea entre os participantes. Quem participa leva informações e quem seleciona deve, através dos relatórios que são feitos, prover informações que podem ser utilizados na melhoria das práticas. Eu li certa vez que as empresas que participam desse processo de seleção, contratadas externamente, não podem ser trocadas a todo momento. Essas empresas externas precisam conhecer a cultura e</p>

	a história da empresa, ficando mais familiarizadas com o perfil necessário. Este é um ponto que não sabemos bem como fica. Todos tem a chance de contribuir positivamente, mas é muito espontâneo, não sistematizado para que isso vá gerar conhecimento que aperfeiçoe a seleção seguinte.
JVL	Participar de um processo desse, com avaliação, é sempre importante. Ele mostra o que a empresa espera de você. Acredito que esse retorno sobre a nossa forma de agir é sempre importante e deveria acontecer mais vezes. A seleção permite um retorno mais direcionado e pessoal. Para mim foi importante para rever minha forma de agir e melhorar. Para a empresa de uma forma geral eu não posso dizer, a não ser o fato que ela busca selecionar os melhores profissionais. Para mim esse é o grande retorno que ela pode ter. As vezes a gente questiona algumas escolhas, mas no geral eu acredito que há muito mais acerto do que erro. A princípio, creio que o candidato recebe mais insumos do que a organização. Ao menos é a parte que enxergamos.
RRD	Eu não sei ao certo. Vejo gente muito boa aprovada, mas também sei de gente que não está em um nível superior a quem não foi aprovado. Portanto, fica sempre a dúvida. Em linhas gerais, vejo que a empresa está melhorando os seus resultados que são crescentes. Mais não podemos creditar isso ao sistema de seleção em função de existir vários modelos. Vejo que a postura dos gerentes tem melhorado, mas por vezes fica difícil diante da demanda que temos. O gerente hoje é muito mais exigido do que na época em que entrei no banco e alguns funcionários não possuem o comprometimento que havia no passado.
Questão 5: O perfil do gestor desejado pela empresa no processo de seleção de pessoas está de acordo com aquilo que é cobrado do gestor no cotidiano do trabalho?	
CLE	Quando você faz a inscrição para participar do processo, tem acesso a alguns parâmetros do que se espera do gestor. Os parâmetros são importantes porque apontam aquilo que os selecionadores estão procurando. Tratam de liderança, entrosamento no grupo, participação e motivação, entre outros aspectos da gestão. Apesar de termos essa orientação do que se espera do gestor, as atividades que se desenvolvem na dinâmica não estão relacionadas com a atividade bancária em si. São coisas bem diferentes. A conexão não fica clara entre perfil e aquilo que acontece no cotidiano. Em alguns momentos o perfil não bate com aquilo que a empresa espera da gente no cotidiano. Eu fiz um curso para gestores com uma visão bem voltada para Gestão de Pessoas. O curso trabalhava principalmente a postura e o diálogo. Nas dinâmicas se espera muito que o gestor traga habilidades no processo de gestão de pessoas com o intuito de motivar a equipe e buscar o resultado esperado pela empresa. No entanto, nem sempre isso é visto no cotidiano. É algo parecido com “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”. A relação com o seu funcionário

	<p>precisa ser respeitosa, mas o tipo de cobrança que vem de cima não leva em consideração uma relação mais positiva com a equipe. Isso fica muito claro se levarmos em conta o discurso sindical. Eu consigo ser clara? A gente muitas vezes não pode colocar o que está sentindo e muito menos passar para a equipe. Nos últimos meses, por exemplo, as coisas tem sido muito difíceis. Por vezes você tem que filtrar muitas coisas que recebe e, de forma amena, buscar o envolvimento do funcionário com as cobranças que recebo. Trazer a equipe para junto de você é o desafio, sabendo que a maneira como estão pedindo os resultados nem sempre é a maneira que se relaciona com aquilo que aprendemos nos cursos que fazemos.</p>
JGE	<p>O perfil dos gerentes fica bem claro, eu só acho que existe um conflito muito grande em função das questões comerciais na busca de 100% do resultado financeiro de atingir todas as metas. Diante disso, a empresa acaba priorizando a visão 100% de metas e entregas, enquanto a qualidade na forma como as metas são entregues fica por vezes prejudicada. O problema disso é que não se valoriza a experiência do gestor e alguns outros processos internos que também são importantes. Se o foco é 100% na meta, não se tem uma visão tão abrangente do que se espera no perfil. Eu vejo que no cotidiano é preciso dar mais ênfase na visão mais ampla do que se espera do administrador, inclusive na parte de Gestão de Pessoas. A questão fica restrita a cumprir ou não 100% das metas. É preciso uma visão mais ampla do resultado que bata com o perfil desejado, mas não é essa a ênfase dada no cotidiano.</p>
OMR	<p>O perfil não bate totalmente com o cotidiano. O perfil é o de um profissional muito engajado dentro de uma realidade de recursos humanos, dentro de uma visão ampla, holística e de relação saudável com a equipe, comunidade e etc..É uma relação abrangente. Na prática, no entanto, a própria seleção, por vezes, não leva isso em consideração e acaba ficando restrita a visão dos resultados negociais. A questão acaba se voltado muito para os resultados obtidos em termos das metas alcançadas. É o que pega no recrutamento: as metas. Fica um pouco desconectado alguns processos de seleção que dão ênfase no comportamental frente ao que somos cobrados no cotidiano. Como há diversas formas de nomeação e nem sempre se prioriza quem passou pelo processo de seleção, o que a gente percebe é que o resultado negocial fala mais alto na hora de escolher alguém. Eu avalio que é preciso juntar perfil com o desempenho realizado, acredito até que novos modelos que estão sendo implantados auxiliem nessa maior convergência. Espero que isso traga efeitos na seleção, entre as diversas formas existentes na empresa. Dentro dos normativos temos aquilo que se espera do gestor, mas o que pauta é o resultado obtido do ponto de vista negocial. Parece que o modelo que leva em conta apenas o resultado negocial alcançado é mais valorizado em nível local, pelos gestores regionais que possuem alçada para</p>

