

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E
INSTITUCIONAL**

TICIANA SCHOSSLER

**EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS DE PSICÓLOGAS
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO EM SELEÇÃO DE PESSOAL**

PORTO ALEGRE

2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E
INSTITUCIONAL**

TICIANA SCHOSSLER

**EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS DE PSICÓLOGAS
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO EM SELEÇÃO DE PESSOAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e Institucional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria da Graça Corrêa Jacques.

PORTO ALEGRE

2006

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof^a. Maria da Graça Jacques, pela confiança, acolhimento e afeto nesta caminhada.

Às professoras Berenice Sica Lamas, Carmem Ligia Iochins Grisci e Jaqueline Tittoni, por participarem da banca examinadora.

Às participantes que cordialmente se dispuseram a dar seus depoimentos.

Às amigas Patrícia Martins Goulart, Vanise Grassi, Ana Celina Albornoz, Melissa dos Santos Alt e Cristina Amarilho, por sua amizade sincera, pela união e pelos ensinamentos.

Ao Hassan, pelo companheirismo e incentivo, por completar minha vida.

A toda minha família, pelo apoio e carinho. Em especial, agradeço à minha mãe, Irene, pelo exemplo de vida.

Agradeço, ainda, ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que me possibilitou realizar o mestrado. A todo seu corpo docente, minha sincera gratidão.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	08
INTRODUÇÃO.....	16
1. SITUANDO O CENÁRIO: as transformações no mundo do trabalho.....	23
2. SITUANDO OS ATORES: as transformações no perfil dos trabalhadores.....	34
3. SITUANDO A SELEÇÃO DE PESSOAL: o processo de ‘adequação’ dos atores ao cenário.....	42
3.1 A inserção da seleção de pessoal na psicologia brasileira.....	46
4. SITUANDO A PESQUISA: os pressupostos metodológicos.....	53
4.1 As participantes da pesquisa.....	54
4.2 Levantamento das informações.....	56
4.3 Procedimentos para a análise das informações.....	57
5. EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS EM SELEÇÃO DE PESSOAL.....	62
5.1 Situando o cenário: o desemprego como emblema social.....	63
5.2 Situando os atores: o perfil das selecionadoras e dos selecionáveis....	66
5.3 Situando a seleção de pessoal: a ‘adequação’ dos atores ao cenário..	78
5.4 Vivências em seleção de pessoal: prazer/sofrimento.....	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE.....	114

RESUMO

Na atual fase do capitalismo, o quadro de desemprego ensejou maior oferta de mão-de-obra, e os investimentos em tecnologia contribuíram para que essa mão-de-obra se tornasse cada vez mais descartável, com repercussões na atividade de selecionar pessoas para os postos de trabalho. Considerando a relação entre os processos de seleção de pessoal e de exclusão do mercado de trabalho, e a recorrência desta atividade no campo da psicologia organizacional e do trabalho, este estudo se propôs a identificar as experiências e vivências de psicólogas que realizam esta atividade no seu cotidiano de trabalho. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dez psicólogas, submetidas à análise de conteúdo, buscando uma compreensão à luz do referencial teórico norteador da pesquisa. Os resultados apontam para uma diversidade de modalidades de seleção de pessoal, com experiências e vivências também diferenciadas. Vivências positivas foram associadas ao ideário humanista de ajuda ao próximo. Embora a responsabilização do candidato pela sua exclusão no mercado seja um fato, também foram relatadas vivências de sofrimento que tendem a diminuir com os anos de experiência na atividade. Constatou-se, também, que, não obstante haja introdução de novos métodos e técnicas de seleção de pessoal, a atividade mantém como objetivo prever o grau de adaptação do indivíduo ao cargo e à organização, o que vai ao encontro de alguns princípios norteadores da psicologia desde a sua constituição como disciplina independente.

Palavras-chave: seleção de pessoal, experiências e vivências, psicologia organizacional e do trabalho.

ABSTRACT

At the present stage of capitalism the unemployment rate increased labor force supply, at the same time investments in technology contributed to make this labor force dischargeable, thus having repercussions in the personnel selection activity. Considering the relation between personnel selection and exclusion from the labor market processes, and the recurrence of this activity in the field of work and organizational psychology, this study aims at identifying experiences and practices of psychologists who perform such activity in their daily work. Semi structured interviews were conducted with ten female psychologists and analyzed by content analysis, aiming an understanding based on the theoretical framework of this research. Findings show that personnel selection modalities are diverse, with also different experiences and practices. Positive experiences were linked to the humanist concept of helping fellow men. Although it is understood that the applicant is responsible for his/her exclusion from the labor market, feelings of anguish, that tend to lessen with the time and experience in the task, were also mentioned. It was also verified that although new methods and techniques are being applied to personnel selection, the objective of the selection process is to foreknow the adaptation degree of persons to position and organization, which is consonant with several guiding principles of psychology since its establishment as an independent discipline.

Key words: personnel selection, practice and experiences, work and organizational psychology.

APTIDÃO

Abre a porta. Entra o Senhor Pacheco.

- Bom dia, Senhor Pacheco. Sente-se, por favor. Temos uma ótima notícia para o senhor.

- Sim, senhor.

- Como o senhor deve saber, Senhor Pacheco, contratamos uma firma de psicocomputocratas para fazer testes de aptidão nos dez mil empregados desta firma. Precisamos nos atualizar. Acompanhar os tempos.

- Sim, senhor.

- Os dez mil testes foram submetidos a um computador, há dois minutos, e os resultados estão aqui. O senhor é o primeiro a ser chamado porque o computador nos forneceu os resultados em rigorosa ordem alfabética.

- Mas o meu nome começa com P.

- Hum, sim, deixa eu ver. Pacheco. Sim, sim. Deve ser por ordem alfabética do primeiro nome, então. Este computador é de quarta geração, nunca erra. Como é o seu primeiro nome?

- Xisto.

- Bom, isso não tem importância. Vamos adiante. Vejo aqui pela sua ficha que o senhor está conosco há vinte e oito anos, Seu Pacheco. Sempre na seção de entorte de fresos. O senhor nunca faltou ao serviço, nunca tirou férias, e já recebeu nosso prêmio de produção, o Alfinete de Alumínio, dezessete vezes.

- Sim, senhor.

- O senhor começou na seção de entorte de fresos como faxineiro, depois passou a assistente de entortador, e hoje é o chefe do entorte.

- Sim, senhor.

- Me diga uma coisa, Senhor Acheco...

- Pacheco.

- Senhor Pacheco. O senhor nunca se sentiu atraído para outra função, além do entorte de fresos? Nunca achou que entortar não era bem sua vocação?

- Nunca, não, senhor.

- Pois veja só, Senhor Pacheco. O computador nos revela que a sua verdadeira vocação não é o entorte de fresos e sim o bistoque de tronas!

- Sim, senhor.

- O senhor é um bistocador de tronas nato, segundo o computador. Não é fantástico? E ainda tem gente que critica a tecnologia. O senhor era um homem deslocado no entorte de fresos e não sabia. Se não fosse o teste, nunca ficaria sabendo. Claro que essa situação vai ser corrigida. O senhor, a partir deste minuto, deixa de entornar.

- Sim, senhor.

- Quanto o senhor ganha conosco, Senhor Pacheco, depois de vinte e oito anos? Um milhão, um milhão e duzentos?

- Quinhentos, não contando os alfinetes.

- Pois, sim. E sabe quanto ganha um iniciante no bistoque de tronas? Um milhão e quinhentos! Não é fantástico?

- Sim, senhor.

- Só tem uma coisa, Senhor Pacheco. Nossa firma não trabalha com tronas, hoje em dia.

- Olha, tanto faz. Não é mesmo? Eu estou perfeitamente satisfeito no entorte, falta só vinte anos pra me aposentar e...

- Senhor Pacheco, então a firma gasta um dinheirão para descobrir a sua verdadeira vocação e o senhor quer jogá-la fora? Reconheço que o senhor tem sido um chefe de tronas perfeito. Aliás, o computador não descobriu ninguém com aptidão para o entorte. Vai ser um problema substituí-lo. Mas não podemos contestar a tecnologia. O senhor está despedido. Por favor, mande entrar o seguinte, por ordem alfabética, o Senhor Roque Lins. Passe bem.

- Sim, senhor.

Sai o Senhor Pacheco. Fecha a porta.

Luis Fernando Veríssimo

APRESENTAÇÃO

No campo da psicologia organizacional e do trabalho, a seleção de pessoal é uma das atividades mais recorrentes. É, também, a que suscita maiores questionamentos, e o texto de Luis Fernando Veríssimo ilustra, de modo irônico, o espaço de poder que desfruta no cenário organizacional. Ademais, o poder de decisão atribuído aos encarregados de selecionar candidatos a empregos frente ao crescente acirramento na disputa pelos postos de trabalho suscita uma reconstrução de procedimentos e incita a uma reflexão sobre a contextualização desta prática no conjunto social.

Apesar de o processo da construção de uma dissertação ser produzido por muitas mãos e ser perpassado por muitos olhares (a orientação recebida, as trocas com os colegas, o próprio campo de investigação, citando apenas alguns exemplos), a singularidade como cada pesquisador vivencia este processo é moldada conforme sua implicação com o objeto de estudo. Assim, na intenção de apresentar o percurso que contribuiu para as formulações propostas nesta pesquisa, escrevo, diferentemente dos demais capítulos, o presente texto na primeira pessoa.

O interesse pela atuação da psicologia no contexto do trabalho me acompanha desde a graduação no curso de psicologia, quando o contato com algumas disciplinas específicas instigou meus primeiros questionamentos acerca da prática profissional. Tal inquietação me moveu para a realização do estágio em psicologia organizacional e do trabalho, que considero ser a experiência determinante para o rumo de minha trajetória profissional. Ao ingressar na carreira profissional, realizei paralelamente um curso de formação em psicologia organizacional e tive a oportunidade de me reaproximar da teoria e das discussões com colegas e professores, facilitando o processo de amadurecimento da decisão de seguir os estudos através do mestrado.

Percebo que muitas outras questões tomavam forma através do contato com as leituras e com a minha prática diária. Entretanto, a experiência que considero como o disparador para investigar os modos de vivenciar a atividade de seleção de pessoal para postos de trabalho é a que pretendo compartilhar neste capítulo. Vou chamá-la de Caso Sentinela, emprestando o qualificativo sentinela da área de estudo da Epidemiologia, no sentido do alerta que determinado caso pode sinalizar, representando necessidade imediata de resposta ou investigação.

O Caso Sentinela se refere à trajetória de Fátima¹, a psicóloga que trabalhava na Companhia X², empresa para a qual eu trabalhava na prestação de serviços de recrutamento e seleção. Acompanhar alguns anos de sua atuação profissional nesta empresa e compartilhar alguns de seus dilemas marcou a minha vivência na atividade de seleção de pessoal. O texto que segue foi composto a partir

¹ Nome fictício.

² Empresa pública do ramo de serviços.

das informações obtidas com Fátima no mês de março de 2005, em um reencontro amistoso e repleto de emoção.

Caso Sentinela

Fátima ingressou na Companhia X como estagiária de psicologia organizacional no ano de 1979, quando se encontrava no sétimo semestre da graduação. Seu ingresso na empresa se deu através de processo seletivo. Realizou um ano de estágio obrigatório e foi convidada a permanecer estagiando por mais um ano, pois seu desempenho foi avaliado positivamente. Fátima aceitou este convite e realizou mais um ano de estágio na Companhia X, que então teve caráter extracurricular. No primeiro ano como estagiária, a atividade predominante era seleção de pessoal. Havia muitas indicações políticas de candidatos, pois, de acordo com Fátima, a empresa funcionava como “cabide de empregos”. Apesar das indicações, os candidatos eram submetidos a avaliações psicológicas, tornando o cotidiano de trabalho bastante repetitivo:

“(...) seleção que tu já tá até de saco cheio, porque vira uma mesmice, né, só muda o candidato (risos), porque o resto tudo é igual.”

No segundo ano de estágio, outras atividades começaram a ser desenvolvidas, ampliando seu âmbito de atuação. Após a formatura, Fátima foi trabalhar realizando avaliações psicológicas de crianças em um consultório de neurologia. Ficou pouco tempo nessa atividade, pois na metade do ano seguinte recebeu a proposta para retornar à Companhia X, desta vez como psicóloga efetiva. Fátima aceitou e confessa ter ficado surpresa com o convite.

Em 1982, Fátima iniciou sua carreira como psicóloga na Companhia X. A empresa enquadrava-se na categoria de grande porte e, nesse período, possuía um gabinete de psicologia estruturado com seis psicólogas e vinte estagiários. Durante os sete anos seguintes, a empresa praticamente conservou seu quadro de pessoal, o que tornou a seleção uma atividade ocasional. Novos programas, como grupos de preparação para a aposentadoria e grupos de gestantes, foram sendo desenvolvidos pelo setor de psicologia e, neste percurso, três das seis psicólogas se desligaram por decisão pessoal, restando Fátima e mais duas colegas.

Na metade da década de 1990, a empresa abriu um grande número de vagas e houve um processo seletivo através de concurso público. Fátima admite que foi bastante expressivo o número de candidatos inscritos em relação ao número de postos oferecidos, revelando uma crescente disputa no mercado de trabalho:

“(...) a questão, que eu acho, é dificuldade de trabalho, de desemprego. Tanto que a exigência desse concurso era primeiro grau e, assim, destes primeiros trezentos que a gente avaliou, um tinha só primeiro grau, todos os outros segundo grau completo e, muitos, na época, a gente não fez uma pesquisa, teria até os dados pra fazer, tá, pra ver os percentuais, mas muitos com curso superior em andamento ou completo.”

Uma das etapas seletivas deste concurso era o chamado exame psicotécnico, realizado por Fátima e suas duas colegas. Esta situação foi geradora de constrangimentos, pois diversos candidatos contestaram na justiça o resultado da avaliação, o que fez a direção da empresa abolir esta etapa e substituí-la pela avaliação do desempenho dos candidatos no período de estágio probatório.

Pouco tempo depois, ainda enquanto a Companhia X era estatal, foi implantado o primeiro Plano de Demissão Voluntária (PDV) na empresa, que contou com a adesão de aproximadamente trinta por cento do quadro de funcionários,

inclusive uma psicóloga. Apesar de considerá-lo bastante atrativo, Fátima optou por não aderir ao plano, justificando que era a responsável pelo sustento familiar. Nesse momento, a empresa já possuía poucos estagiários de psicologia, pois as atividades oferecidas eram relacionadas à “saúde ocupacional” e, conforme Fátima, as universidades buscavam estágios que oferecessem atividades de recrutamento e seleção, treinamento e acompanhamento funcional.