	nomeação dos gerentes. Ou seja, há um modelo local e outro nacional, sendo que não há, por vezes, convergência entre eles.
ABL	Eu tenho percebido nos últimos anos uma melhoria, mas eu acho que ainda não conseguiram colocar em prática muita coisa, talvez pelo tamanho da empresa. Eu tenho percebido um esforço grande em termos de novidades, novos treinamentos. A área tenta implementar novas soluções, mas ainda falta instrumentos importantes para o gestor conduzir a equipe. Há coisas por fazer frente às expectativas que há no resultado do gestor.
WNR	Eu entendo que sim e a cada ano que passa as coisas estão convergindo mais. O perfil de gestão participativa, de maior diálogo, integrando assertividade com estímulo aos valores humanos tem estado mais presente na formação dos profissionais. É preciso deixar claro esses caminhos e vejo que há uma integração maior entre aquilo que se espera e a prática diária. Há cursos que tratam do tema e reforçam esse posicionamento. Era comum gestores dizerem no passado que a força do “chicote” na gestão das equipes era o que funcionava melhor na obtenção do resultado. Hoje, entre os administradores, esse pensamento está se extinguindo. Os cursos tiveram uma participação importante nisso e demonstram uma visão do banco que une teoria e prática. Lá atrás a coisa era bem diferente entre discurso e prática, mas a coisa vem mudando e está bem diferente atualmente. Eu entendo que essa mudança tem sido extremamente positiva para melhoria da qualidade de vida no trabalho.
JVL	O perfil é algo ideal e que precisamos estar atentos e perseguir. O problema é que nem sempre a seleção espelha bem aquilo que nos é exigido. O nosso desafio é sempre mais complexo do que as representações feitas na seleção. Tem também aquela situação de tentar responder aquilo que o avaliador espera, o que nem sempre bate com a prática. É comum ver respostas bonitas que nem sempre são reais na confusão do dia a dia.
RRD	Acho que ter acesso ao perfil desejado pela empresa é bom. Você tem aquilo como um ponto para se avaliar. Pelo menos demonstra o que a empresa deseja. Na correria da agência a sensação que a gente tem é que são vários pratos para a gente equilibrar, sem deixar cair nenhum. Aí é que eu acho que diariamente o gerente precisa mostrar quem é. A seleção é resultado disso. Ali é que a gente sobrevive ou não. Entendo que são muitas pessoas disputando um cargo em uma agência melhor, só que algumas agências são bem mais complexas, mesmo sendo de nível menor do que aquelas que nos candidatamos. O perfil está claro sim e não acho que o problema esteja aí. Falta organizar mais as condições para a nossa entrega. Tudo muda a toda hora. Você não consegue ter um padrão, mas quem é bom vai sempre mostrar melhores resultados nas equipes que gerencia. Isso acontece comigo. Por vezes tive uma queda em termos de resultados quando

	me transferi de agência para outra, mas produzi mais do que o meu antecessor. É procurar fazer sempre melhor do que o antigo gestor.
Questão 6: Você validaria o processo de seleção interno da forma como ele foi implantado atualmente, segundo as justificativas apresentadas pela GRH?	
CLE	Da maneira como está hoje eu creio que é interessante sim o modelo adotado. É importante sair do ambiente da empresa, como acontece na seleção. A coisa que eu questionaria é a forma como se faz a entrevista técnica. Eu não senti uma consistência para as perguntas de conhecimentos técnicos. Não se justificavam na minha opinião. Você participa do processo com pessoas de outras áreas que não conhecem muito bem alguns assuntos. O nível de conhecimento é muito diferente entre os participantes. O processo está melhor, mas na avaliação técnica esse último processo está mais fraco do que o primeiro que participei, pois não correspondeu ao que de nós é exigido.
JGE	Eu valido em termos de oportunidades, mas indicaria algumas questões importantes para a melhoria do processo. Por exemplo, a empresa deixa claro que a regra que envolve o processo de seleção é válida para todos. Contudo, por vezes o que acontece são nomeações fora da regra. São abertas muitas janelas e exceções que colocam em risco a validade do processo. Os funcionários são muito críticos a essas janelas abertas, na verdade, não possuem critérios muito claros e não são tratados pela empresa de forma mais transparente. Eu vejo que isso é muito gritante e merece maior atenção. Nesses casos, se é para cumprir alguma demanda emergencial, então que o processo seletivo torne claro que há outras possibilidades de nomeação que não o processo seletivo. Não há uma justificativa clara para termos mais de um modelo. A gente imagina, mas a coisa não é dita. São várias formas de nomeação convivendo em um mesmo contexto.
OMR	Eu valido esses sistemas com a participação dos psicólogos, que trabalham o comportamental como questão relevante naquilo que é esperado do gestor. A empresa emite um sinal claro daquilo que espera de nós.
ABL	Eu digo que com certeza sim. Aquilo que se espera do gestor em termos de perfil é aquilo que a empresa busca da gente no dia a dia. O modelo não apenas é valido como importante no nosso desenvolvimento
WNR	Eu entendo que o processo tem credibilidade e está hoje em linha com aquilo que há de melhor no mercado, pelo que a gente houve falar de pessoas que trabalham em outras empresas.
JVL	Não há modelo melhor do que ele na minha opinião. Claro que tudo pode ser melhorado, mas a nomeação sem a avaliação que a qualificação faz não me parece a melhor maneira. Entre todas as formas que temos, creio que a seleção com os técnicos avaliando é ainda a melhor. Ela é mais criteriosa e se tornou uma referencia. Eu prefiro ser qualificado por ela do que nomeado da outra maneira, sem passar pelo processo, mesmo tendo sido nomeado pela estadual e não ter

	sido qualificado. E não apenas eu, mas vários outros. A gente tem um status diferente. É preciso encontrar um jeito de unificar as coisas.
RRD	Ele é mais criterioso, só não sei se é mais eficaz. Nenhum modelo é perfeito e tem sempre um problema ou outro. As pessoas acreditam nele, mas eu faria algumas mudanças na parte de recrutamento e em pesos que reforcem mais o mérito da pessoa. Essas fragilidades é que fazem ter necessariamente a possibilidade das estaduais nomearem. E tem aqueles também que, mesmo qualificados, não são nomeados. Ou seja, alguma coisa está errada. É preciso encaixar alguns pontos.
Questão 7: Os funcionários de maneira geral validam o processo de seleção interno da forma como ele é realizado hoje?	
CLE	Eu diria que uma grande parte acredita. No último processo que participei vi que as pessoas que não foram aprovadas receberam bem o resultado. No geral as pessoas entenderam como válido o processo e reconheceram os itens que foram avaliados como pontos a aprimorar e que necessitavam de melhorias por parte do profissional que participou da seleção. Entendo que receber bem o feedback é validar o processo e reconhecer sua relevância. Já no primeiro processo que participei a visão foi muito negativa. O índice de pessoas reprovadas foi grande e o processo gerou muita discussão interna em encontros de gerentes, mas sem algo mais sistematizado que ouvisse quem dele participou. A postura dos selecionadores não foi boa. A validação está diretamente relacionada às experiências que o participante teve com o processo. Este é um ponto crítico que precisa ser observado.
JGE	Eu entendo que os funcionários validam sim, mas muita coisa é subjetiva e fica sem uma compreensão adequada. Outra coisa é que a ênfase da empresa nas metas e números não demonstram muita atenção aos fatores comportamentais e psicológicos. O comportamental precisa ser melhor compreendido e valorizado. Entendo também que a experiência fica restrita a fotografia daquele momento e daquela hora em que as dinâmicas são feitas no processo seletivo, sendo que muitas vezes você não está em um bom dia e acaba se prejudicando. Eu vejo que se torna necessário uma visão mais ampla que não fique restrita a um determinado momento ou ambiente de seleção.
OMR	A visão que se tem do processo de avaliação comportamental é muito pequena, pois ele não responde por todas as nomeações feitas. Eu participei de um processo que muitos, dentro da própria empresa, não acreditam que exista. Nem todos passam pelo caminho de uma seleção mais abrangente como eu fiz. Muitas nomeações estão atreladas a outras formas que não o processo seletivo com psicólogos e técnicos. Talvez fosse o caso de existir um padrão de abrangência maior, apesar do custo ser alto. É um investimento da maior relevância.
ABL	Eu gosto e valido sim. As vezes que participei gostei muito, principalmente do feedback. Acho que modelos assim são muito importantes.

WNR	A maioria valida sim, embora tenhamos alguns funcionários mais jovens e menos experientes que questionam mais. Quem tem mais tempo de empresa reconhece os avanços. Os mais jovens tem críticas sim e questionam o modelo. Eu considero que a seleção de forma geral tem credibilidade sim.
JVL	Com certeza sim. O problema é ter as regras comunicadas de forma mais claras. Sinto que alguns ainda não acreditam ou não valorizam como deveriam. Aliás, nossa empresa precisa comunicar melhor aquilo que faz. Não é só em relação ao processo de seleção. Creio que esse é um problema geral. As pessoas poderiam estar mais convencidas da credibilidade e da seriedade se houvesse uma comunicação melhor. Recentemente passaram a registrar quem era nomeado pela qualificação nos informativos internos. Foi uma iniciativa positiva.
RRD	No geral sim. Melhorou mais pelo investimento que a empresa faz na seleção que avançou muito em relação as primeiras seleções realizadas. No início as críticas eram muitas e você tinha empresas contratadas que não entendiam muito bem a dinâmica do nosso trabalho aqui. Hoje eu sinto que as críticas entre os colegas já são menores. Muita gente não entende ainda os critérios diante de diferentes modelos. Isso sim afeta a credibilidade. Parece que quem é nomeado em um modelo passou por uma etapa mais difícil do que quem não foi. Não acho isso bom e fica uma coisa de primeira categoria e segunda categoria. Quem foi nomeado e demora a ser chamado, por outro lado, fica a ver navios e aí o peso em cima dele é ainda maior, pois parece que ele tem outros problemas. Penso que estamos em uma fase de transição e que alguém está vendo isso tudo.
Questão 8: O atual modelo de seleção de pessoas projeta um futuro melhor para a empresa ou não tem qualquer interferência com resultados futuros?	
CLE	Ano passado não houve nenhum processo para gerente nível 1 (agência com maior porte em número de clientes e resultado negocial, que paga salários maiores). Não sei se Gestão de Pessoas está mudando alguma coisa. Falta sistematizar mais, dar continuidade e ter uma dinâmica mais freqüente. A gente fica sem saber como fica no futuro, qual a programação. Não sei se estão reformulando ou não. Se o processo for mantido, precisará fazer adaptações naturais em função de mudanças que acontecem no mercado. O processo é viável, mas não sei se o banco está entendendo que é o melhor em função da falta de continuidade.
JGE	O processo de seleção pode levar a um amadurecimento que será importante para o futuro da empresa. O feedback é uma ferramenta importante na avaliação da maturidade do gestor. É preciso entender que a visão de curto prazo é muito determinante na escolha do gestor, contudo é necessário amadurecer mais algumas questões e o processo de seleção pode ajudar.
OMR	Eu acho que quem passa pelo processo de avaliação comportamental está mais preparado. Dele se extrai visões importantes muito mais amplas do que outras

	formas de nomeação existentes na empresa. Ele tem diretrizes que apontam mais chance de acerto no futuro.
ABL	De forma geral eu não acho que as pessoas validam o modelo em termos de credibilidade, pois o funcionalismo é por vezes inseguro e a avaliação fica dependente se ele passa ou não no processo de seleção. Ele vê mais o processo e o seu resultado pessoal do que os benefícios que podem ser gerados para a organização como um todo. O funcionário de uma forma geral ainda tem muita resistência ao que o psicólogo fala e avalia, se comparado a parte técnica. A questão está mais na receptividade e maturidade do funcionário do que no processo propriamente dito.
WNR	Eu entendo que os que passam pelo processo cumprem todas as etapas do recrutamento e já demonstram o seu valor. Contudo, os que não alcançam resultado positivo na seleção possuem outras oportunidades. A empresa tem várias formas de análise que ajudam na convicção se o profissional tem as competências necessárias ou não. Os sistemas de gestão da informação tem auxiliando para que a empresa saiba se a pessoa está preparada ou não. Quem é nomeado pelo processo de seleção ou não vem obtendo performance semelhante, pelo que tenho observado. Não há muita diferença. A única diferença que vejo é que foram selecionados por canais diferentes. A empresa tem várias formas de análise e ela acaba acertando de uma forma ou de outra. É preciso, no entanto, deixar claro os diversos caminhos e canais para que a empresa faça a escolha. Não precisa ter um caminho único.
JVL	Eu imagino que sim, mas precisa ser melhor medido. Vejo que tivemos avanços importantes que estão em sintonia com a expansão que a empresa vem apresentando nos últimos anos. A empresa vem se modernizando e trazendo soluções mais avançadas do que aquelas que tínhamos acessos tempos atrás. A gente percebe avanços, principalmente para mim que tem anos de empresa. Eu tenho dúvidas se as novas gerações possuem o mesmo nível de percepção do que eu em relação aos avanços que tivemos. Há um confronto de gerações e nem sempre adianta a gente falar. A garotada hoje é muito imediatista e quer ver evolução já e deseja crescer muito rápido. Eu diria que a seleção feita com os psicólogos é hoje mais valorizada do que foi no passado.
RRD	Penso que sim. Conforme falei na pergunta anterior, quero crer que alguém está vendo os avanços e as coisas que precisam melhorar. O futuro será melhor se as coisas forem melhor arrumadas hoje. A gente na empresa é otimista, pois já vimos no passado algumas dificuldades que hoje já foram superadas. Ao mesmo tempo, hoje em dia é mais difícil gerenciar. É muita coisa acontecendo ao mesmo tempo e mudança a toda hora. Fica difícil fazer um plano de trabalho e estabilizar mais as coisas para fazer as entregas que somos cobrados. Eu espero um futuro melhor

	sim e acho que a rede (de agências) precisa ser mais ouvida.
<p>Questão 9: Diante da experiência que você adquiriu no exercício de diversas funções, ao longo de sua história na empresa, acredita que precisaria passar por um processo de seleção com psicólogos e técnicos para ser qualificado no exercício de funções gerenciais de maior complexidade no futuro?</p>	
CLE	<p>Eu entendo que não precisaria, pois passei por processos de seleção anteriores em que fui bem exigida e que já indicam um perfil pessoal como gestora. Tive também experiências em várias outras equipes que gerenciei que indicam minhas características. Trabalhei em agências bancárias grandes e pequenas. Passei por agências de diversas características e a empresa teria condição de mapear o meu perfil. Vi pessoas nomeadas para a vaga que me candidatei sem passar pelo processo que eu passei. Fiz tudo dentro dos parâmetros exigidos pelo banco, mas entendo que se já tenho uma experiência como gestora e o banco me viu atuar como tal, creio que é “chover no molhado”. Muitas vezes estamos em uma agência nível 2 (menor rentabilidade e porte) que é muito mais complexa, do ponto de vista de gestão, do que uma agência nível 1 (com maior rentabilidade e porte). Trabalhei em agências até bem complexas, sem que fosse necessário seleção comportamental e técnica, do que aquelas que, para ser gestora, precisaria passar por processo seletivo mais completo. Creio que os critérios precisam ser melhor estudados. A empresa sabe a experiência que já temos e deveria olhar isso, principalmente diante do histórico vivido no banco. Além disso, nem todos os nomeados passam pelo processo de seleção. E aí? Em que ponto um é melhor do que o outro?</p>
JGE	<p>Eu valido sim e creio que é preciso passar pelo processo no exercício de funções com maior nível de responsabilidade. Vejo que o mercado atua assim, com processos estruturados, e isso ajuda as pessoas a não ficarem acomodadas. De certa forma ele estimula o desenvolvimento das pessoas. Sem ele corremos o risco das pessoas ficarem mais acomodadas. Sem ele fica valendo a questão do tempo de serviço, antiguidade, baseada na senioridade como fator de determina a ocupação de novas funções de ascensão profissional. Ou o que é pior: relacionamento com quem tem o poder de nomear. O processo de seleção como um evento, em que as pessoas se inscrevem a participam dele, mostra que o profissional deseja crescer na empresa e assumir novos desafios.</p>
OMR	<p>Eu acho que participar do processo é importante. Ele permite a identificação de capacidades relevantes até porque ele é mais estratégico e sistematizado. É preciso puxar também a habilidade estratégica do gestor porque assumirá uma agência de maior porte. Acredito que modelos fora da avaliação comportamental</p>