Neste mesmo ano, instaurou-se o processo de privatização da Companhia X e, com isso, um inevitável enxugamento, ocasionando grandes e definitivas mudanças. De acordo com Fátima, o grande número de demissões refletiu em um ambiente de insegurança e o número de afastamentos por LER/DORT³, depressão e risco de suicídio aumentou expressivamente. Mais tarde, com a troca do controle acionário da empresa, introduziu-se um novo PDV. Este plano teve duração de um ano e meio, sendo que cerca de cinquenta por cento do quadro de funcionários foi indicado à adesão, sem o caráter voluntário. A colega de Fátima foi uma das indicadas, restando apenas ela como psicóloga na empresa.

Desativado o setor de psicologia, Fátima foi transferida para a central de atendimento da área de recursos humanos⁴, com a proposta de auxiliar no processo de demissão. A central de atendimento tinha como função receber as pessoas demitidas e assessorá-las no desligamento, em conjunto com uma consultoria especializada em questões administrativas e orientação de carreira. De acordo com

³ Lesões por Esforço Repetitivo/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

⁴ De acordo com Goulart (2002), o termo recursos humanos advém da escola clássica da economia, que divide os fatores administrativos em três grupos: recursos naturais, recursos físicos e recursos humanos (incluídas aqui as funções de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, aconselhamento e outras). Este termo vem sendo gradativamente substituído por gestão de pessoas com vistas a singularizar o ser humano e distingui-lo dos demais recursos. Apesar de partilhar da opinião de que o termo não sustenta sua total dimensão, optou-se por utilizá-lo nesta investigação por ser ainda muito difundido nos contextos de trabalho.

Fátima, nesse período, algumas áreas da empresa foram terceirizadas e outras desapareceram, como foi o caso da área da saúde, à qual pertencia.

Fátima refere ter experienciado situações de muito sofrimento e, com a intenção de se fortalecer para enfrentá-las, retornou ao tratamento psicoterápico. Ao contrário do que imaginara, não foi designada para oferecer apoio psicológico aos demitidos, mas exerceu atividades operacionais, orientando as pessoas desligadas nas questões burocráticas do processo. Questionamentos acerca de sua posição na organização eram constantes:

“Tive que lidar com esse paradoxo assim de... bom, eu tô aqui, eu podia tá aí, meu grupo tá aqui... Que que eu fiz pra estar deste lado da mesa e não do outro, nesse momento?”

Com o final do último plano de demissão se aproximando, Fátima passou a ser responsável pelo Programa de Qualidade de Vida que então iniciava. Ao constatar que toda a sua área desaparecera, buscou saber junto ao dirigente se estavam com intenções de demiti-la, pois nesse caso, iria aderir ao PDV. Foi-lhe assegurado que seus serviços ainda seriam necessários, principalmente no momento em que a empresa começasse a admitir, pois já se previa a necessidade de profissionais com novas qualificações, que pudessem atender à demanda de modernização tecnológica, prevista no ramo de atividade da empresa em questão.

Suas atividades estavam restritas ao assessoramento dos processos de seleção de pessoal e à implantação do Programa de Qualidade de Vida. No que se refere à seleção, Fátima realizava apenas uma entrevista final com os candidatos encaminhados pelas consultorias de recursos humanos contratadas, pois estas realizavam o restante do processo. Refere que apenas dava um “vistaço” nos

candidatos e lhes apresentava a empresa. Aplicava um teste em formato de *software* quando necessário, pois era padrão da empresa. Considerava esta uma atividade “tranqüila”, referindo que “contratar era melhor do que demitir”. Já o Programa de Qualidade de Vida era percebido por Fátima como uma atividade paradoxal, pois este previa atividades de integração entre os funcionários, além do desenvolvimento de “hábitos saudáveis” como cafés da manhã na empresa, caminhadas, ginástica laboral, entre outras. No entanto, o clima que vigorava era de desgaste e de incertezas, uma vez que as demissões ainda estavam acontecendo, mesmo que em menor escala:

“E a gente até dizia, eles querem que a gente faça uma festa de Carnaval e nós estamos trabalhando na UTI (...) Muita contradição, de ter que lidar com aquelas coisas de chegar em casa e dizer, meu Deus, isso é pra inglês ver! Isso de qualidade de vida, porque ela tá sacaneando com uma mão e tá agradando com outra.”

Os últimos dois anos de Fátima como psicóloga da Companhia X foram repletos de tensão:

“Agora, as pessoas com quem a gente lidava, pra quem a gente tava oferecendo o Programa de Qualidade de Vida, o tempo todo nos confrontavam com esta situação: escuta, mas o que que é que querem? Tão demitindo todo mundo e tão dando café da manhã!? E aí tu tinha que fazer de conta que tu não tinha ouvido nada (risos)... É a mesma empresa que faz isso... é a tua mãe que tem o seio bom, que tem o seio mau (risos).”

Apesar dos questionamentos de Fátima, ela menciona que estava lutando para permanecer na empresa, tanto porque tinha um salário muito compensador, mas também porque se sentia capaz de realizar as atividades propostas. Todavia, sabendo da possibilidade de ser demitida a qualquer momento, mantinha sempre as contas organizadas, sem fazer dívidas, para que não fosse surpreendida. E finalmente chegou a sua vez:

“Eu acho que a empresa continua muito política, muito estatal em alguns aspectos, né, eu acho que estes foram alguns dos aspectos que eu tenha

me incompatibilizado com o diretor lá, e acho que pode ser por isto que eu fui demitida, né... Por pensar um pouco.”

Embora descrita de forma sucinta, a trajetória de Fátima na Companhia X retrata como as transformações no contexto de trabalho (privatização, reestruturação, enxugamento de pessoal, terceirização de serviços) se refletiram na atuação como psicóloga organizacional e do trabalho. Por ter partilhado com Fátima uma série de eventos resultantes do processo implementado na empresa, freqüentemente pude sentir o clima de apreensão que vigorava. O desligamento de equipes inteiras que haviam ingressado na empresa através de processo seletivo por nós elaborado, mobilizava-nos pelo confronto com a limitação de nossa atuação.

Através da descrição do Caso Sentinela, compartilho um pouco de minha própria história profissional e de minha vivência na área de seleção de pessoal, pois desta relação emerge a leitura que resulta no corpo da pesquisa, refletindo o investimento na sua elaboração e também as formas e a importância assumidas na minha trajetória. Acredito que o pesquisador que se permite estranhar um tema considerado de seu domínio, pode se surpreender com descobertas e com novos modos de pensar antigos conceitos. Não atribuo a um ato de coragem a investigação da própria prática, pois considero este desacomodamento como um compromisso de todo o profissional que busca uma postura de interlocução crítica com sua profissão, cabendo a cada um o questionamento brilhantemente formulado por Paulo Freire: *“Eu, com minha prática, estou fortalecendo o quê, estou produzindo o quê?”*

INTRODUÇÃO

A contratação de pessoal para um posto de trabalho em organizações públicas ou privadas se faz através de algum processo de seleção que implica a escolha, entre aqueles que se candidatam, dos que preenchem os requisitos desejáveis para o cargo. O ideal de compatibilização entre os homens e suas atividades já se encontra proposto por Platão, na República⁵, quando defende a seleção dos homens de acordo com suas habilidades como forma de melhor adaptá-los às tarefas e assim contribuir para o desenvolvimento social. Tal argumentação justifica o processo de seleção, mesmo quando um único candidato disputa um determinado posto de trabalho.

No cenário atual, o número de trabalhadores disponíveis, aliado à crescente competição no mundo do trabalho, torna a seleção de pessoal um importante produto de consumo no mercado. Uma ampla literatura com a promessa de aumentar as chances de colocação profissional através da elucidação dos mistérios que estão por trás da seleção pode ser facilmente encontrada nas prateleiras de

⁵ PLATÃO. **A República**. trad. C. A. Nunes, 3. ed. revisada, Belém: UFPA, 2000.

livrarias. Além disso, inúmeros *especialistas* realizam palestras e fornecem entrevistas nos meios de comunicação sobre dicas para um desempenho satisfatório nos processos seletivos, revelando estratégias de *marketing* pessoal e, também, o que consideram os mitos e as verdades da seleção de pessoal. Notadamente, esta temática está popularizada e sua legitimação não causa qualquer estranhamento.

No campo de atuação da psicologia, a seleção de pessoal para as atividades laborais é uma demanda constante desde a consolidação do sistema taylorista⁶ de produção. O plano traçado por Taylor previa o emprego de trabalhadores com as aptidões necessárias para o exercício eficaz de tarefas que lhe eram atribuídas, buscando, através da fragmentação entre planejamento e execução, o controle do trabalho pela gerência. Segundo Taylor⁷ (citado por Braverman, 1987, p. 99), “a seleção do homem não implica encontrar algum indivíduo extraordinário, mas, simplesmente, apanhar um entre os tipos comuns que são especialmente apropriados para esse tipo de trabalho”.

Heloani (2003) refere que as práticas de seleção, elaboradas como uma extensão da cientificidade do departamento de planejamento, constituíram-se, para Taylor, em uma de suas inovações mais significativas. A seleção científica do trabalhador teria tanta importância, pois, por trás das metáforas da capacidade e da opção do trabalhador aos novos métodos de gestão, ocultava-se a expectativa de sua adesão aos princípios da administração científica.

⁶ Aspectos sobre a organização do trabalho no sistema taylorista são abordados no capítulo que segue. Além disso, uma síntese teórica acerca dos princípios das teorias gerenciais formuladas por Frederic W. Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947) pode ser encontrada em CATTANI, A.D. (Org). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ufrgs, 2002.

⁷ TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Na atual fase do capitalismo, caracterizada pela competição na busca do lucro, desemprego em larga escala, recessão e crescimento dos setores financeiros da economia, o quadro de desemprego ensejou maior oferta de mão-de-obra e, ainda, os investimentos em tecnologia contribuíram para que essa mão-de-obra se tornasse cada vez mais descartável (CODO, 1994). O impacto destas transformações nas relações de trabalho de profissionais com vínculo empregatício é descrito por Bresciani (1999) como gerador de insegurança, sentimento de estar sob pressão, isolamento, competição, angústia, submissão às exigências das empresas e sensação de desvalorização e degradação, portanto, com implicações na saúde psicológica.

Para um contingente expressivo da população brasileira, assumir um posto de trabalho formal junto a uma organização pública ou privada ainda configura uma meta a ser alcançada, visto o crescimento da informalidade que abarca mais da metade da população economicamente ativa. As organizações constituem um porto seguro, capazes de gerar benefícios emocionais, políticos, culturais e sociais, e a informalidade e/ou desemprego trazem repercussões psicológicas e sociais relevantes. Assim, a presente investigação se inscreve dentro desse cenário, perpassado por aceleradas mudanças sociais que provocam inquietude nos trabalhadores em geral, dentre os quais se integram os psicólogos.

Considerando-se que o processo de seleção de pessoal é concebido como a porta de entrada dos trabalhadores nas organizações (correspondendo, também, à porta de entrada dos próprios psicólogos, pois se trata da atividade que impulsiona a carreira na área da psicologia organizacional e do trabalho), propõe-se, através da construção desta dissertação, a investigar as experiências e vivências de

psicólogas⁸ que realizam a atividade de seleção de pessoal em suas práticas de trabalho. Os termos experiências e vivências foram emprestados da conceituação proposta por Tittoni (1994), embasada em concepções de Dejours (1999)⁹ e de Thompson (1981)¹⁰ acerca da expressão de formas de vivenciar as experiências concretas no mundo do trabalho. Os termos procuram expressar as maneiras como os trabalhadores vivenciam as experiências cotidianas de trabalho, considerando as especificidades que as constituem.

A vivência correspondente à dimensão subjetiva da experiência, estando os dois conceitos interrelacionados. O exemplo de Tittoni (1994) é ilustrativo desta articulação, quando experiências semelhantes são vivenciadas diferentemente por trabalhadores:

(...) condições que podem parecer a um técnico, em determinado aspecto do processo produtivo, como adversas – contaminação por produtos químicos, por exemplo – podem ser vivenciadas como uma possibilidade de demonstração de vigor e coragem por parte de outros trabalhadores (p.33).

Segundo a autora, Thompson (1981) centra sua análise em como o sujeito lida com sua experiência de inserção em determinado contexto cultural e a experiência abrange aspectos que pressionam e partilham o processo social e histórico. Nessa perspectiva, os valores, sentimentos e vontades estão presentes na compreensão do processo, da mesma forma que as necessidades ou os interesses peculiares estão relacionados aos grupos sociais.

Considerando-se que o local de trabalho é um espaço no qual processos organizativos são conduzidos visando alcançar determinados fins, este espaço se

⁸ A expressão no gênero feminino se deve ao fato de todas as participantes da presente pesquisa serem mulheres.

⁹ DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

¹⁰ THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria**: ou um planetário de erros; uma crítica ao pensamento de Althusser. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

molda pelas pessoas, papéis de trabalho, procedimentos técnicos, máquinas e equipamentos, valores, ideologia, cultura, regras, interesses, estruturas de poder e mecanismos de controle (SATO, 2003). Assim sendo, a vivência corresponde não só ao que as pessoas pensam ou conhecem, mas ao que faz sentido para elas diante deste contexto. Dejours (1999) compreende a vivência do trabalhador como a questão central para o entendimento da sua condição e das formas como se configuram as relações entre o sujeito e o trabalho. Para o autor, os trabalhadores vivenciam afetivamente as situações de trabalho:

Afetivamente, isto é, sob a forma de uma emoção ou de um sentimento que não é apenas um conteúdo de pensamento, mas sobretudo um estado do corpo. A afetividade é o modo pelo qual o próprio corpo vivencia seu contato com o mundo. A afetividade está na base da subjetividade. A subjetividade é dada, acontece, não é uma criação. O essencial da subjetividade é da categoria do invisível. O sofrimento não se vê. Tampouco a dor. O prazer não é visível. Esses estados afetivos não são mensuráveis. São vivenciados 'de olhos fechados'. O fato de que a afetividade não possa jamais ser medida nem avaliada quantitativamente, de que ela pertença ao domínio das trevas, não justifica que se lhe negue a realidade, nem que se despreze os que dela ousam falar de modo obscurantista. Ninguém ignora o que sejam o sofrimento e o prazer, e todos sabem que isso só se vivencia integralmente na intimidade da experiência interior. Tudo quanto se possa mostrar do sofrimento e do prazer não é senão sugerido. Negar ou desprezar a subjetividade e a afetividade é nada menos que negar ou desprezar no homem o que é sua humanidade, é negar a própria vida (p.29).

A importância de compreender experiências e vivências é apontada por Porto (2005) como o grande desafio da ciência moderna: o de “enfrentar a complexidade e os mistérios do viver, fornecendo sentido às ações humanas” (p.834). Sato e Bernardo (2005) e Brito (2005) também se referem à importância a ser conferida aos saberes oriundos das experiências de trabalho, das vivências pessoais, singulares e compartilhadas.

Constatou-se uma escassa produção teórica nas bases de dados científicos (CAPES, PsycINFO, IndexPsi) sobre as experiências e vivências daqueles que exercem atividades de seleção de pessoal no âmbito da psicologia, apesar da

grande propagação desta atividade na área especializada da psicologia organizacional e do trabalho. Presume-se, portanto, que caiba à própria área assumir a responsabilidade por construir os aportes que molduram esta prática. Dessa forma, as formulações desta investigação objetivam:

- Explicitar o modo como psicólogas organizacionais e do trabalho desenvolvem as práticas em seleção de pessoal, como vivenciam esta atividade e quais os significados que lhes são atribuídos;
- identificar, nas práticas de seleção de pessoal, os critérios utilizados, os pressupostos fundantes, os objetivos e a inserção desta atividade nas políticas de pessoal;
- analisar a atividade de seleção de pessoal sob a ótica da trajetória da psicologia organizacional e do trabalho;
- identificar as justificativas arroladas pelas psicólogas para a prática da seleção de pessoal e as possíveis relações que se estabelecem entre esta atividade e o contexto atual de trabalho;
- examinar a importância atribuída à qualificação teórica e prática e à perspectiva crítica no exercício das atividades de seleção de pessoal para as profissionais que atuam em organizações;
- contribuir para um maior conhecimento sobre psicologia organizacional e do trabalho e sua função no cenário contemporâneo.

A investigação inicia através de uma abordagem teórica acerca do cenário de trabalho e dos atores do qual parte a análise investigativa. Empreende-se, a

seguir, uma revisão teórica sobre a inserção da psicologia nos espaços de trabalho, com especial ênfase nas práticas de seleção de pessoal, juntamente com a retomada histórica da instalação desta área no Brasil.

O capítulo que segue situa a metodologia da pesquisa, objetivando aprofundar os pressupostos e as técnicas que nortearam a análise das informações. Os resultados e contrapontos teóricos são apresentados no próximo capítulo, com ênfase na compreensão das vivências da atividade de seleção de pessoal. Por fim, nas considerações finais, empreendem-se possíveis significados e sentidos construídos no transcorrer da pesquisa, realizando-se o fechamento da investigação.

1. SITUANDO O CENÁRIO: as transformações no mundo do trabalho

O atual cenário que configura o mundo do trabalho remonta a uma sociedade altamente complexa e globalizada, caracterizada, dentre muitos fatores, por rápidas mudanças econômicas e pelo avanço das tecnologias. Na esfera produtiva, destacam-se como transformações emblemáticas das últimas décadas a introdução da robotização e automação microeletrônica, a reestruturação produtiva, a realocização espaço-temporal e a adoção de novas formas gerenciais, remodelando conceitos e impulsionando a legitimidade ideológica do capitalismo neoliberal.

Ao discorrer sobre o fluxo histórico que tece estas transformações, Nardi (2003) menciona que o atual panorama de trabalho iniciou seu curso na passagem do feudalismo para o capitalismo, no século XIV, com o surgimento do capitalismo mercantil. Nesse contexto, efetuou-se a transição de uma sociedade globalmente holista e com relações de subordinação rígida para uma sociedade individualista, cuja relação entre os homens era mediada pelas coisas. Segundo Figueiredo (2003), o estabelecimento do sistema mercantil deu início a uma nova lógica social e econômica, na qual a produção para a troca cedeu lugar ao princípio do lucro e os

interesses de cada produtor passaram a ser mais importantes do que os interesses da sociedade. As comunidades produtivas deixaram de existir para se dar o surgimento de indivíduos livres, que produziam ou vendiam sua força de trabalho a proprietários privados, perdendo o apoio de sustentação.

Esse movimento molda os aportes para a constituição de um mercado de trabalho que, conforme Galeazzi (2002), consolidou-se com a Primeira Revolução Industrial, oportunizando ao trabalhador o livre trânsito entre um patrão e outro, vendendo sua mão-de-obra sem a necessidade de meios próprios de produção. Por outro lado, a plena solidificação do mercado de trabalho ocorreu apenas no século XX, quando se estabeleceu a relação social de assalariamento como forma hegemônica de vinculação laboral, consolidando o que Castel (1998) conceitua como sociedade salarial¹¹.

Segundo Antunes (1999), ao longo de praticamente todo o século XX, principalmente a partir da segunda década, no período conhecido como o da grande indústria, o sistema produtivo e seu respectivo processo de trabalho se calcavam na produção em massa de mercadorias, que se estruturava a partir de uma organização bastante verticalizada. O padrão produtivo atendia ao modo de gestão tayloriano e fordista, caracterizado por um trabalho semiqualficado e fragmentado, com a decomposição das tarefas que reduzia a ação operária a um conjunto repetitivo de atividades. Uma linha rígida de produção articulava os diferentes trabalhos, tecendo vínculos entre as ações individuais das quais a esteira fazia as interligações, dando o ritmo e o tempo necessários para a realização das tarefas. Esse processo

¹¹ De acordo com Castel (1998), a consolidação da sociedade salarial se deu somente na Europa do pós-guerra, pela via da construção do Estado Social, tendo sido o trabalho sob a forma de emprego estável que permitiu o surgimento da propriedade social, considerada como a forma de organização social que estabelece um compromisso entre seus membros e que permite aos indivíduos o exercício de fato de seus direitos de cidadão.

produtivo caracterizou-se, portanto, pela mescla da produção em série fordista com o cronômetro taylorista, além da vigência da separação nítida entre elaboração e execução. Para Antunes (1999):

Esse processo produtivo transformou a produção industrial capitalista, expandindo-se a princípio para toda a indústria automobilística dos Estados Unidos, e depois para todo o processo industrial nos países capitalistas. Ocorreu também sua expansão para a grande parte do setor de serviços. Implantou-se uma sistemática baseada na acumulação intensiva, uma produção em massa executada por operários predominantemente semiqualeificados, que possibilitou o desenvolvimento do *operário-massa*, o trabalhador coletivo das grandes empresas verticalizadas e fortemente hierarquizadas (p. 37).

Após o final da Segunda Guerra Mundial, as sociedades industrializadas experienciaram um período de riqueza e prosperidade, caracterizado pela melhoria nas condições de vida da população e emprego abundante e estável, especialmente nas indústrias norte-americanas com sistemas tayloristas e fordistas de produção (TOMEI, 1996). Entre outros fatores, estes sistemas se apoiaram no modo de regulação de conflitos com larga institucionalização (legislação social, regras de mercado, orçamento público). O período de consolidação do papel central do Estado Social (1940-1950) ficou conhecido como a “Idade de Ouro do capitalismo” (BORGES e IAMAMOTO, 2004).

A partir da década de 1970, a incapacidade de manter a dinâmica no processo de acumulação da produção em escala mundial determinou o início de uma progressiva substituição do padrão taylorista-fordista pelo padrão de acumulação flexível (ANTUNES, 1999). De acordo com Harvey (2004), este modelo introduz a flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados e dos produtos e padrões de consumo. Ao reorganizar a produção frente às novas configurações tecnológicas, comerciais e organizacionais emergentes, a acumulação flexível passa a representar um novo paradigma econômico.

Conforme Antunes (1999), várias transformações foram deflagradas no processo produtivo através da constituição das formas de acumulação flexível. A gestão organizacional passou a organizar o trabalho em equipes, chamadas de células de produção, times de trabalho, grupos semi-autônomos, ditando (ao menos no plano discursivo) o “envolvimento participativo” dos trabalhadores. Dos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo destaca-se, especialmente, o toyotismo¹², ou modelo japonês. Este modelo de acumulação flexível se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias à introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços.

As principais diferenciações do toyotismo em relação ao fordismo podem ser, resumidamente, caracterizadas pelos seguintes traços:

- produção vinculada à demanda, visando atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor;
- fundamentação no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções;
- produção estruturada num processo produtivo flexível, possibilitando ao trabalhador operar simultaneamente várias máquinas;
- produção baseada no sistema *just in time* (atendendo apenas a demanda do mercado, no momento e na quantidade solicitados) e sistema *kanban* (consiste em uma senha de comando, uma ordem de requisição, que permite observar no

¹² O toyotismo concerne à indústria japonesa de carros Toyota, onde se realizaram as primeiras experiências relativas a uma forma de produção com descentralização dos processos produtivos. O engenheiro Taiichi Ohno foi o responsável pela introdução destas experiências, que rapidamente se propagaram para as grandes companhias daquele país (HELOANI, 2003).

quadro geral a situação do conjunto da produção e a posição de cada lote, puxando a produção);

- empresas com estrutura horizontalizada e responsáveis por apenas 25% da produção no interior da fábrica, ou seja, priorizando apenas o que é central em sua especialidade e transferindo a terceiros o restante;

- organização de CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), constituindo grupos de trabalhadores que são instigados a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas (ANTUNES, 1999; HELOANI, 2003).

Conforme Pochmann (2001) e Antunes (1999), alguns autores reconhecem que estas novas formas de organização do trabalho podem significar uma condição mais favorável quando comparadas ao taylorismo/fordismo, pois, ao possibilitar a re-qualificação do trabalho, promovem um rompimento com a matriz taylorista de tarefas parciais e repetitivas. Dentre as repercussões positivas, estariam o advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente e com maior envolvimento com as metas e resultados da empresa. Além disso, um maior interesse no desenvolvimento de postos de trabalho menos monótonos e sem funções repetitivas, bem como de postos de trabalho mais preocupados com os riscos de acidentes.

Aspectos como a redução de níveis hierárquicos e das funções de chefia, introdução de sistemas participativos e abertos à decisão, com maior diálogo e treinamento do pessoal e as tentativas de integração do trabalhador por meio da motivação pessoal (participação nas tomadas de decisão e maior responsabilidade com os resultados da empresa) e da auto-realização, com atividades fora do

contexto do trabalho (esporte, lazer e cultura), remetem a características inovadoras, consideradas mais apropriadas a uma interação entre o capital e o trabalho. Entretanto, Pochmann (2001) e Antunes (1999) defendem a perspectiva de que estas novas técnicas de gestão da força de trabalho correspondem, na verdade, a uma participação manipuladora e que preserva em sua essência as condições do trabalho alienado.

Analisando as reconfigurações das sociedades industriais, Kumar (1997) menciona que, na maioria das áreas, a tecnologia da informação acelerou processos iniciados há algum tempo, facilitou a implementação de certas estratégias de administração de empresas, mudou a natureza do trabalho no caso de numerosas profissões e propôs certas tendências de lazer e consumo. No entanto, não produziu mudança radical na maneira como estas sociedades são organizadas ou na direção em que se movimentam, uma vez que os imperativos do lucro, poder e controle parecem tão predominantes hoje como sempre foram na história do industrialismo capitalista. Para o autor, a diferença reside na intensidade maior das aplicações destes imperativos, tornados possíveis pela revolução nas comunicações, embora sem qualquer mudança nos princípios em si.

Cabistani (2000) refere que os princípios da excelência deste novo modelo econômico vêm utilizando como exigências fundamentais para a manutenção do emprego o trabalho competente, ou seja, aquele que não conhece falhas e que deve ser simplesmente perfeito. Santana (2002) aponta que flexibilidade, autonomia, realização profissional, qualificação, criatividade, valorização do capital humano, são preceitos que transmitem uma idéia de liberdade, maior felicidade, enfim, um novo mundo do trabalho. A contraparte disso é que o grau elevado de exigência do trabalhador que deverá atuar nessa 'nova empresa' é, na mesma proporção, o que é

exigido de uma organização para sobreviver nesse mesmo contexto. Assim sendo, freqüentemente se estimula a concorrência e se estabelece uma guerra fratricida entre estes trabalhadores, o que Todeschini (1999) denomina de guerra psicológica.

Para Castel (1998, p.519), “a empresa - fonte da riqueza nacional, escola do sucesso, modelo da eficácia e de competitividade” - funciona também e, aparentemente cada vez mais, como uma máquina de vulnerabilizar e até mesmo como uma máquina de excluir. A corrida pela eficácia e competitividade acarreta a desqualificação dos menos aptos, pois, na busca pela flexibilidade, a empresa procura adaptar as qualificações dos trabalhadores às transformações tecnológicas, e esta formação permanente dos trabalhadores em busca das qualificações pode funcionar como uma seleção permanente.

Sennett (2004) menciona que para a incerteza e instabilidade sentidas na atualidade frente ao universo do trabalho, não é necessária qualquer premência de desastre histórico, ao contrário, esses sentimentos se tornaram normais. Segundo Bauman (2001), todas essas incertezas no mundo do trabalho não são novidades, pelo contrário, existem desde tempos imemoriais, porém, a incerteza de hoje é de um tipo inteiramente novo, pois desobedece a qualquer lógica. Para o autor, a incerteza do presente é uma poderosa força individualizadora, que divide em vez de unir:

Os medos, ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão, sugerindo uma estratégia de vida muito diferente da que levou o estabelecimento das organizações militantes em defesa da classe trabalhadora (BAUMAN, 2001, p.170).

No “individualismo de mercado, ou econômico”, os poderes passaram do “sistema” para a “sociedade”, da “política” para as “políticas da vida”, ou desceram do nível “macro” para o nível “micro” do convívio social, nas palavras do autor. Com

isso, tem-se uma versão individualizada e privatizada da modernidade, e o peso da trama dos padrões e a responsabilidade pelo fracasso pesa principalmente sobre os ombros dos indivíduos.

A individualização no trabalho revela um outro viés, abordado por Castel (1998), quando refere que, nesta esfera, a individualização das tarefas permite a alguns que escapem das sujeições coletivas e expressem melhor sua identidade através de seu emprego. Mas o autor segue sinalizando que, para outros trabalhadores, significa segmentação e fragmentação das tarefas, precariedade, isolamento e perda das proteções. Assim, existe uma polarização entre os que podem associar individualismo e independência, porque sua posição social está assegurada, e os que carregam sua individualidade como uma cruz, porque significa falta de vínculos e ausência de proteções.

Nesse sentido, Santana (2002) refere que a tecnologia e a flexibilização da mão-de-obra contribuem consideravelmente para o aumento da precariedade e do desemprego. Além disso, o ambiente organizacional passa a ser muitas vezes competitivo, individualista e paradoxal aos discursos organizacionais de valorização dos times ou equipes de trabalho. A lógica que prevalece é a de que não há empregos para todos, só para os mais talentosos, os mais capazes, ou mais espertos. Assim, o indivíduo precisa garantir e aumentar sua empregabilidade demonstrando integral comprometimento e motivação à empresa, o que se traduz em instabilidade emocional, tensão e insegurança.

Sennett (2004) aponta para um importante aspecto que tais exigências de flexibilidade, juntamente com a fugacidade das relações trabalhistas acarretam para a formulação do caráter humano ao mencionar sobre a destruição de valores

tradicionais como compromisso, confiança e lealdade. Na exigência de trabalhadores ágeis, abertos a mudanças de curto prazo, que assumam riscos continuamente e dependam cada vez menos das leis e procedimentos legais, os laços de confiança e compromisso são afetados pela inexistência de longos prazos, o que repercute em comportamentos individualistas e em vínculos frágeis de emprego.