	<p>podem ser válidos, desde que haja um sistema de informação e acompanhamento da trajetória do profissional mais adequada. Pensando no caminho para escolha de executivos na área da Direção Geral (órgão diretivo), creio que é fundamental que todos passem pelo processo de avaliação técnico-comportamental. É um processo que exige mais investimentos e deve ser aplicado para funções com níveis maiores de responsabilidade.</p>
ABL	<p>Eu vejo que na empresa vários modelos convivem. Quem passa por um processo mais apurado assume mais os desafios e isso cria algumas situações ruins. Passar por um processo de avaliação técnico-comportamental já mostra que a pessoa enfrenta desafios. São características, na minha opinião, de quem possui uma postura diferente de quem não passou pelo processo. De forma geral é preciso investir nesses processos de avaliação mais estruturados porque os acertos são maiores.</p> <p>Quando fui nomeado gerente nível 1 (de maior porte) ficou claro para mim a diferença para agências de níveis menores. É claro que muda, mas tem aspectos da gestão que continuam muito parecidos. Eu acho que quando você dá um salto maior é necessário trabalhar mais o perfil. E por que? Nas agências menores a situação é diferente, pois você fica em um nível mais operacional. Nas agências maiores não adiante só ter o aspecto técnico operacional, é preciso ser mais estratégico e trabalhar a liderança de grupo, até porque são agências maiores. E aí em uma agência menor você operacionaliza e faz junto com a equipe. Na agência maior você trabalha a liderança da equipe para que eles vejam em você a visão estratégica e direcione melhor o trabalho de cada um. Se eu sair de uma agência nível 1, como estou hoje, para ser regional (função superior) é claro que o nível de responsabilidade muda. As funções de maior responsabilidade exigem naturalmente um perfil mais diferenciado. O modelo de seleção técnico-comportamental adotado pela empresa é bem válido na medida em que aumenta a complexidade da função exercida pelo profissional. O gestor em agências de níveis menores não demanda um processo seletivo com técnicos e psicólogos.</p>
WNR	<p>Eu entendo que a avaliação técnico-comportamental tem que existir sim. Do resultado dessa avaliação a empresa descobre um talento talvez para outras áreas e não para aquela função que é objeto da seleção. Esse sistema auxilia no encontro de perfis inclusive para outras áreas. Eu vejo que o sistema é válido. Ele tem um custo que não é baixo, mas os benefícios tem um grande valor se os técnicos e selecionadores passarem boas informações para a área de gestão de pessoas. Por vezes você procura um zagueiro e acaba encontrando um atacante. Isso acontece e a empresa deve aproveitar essas informações. Isso é o tipo de coisa que só acontece em uma seleção técnico-comportamental. Independente de todas as outras ferramentas, a seleção técnico-comportamental é válida e deve</p>

	permanecer. Prova disso é seu uso amplamente utilizado pelo mercado.
JVL	Pela experiência que já tenho e demonstrei por onde passei, eu vejo que não precisaria. Não posso tirar só por mim. Nem todos possuem a experiência que eu tenho. É necessário avaliar pelos demais porque o modelo não pode fugir da visão mais genérica. Entendo que a empresa precisa ter um método próximo daquilo que vem realizando. Não adianta muito uns passarem pelo processo e outros não. Acho normal ter um processo igual para todos, embora existam diferenças na experiência adquirida, maturidade, situações já vivenciadas e bagagem. Nem sempre essas experiências aparecem em uma avaliação na seleção, daí a atenção voltada por vezes apenas para o resultado que ele dá a cada semestre que, no final das contas, é o que vale. O resultado funciona na maioria das vezes como um termômetro se a pessoa está ou não preparada para voos maiores.
RRD	Eu parei muito para pensar quando não fui qualificado. Foi bom ter participado, mas ficou aquela frustração e fiquei muito mal comigo mesmo. Não foi fácil me recuperar e voltar para a agência, até porque minha equipe estava na expectativa do meu resultado. Foi a minha equipe que me deu a maior força. Posso não ter sido o melhor do grupo que participou da seleção, mas me sentia em condições. O que passava pela minha cabeça é que bastaria ver os meus resultados e o que a equipe diz sobre mim como gestor. Entendo a forma e o procedimento adotado pela empresa, mas ninguém foi ouvir a minha equipe se algumas coisas comportamentais pegaram, conforme foi apresentado no feedback. Às vezes alguém pode achar que falta em mim maior poder de motivação da equipe, mas ninguém foi perguntar para eles o que acham da minha forma de atuar. E aí fica assim mesmo. Quero deixar claro que não sou contra a forma, mas ela pode ser melhorada.

ANEXO B

Entrevista - Seleccionadores

Questão 1: Há canais de avaliação para que os participantes do processo de seleção interna avaliem o modelo adotado e façam sugestões a partir das experiências vividas nas atividades realizadas?	
Visão dos Psicólogos Seleccionadores da Empresa Contratadas para Realização da Seleção Interna	
ABR	<p>Eu não me lembro se há. Entendo que deveria haver por ser importante ter algum tipo de pesquisa ou material que trouxe a opinião de quem dele participa e que isso fosse considerado. Creio que é interessante ter essas informações, não lembro se a empresa aplicou. É importante porque valida o próprio processo por percebermos quais são as aspirações das pessoas. Fica ainda mais claro como as pessoas estão vendo as coisas ou aquilo que esperam do processo. A gente sabe que o processo de avaliação é muito mais do que a seleção de profissionais, quanto mais se tratando de um processo interno. Eu considero isso fundamental. Para nós consultores também é importante porque a empresa contratada pode aprimorar suas práticas e perceber mais variáveis, adequar técnicas e materiais que trazemos com o objetivo de fazer uma leitura melhor das pessoas pensando na organização. A nossa consultoria trabalha para várias instituições financeiras. Embora elas tenham algumas coisas semelhantes, é preciso perceber a cultura de cada banco. Então eu acho que um material desse tipo é muito importante para nós enquanto consultoria.</p> <p>Da nossa parte não damos nenhum questionário e não me lembro do Banco ter trazido algo. Pensando bem, eu acho que havia sim um material na parte final de todo o processo. Talvez ao final do feedback. Não sei ao certo agora. Eu não lembro ao certo se em algum ano eles faziam uma avaliação, inclusive do feedback.</p>
MAN	Do que eu me lembro tinha uma avaliação logo na sequência, as pessoas avaliavam o workshop dentro do processo de seleção. Havia uma avaliação e quem aplicava eram os profissionais do banco, aliás em dois momentos: após o workshop e o feedback.
LHR	Lembro que havia um questionário de avaliação que entregavam ao final. Nós não tratávamos o material porque isso era recolhido pelo banco. Penso que era usado como avaliação do processo como todo, mas não tivemos acesso ao resultado final de avaliação dos participantes. A reação deles, seja ao longo do processo, como no feedback final, nos dava uma visão de como receberam.
LCF	Os canais que tinham eram internos. Ao final dávamos o feedback e a decisão se o candidato era indicado ou não. Um dos técnicos do banco nos acompanhava. Os