Castel (1998) reafirma tal perspectiva ao mencionar que a segmentação dos empregos e o irreversível aumento dos serviços acarretam uma individualização dos comportamentos no trabalho completamente distinta das regulações coletivas da organização fordista, pois, para o autor, na organização flexível, não basta mais saber trabalhar, é preciso saber vender e se vender, e os indivíduos são levados a definir, eles próprios, sua identidade profissional, tentando fazer com que seja reconhecida no mercado.

Dejours (1999) traz importantes contribuições para a análise das conseqüências da precarização do trabalho na esfera social e na subjetividade dos trabalhadores. Pontua que esta realidade reflete-se através do aumento do sofrimento subjetivo e da neutralização da mobilização coletiva contra este sofrimento e contra a sensação de dominação e de alienação. Além disso, estabelece uma estratégia defensiva pautada no “silêncio”, “cegueira” e “surdez” dos trabalhadores frente ao sofrimento. Segundo o autor, cada trabalhador deve, antes de tudo, preocupar-se em resistir. Quanto ao sofrimento alheio, não só “não se pode fazer nada”, como também sua própria percepção constitui um constrangimento ou uma dificuldade subjetiva suplementar que prejudica os esforços de resistência. Para resistir, portanto, convém “fechar os olhos e os ouvidos” ao sofrimento e à injustiça infligidos a outrem, assumindo uma postura individualista.

Tais contingências se solidificam paralelamente a um sentimento próprio da contemporaneidade de que ‘não se é nada e não se está em lugar nenhum’. Os indivíduos ignoram que vivem em sociedade e afrouxam o senso de responsabilidade para com as regras sociais, passando a perceber o outro como um inimigo. Os efeitos do hiper-individualismo implícito nas novas formas de gestão do trabalho forçam, muitas vezes, o sujeito a um eu vazio e solitário.

No entanto, o contexto de trabalho tem necessidade de ser pensado não só na perspectiva do enfraquecimento dos laços sociais e do individualismo, mas também incluindo formas de problematização da resistência como instâncias de interferência em políticas sociais. Espaços coletivos representam possibilidades de enfrentamento, incluindo sindicatos, associações de trabalhadores e órgãos de controle social.

Aproximando estes preceitos do panorama de países de capitalismo tardio, como o Brasil, Merlo (2000) constata uma realidade que denominou de “modelo Frankenstein”, caracterizado pela convivência de processos de trabalho distintos, desde os taylorizados tradicionais, juntamente com trabalho escravo e ainda as inovações tecnológicas, com modos de gestão de excelência. Sato (2003) considera este cenário de trabalho como um mosaico no qual o velho e o novo se mesclam. Segundo a autora, linhas de montagem fordistas convivem com máquinas de última geração, predominando o discurso da qualidade e do *empowerment*¹³, e buscando-se a estruturação de times comprometidos e responsáveis.

¹³ *Empowerment* é um “vocábulo em língua inglesa cujo significado se aproxima de delegação de poderes, ou seja, um estilo de administração, ou estilo de gestão no qual o poder encontra-se descentralizado mediante delegação de poderes dos níveis hierárquicas mais elevados para os mais baixos” (HELOANI, 2003, p.130).

Em estudo referente às transformações do código moral brasileiro na atualidade, Nardi (2003) menciona a manifestação de uma série de conseqüências ligadas ao aumento do individualismo. Segundo o autor, instaura-se uma frouxidão do laço social, fomentada pela perspectiva de uma sociedade de incertezas, onde a competição extremada e o desmantelamento das garantias de estabilidade sedimentam a criação de uma cultura do narcisismo.

Apesar de estas tendências serem consideradas pelos autores como uma realidade hegemônica no cenário de trabalho brasileiro, não devem ser vistas como totalitárias. E, ainda, necessário se faz atentar às especificidades do cenário brasileiro em que se agregam problemas de desigualdade social, baixa escolaridade da população, trabalho infantil, trabalho forçado, entre outras questões sócio-culturais.

2. SITUANDO OS ATORES: as transformações no perfil¹⁴ dos trabalhadores

Os esforços necessários para se ajustar e acompanhar os princípios de flexibilidade, qualidade e rapidez do novo cenário de trabalho, inicialmente, concentraram-se na aquisição de equipamentos e na exigência de uma reorganização da produção. Entretanto, as tendências ditadas pela nova organização da produção passaram a exigir, ainda, uma redefinição do perfil profissional dos trabalhadores, reunindo um conjunto de competências e habilidades

¹⁴ Embora contemple aspectos imprecisos em sua definição, o termo perfil tornou-se popularizado, sendo amplamente aplicado não só em ambientes empresariais, mas na sociedade como um todo. Em dicionários da língua portuguesa (FERREIRA, 1989; AMORA, 2000), esta palavra é definida como: contorno do rosto de pessoa vista de lado; representação de um objeto visto de um dos seus lados; descrição de alguém em traços rápidos ou descrição dos traços característicos de alguém. Em dicionários de psicologia (PIERON, 1975; STRATTON, 1997), a expressão possui um enfoque que remete a resultados obtidos a partir da aplicação de testes psicológicos, privilegiando uma abordagem quantitativa. Para Stratton (1997), o termo “perfil de personalidade” compreende um sistema para descrever o resultado de um teste de personalidade que avalia o indivíduo em termos de traços pré-definidos, proporcionando mais do que simplesmente um escore único, pois fornece uma imagem, geralmente apresentada graficamente, de como é dada a pontuação dos escores em cada conjunto dado de traços. No senso-comum, a expressão se refere, principalmente, aos traços do sujeito quanto às suas características, qualidades e competências profissionais. Neste sentido, o termo perfil será utilizado na presente pesquisa, correspondendo, ainda, ao seu uso pelas participantes do estudo.

cognitivas, atitudinais e técnicas (GONDIM, BRAIN E CHAVES, 2003). Segundo Athayde (1999):

a gerência passa a se concentrar sobre os tempos das máquinas, passando o trabalho humano a controlar, prevenir, consertar panes e otimizar o processo produtivo (pois as novas técnicas de produção automatizadas multiplicam tais perigos e defeitos, afetando o ritmo da fabricação) em contrapartida à utopia (capitalista) da fábrica sem homens, a competência humana é essencial para intervir a tempo e para prevenir e detectar falhas; as competências dos homens para intervir e dominar as incertezas da produção (na automação) deverá sempre crescer. Daí o sucesso das novas tecnologias passa a estar na razão dita da política de gestão de pessoal e de organização do trabalho (p.207).

Uma nova concepção de ser humano passa a fundamentar as políticas e práticas de gestão: no modelo taylorista-fordista, considerado um ser econômico, cuja motivação principal era o salário, passa a ser visto como um ser pensante, um colaborador. É chamado a participar de decisões organizacionais, a inovar, a agregar valor, despendendo sua energia criadora a favor da empresa. Para tanto, este sujeito necessita estar devidamente qualificado para enfrentar os desafios do novo paradigma produtivo que se impõe.

A discussão sobre qualificação é complexa e polêmica, principalmente, devido à ausência de consenso quanto aos critérios a serem considerados em sua definição e mensuração (LARANJEIRA, 2002). Este termo abarca, segundo Hirata (1994, p.132), as noções de “qualificação do emprego”, definida pela empresa a partir das exigências dos postos de trabalho, e “qualificação do trabalhador”, mais ampla do que a primeira, por incorporar as qualificações sociais ou tácitas que a noção de qualificação do emprego não considera. Ademais, esta noção de qualificação do trabalhador pode ser decomposta, ainda, em qualificação real (conjunto de competências e habilidades, técnicas profissionais, escolares, sociais) e qualificação operatória (potencialidades empregadas por um operador para enfrentar

uma situação de trabalho, sempre cambiante, de uma correlação de forças capital-trabalho).

Acerca do curso da qualificação ao longo das últimas décadas, Hirata (1994) afirma que o desenvolvimento da produção no quadro do regime de acumulação fordista, baseado na fabricação em massa de bens padronizados através do uso de máquinas especializadas não flexíveis, estava apoiado na mão-de-obra de trabalhadores semiqualeificados, dos quais se exigia um cumprimento rigoroso de normas operatórias, prescrição das tarefas e disciplina no seu cumprimento. Atualmente, apesar deste sistema de produção não estar superado, pois coexiste com sistemas modernos de acumulação flexível, as qualificações exigidas no interior do novo modelo produtivo contrastam fortemente com aquelas relacionadas à lógica taylorista e fordista de definição de postos de trabalho, de remuneração e de competências.

A autora segue referindo que as características da organização do trabalho da empresa japonesa, em ruptura com o taylorismo e o fordismo, são essencialmente o trabalho cooperativo em equipe, a falta de demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho e de tarefas prescritas a indivíduos, implicando um funcionamento fundado sobre a polivalência e a rotação de tarefas. O trabalhador precisa ser polivalente e multifuncional, com uma visão de conjunto do processo de trabalho em que se inscreve. Tal visão de conjunto é necessária para julgar, discernir, intervir, resolver problemas, propor soluções a problemas concretos que surgem cotidianamente no interior do processo de trabalho.

Assim, as qualificações exigidas aos sujeitos que buscam postos de trabalhos correspondem, de acordo com a autora, à capacidade de pensar, de

decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha, isto é, ser simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro. Conforme Pochmann (2001), esses requisitos profissionais, indispensáveis ao ingresso e à permanência no mercado de trabalho em transformação, serão passíveis de atendimento somente por meio de um maior nível educacional dos trabalhadores. No entanto, segundo o autor, o fato de o Brasil representar uma industrialização ainda sem um pleno desenvolvimento, não favorece a absorção de ocupações profissionais mais qualificadas. O que pode ocorrer, algumas vezes, é “a utilização de trabalhadores qualificados em ocupações com menor grau de exigência profissional, como fenômeno resultante do acirramento da competição no mercado de trabalho, e a marginalização dos trabalhadores com baixa qualificação” (POCHMANN, 2001, p.54).

Segundo Sato (2003), o atual aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras; deverão ser capazes de iniciativas, não só aceitando, mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele; também deverão ser capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefa provisórias. No gerenciamento de recursos humanos, reclama-se o trabalhador pró-ativo, colaborador, participativo e com potencialidades para se desenvolver.

Frente a tantas responsabilidades, conhecimentos, habilidades e competências, o mundo da gestão apregoa a necessidade de um novo perfil de trabalhadores, relacionando-se a isto a proliferação de teorias e vocabulários

próprios ao discurso organizacional, que muitas vezes é representado por modelos importados de países industrializados. O vocábulo competência, por exemplo, passa cada vez mais a fazer parte do discurso organizacional.

Conforme Sarsur (2004), na ânsia por transformar a força de trabalho em diferencial competitivo, muitas empresas passaram a definir um perfil de competências para os cargos, focando os processos seletivos nas competências dos candidatos. Segundo Hirata (1994), a competência é uma noção oriunda do discurso empresarial nos anos oitenta, cuja noção é marcada política e ideologicamente e da qual está totalmente ausente a idéia de relação social, que define o conceito de qualificação. Diferentemente da acepção multidimensional da qualificação, o modelo da competência corresponderia a um novo modelo de qualificação, pós-taylorista, de organização do trabalho e da gestão da produção. Sua gênese estaria associada à crise da noção de postos de trabalho e a um certo modelo de classificação das relações profissionais.

Segundo Bitencourt e Barbosa (2004), o termo competência possui um amplo panorama conceitual, de acordo com a ênfase aplicada. Para Rabaglio (2001), o indivíduo ter competência significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com seu desempenho, sendo capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. Nessa perspectiva, as capacidades e competências são definidas como qualidades individuais, potenciais humanos individuais (ou se tem ou não se tem). É a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. Relaciona-se ao saber fazer algo, que, por sua vez, envolve uma série de habilidades. Segundo Bernardes (2004), tais preceitos evidenciam uma sobrevalorização do indivíduo que, simultaneamente, resgata e potencializa os ideais liberais.

O grande objetivo da gestão por competência é criar um modelo de competências para cada função dentro da empresa, elaborando um mapeamento das funções que fazem parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho. A seleção de pessoal acompanha esta tendência, na exigência de perfil de candidatos que prioriza aspectos da personalidade, como flexibilidade e contato interpessoal, em detrimento da exclusividade do conhecimento técnico (SARSUR, 2004).

Nesse sentido, as novas estratégias de gerenciamento dos recursos humanos, segundo autores como Sato (2003) e Heloani (2003), são caracterizadas pela forte presença de mecanismos de controle e de disciplinamento dos trabalhadores. Para os autores, o controle de natureza simbólica, mais sutil do que aqueles controles que atuam apenas física e externamente, exige a adesão dos trabalhadores a realidades como os valores, a cultura e a ideologia organizacional.

Para Sato (2003), o controle no local de trabalho na atualidade é claramente multifacetado. Inclui formas materiais de coerção e autoridade, bem como processos sociais e simbólicos, cujos mecanismos se apresentam como estratégia gerencial desde a década de vinte. A partir dos mecanismos simbólicos de controle, o 'sujeito competente' é formado com identidades e interesses particulares que rotinizam e normalizam seus sentimentos e os movimentos do corpo.

Por outro lado, Sato (2003) ressalta que, embora as estratégias de controle gerencial sobre os trabalhadores constituam um intenso poder de disciplinamento, isso não significa que estes se mantenham passivos frente a elas. Ao contrário, os trabalhadores criam formas de resistência, tanto individuais como coletivas, para evitar e diminuir as pressões advindas das estratégias de controle. Ao criarem sua

própria realidade materialmente palpável (tanto nos fazeres como no discurso), os trabalhadores garantem o emprego, reproduzindo ironicamente as mudanças no gerenciamento da produção. Conforme a autora, os trabalhadores reproduzem as palavras de ordem como qualidade e *empowerment*, por exemplo, para escudar interesses pessoais e de seu grupo de trabalho. Com isso, evitam a intensificação do ritmo de trabalho e mudanças que venham a romper com as regras por eles criadas informalmente.

Estas formas de resistência, conforme Dejours (1999), estão aliadas a importantes mecanismos subjetivos desenvolvidos pelos trabalhadores. Segundo o autor, estes acionam estratégias defensivas a fim de poder dar conta da realidade cotidiana de ansiedade e angústias que se manifesta através de sofrimento psíquico; portanto, as defesas dos trabalhadores são necessárias à preservação da saúde mental contra os efeitos danosos do sofrimento. Entretanto, o autor alerta que estas mesmas estratégias defensivas podem também funcionar como uma armadilha que insensibiliza o sujeito contra aquilo que o faz sofrer.