	candidatos tinham a palavra de réplica ao feedback. Internamente era dito, pelo banco, que eles poderiam avaliar o processo. Geralmente a própria empresa é que tem a iniciativa.
Questão 2: Os atores que participam do processo possuem algum retorno por parte da empresa sobre os resultados obtidos com o modelo de seleção adotado?	
ABR	Não porque somos uma empresa externa e o relacionamento é feito mais diretamente com a gerência.
MAN	Não.
LHR	Como falei anteriormente, não recebemos o resultado final. Como a empresa vem sendo contratada e presta serviço ao banco por vários anos, o resultado deve atender.
LCF	Formalmente e oficialmente não. Não obtive nenhum feedback sobre isso. Ouvi falas que os diretores, superintendentes e as pessoas que participaram gostaram. Foi algo informal. Não lembro de nada formal dando feedback aos consultores. Normalmente os consultores não tem muito acesso às negociações entre o banco e a empresa contratada. Há um nível hierárquico aí que não temos acessos aos aspectos estratégicos do processo.”
Questão 2 A. (somente para os psicólogos selecionadores): Vocês possuem algum canal ou instrumento para realizarem um diagnóstico da própria Empresa, diante das experiências obtidas no processo de seleção?	
ABR	Como consultores do processo, a cada workshop (processo de seleção) a gente sempre discutia cada pessoa que participava da avaliação. Inclusive procuramos levantar pontos que nós percebemos e muitas vezes repassamos para a nossa empresa de consultoria. Antes de entrar no projeto nós estivemos juntos e discutimos como a empresa (banco) é, fizemos isso com profissionais da organização da área de RH. No workshop nós discutimos aspectos em comum que a gente percebe e que fazem parte da cultura do banco. Informalmente tivemos até mais condição de discutir com os profissionais de RH do BB, posteriormente. Entendo que precisamos pensar as técnicas em termos das especificidades da cultura do banco e dos resultados obtidos.
MAN	Não me recordo. Há nas avaliações muitas informações que passamos para a nossa gerência da consultoria contratada pelo banco. Eu não sei como eles encaminham para o banco. Nós consultores nos reportamos a uma gerência de assessment. Todas as informações são reportadas a essa gerências.
LHR	Após o processo eu diria que não. O objetivo é dar um retorno aos candidatos que considero um tanto rápido, após algumas discussões nossas, para os participantes. Como vamos conversando entre nós ao longo do processo, e fazemos o workshop, dá para ter uma referência para prestação da consultoria. Não me recordo de um material para a própria empresa sobre as características observadas que podem servir como aprimoramento para o trabalho interno que

	fazem. O resultado esperado é mesmo avaliar as pessoas que participam do processo.
LCF	“O propósito da contratação é avaliar o candidato. É o que o modelo prevê. Claro que é um processo de análise laboratorial. O material que temos é a entrevista, quando os candidatos contam aspectos cotidianos do seu trabalho. Não fazemos essa leitura <i>in loco</i> da empresa. As falas compõem um quadro de leitura, mas o foco é outro.”
Questão 2 B. (somente para os psicólogos selecionadores): Quais os principais pontos de convergência e divergência entre os psicólogos e os técnicos indicados pelo banco para participarem no processo como selecionadores?	
ABR	<p>Eu participei por três ou quatro anos. A experiência é muito boa. Tive poucas dificuldades com os técnicos que me acompanharam, seja de discordância ou qualquer outra divergência. É bastante interessante porque como os técnicos participavam do workshop, as discussões acabavam ficando bem ricas e as percepções deles eram preparadas antes de entrarem na seleção e no processo de avaliação. Era uma pequena palestra que ajudava e a minha experiência com os técnicos da empresa é que houve muita convergência.</p> <p>No primeiro ano eu tive mais dificuldades e lembro de uma boa discussão com um dos técnicos, pois eles tinham uma visão contrária a minha. No último ano houve maior convergência que enriqueceu a avaliação do candidato. Até porque os técnicos participando nos trazem também muito do dia a dia, a visão do banco, o que é a empresa. Muitas decisões acabaram convergindo até por conta dessas discussões. A gente tem que entender e argumentar e mostrar porque estávamos vendo isso ou aquilo. Em tal técnica aconteceu uma discussão porque uma pessoa se comportou de uma determinada maneira. Então não é um trabalho fácil, mas um tanto cansativo. Com certeza é um processo muito justo. Eu fiz alguns workshops e a minha experiência é de convergência. E diria mais, trata-se de uma experiência de enriquecimento.</p>
MAN	Novamente eu vou falar em termos pessoais, pois são vários os profissionais que trabalham em nome da empresa. Eu não sei como você fará as ponderações. São vários olhares, mas eu não tive problema algum com os técnicos do banco. É um processo muito bom. Os técnicos nos trazem dados de realidade do grau de sofisticação da resposta de uma pessoa, principalmente quando se trata de questões do dia a dia. Eu não tive nenhum tipo de problema. Em geral há convergência. Como qualquer relação nova há um período de integração, de aquecimento e em geral os profissionais se adaptam rápido ao que é combinado. Tudo é negociado previamente antes de entrarmos em sala. Nunca tive problemas. Há pessoas que você se identifica mais, como em qualquer relacionamento

	interpessoal.
LHR	<p>Creio que há muito mais pontos de convergência do que de divergência. Credito isso ao trabalho feito antes entre nós e a postura dos nossos consultores e dos técnicos e gestores do banco. Isso facilita muito o trabalho. Com o tempo as coisas vão se afinando mais. Talvez no início tenha havido maiores dificuldades para ambos, pois há um período de adaptação. Com o tempo as coisas vão se ajustando melhor e não diria que há pontos relevantes de discordância. Saímos para almoçar e interagimos bem ao longo do processo de avaliação. Há um clima respeitoso e as considerações são feitas com muita tranquilidade.</p>
LCF	<p>Essa parte do trabalho exige sempre um esforço maior de adequação entre ambos, pois são diferentes técnicos com características também distintas. Na média eram muito bons, pois os técnicos que participaram a gente sentia que eles tinham grande capacidade de aprender muito rapidamente como o processo iria acontecer e o que precisaria ser feito para validar o trabalho. Os consultores não entram muito na parte técnica porque não é uma parte que dominamos, contudo os técnicos entendem entrar mais na análise comportamental dos candidatos. E aí o nosso desafio é não deixar misturar as coisas. Creio ser essa a parte mais delicada do processo. Era o momento mais difícil, dependendo da postura do técnico podendo ter um ou outro momento de maior confronto e discussão. Avalio que não há uma homogeneidade. Com uns há uma empatia maior na análise, com outros nem tanto, mas procuramos tratar essas questões da melhor maneira dentro daquilo que requer o objetivo do trabalho. Assim como há grupos distintos de avaliados, também acontece com os técnicos. São perfis naturalmente diferentes que afetam o trabalho de uma forma ou de outra. Nosso desafio é não deixar que isso seja um impedimento para uma boa análise dos perfis.”</p>
Questão 3: O que justifica, na sua avaliação, o modelo de seleção de pessoas adotado pela empresa?	
ABR	<p>Como consultor eu considero, em função da experiência que tive em outras empresas, que a seleção é um dado a mais para a empresa a respeito do perfil daquele profissional avaliado. Isso eu acho bacana no formato aplicado pela empresa porque as pessoas que vem são recrutadas por vários indicadores. A nossa participação é importante como um olhar de fora que não é o olhar de RH que está dentro da empresa. O olhar da empresa é importante, mas o nosso olhar complementa por trazer uma nova régua de mercado, por trabalhar com diferentes empresas e outras realidades. Nossa atenção está voltada também para o negócio e isso de certa forma não é a mesma coisa que pensar o profissional da</p>