Em síntese, as transformações no mundo do trabalho implicaram mudanças no perfil dos trabalhadores e o processo de seleção de pessoal busca identificar as características julgadas desejadas para cada organização em particular. A ênfase recai em características comportamentais que apontem para um trabalhador flexível, qualificado, capaz de se integrar totalmente às necessidades empresariais. Dias (2001), ao se referir às tecnologias vocacionais, aponta que estas precisarão se adequar aos tempos atuais caracterizados pela superfluidade. Estendendo as reflexões da autora às tecnologias de seleção de pessoal, as técnicas de seleção necessitam se afirmar como reveladoras da polivalência ocupacional dos sujeitos,

avaliando e inferindo performances que permitam o desenvolvimento de novas habilidades em períodos de tempo cada vez mais curtos.

3. SITUANDO A SELEÇÃO DE PESSOAL: o processo de ‘adequação’ dos atores ao cenário

Chiavenato (1998), autor considerado uma referência na área de recursos humanos no Brasil, conceitua a seleção de pessoal como “a escolha do homem certo para o cargo certo”. Ao expandir a definição, segue referindo que é “a escolha, entre os candidatos recrutados, daqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal” (p. 139). Representa, portanto, um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos que se apresentam.

A preocupação com a prognose sobre o desempenho laboral enquanto objetivo da seleção de pessoal, e as demandas de aumento na produção, favoreceram a aproximação com os métodos e técnicas de avaliação psicológica. Tal aproximação coincide com o nascimento da chamada psicologia científica, no final do século passado. Segundo Figueiredo (2003), a necessidade do Estado prever e controlar os indivíduos, colocando-os a serviço de uma ordem social, favoreceu a divisão e fragmentação das ciências humanas e sociais e a exaltação

das ciências físicas e naturais. É neste cenário que a psicologia se constitui como disciplina autônoma, rompendo metodologicamente com seu passado filosófico e apropriando-se do método das ciências físicas e naturais, na busca de *status* científico. O autor menciona, ainda, que a consolidação do sistema mercantil-capitalista de produção, com a propriedade dos meios de produção por parte dos trabalhadores em detrimento da condição de servidão feudal, favoreceu que o indivíduo fosse considerado um ser autônomo e livre, possibilitando sua individualização e a compreensão da existência de um “sujeito psicológico”.

Uma psicologia fundamentada na “ideologia adaptacionista” (PATTO, 1984), com a proposta de prever e controlar o comportamento humano através da sua caracterização e classificação, obtidas por procedimentos emprestados das ciências físicas e naturais, revela-se como uma área promissora para atender à crescente demanda do setor produtivo pautado pelos princípios da Administração Científica. Neste contexto, a psicologia adentra especialmente no campo industrial com o objetivo de “escolher o homem certo para o lugar certo” (CODO, 1994).

A primeira obra de reconhecimento formal da psicologia, elegendo o trabalho como campo de estudo e aplicação, corresponde ao livro de Hugo Münsterberg, publicado em 1913. Segundo Zanelli e Bastos (2004), esta obra privilegia a seleção de pessoal e o uso de testes psicológicos como temática. Dentre outras idéias, menciona que a psicologia pode servir aos fins do comércio e da indústria sem a preocupação com valores, representando uma separação entre a construção experimental de uma base conceitual e a aplicação desta base a problemas específicos (SPINK, 1996). Para o autor, este movimento revela que a psicologia seguia um “caminho de uma mão só - do campo teórico legitimado cientificamente

para sua operacionalização num mundo que precisava ser organizado e melhorado” (p.178).

Na perspectiva de subsidiar ações, intervindo no desenvolvimento econômico e maximizando a produção, o instrumental tecnicista da psicologia aplicado à seleção de pessoal se fez presente principalmente no âmbito das indústrias, qualificando o psicólogo como psicólogo industrial. Além da seleção, há registros históricos de outras incursões da psicologia neste período. Elton Mayo, personagem considerado uma referência da Escola das Relações Humanas¹⁵, deteve seu foco de investigação nas questões relacionadas à motivação dos sujeitos para o trabalho (FURTADO, 2003).

Conforme Spink (1996), esta fase humanista da psicologia reconhecia a perspectiva técnica como necessária e determinante da natureza dos postos de trabalho e do perfil de seleção e treinamento, mas, por outro lado, avaliava que seus exageros precisavam ser mantidos sob controle pelo respeito exigido ao lado humano e aos processos de comunicação e liderança. Tal premissa transmitia a idéia de uma suposta rivalidade entre os humanistas e os tecnicistas que, segundo o autor, inexistia, pois a intervenção de Mayo junto aos trabalhadores visava satisfazer suas necessidades de se sentirem úteis e não realmente a atender seus anseios. Portanto, a perspectiva social de Mayo evidenciava o objetivo maior de aumento da produção, o que propiciou que os dois campos coexistissem e compartilhassem objetivos e finalidades.

¹⁵ A Escola das Relações Humanas advém da teoria formulada pelo psicólogo Elton Mayo (1880-1949), a partir de seu famoso experimento em Hawthorne, que preconiza a importância dos vínculos sociais estabelecidos no ambiente de trabalho para o desempenho e produtividade dos trabalhadores. Segundo Spink (1996), na prática predominava o conteúdo manipulatório dos comportamentos através de estudos sobre liderança, motivação, comunicação e comportamento interpessoal com vistas aos ideais de cooptação, equilíbrio e adaptabilidade.

Já a partir das décadas de sessenta e setenta, com a “Escola Sistêmica”¹⁶, acontece a substituição do chamado psicólogo industrial pelo psicólogo organizacional, munido de novas ferramentas e técnicas de atuação (JACQUES, 1989). Conforme Blasco (2004) e Zanelli e Bastos (2004), a utilização de instrumentos quantificáveis de medidas das aptidões psicológicas e das características comportamentais é paulatinamente substituída por uma abordagem com base no modelo clínico, vinculada a princípios mais organicistas e enfoques humanistas.

Ao lado da seleção de pessoal, que continuava dividida entre abordagens estatísticas e clínicas, trabalhos emergentes tratavam de desenvolvimento organizacional e resolução de conflitos (ZANELLI e BASTOS, 2004). A inter-relação com a administração de empresas tornou a prática da seleção de pessoal difundida concomitantemente nas duas áreas, propiciando espaço de atuação para psicólogos e administradores. No entanto, uma seleção pautada em critérios cognitivos e comportamentais, com a utilização de métodos e técnicas psicológicas, constitui função privativa do psicólogo¹⁷. A resolução do CFP nº 018/2000¹⁸, define seleção como:

o processo pelo qual, por intermédio de Métodos e Técnicas Psicológicas, objetiva-se diagnosticar e prognosticar as condições de ajustamento e desempenho da pessoa a um cargo ou atividade profissional, visando a alcançar eficácia organizacional e procurando atender às necessidades comunitárias e sociais (p.112-113).

¹⁶ A Escola Sistêmica corresponde a um movimento que propõe a análise da organização como um todo, enfatizando as interações com o ambiente. Aplicava às organizações o conceito extraído da Biologia, na perspectiva de que estas recebem insumos da sociedade sob a forma de pessoas, materiais, dinheiro, informação, e os transformam em saída de produtos, serviços e recompensas (GOULART, 2002).

¹⁷ Lei nº 4.119, de 27-08-1962, que dispõe sobre os cursos de formação em psicologia e regulamenta a profissão de psicólogo. Capítulo III, Artigo 13, parágrafo 1º: Constitui função privativa do psicólogo a utilização de métodos e técnicas psicológicas com o seguintes fins: diagnóstico psicológico; orientação e seleção profissional; orientação psicopedagógica; solução de problemas de ajustamento.

¹⁸ CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Profissão psicólogo**; legislação e resoluções para a prática profissional. n.1. Brasília: CFP, 2003.

No âmbito da psicologia, a seleção de pessoal se caracteriza pela utilização de técnicas, instrumentos e abordagens bastante variáveis. Para Chiavenato (1998), as técnicas de seleção mais difundidas são: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos e dinâmicas de grupo ou simulação. Os diversos manuais técnicos sobre seleção de pessoal que circulam no mercado descrevem em detalhes essas técnicas e seus objetivos (BUENO, 1995; RADOMILE, 1997; CARVALHO E NASCIMENTO, 2002). Embora tais técnicas de seleção de pessoal integrem o ferramental da psicologia e sejam amplamente difundidas nos espaços organizacionais, alguns autores empreendem questionamentos sobre o seu valor preditivo:

É possível admitir que testes psicológicos, técnicas de dinâmica de grupo e testes situacionais, hoje bastante utilizados, não sejam suficientes para garantir bons prognósticos futuros de desempenho no trabalho (GONDIN, BRAIN E CHAVES, 2003, p.138).

3.1 A inserção da seleção de pessoal na psicologia brasileira

A atividade de seleção de pessoal é recorrente ao longo da trajetória histórica dos psicólogos brasileiros em sua inserção nos espaços de trabalho. Em geral, esta representa uma das primeiras atividades demandadas pelas organizações quando da contratação de um psicólogo ou de uma consultoria em psicologia organizacional e do trabalho. Segundo Zanelli e Bastos (2004), até as décadas intermediárias do século XX, as atividades de grande parcela dos profissionais de psicologia se restringiam ao recrutamento e seleção. Apesar de haver uma paulatina ampliação no escopo de atuação dos psicólogos, segundo os

autores, ainda nos dias atuais se constata uma identificação de atuação profissional voltada a esta atividade.

A psicologia aplicada ao trabalho implementa suas primeiras ações no Brasil ainda na época da República Velha (1889-1930), quando começam a ser utilizados conhecimentos e práticas considerados próprios da psicologia – com destaque para os testes psicológicos (ESCH e JACÓ-VILELA, 2001). É a partir dos anos 1930, principalmente após a Revolução de 1930, que o Brasil inicia seu processo de industrialização e passa a incorporar, no campo trabalhista, algumas idéias centrais da chamada organização científica do trabalho: otimização do trabalho e eficiência no processo educacional. O sistema dominado pelo latifúndio rural cede espaço ao desenvolvimento de um sistema de produção industrial, dando início aos primeiros trabalhos de psicotécnica, período considerado fundamental para o desenvolvimento industrial do país (BERNARDES, 2004).

Conforme Antunes (2001), a experiência pioneira na utilização de testes com a finalidade de seleção ocorreu em 1924, em São Paulo, sob a coordenação do engenheiro suíço Roberto Mange. O movimento dos testes se caracterizou pela utilização de instrumentos, em sua maioria vindos de outros países, como meios para orientação vocacional, mas, principalmente para seleção de pessoal. Objetivava-se o melhor aproveitamento do “motor humano” ao trabalho, assim como evitar o desperdício que uma “escolha mal feita” poderia gerar. Segundo Mange (1926):

Pagamos preços elevados a indivíduos mal preparados e pouco aptos ao ofício que desempenham, eternamente descontentes de suas funções e, portanto, pouco estáveis, que não assumem responsabilidade de ofício, por ser ele transitório ou ocasional, e, mais, facilmente acessíveis a tendências sociais desorganizadoras. Ora, se nesse conjunto heterogêneo de elementos que labutam a esmo, sem orientação, conseguíssemos canalizar

grupos de aptidões homogêneas, tendo cada um seu objetivo delineado, surgiriam correntes determinadas para um dado ofício (p. 3).

Ademais, a autora cita Waclaw Radecki (1887-1953), psicólogo polonês, como outra importante referência para a instauração da atividade de seleção de pessoal. Radecki fundou o Laboratório de Psicologia, situado na Colônia de Psicopatas do Engenho de Dentro, no Rio de Janeiro, onde coordenou, dentre diversos projetos, pesquisas sobre os processos de seleção de aviadores para a aviação militar.

De acordo com Walther (1963), a seleção de pessoal se tornou uma preocupação dos especialistas em administração quando estes perceberam que, ao contrário da crença de que em um futuro breve a mão-de-obra humana seria completamente substituída pela maquinaria, sempre haveria a necessidade de um ser humano no controle dos processos produtivos, por mais tecnologia e automação que tivesse. Este autor é considerado por Antunes (2001) uma grande influência sobre o modelo de seleção adotado pelo empresariado brasileiro da década de vinte, pois suas conferências sobre psicotécnica serviram de instrumental para a materialização das finalidades enunciadas pela Administração Científica, conquistando a aderência de um grupo de pesquisadores interessados na temática.

A solidificação da atividade de seleção de pessoal contou, também, com a contribuição do neurologista e psiquiatra Ulysses Pernambuco, que criou o Instituto de Psicologia de Pernambuco. A partir de 1929, este instituto passou a ser denominado Instituto de Seleção e Orientação Profissional de Pernambuco, correspondendo a uma organização responsável pela produção de numerosas pesquisas (ESCH e JACÓ-VILELA, 2001).

Zanelli e Bastos (2004) apontam a importância histórica do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). Criado em 1930, o IDORT surgiu para atender a uma expectativa de treinar profissionais para realizar exames psicotécnicos (em geral, engenheiros dedicados aos problemas de ajustamento humano no trabalho), passando a ter considerável penetração nas empresas. Ainda conforme os autores, instituições como o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção de Pessoal, o Serviço Nacional da Indústria (SENAI) e Serviço Nacional do Comércio (SENAC), dentre outras, são consideradas importantes referências para o desenvolvimento da área. Em sua grande maioria, as demandas destas instituições correspondiam a questões da adaptação do homem ao trabalho e a centros psicotécnicos voltados à seleção de pessoal.

A partir de fins da década de quarenta, Mira y López, fundador e diretor do Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP) da Fundação Getúlio Vargas, promoveu o definitivo impulso aos chamados psicotécnicos no Brasil (ESCH e JACÓ-VILELA, 2001). Criado em 1947, o ISOP funcionava como laboratório, escola e centro irradiador de produção psicológica, ampliando o espectro de aplicações e de derivações tecnológicas da área. Auxiliava os profissionais de seleção de pessoal a elaborarem soluções práticas, eficazes e úteis de ajustamento dos homens aos problemas advindos de uma sociedade em vias de modernização.

De acordo com Bernardes (2004), a literatura sobre a história da psicologia é repleta de informações sobre o ISOP, considerado um ícone no surgimento da psicologia no Brasil. Esta instituição é representante da industrialização que se aliava a mecanismos científicos (racionalistas-positivistas) para maior eficácia de controle frente a organizações de trabalho, sendo descrita por Lourenço Filho da seguinte forma:

O ISOP, que é a mais ampla organização até agora criada no Brasil no domínio da orientação e seleção, possui duas dezenas de técnicos e auxiliares (obviamente, à época em que redigiu seu texto eram duas dezenas), entre médicos, psicólogos e estatísticos, e está aberto ao público para exame de orientação educacional e profissional; realiza, à requisição de empresas, serviços de seleção de pessoal, e vem-se incumbindo dos exames psicotécnicos dos condutores de veículos do Rio de Janeiro (LOURENÇO FILHO apud PENNA, 1999, p. 227).

Com o progresso industrial iniciado no governo Vargas (1930-1945), a preocupação com o fator humano se intensifica, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de aptidões, quanto ao aprimoramento técnico do indivíduo. Identificar atributos e características individuais supostamente constitutivos de uma certa individualidade, utilizando instrumentos psicométricos e, posteriormente, técnicas relacionais – entrevistas e dinâmicas de grupos – configurava os procedimentos capazes de correlacionar os traços psicológicos aos postos industriais de trabalho (DIAS, 2001).

Nos espaços produtivos, a psicologia expande suas atividades acompanhando as prerrogativas ditadas pelas escolas administrativas. A partir das décadas de 1970, com base nos pressupostos da Escola Sistêmica, o então chamado psicólogo organizacional passa a ocupar uma posição de maior destaque junto ao *staff* organizacional. Será também neste período que o país recebe a influência das formas modernas de administração trazidas pelas multinacionais, que a partir da década de setenta dominam o cenário nacional (FURTADO, 2003).

Em meados da década de noventa, com a ênfase se deslocando do capital financeiro para o capital intelectual na chamada “Era do Conhecimento”, segundo Goulart (2002), emerge uma nova demanda para a administração de recursos humanos: transformar o ser humano em recurso estratégico. A seleção de pessoal direciona seu foco de análise para as competências interpessoais dos trabalhadores (SARSUR, 2004). No atual contexto de trabalho brasileiro, as configurações que as

atividades de recrutamento e seleção vêm assumindo se caracterizam fortemente pela terceirização por parte das empresas. Esta realidade acarreta um crescimento bastante intenso no número de consultorias ou pequenas empresas prestadoras de serviços que agregam psicólogos autônomos ou contratados (ZANELLI e BASTOS, 2004).

Diante das atuais exigências demandadas nos processos seletivos, Grisci e Carvalho (2004) chamam a atenção para o fato de que estas podem afetar os estilos de vida das sociedades. Na posição de candidatos, os trabalhadores são invadidos pelas diversas informações sobre a melhor forma de comportamento quando avaliados. Estes são levados a buscar, na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, uma forma de controlar o impacto que causam nos outros através do gerenciamento de impressões, objetivando uma maior chance de sobrevivência diante das mudanças constantes e velozes. Entretanto, tal postura, fomentada pelas leituras de auto-ajuda profissional consumidas e propagadas por estes profissionais podem transformá-los em “sujeitos camaleônicos” e adaptáveis às demandas do mercado.

Pesquisas de autores como Bastos e Galvão-Martins (1990) apontam que, dentro da área da psicologia organizacional e do trabalho, uma posição de menor valor é atribuída à atividade de seleção de pessoal. Ao investigar o modelo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil, estes autores constataram que as atividades que representam instâncias decisórias e estratégicas nas organizações são as que permitem contribuir para a produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional e diagnosticar problemas organizacionais relativos aos recursos humanos. A seleção de pessoal é

caracterizada como atividade relativa à área tático-operacional e não estratégica e, portanto, goza de menor prestígio.

Tal questão suscita divergências nas posições de autores desta área de estudo. Por um lado, afirma-se que a seleção de pessoal não corresponde à tomada de decisão sobre a contratação de funcionários, pois apenas assessora e recomenda, sendo a palavra final sempre da gerência requisitante da vaga. Por outro lado, pode assumir um papel estratégico, uma vez que atua na cultura organizacional e permite corrigir distorções, renovar valores e interferir na produtividade, na eficácia e na saúde organizacional (ABRH-RS, 2004). No entanto, aparenta ser consenso no universo corporativo o fato de que a seleção de pessoal é uma das atividades reconhecidas e legitimadas como pertinente ao exercício da prática psicológica e que pode ser uma ferramenta de apoio às organizações.

4. SITUANDO A PESQUISA: os pressupostos metodológicos

O método de pesquisa é considerado como um dos mais importantes fatores que envolvem o percurso da construção do conhecimento. Além de representar as questões teóricas e metodológicas que norteiam o pensamento do pesquisador, ele evidencia, ainda, de que forma as preocupações sociais são expostas no estudo e qual a perspectiva política frente à ciência e à sociedade. Segundo Frigotto (1989):

(...) o método está vinculado a uma concepção de realidade, de mundo e de vida em seu conjunto. A questão da postura, neste sentido, antecede ao método. Este se constitui numa espécie de mediação no processo de aprender, revelar e expor a estruturação, o desenvolvimento e a transformação dos fenômenos sociais (p.77).

Dentre as diversas possibilidades existentes no campo das Ciências Sociais, parte-se da premissa de que as sociedades humanas existem num certo tempo e espaço e os grupos sociais que as constituem são mutáveis, portanto, tudo (instituições, leis, visões de mundo) é provisório, passageiro, está em constante dinamismo e é potencialmente transformável (MINAYO, 2004). Tal concepção pressupõe que o ato de pesquisar implica a existência de uma gama de olhares direcionados conforme a ótica do pesquisador. Conseqüentemente, este olhar trará consigo componentes valorativos como interesses, ideais e crenças, contrariando

qualquer intenção de neutralidade e distanciamento do objeto de estudo. A produção de conhecimento, nessa direção, é gerada num movimento compreendido como afetivo, ético-político, simbólico e dialógico na relação com o pesquisar, pois, ao não se distanciar o pesquisador do pesquisado, evita-se uma atitude de coisificação de quem ou do que está sendo pesquisado. Assim sendo, esta dissertação pretende empreender uma reflexão para além da constatação de uma realidade previamente posta na naturalidade dos fatos; afinal, como bem refere Minayo (2004), os pesquisadores são também dialeticamente autores e frutos do seu próprio tempo histórico.

Ao problematizar as experiências e vivências que emergem de uma prática legitimada dentro do campo de conhecimento da psicologia, como é o caso da seleção de pessoal, adentra-se em um universo polissêmico e repleto de tensionamentos, que invariavelmente estarão retratados ao longo da pesquisa. Para tanto, adotou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, que tem como universo investigativo os significados, os valores e as ações dos indivíduos, expressos mediante relações que conformam uma dada sociedade.

4.1 As participantes da pesquisa

Na presente pesquisa, chegou-se a um total de dez participantes, constituído por psicólogas organizacionais e do trabalho que realizam seleção de pessoal para postos de trabalho, podendo ser esta a sua atividade exclusiva, ou corresponder a apenas uma das funções que permeiam sua prática profissional. É importante

ressaltar que não houve, por parte da pesquisadora, qualquer restrição referente ao gênero das participantes; no entanto, o recorte deste estudo caracterizou-se pela predominância integral do sexo feminino. Tal fato confirma uma tendência da área da psicologia, reconhecida como uma profissão essencialmente feminina. No estado do Rio Grande do Sul, os dados fornecidos pelo Conselho Regional de Psicologia (CRPRS) revelam que, no ano de 2005, um percentual de 91,54% dos 11.100 psicólogos ativos cadastrados no referido órgão, eram do sexo feminino.

Quanto à decisão de interrupção das entrevistas ao fim de dez depoimentos, a referência baseou-se nos parâmetros apontados por Minayo (2004), que considera, dentre outros fatores, que o número suficiente de entrevistas deve permitir uma certa reincidência de informações (saturação), porém sem desprezar informações ímpares; que o conjunto de informantes deve ser diversificado para possibilitar a apreensão das semelhanças e diferenças e, por fim, que as informações devem conter o conjunto de experiências e expressões que se pretende objetivar no estudo.

Devido à facilidade de acesso entre pesquisadora e participantes, bem como pela grande concentração de psicólogos gaúchos na região metropolitana de Porto Alegre¹⁹, optou-se por este contexto como realidade social pesquisada. Considerou-se, ainda, que nesta região há um maior agrupamento de empresas, aumentando as possibilidades de encontrar psicólogos exercendo a atividade de seleção de pessoal.

4.2 Levantamento das informações

O primeiro passo na entrada em campo foi o estabelecimento de contato com participantes em potencial, que foram inicialmente indicadas através da rede de relacionamento da pesquisadora. O procedimento adotado para a captação das participantes é conhecido como “bola-de-neve” (TURATO, 2003), onde o participante indica um novo sujeito a pedido do pesquisador, até que se conclua o processo.

A partir de um contato telefônico, quando já eram estabelecidas as primeiras apresentações e a proposta da pesquisa, marcava-se o encontro entre a participante e a pesquisadora. Por solicitação das participantes, os encontros se deram, predominantemente, em seus locais de trabalho.

A entrevista iniciava com a exposição dos objetivos e procedimentos, seguida do pedido de autorização para a utilização de um gravador, a fim de registrar o depoimento. A pesquisadora solicitava, ainda, a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE).

Na escolha da técnica de levantamento de informações, optou-se pela entrevista semi-estruturada, conceituada por Minayo (2004, p.108) como aquela que “combina perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições pré-fixadas pelo pesquisador”. Compreende-se que esta forma de entrevista possibilita uma conversação mais informal, proporcionando maior liberdade ao informante. A

¹⁹ Conforme informação disponível no site do CRPRS (<http://www.crp07.org.br>), atualizada até 20/11/2005, do total de psicólogos registrados neste Conselho, 46,82% residem na cidade de Porto Alegre.

duração aproximada das entrevistas foi de quarenta e cinco a cento e vinte minutos, abordando-se os seguintes tópicos:

- trajetória acadêmica e ingresso profissional;
- inserção da seleção de pessoal na carreira;
- critérios que pautam a seleção de pessoal;
- técnicas utilizadas na seleção de pessoal;
- justificativas para a prática da seleção de pessoal;
- vivências da atividade de selecionar pessoas.

Por fim, a pesquisadora enviou o material das entrevistas transcrito para o correio eletrônico das informantes, a fim de que pudessem ter contato com seu depoimento e fazer as alterações que considerassem necessárias.

4.3 Procedimentos para a análise das informações

O procedimento para a análise das informações envolveu a escuta das fitas das entrevistas gravadas, transcrição e leitura do material. A leitura do material é considerada como uma pré-análise, pois é quando se estabelece um primeiro contato com o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações (BARDIN, 1995).

Enquanto técnica de análise das informações, optou-se pela utilização da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1995), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de instrumentos metodológicos em aperfeiçoamento, aplicáveis a

discursos diversificados que têm em comum uma hermenêutica controlada e baseada na indução e na inferência. Para Gonzalez Rey (1997), dentre as diversas formas de fazer análise de conteúdo, há uma perspectiva compreendida como crítica e contextualizada, portanto, concebível dentro de uma perspectiva histórico-cultural. Tal procedimento possibilita uma análise criteriosa, com rigor analítico pautado nos objetivos da investigação, permitindo aprofundar os depoimentos construídos pelos sujeitos, tanto em seus aspectos objetivos como subjetivos. O autor assinala que, através desta análise de conteúdo, constitui-se a construção de identificadores e unidades de sentido que possibilitam ao investigador compreender e analisar o processo de construção do sujeito, bem como as significações e re-significações de suas vivências e do contexto em que está inserido a partir das suas formas de expressão.

Guiando-se em tais orientações, complementadas pela perspectiva de Turato (2003), que considera a importância de elaborar uma discussão e inferência a partir das informações trabalhadas, buscou-se avançar para além de um estágio meramente descritivo, o que remeteu a pesquisadora a um percurso bastante intuitivo e analítico. Para tanto, organizaram-se os dados provenientes dos depoimentos, levando-se em consideração o fluxo de relações encadeadas entre si. As narrativas foram divididas por temáticas consideradas relevantes no estudo, realizando-se a identificação de unidades de registro conforme os temas e subtemas que as abrangiam.

Esta fase consiste na classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, pautando-se nos critérios de repetição e de relevância (BARDIN, 1995). O critério de repetição é definido como a atividade de distinguir e colocar em destaque as falas reincidentes,

considerando-se o todo das falas emergentes no depoimento da pessoa. O critério da relevância trata de considerar em destaque um ponto falado sem que necessariamente apresente certa repetição no conjunto do material, mas que na ótica do pesquisador se constitua em uma fala significativa. A subtematização, por sua vez, é entendida como o procedimento de pôr em destaque, dentro de um grande tópico (o tema), outros tópicos particulares que merecem discussão em relevo, porém, que guardam certa dependência temática em relação a um amplo tópico categorizado.

Apesar de os depoimentos das participantes revelarem uma gama bastante ampla de informações, os temas foram sintetizados a partir de um foco de análise considerado coerente com os objetivos do estudo, conforme quadro a seguir:

TEMÁTICA	TEMAS	SUBTEMAS
Trajatória acadêmica e profissional	Formação Ingresso no mercado de trabalho Atividades atuais Perspectivas de futuro	Pós-graduação
Prática da seleção de pessoal	Justificativas da seleção como atividade da psicologia Critérios de seleção Modalidades de seleção	Critérios objetivos ²⁰ Critérios “subjetivos”
Vivência em seleção de pessoal	Prazer/sofrimento Análise do contexto de trabalho	

Em seguida, foram elaborados dez quadros referentes à análise dos depoimentos de cada uma das participantes. Estes quadros foram posteriormente

²⁰ Os vocábulos *objetivos* e *subjetivos* para qualificar os critérios de seleção foram empregados pelas depoentes ao se referirem a aspectos como idade, escolaridade, estabilidade, aparência; ou aspectos não visíveis, inferidos ou identificados através do *feeling*.

reunidos e organizados de acordo com os temas gerados, conforme exemplo a seguir²¹:

<p>TEMÁTICA: Prática da seleção de pessoal TEMA: Critérios de seleção SUBTEMA: Critérios objetivos</p>
<p>Ana: E... assim, eu pensei, ta, essa da fisioterapia, esquece, porque ela não ta na área dela. E o que é que ela vai poder agregar de diferente pra nós? Só se alguém se machucar depois de um jogo. A guria falava super bem, super inteligente, uma guria assim que dá vontade de ta junto, e tu vê que a guria é esperta, mas ela não ia trazer coisas novas.</p>
<p>Beatriz: É, porque, vêm pessoas com nível de escolaridade baixa, com nível de formação baixa, né, de experiência (...), então, a inclusão dessas pessoas nem sempre é possível, né, de acordo com os critérios da instituição.</p>
<p>Cláudia: (...) busco sempre na entrevista, assim, saber um pouco das experiências anteriores, o tempo que ficou, o quê que fazia, hierarquia, se trabalhava com outras pessoas ou não trabalhava, em termos de relacionamento, último salário né, a faixa salarial da pessoa, por quê que saiu, o motivo da saída, um pouco da estrutura familiar do candidato, se é casado, se não é, se tem filhos, quantos anos, o quê que as pessoas fazem na família, aonde que mora, com quem mora.</p>
<p>Débora: A gente faz uma avaliação baseada nesses critérios que eu te falei. Assim, na experiência profissional dele, na atuação que ele teve como operador de máquinas, se tem algum curso técnico, a estabilidade também é importante. Isso pra operador, no caso de auxiliar de fábrica, que é um profissional que não precisa ter experiência, né, basta ele ter vontade, motivação pra aprender, aí a gente costuma pegar pessoal que é mais jovem e que tem uma tendência a identificação com o trabalho em metalúrgica.</p>
<p>Edith: Uma empresa ta abrindo um <i>joint venture</i> na China e por isso que tavam precisando de um profissional, que precisaria ser da área de engenharia, pra fazer toda a análise de projetos que vai ta sendo colocado lá. Mas pra isso ele vai precisar saber o mandarim, né. E porque ele vai ter que trabalhar, né, China-Brasil, assim, fazer toda a questão desse negócio que ta sendo ampliado e tal. E aí a gente tem que ir atrás dessa pessoa. Né, onde achar um chinês, engenheiro, provavelmente vai ter que ser um chinês, porque brasileiro, daí a gente viu que pra aprender o mandarim, não é assim, né!</p>
<p>Fabiana: Eu sinto uma necessidade muito grande hoje com relação à educação básica, pra pessoas capazes de uma postura ou um comportamento, uma atitude adequada ao ambiente de trabalho. Seja pela forma como se veste, pela forma como fala, como se porta, né, que são as questões mais visíveis no processo, que é o teu primeiro contato com esse entrevistado.</p>
<p>Graziela: Nós temos um perfil na verdade que nos dá um amparo assim daquilo que a gente ta buscando num candidato. Invariavelmente assim, são questões mais vinculadas à tarefa, né, como que ele vai poder realizar melhor aquela atividade, então, são avaliados itens do tipo, competências, né, como atenção, concentração, a memória visual daquele candidato, né, a forma como ele, ãh, o raciocínio lógico que ele tenha né, pra alguma atividade numérica, dependendo da função. E toda uma questão de habilidades comportamentais, digamos assim.</p>
<p>Helena: Normalmente, o meu critério, assim, pra não ser injusta, ou menos injusta possível, normalmente o meu critério é pelas questões técnicas. Ta, eu pego assim, os melhores, o quê que acontece? (...) Quando eu acho que ta muito equivalente, assim, ta muito parecido, e eu tenho pessoas com perfis muito distintos, personalidades, eu coloco todos. Eu prefiro pecar pelo excesso. Quando eu acho que as pessoas estão muito parelhas, assim, eu escolho, eu acabo escolhendo, assim, identifico um ou outro, se eu acho que o gestor não bateu aí eu puxo de volta quem eu não trouxe no primeiro momento (...)</p>

²¹ Os nomes das participantes ilustrados no quadro são fictícios.