	<p>petroquímica ou de outros setores. Os negócios sim são diferentes, mas o mundo corporativo está, no final das contas, esperando as mesmas coisas. Mudam os nomes, a definição de uma coisa ou de outra, mas na verdade a gente vê as mesmas competências que são definidas pelas empresas em qualquer ramo de negócios. A nossa empresa trabalha de forma bastante diversificada, com negócios múltiplos. Temos a possibilidade de oferecer um olhar diferenciado e buscamos dentro do workshop o que nós estamos avaliando em termos do potencial das pessoas. Colocamos as pessoas em situação de pressão com o objetivo de avaliar o potencial delas. Eu considero que uma das grandes questões está no fato deles estarem em pares e uma das técnicas que trazemos é o direcionamento de papéis dentro do desafio de liderar equipes. Essa é uma grande pressão que vivem. Diante de uma situação de avaliação ele apresenta a mesma forma de se portar em qualquer lugar e diante daquilo que ocorre no dia a dia. A seleção aponta em que nível do perfil a pessoa está pronta e em que sentido esse perfil desejado é realizado. Quão consolidado está o perfil, diante de situações que aparecem. Nós podemos trazer uma visão do potencial da pessoa e, pelo fato de estarmos fora da organização, a gente pode olhar de forma mais isenta, se comparado com o RH. Não que o RH não seja importante, mas é diferente. Isso se justifica na prática, ao perceber que as pessoas confiam mais no resultado quando da nossa presença. Isso por ser uma consultoria de fora, com o olhar de fora, vendo o negócio e seus desafios. Isso corrobora para fortalecer a visão das pessoas da isenção e que justifica o modelo adotado.</p>
MAN	<p>Eu vou novamente dar uma percepção pessoal. Os profissionais do banco são os interlocutores desse trabalho junto a gerência da empresa que estamos ligados. Nós, consultores, fizemos um trabalho, em alguns anos, de convidar os psicólogos do banco para que participassem conosco. Isso já era um aprofundamento importante. Eu entendo que as informações que são dadas são validas e instrumentais e isso valida muito o processo. É criterioso e o retorno que recebemos é que tem atendido as expectativas e necessidades da empresa.</p>
LHR	<p>O que justifica? É uma empresa que leva a escolha dos seus profissionais de forma muito séria e investe nisso. A gente percebe pela forma como os profissionais que participam dele, inclusive os candidatos, se colocam e valorizam o que é feito ali. Uma empresa que tem os desafios que o banco possui, precisa realizar um trabalho qualificado na escolha de seus profissionais. É isso que justifica uma avaliação cuidadosa como a quem fazem. Eu me sinto muito bem em participar de processos assim, tratados com seriedade e importantes para o presente e futuro da empresa.</p>
LCF	<p>Eu acho que o resultado se aproxima daquilo que o processo se propõe a fazer.</p>

	Temos apoio da empresa, os materiais são claros para os avaliadores. Isso mostra que a empresa tem clareza naquilo que deseja.
Questão 4: Como o processo de seleção de pessoas é utilizado como fonte geradora de conhecimento aplicável na melhoria das relações de trabalho dentro da organização?	
ABR	Dentro da consultoria eu percebo que pensamos as próximas técnicas que estão estruturadas em cima das nossas experiências. Eu vejo que o nosso agir é em cima dessas percepções. Nada muito formalizado, mas temos o hábito da discussão dentro dos grupos. Avaliamos que tipo de técnica e material facilita a nossa observação, pensando sempre a cultura da própria empresa.
MAN	Não é algo sistematizado ou formal, mas baseado em nossas experiências e naquilo que colhemos dentro e fora da empresa que prestamos consultoria.
LHR	Talvez esse seja um ponto que pode ser melhorado e aí precisaríamos de um pouco mais de tempo para trabalhar as questões. Na verdade isso está muito vinculado, na minha opinião, ao tempo investido no processo. Há um conhecimento que fica como experiência nossa para os próximos processos que participamos. E isso não é só de futuras seleções no banco, mas temos como princípio trazer nossas experiências em outros processos e aperfeiçoar o nosso olhar e trabalho. Mas não há algo sistematizado porque não faz parte do escopo do trabalho. Poderia fazer? Talvez, se fosse de interesse do banco. Se houvesse uma necessidade do banco isso aconteceria. Não é muito comum esse tipo de demanda do trabalho de consultoria que realizamos.
LCF	Algumas vezes a gente via uma crítica importante. Como tinha a figura de um representante do banco, o técnico, há uma simulação do psiquismo da pessoa que cerceia o que pode ou não ser dito. É algo perceptível para nós. Há coisas tácitas que ficam claras na nossa percepção, mas no geral não se faziam muitas críticas em termos de melhoria da condução de algumas ações na empresa frente a presença hierárquica que há.
Questão 5: O perfil do gestor desejado pela empresa no processo de seleção de pessoas está de acordo com aquilo que é cobrado do gestor no cotidiano do trabalho?	
ABR	Olha, eu acho que em alguns aspectos ficou muito próximo do desejado. Algumas das competências esperadas como trabalho em equipe, comprometimento, interesse e seriedade se destacam no grupo de forma mais ampla. Por outro lado, eu vejo ainda alguns pontos, no geral, que precisariam estar mais próximas do cargo que a pessoa inclusive já ocupa como gestor, apresentando alguns pontos adicionais como liderança e pensamento estratégico. Várias pessoas com perfil bastante desejado e outras nem tanto. Encontramos várias pessoas muito bem preparadas em termos de escolaridade e com vários cursos, com investimento da empresa e próprios no desenvolvimento profissional. Eu diria que em muitos momentos o perfil de uma liderança mais genuína, mais estabelecida e um pouco mais estratégica se fez presente, mas com uma diferença mais significativa entre