Ivone: (...) aí então se traça um perfil, se vê, se coisas, do meu ponto de vista, assim, acho que se a pessoa já fez um concurso público, ela fez uma série de provas, ela vai ter um estágio pra ver se ela vai poder, um estágio de treinamento pra ver assim se ela vai poder exercer a função, então, a minha avaliação é que, se ela não tem nenhuma coisa que vá colocar em risco a vida dela, por ta trabalhando na companhia, por exemplo, com eletricidade, que ela pode colocar ela ou alguém em risco, que ela não tem nenhum indício de uma perturbação mental que em algum momento possa trazer sérias dificuldades pra ela na equipe ou na execução (...)

Joana: O perfil da pessoa, né, quer dizer, potencialidade, né, quer dizer, daqui a pouco tu não tem aquela habilidade ainda, mas tu tem potencial pra estar desenvolvendo ela, né. Por exemplo, perfil comercial, onde a pessoa tem que ter habilidade de comunicação, né, isso é uma habilidade de comunicação, uma habilidade, um jogo de cintura pra estar se relacionando com o público, daqui a pouco, de uma classe mais inferior. E daí ta podendo fluir e poder também manter uma postura pra ta atendendo um público de uma classe econômica mais superior, enfim, né. Dependendo da exigência da vaga, assim (...)

Ressalta-se que a lista de temas categorizados extraídos do levantamento qualitativo constitui um “achado mudo”, cabendo ao pesquisador fazer a discussão e interpretação destes resultados (TURATO, 2003).

5. EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS EM SELEÇÃO DE PESSOAL

Segundo Furtado (2003, p.232), se de um lado existe a construção social da realidade “como expressão das dimensões subjetivas dos sujeitos da cultura”, de outro, tem-se as várias formas de apropriação e de intervenção do próprio sujeito através das formas como cada um codifica o repertório cultural construído coletivamente. O autor refere que:

o sentido pessoal constitui-se como relação dialética que reflete as contradições e os ocultamentos impostos pela dimensão subjetiva da realidade (fruto da forma concreta como se organiza materialmente a sociedade) e representa a forma singular de apropriação do sujeito e decodificação da realidade a partir de uma determinada referência social, institucional e ideológica (FURTADO, 2003, p.232).

Nessa perspectiva, o presente capítulo expõe o sentido pessoal que psicólogas organizacionais e do trabalho atribuem às suas experiências e vivências na atividade de selecionar pessoas. Propõem-se compreensões acerca de como as participantes avaliam o atual cenário de trabalho onde realizam suas práticas profissionais, as trajetórias construídas na área da psicologia organizacional e do trabalho, suas experiências e modalidades de seleção de pessoal e as vivências advindas do exercício dessas atividades.

5.1 Situando o cenário: o desemprego como emblema social

As perspectivas das participantes acerca do atual cenário de trabalho apontam para algumas regularidades. Todas compreendem que atualmente o processo de seleção se faz em um contexto caracterizado pelo enxugamento nos postos de trabalho e, conseqüentemente, pelo desemprego. Portanto, um número elevado de candidatos disputa as vagas oferecidas no mercado. Muitas selecionadoras avaliam que este fenômeno não atinge apenas uma parcela específica da população, mas abrange todas as camadas sociais, denotando uma problemática de âmbito estrutural no mundo e no Brasil em particular:

“Acho bem difícil. Porque não é só uma questão de qualificação hoje em dia, no meu ponto de vista, desemprego é uma coisa que tá aí até pra gente boa, sabe. A impressão que eu tenho é que não tem lugar mesmo. É uma coisa que é difícil assim. É um mundo cão mesmo assim sabe. Acho que não é só por falta de competência.” (Ana)

“Então, nós continuamos com a mesma procura de pessoas, mas o número de vagas reduziu drasticamente.” (Beatriz)

“Até porque cada vez mais se seleciona menos pessoas, e surgem cada vez mais candidatos, e as vagas cada vez diminuem mais. Isso é fato, né. E a peneira é bem, cada vez mais seletiva, né.” (Débora)

Entretanto, o enxugamento nos postos de trabalho não é uma regra para todos os segmentos produtivos. Fatores políticos e econômicos são avaliados como determinantes das flutuações do desemprego de acordo com os diferentes ramos de atuação:

“Acho que pra algumas empresas, alguns segmentos, a questão econômica, questão política favoreceu, e elas estão ampliando, estão crescendo, e as oportunidades estão acontecendo. Nem todos os segmentos tiveram essa situação. Saúde sempre vai ser uma necessidade, independente da situação política ou econômica.” (Fabiana)

“Se o dólar sobe, isso impacta terrivelmente, se a empresa vive do mercado interno, ou vive do mercado externo também, isso tem um impacto muito grande sobre as organizações...” (Helena)

Por outro lado, a responsabilidade pela manutenção do emprego é atribuída em grande parte, a cada trabalhador:

“Na realidade, se manter numa empresa eu acho um processo de escolha. Eu não acho que a empresa escolha a minha saída, salvo situações financeiras, né que realmente não partem de mim. Mas se é uma situação de desempenho, de performance, de comportamento, de comprometimento. Quem escolhe sair sempre é o profissional. Ele de uma forma ou de outra promove essa situação.” (Fabiana)

Embora o reconhecimento dos determinantes sociais, a responsabilização do trabalhador, seja no processo de seleção, seja no processo de se manter no emprego, revela o carácter individualizador presente na compreensão das selecionadoras.

A informalidade é referida como uma das alternativas de sustento dos sujeitos que não conseguem se inserir (ou se adaptar) nas organizações regidas por contratos de trabalho:

“E eu vejo também muito trabalho informal, tipo como o meu, assim, que as pessoas não têm garantias, não têm uma segurança, um, sabe, então acho que isso é uma das coisas ruins também.” (Cláudia)

“Mas na empresa, o que acontece é uma realidade nua e crua né Ticiania, se as pessoas não conseguem entrar nesse compasso, elas ficam excluídas, o mercado exclui elas do processo do trabalho e elas vão para a informalidade.” (Helena)

O ritmo das transformações do mundo do trabalho impõe uma necessidade de constantes atualizações técnicas e comportamentais por parte dos profissionais. No entanto, este nível de exigência pode ser inatingível para grande parte dos trabalhadores. Além disso, ao se depararem com um mercado de trabalho incerto e instável, muitos sujeitos não conseguem se ajustar ao ritmo e se tornam especialmente susceptíveis ao desemprego:

“Porque se distanciaram muito desse processo, ou porque não tiveram oportunidade para se qualificar, porque a qualificação é cara, o nosso sistema social é injusto. E as pessoas não conseguem ter a qualificação mínima, portanto ficam alijadas do processo. Ou porque tem um perfil

peçoal complicado, difícil, são mais duras, mais rígidas e não vêm as oportunidades.” (Helena)

Uma outra característica do cenário atual em que se opera a seleção de peçoal é a urgência e a velocidade na contratação e na adaptação do trabalhador ao cargo. Tal característica demanda processos cada vez mais rápidos de seleção, especialmente no nível operacional, bem como uma busca por candidatos que não requeiram investimentos em qualificação:

“Como as empresas vivem um mercado muito turbulento, quer dizer, a mudança ela é constante hoje. O quê hoje ta bem no mercado, amanhã não ta. Então elas não têm muita tolerância, a gente vê isso, eu vivi em diferentes empresas, de serviços, de manufatura, de TI, e só muda de endereço. (...) e a salvação que se percebe é trazer alguém pronto, e esse pronto não vem, também, né, ou vem numa escala muito menor do que poderia.” (Helena)

As participantes compreendem, ainda, que as mudanças organizacionais em ritmo acelerado repercutem numa superfluidade dos processos e numa imposição deste mesmo ritmo aos trabalhadores. A necessidade de aderência à flexibilidade e à velocidade das mudanças exige profissionais versáteis e que não demandem tanto tempo de adaptação às organizações:

“É um *click*, já ta aqui pronto, né, essa velocidade com que as coisas estão acontecendo. E as pessoas tão perdendo a noção de que são pessoas, de que precisam tempo, as pessoas precisam se acostumar com a empresa, com o ambiente, com a função, com a atividade e que isso leva um tempo. E a exigência ta muito grande.” (Cláudia)

Diante de um contexto de trabalho de tantas incertezas, um dos fatores de inclusão dos profissionais no mercado é atribuído à sorte:

“Acho que vem a questão sorte. Muito, assim. Principalmente se a gente ta falando de níveis mais altos, de nível superior, de quem tu conhece, isso determina sabe. Se tu é uma pessoa, bem nascida eu não digo, mas bem relacionada, isso determina tudo. Não é só tu ser competente.” (Ana)

Reforça-se a crença de que a responsabilidade recai no indivíduo, seja através de mecanismos que ele mesmo controla, ou mecanismos que fogem do seu controle.

As participantes revelam a consciência de que a necessidade de manter a subsistência faz com que os sujeitos busquem qualquer posto de trabalho, até mesmo os que não condigam com sua qualificação ou seu plano de carreira:

“Que a realidade é essa, então a gente tem visto assim, as pessoas cada vez mais profissionalizadas, com um grau de formação maior, mais instrumentalizadas, se sujeitando a buscar vagas até de menor qualificação, em função do desemprego.” (Graziela)

“Não sei se o meu olhar ta mais afinado pra isso e antes eu não me dava conta, mas por essa relação de mercado, ‘eu tenho que conseguir um emprego, eu tenho que conseguir uma remuneração’, e esquecendo de tudo aquilo que as move pra estar bem numa relação de trabalho.” (Ivone)

Apesar das repercussões do desemprego e da competitividade exacerbada no cenário de trabalho, a atividade de seleção de pessoal é compreendida como uma importante forma de seguir auxiliando os processos organizacionais na busca por maior coesão entre o profissional e a sua carreira, bem como entre a empresa e os profissionais que constituem seu corpo de efetivos. Ao mesmo tempo em que reconhecem a exigência de processos seletivos cada vez mais rápidos, também avaliam que há uma conscientização por parte do mundo do trabalho da necessidade de investir em processos seletivos qualificados, o que pode demandar um tempo maior:

“Então cada vez mais as empresas estão investindo em qualificar os processos seletivos, porque se sabe que a qualidade do processo seletivo vai ter a consequência do resultado esperado que ele tinha naquele processo. (...) Então cada vez mais as empresas se preocupam em fazer processos mais longos, com maior qualidade, com o maior conjunto de ferramentas possíveis, pra poder ter mais assertividade e poder ganhar mais nas contratações.” (Helena)

5.2 Situando os atores: o perfil²² das selecionadoras e dos selecionáveis

As participantes depoentes têm idades entre 27 e 37 anos, confirmando a tendência revelada pela última pesquisa oficial²³ realizada sobre a classe de

psicólogos, que, embora traga informações da década de oitenta, ainda é considerada uma referência sobre o perfil do psicólogo brasileiro. A estimativa é de que 74,7% dos psicólogos gaúchos se encontrem na faixa etária de 22 a 39 anos. De acordo com Rosas, Rosas e Xavier (1988), a psicologia é uma profissão jovem, conduzida por profissionais jovens, o que lhe garante um contínuo processo de renovação.

As participantes cursaram psicologia nas seguintes universidades: UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, ULBRA - Universidade Luterana do Brasil e, a grande maioria, titulou-se na PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Este dado aponta para uma característica da formação em psicologia: seu caráter predominantemente privado. Além disso, o enfoque curricular das instituições de ensino particular quando comparado à proposta curricular da universidade pública (UFRGS), prioriza temas como práticas de gestão em recursos humanos, incluindo seleção de pessoal na formação. Apesar disso, todas as depoentes consideram a formação recebida na área de psicologia organizacional e do trabalho como insuficiente e sem priorizar a prática:

“Mas acho que falta isso assim, uma formação que nos dê uma formação pra prática, uma formação para a atuação dentro das organizações. A gente se distancia de como é que tu vai falar com o gerente, né, se tu não entende o que ele ta falando, lá dos termos dele.” (Edith)

“A formação não prepara pra nada. A minha, o meu ponto de vista é esse. A formação ela vai te dar o básico pra tu ir buscar, teoria é uma coisa, prática é outra, é bem diferente assim.” (Joana)

A fim de complementar as lacunas da formação, as participantes recorrem a diferentes cursos de pós-graduação. De uma forma geral, possuem cursos de

²² Embora a literatura faça referência a necessidades de substituir a noção de perfil pela noção de competência, mantém-se o emprego do vocábulo perfil por ter sido empregado pelas depoentes.

aperfeiçoamento nas áreas de desenvolvimento de recursos humanos, psicologia organizacional, dinâmica de grupo, MBA (*Máster Business Administration*) em gestão de pessoas, e também formação na área clínica. Apenas uma participante não possui nenhum tipo de pós-graduação. A recorrência a uma formação complementar, conforme Langenbach e Negreiros (1988), é compreendida como uma cultura incorporada pela classe dos psicólogos. Neste imaginário, a formação complementar é percebida como indispensável desde os primeiros contatos do estudante de psicologia com a profissão. Dentro dessa cultura, difunde-se, ainda, que a formação do psicólogo é um processo em constante continuidade, abrangendo necessariamente a perspectiva teórica, o tratamento pessoal e a supervisão por um profissional mais experiente.