	<p>os participantes. Eu acho que isso significa que são competências que podem chegar ao desejável se fossem mais aplicadas no dia a dia. São pessoas que no dia a dia fazem bem a coordenação. São pessoas que tem aspecto de liderança, mas que poderiam ter isso mais elaborado, aprimorado no próprio perfil para que aparecesse mais naturalmente, independente da situação. Pessoas com um modelo de liderança do tipo “eu faço, eu mando, eu resolve e o outro vai seguindo o que eu mando”, não são adequados hoje. São perfis de liderança em que não é a pessoa que fala mais, mas que mantém o seu ar estratégico a cada momento para corrigir rumos e criar uma sinergia maior entre as pessoas. Este é o tipo de liderança que o mercado espera. Posso fazer isso de forma que integre as pessoas. Normalmente não é a pessoa que aparece mais que a empresa precisa. Isso é um modelo de liderança mais antiga e paternalista, do “eu resolvo, eu assumo” e não é necessariamente assim que os resultados são obtidos.</p>
MAN	<p>Preciso pensar melhor, mas algumas pessoas estão com perfil mais próximo e outras com o perfil mais distante daquilo que é esperado. E aí recomendamos ou não para que as pessoas estejam indicadas. Não posso dizer que as pessoas genericamente tenham um grande desvio do perfil desejado. Das turmas que eu coordenei não vi muitas diferenças.</p>
LHR	<p>A empresa vem mostrando alguns avanços importantes, se comparado processo a processo. Hoje eu avalio que as pessoas entendem melhor o que é feito durante a seleção. Há um aprendizado que é natural quando a empresa investe em processos assim. Isso se espalha na empresa e de forma positiva. Um comenta com o outro e fica para mim claro o tipo de perfil que a empresa espera. Isso tem um efeito educativo que vai além do processo de seleção propriamente dito. Em um grupo tem sempre pessoas mais próximas e outras um pouco mais distantes do perfil desejado. É natural, talvez fique a dúvida sobre o que é feito depois com as outras iniciativas, como capacitação, avaliação de competências e tudo aquilo que a empresa oferece. Acho importante pensar a seleção como mais um entre outras várias iniciativas que a empresa precisa fazer. Isso sim diz muito sobre estar próximo ou não do perfil desejado. Na seleção não fazemos ranking, avaliamos aqueles que estão preparados – pode ser todo o grupo, como nenhum deles.</p>
LCF	<p>Sim. A gente via sim. Essa distância é até certo ponto natural. Dentro do sentido kantiano do termo, há algo que se espera alcançar frente ao que se tem. Claro que a gente vê gradações. Há funcionários que estão muito longe em suas competências e estilo de gestão de pessoas. Alguns estavam distantes do que era desejado, embora outros estavam perfeitamente adequados e cumpriam as expectativas da empresa. Era um grupo muito diversificado e cada grupo compunha características próprias.</p>

Questão 6: Os funcionários de maneira geral validam o processo de seleção interno da forma como ele é realizado hoje?	
ABR	Eu acho que tem aí uma questão bem delicada. A minha experiência é que nas entrevistas tem gente que confirma a análise e mostra que aquilo que a entrevista apresenta faz sentido. É claro que isso é um processo seletivo com gente qualificada e não qualificada no processo. A consultoria trata o resultado junto com técnicos do próprio banco. Acontece a frustração de quem não é escolhido. Aí fica uma dúvida do quanto tem uma questão funcional em relação a qualidade do processo propriamente dito e do quanto a pessoa não está avaliando de forma mais emocional, diante do resultado obtido.
MAN	Olha, eu entendo que sim. É difícil eu não validar uma coisa em que eu sou fornecedora. É um processo e vou falar a partir de percepções pessoais, pois fica difícil falar em nome da empresa, pois acreditamos no que fazemos. As pessoas valorizam muito pela transparência, forma de ser conduzida e por ter funcionários do banco junto conosco. Como as avaliados recebem uma resposta imediata logo após o fim do processo, com suas vantagens e desvantagens, algumas pessoas que não são indicadas tem uma reação mais questionadora e não ficam felizes. No geral as pessoas mostram que o modelo adotado evita distorções. O banco faz avaliação de currículo, formação acadêmica, performance, ou seja, as pessoas quando chegam na etapa de assessment já chegam bem avaliadas.
LHR	Sim. Não digo apenas por mim, mas pela seriedade pela qual a consultoria é prestada e as demais pessoas participam. Há pessoas que claramente recebem o processo, digamos assim, com mais resistência do que outros, mas isso é natural e acontece em todas as empresas que trabalhei. É do ser humano, principalmente diante de alguma expectativa ou outra frustrada. Esse é o tipo da coisa que se não fosse validado e aceito pela empresa não iria adiante. Ele naturalmente exige credibilidade.
LCF	Olha, é difícil avaliar isso porque os candidatos quando recebem o feedback a gente via que gostavam bastante. Creio que fazemos uma leitura aprofundada e fidedigna. A pessoa nem sempre se sente a vontade, mas muitos concordavam. Claro que aqueles que não eram indicados não se sentiam confortáveis. E alguns não gostavam. Importante lembrar que há, no momento do feedback, técnicos do banco, por vezes superintendentes. Isso influi na forma como a pessoa pode expressar o descontentamento. Há uma postura política de manter o relacionamento porque há uma figura de autoridade ali presente. Tem isso também. O consultor precisa ser transparente na decisão. Eu sentia que ganhava credibilidade quando você chega a esse ponto (, mas nem todos gostavam... A minha impressão é que o grupo maior era dos que gostavam, principalmente quando não ficava uma coisa solta. Eles queriam saber o porque, da forma mais

	clara possível, de terem sido indicados ou não.
Questão 7: O atual modelo de seleção de pessoas projeta um futuro melhor para a empresa ou não tem qualquer interferência com resultados futuros?	
ABR	Foram três anos seguidos que trabalhei com o banco. Eu lembro de uma fala de um dos técnicos do banco que nos acompanhou e trouxe o seguinte depoimento, em uma conversa informal, no almoço. Disse ele: “eu entendo que esse processo, tendo por base o currículo e o desempenho, vai afinando a cada ano a nossa percepção na hora de selecionar.” Ele questionava se haveria condição de aprimorar mais a decisão e concluímos que vamos adquirindo experiência ao longo do tempo. Eu não sei dizer dos resultados, pois a cada ano foram pessoas diferentes. Eu creio que faz sentido e, pelo resultado do trabalho que fizemos em outras empresas, que voltamos lá e percebemos o crescimento das pessoas. É claro que sendo pessoas estratégicas na organização, a idéia é que isso se espalhe, como padrão de liderança e modifique ou aprimore a cultura. Em termos do trabalho que foi feito, minha fala aqui é bem teórica. Trago a experiência desse técnico que trouxe uma visão que vai além do desempenho e do currículo. Quando você dá feedback fica na esperança que a pessoa use isso da melhor maneira.
MAN	É uma pergunta complexa. As impressões que o banco passa é de rigor e seriedade. Uma das coisas que falei na abertura da nossa conversa, sendo algo que sinto, é que o banco tem uma identificação importante com a população. Fico feliz em ver o cuidado, a transparência e os recursos que a empresa tem para que as pessoas que participam do processo vejam o que é valorizado. Para mim, fico confortada em saber que a empresa trabalha com um processo seletivo rigoroso, transparente e isso é muito bom. Para avaliar a empresa, além do que eu já falei, fica mais complexo. Na minha visão aquilo que a empresa faz demonstra um trabalho com muita seriedade e com reflexos para o futuro sim. Eu diria que não me ocorre nada gritante que mostre fragilidades da empresa. Preciso pesquisar de forma mais profunda para responder a questão.
LHR	Total, pois você está moldando a empresa no presente para o futuro. Toda escolha traz essa condição. Tenho acompanhado à distância os resultados do banco e vejo que isso tem acontecido. O mundo hoje é muito dinâmico e exige muito dos gerentes, que por sua vez precisam equilibrar uma série de fatores em suas próprias vidas. Algo que me chama atenção no meu trabalho é ver o estado de motivação das pessoas e desejo em querer acertar. Outro ponto importantes é que as pessoas guardam uma identidade muito grande com o banco. O futuro delas está atrelado a carreira que fazem na própria empresa. Isso aumenta a nossa responsabilidade, porque as escolhas são fatores a mais de motivação ou desmotivação, se o resultado não for o esperado e a pessoa não entender que ali

	<p>é apenas uma etapa, mas que outras virão. Tudo é muito movido pelo imediatismo.. e tudo para ontem, principalmente para as novas gerações. No caso do banco as pessoas precisam ter a dimensão que outras etapas virão e fazer da seleção um aprendizado para as suas próprias vidas. É por isso que o feedback é um ponto alto e talvez fosse importante termos um pouco mais de tempo para processar bem tais oportunidades.</p>
LCF	<p>Em termos de competências a gente busca identificar potenciais que, dentro do perfil traçado, são importantes para o futuro da empresa. É um risco não fazer sistemas de seleção que avaliem o comportamental, com critérios bem definidos. Tem gente que investe na sua formação e gerencia melhor o relacionamento com as pessoas. Alguns fazem análise e adquirem ganhos pessoais que vão além da dimensão do trabalho, mas que se aplicam no relacionamento vivido no ambiente de trabalho. Valorizar o aspecto comportamental está em sintonia com a visão singular de um homem na sociedade. Eu sou psicanalista e transito em diferentes níveis. Então investir nisso é importante. Eu acho que o processo não é só do banco em questão. É um movimento das empresas de uma forma geral. É uma cultura organizacional que se cria, que pode variar para o bem ou para mal, de acordo com a forma como se utiliza isso, mas é relevante na construção de modelos organizacionais na forma como a empresa se relaciona com as pessoas que dela fazem parte.</p> <p>É um caminho de duas vias, entre a empresa e o funcionário, em que um se alimenta da relação com o outro diante da forma como a empresa trata a questão da cultura organizacional, dentro dos conhecimentos que adquire daquilo que se propõe a fazer e daquilo que recebe de quem participa do processo.</p>

ANEXO C

Entrevista - Empresa

Gerência de Recrutamento e Seleção

1. Há canais de avaliação para que os participantes dos processos seletivos internos avaliem o modelo de seleção adotado e façam sugestões a partir das experiências vividas no processo de seleção?

Sim. Ao final do processo seletivo, antes de receber o feedback, os candidatos respondem a uma avaliação do processo seletivo. E, após receberem o resultado, respondem a um segundo instrumento para avaliarem o feedback individual recebido. Seguem em anexo os modelos das referidas avaliações.

Os candidatos também eventualmente encaminham sugestões/comentários, às áreas responsáveis pela condução dos processos.

Os colaboradores em R&S - funcionários com formação em Psicologia e treinados internamente para atuar como avaliadores em processos seletivos - se avaliam ao final do processo, tendo como referência o perfil de competências requerido para o exercício da função de colaborador.

2. Os atores que participam do processo de seleção interno possuem algum retorno por parte da empresa sobre os resultados obtidos com o modelo de seleção adotado?

Sim. Em todas as etapas do processo prima-se pela transparência, disponibilizando-se a cada candidato seu resultado em relação aos critérios de classificação para cada etapa (parâmetros gerais de pontuação, notas de corte, entre outros).

Ao final da avaliação presencial, sempre é dado feedback individual aos participantes, considerando os aspectos comportamentais e técnicos especificados no perfil requerido para a função. O feedback possui caráter formativo, apontando-se aspectos de destaque e as necessidades de aprimoramento do participante, no sentido de auxiliá-lo a refletir sobre suas possibilidades de encareiramento.

No encerramento do processo, o resultado da seleção é amplamente divulgado na empresa. Além disso, principalmente no caso de Programas Corporativos, os dados das avaliações são compilados de forma que se possa ter um retrato do grupo de funcionários que participaram, considerando-se por exemplo, índice de aprovação, gênero, região, entre outros.

3. O que justifica, na sua avaliação, o modelo de seleção de pessoas adotado pela empresa?

Somos uma empresa muito grande, composta por realidades diversas, tanto em termos de especificidades funcionais como em relação a padrões regionais. Mais que isso, temos um quadro de funcionários bastante heterogêneo. O modelo institucional de seleção se justifica por ser uma forma criteriosa e transparente de se identificar os talentos, considerando a heterogeneidade, as necessidades da empresa e as aspirações de encarecimento dos funcionários.

A avaliação com a presença de profissionais treinados (colaboradores em R&S), em conjunto com gestores técnicos das diversas áreas da empresa, responsáveis pela nomeação dos escolhidos nas funções, confere ao processo seletivo legitimidade e permite que a empresa faça uma melhor alocação de pessoal, o que se reflete em resultados para a organização. Nessa perspectiva, a seleção se torna um investimento institucional, principalmente se pensarmos a longo prazo.

Cabe destacar que a metodologia adotada nas seleções permite a observação dos candidatos em interação, de forma que no processo grupal possam ser evidenciados os aspectos individuais. Evita-se o uso de instrumentos padronizados, que muitas vezes são adotados pelo mercado por facilitarem o processo de avaliação, ainda que em detrimento da qualidade do resultado.

4. Como o processo de seleção de pessoas é utilizado como fonte geradora de conhecimento aplicável na melhoria das práticas em Gestão de Pessoas dentro da organização?

Ao final do processo é possível construir um diagnóstico geral sobre o público avaliado e tecer algumas hipóteses sobre processos de gestão na empresa considerando-se a amostra de participantes. Os avaliadores técnicos, em geral gestores das áreas demandantes, costumam comentar sobre a riqueza das informações trazidas pelo grupo e de como isso os ajuda a pensar em ações específicas para gestão. Mas, não há sistematização dessas informações.

5. O perfil do gestor desejado pela empresa no processo interno de seleção está de acordo com aquilo que é cobrado pela empresa no cotidiano do trabalho?

O perfil utilizado como referência de avaliação nos processos seletivos internos está alinhado aos princípios e políticas de gestão de pessoas e é construído em parceria com os comitês de administração de cada área detentora da vaga. Mas, não é raro ocorrer de os funcionários vivenciarem situações em sua rotina de trabalho que evidenciem perfis e relações profissionais distantes dessas diretrizes institucionais e até das expectativas dos comitês administrativos. A seleção pode ser entendida, sob essa perspectiva, como um processo que auxilia na transformação

da cultura institucional.

6. De maneira geral, a partir de dados de pesquisa, os funcionários validam o processo de seleção adotado em termos de avaliação técnico-comportamental?

Sim. A compilação das avaliações de reação ao processo seletivo e ao feedback em geral refletem a satisfação dos funcionários com o processo, mesmo em casos de não aprovação, destacando-o, em muitos casos, como uma oportunidade de desenvolvimento.

Além disso, há demandas em fóruns de RH e pesquisas com funcionários e mesmo do sindicato da categoria para aumentar o número de seleções conduzidas pela área de gestão de pessoas, como forma de dar mais transparência e oportunidades de participação nos processos de nomeação.

7. Que visão de futuro da empresa o atual modelo de seleção interno para gestores antecipa?

Ter um corpo funcional de destaque em termos técnicos e comportamentais, capaz de atuar de forma estratégica, crítica e inovadora. Composto por gestores que lideram de forma sustentável: capazes de construir em conjunto com suas equipes as soluções necessárias e, ao mesmo tempo, primar pelo desenvolvimento dos funcionários e pela qualidade de vida no trabalho, tendo sempre em mente o horizonte de longo prazo.