Referente à trajetória das participantes, constatou-se que, em sua maioria, o início da atuação na psicologia organizacional e do trabalho acontece durante a graduação, mais especificamente, antes mesmo do estágio obrigatório de final de curso. Este vínculo possibilita obter uma remuneração em uma atividade relacionada à psicologia, o que dificilmente acontece em outras áreas. Além disso, a identificação com a área, considerada dinâmica e instigante, e o desejo de se conhecer o “mundo do trabalho”, são também justificativas para o ingresso em estágios extracurriculares:

“E daí eu comecei a fazer estágio, então... pra seleção, foi minha base. Acho que foi super bom assim. Foi extracurricular, eu fazia de meio turno e meio turno eu fazia faculdade.” (Cláudia)

“E meu primeiro contato real, concreto foi no terceiro, quarto semestre, que eu resolvi fazer estágio voluntário pra conhecer um pouco do mundo do trabalho.” (Helena)

²³ Fonte: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Quem é o psicólogo brasileiro?** São Paulo: EDICON, 1988.

Em termos financeiros, esta é uma área considerada de retorno imediato. Após o ingresso, as psicólogas não migraram para outras áreas, dando seguimento a sua trajetória profissional na área de psicologia organizacional e do trabalho:

“E aí que eu vi que a possibilidade era maior de eu conseguir colocação através da área organizacional. Aí, em seguida que eu me formei, uns dois meses depois, comecei, consegui numa consultoria também, né? Fazendo a área de seleção.” (Beatriz)

“Nessa empresa eu fiz meu estágio em organizacional, acadêmico, e ao final eu fui efetivada e iniciei minha vida profissional. A minha vida profissional teve um pouco de oportunidade, na realidade, pela escolha de RH, né. Iniciei com recrutamento e seleção, fazia acompanhamento de funcionários...” (Fabiana)

No que se refere à atividade atual das participantes, percebem-se diferenças bastante significativas em relação à vinculação que mantêm com as empresas onde atuam, conforme o quadro a seguir:

PARTICIPANTES POR ORDEM DE ENTREVISTA^a	EXPERIÊNCIA EM SELEÇÃO DE PESSOAL^b	VÍNCULO COM AS EMPRESAS
Ana	5 anos	Consultora ^c : mantém registro jurídico de consultoria. Atua no local físico das empresas, onde mantém horários fixos de atendimento durante a semana.
Beatriz	9 anos	Funcionária: possui vínculo empregatício (CLT) ^d em empresa do ramo de serviços, onde trabalha em período integral.
Cláudia	5 anos	Consultora: trabalha como colaboradora em uma consultoria de recursos humanos, sem vínculo empregatício, em período integral.
Débora	8 anos	Consultora: mantém registro jurídico de consultoria. Atua no local físico exclusivamente de uma indústria, onde mantém horários fixos de atendimento durante a semana.
Edith	6 anos	Consultora: é sócia de uma consultoria de <i>Headhunter</i> (Caça Talentos) que presta serviços para diversas empresas.
Fabiana	9 anos	Funcionária: possui vínculo empregatício (CLT) em empresa do ramo de serviços, onde trabalha em período integral.

^a Os nomes seguem em ordem alfabética, conforme a seqüência das entrevistas.

^b Estimativa aproximada, que inclui como experiência a prática de seleção de pessoal realizada também na condição de estagiária de psicologia.

^c Apesar de este termo suscitar divergências quanto à conceituação, optou-se por seu emprego com a finalidade de manter fidelidade aos depoimentos das participantes no que se refere a sua forma de vinculação profissional.

^d Consolidação das Leis do Trabalho.

Graziela	8 anos	Funcionária: possui vínculo empregatício (CLT) em empresa pública do ramo de serviços, onde trabalha em período integral.
Helena	16 anos	Funcionária: possui vínculo empregatício (CLT) em uma indústria, onde trabalha durante período integral.
Ivone	7 anos	Consultora: mantém registro jurídico de consultoria. Possui espaço físico próprio, mas também atua diretamente nos espaços físicos das empresas. Realiza, ainda, exame psicotécnico para concursos públicos.
Joana	1 ano	Funcionária: possui vínculo empregatício (CLT) em uma consultoria de recursos humanos, onde trabalha em período integral.

Ana, Débora e Ivone abriram registro de pessoa jurídica a fim de fornecer recibo às empresas para as quais prestam serviços como consultoras de recursos humanos. Para essas três psicólogas, a seleção de pessoal não é atividade exclusiva, mas corresponde a uma parcela substancial da demanda de trabalho. Ana e Ivone prestam serviços para diversas empresas, fazendo seleção tanto para cargos mais operacionais como para cargos considerados intermediários. Paralelo a isso, Ivone integra uma equipe de profissionais que realiza a etapa chamada de “psicotécnico” em concursos públicos. Sem possuir vínculo com órgãos públicos, Ivone realiza estes trabalhos quando convocada para algum processo por empresas terceirizadas. Já Débora possui horários fixos exclusivamente em uma indústria, onde permanece durante vinte horas semanais, realizando, entre outras atividades, seleção para cargos majoritariamente operacionais, por ela nominados como “chão de fábrica”.

Beatriz, Fabiana e Helena são psicólogas contratadas em empresas de médio porte, possuindo registro na carteira de trabalho, salário e carga horária fixos, cumprindo contrato conforme CLT. Caracterizam-se por possuírem uma demanda de trabalho que não coloca a seleção de pessoal como atividade central, embora seja cotidiana. As vagas dos processos seletivos variam entre cargos operacionais e

intermediários. Beatriz e Fabiana trabalham para empresas do ramo de serviços e Helena para o ramo da indústria.

Cláudia é consultora em uma empresa de recursos humanos (ou agência de empregos, conforme refere) que encaminha candidatos para as empresas requisitantes. Estas empresas requisitantes são consideradas os clientes e são responsáveis por pagar os processos seletivos. Cláudia não possui vínculo empregatício, embora sua carga horária seja integral e a empresa lhe pague INSS, salário mensal fixo, além de uma comissão. Para Cláudia, a seleção de pessoal corresponde à atividade central de seu trabalho, sendo majoritariamente para cargos intermediários, apesar de não excluir eventuais processos seletivos para cargos operacionais.

Edith atua como consultora associada em uma consultoria especializada em *headhunter*, ou seja, caça talentos. Esta empresa se propõe a selecionar candidatos para cargos de alta gerência e executivos em nível de diretoria, considerados estratégicos para as organizações. Conforme o relato de Edith, as seleções realizadas por esta consultoria possuem um valor de mercado diferenciado, com um percentual cobrado sobre a remuneração anual do cargo requisitado, o que representa valores expressivos. Estas seleções possuem um tempo maior de duração, podendo chegar a vários meses.

Graziela trabalha como funcionária em uma empresa pública do ramo de serviços, onde coordena a área de desenvolvimento de pessoas, que absorve a área de seleção e de treinamentos. As seleções que realiza possuem o formato de concurso público, divulgadas através de editais oficiais.

Joana possui contrato de trabalho regido pela CLT, trabalhando em uma consultoria que possui unidades em vários estados do país e no exterior. Esta consultoria, chamada por Joana de agência de empregos, caracteriza-se pelo foco em trabalho temporário e terceirização de mão-de-obra, atendendo à demanda de seleções especialmente para cargos operacionais, possuindo uma padronização de processos bastante característica. Diferentemente da empresa de *headhunter*, privilegia a quantidade de processos seletivos, caracterizados por uma rapidez na realização de todo o processo.

Constata-se, portanto, que todas têm a seleção de pessoal como atividade cotidiana. Em alguns casos, é a única atividade exercida ou a atividade central. Ademais, 50% das entrevistadas se apresentam como consultoras, o que é ilustrativo de uma tendência da área no contexto atual.

A expectativa de futuro profissional das participantes inclui o projeto de continuar atuando e se especializando na área de psicologia organizacional e do trabalho. Em alguns casos, paralelamente a este plano há projetos de docência em nível acadêmico. Entretanto, as psicólogas que possuem vínculo de consultoras autônomas manifestam o desejo de obter uma colocação que lhes garanta os direitos trabalhistas e uma maior estabilidade:

“Uma estabilidade maior, garantia de férias, fundo de garantia, décimo terceiro, essas coisas assim, sabe? (...) Mas é o que eu penso assim, uma estrutura um pouco mais sólida, né, mais definida assim.” (Cláudia)

Apesar desta aspiração, justificam o atual modo de contratação compreendendo que as empresas não possuem condições para manter uma psicóloga no quadro de funcionários. Além disso, avaliam que tal posição lhes permite uma possibilidade de melhores intervenções, uma vez que se mantém um

distanciamento dos processos internos da empresa, preservando uma suposta neutralidade:

“É cada vez mais. Até porque as empresas têm dificuldade de absorver como funcionário da empresa né. E eu acho que isso é bom pro profissional também. Acho que trabalhar como consultora te dá uma liberdade maior, né. Eu acho que o fato de tu não estar quarenta horas na empresa, tu não ta institucionalizada. Tu pode sair e ter outras experiências, né.” (Débora)

A neutralidade foi uma característica fortemente vinculada à classificação da psicologia como científica, na medida em que representa uma qualidade; também, no caso da consultoria, tal neutralidade é um qualificativo para o trabalho realizado.

Graziela foi a única participante que manifestou o projeto de abandonar a área de atuação em seleção de pessoal, chamando a atenção para o fato de ser justamente a psicóloga que ocupa cargo público e possui certa estabilidade:

“Eu não sei se é o que eu quero ser, ta, eu acho que eu quero tomar um outro rumo, como a gente conversou.” (Graziela)

Enfim, as participantes constituem um grupo de profissionais jovens, pós-graduadas, que iniciaram a carreira em psicologia organizacional e do trabalho ainda no período da graduação como forma de obter alguma remuneração em uma atividade ligada à psicologia, e nunca abandonaram a área. Além disso, cinco psicólogas possuem vínculo empregatício em seus locais de trabalho e as outras cinco atuam como autônomas (ou consultoras) em organizações públicas e privadas.

Com relação ao perfil dos candidatos que se apresentam nos processos seletivos, as participantes fazem algumas considerações sobre o que se poderia denominar de perfil dos desempregados. Segundo seus depoimentos, alguns grupos de pessoas são considerados potencialmente mais susceptíveis ao desemprego, como os jovens, pela falta de experiência, e os mais velhos, por possuírem

experiências nas atividades inferiores da estrutura ocupacional das empresas e pela desatualização frente às novas demandas de trabalho:

“Pessoas de mais idade, que são excluídas e não têm oportunidade, as empresas não dão oportunidade. Muita gente jovem também, que por não ter experiência, não tem oportunidade.” (Débora)

“Eu acho que tem dois grupos que tão sendo, nesse momento, essa questão de emprego, tão sofrendo mais: os muito jovens, que não conseguem ingressar pela falta de experiência, e esse grupo de mais idade que também, de alguma forma, acaba perdendo às vezes dez, quinze anos numa oportunidade no mercado e depois não conseguem se recolocar, porque se entende que essa oportunidade é muito estanque, limitada.” (Fabiana)

Sobre esta questão, Castel (1998) menciona que sua exclusão do mercado de trabalho se inscreve em um “contexto da busca da flexibilidade interna”, onde a empresa entende adaptar as qualificações dos trabalhadores às transformações tecnológicas. Assim, o resultado é a invalidação dos trabalhadores que estão envelhecendo, ou seja, demasiado idosos ou não suficientemente formados para serem reciclados, mas jovens demais para se beneficiarem da aposentadoria. Quanto aos jovens, a empresa falha igualmente em sua função integradora elevando o nível de exigência de qualificação, desmonetizando a força de trabalho destes indivíduos antes mesmo que tenham começado a servir.

Também a desqualificação é considerada uma importante propulsora da exclusão de profissionais do mercado de trabalho. Atribui-se essa problemática a uma questão de desigualdade social, onde pessoas ficam segregadas a uma realidade de poucas oportunidades de acesso à educação e integração na sociedade:

“E os excluídos, cada vez mais, porque são excluídos, não têm isso. E eu vejo que tem muitas pessoas sem qualificação, sabe, por falta de oportunidade, por falta de estudo. E o mercado realmente tá fechado pra isso, né, tá bem fechado assim.(...) E eu vejo que as pessoas tão querendo, tá batalhado, assim, tá sofrido, assim, tão sem espaço. (...) Da falta de qualificação, que eu acho que é pela falta de condição financeira, de não poder fazer cursos, enfim. Isso existe, sabe.” (Cláudia)

“Mas assim o que eu vejo hoje, assim, cada vez mais, é um número cada vez maior de pessoas buscando uma oportunidade, pessoas sem qualificação e, muitas vezes, sem experiência específica pra aquela área, né.” (Débora)

Uma participante pontua que a desqualificação é tamanha que impede os sujeitos de ocuparem inclusive cargos considerados operacionais:

“Então, nessa faixa, né, desse tipo de atividade, assim, mais operacional, o que eu vejo hoje: tenho vagas, simples, que a gente tem dificuldade de fechar, porque eu vejo que a qualificação do pessoal tá muito baixa. Então assim, às vezes, ‘ah não tem emprego, não tem emprego’, tem emprego! Tem várias vagas abertas.” (Joana)

Para Castel (1998) é verdade que, estatisticamente falando, as baixas qualificações fornecem os maiores contingentes de desempregados, no entanto, esta correlação não implica uma associação direta e necessária entre qualificação e emprego. As baixas qualificações correm o risco de estar sempre com “atraso de uma guerra”, ou seja, sempre um passo atrás dos qualificados, pois o nível geral da formação se elevou; no entanto, este imperativo não deve dissimular um novo e grave problema: a possível não empregabilidade dos qualificados.

O aumento do desemprego e do acirramento na competição para ingressar ou se manter no mercado de trabalho enseja um progressivo aumento na exigência da qualificação dos trabalhadores. A contraparte disso é a contratação de funcionários com qualificações acima das necessárias para os postos de trabalho:

“Eu vejo assim, ó: as empresas tão muito exigentes. Elas querem o *top*, do *top*, do *top*. Só que não tem espaço pra esse *top*. Se tu for botar uma pessoa muito, é uma coisa um pouco assim, ó, exigente demais, pra um espaço que não exige tanto. Superqualificados pra uma atividade que não precisa tanto, simples, sabe.” (Cláudia)

“Eu acho que há muito tempo a gente tá vivendo uma situação muito complicada pro candidato e muito confortável pra empresa, né. Porque nós temos um excesso de candidatos disputando uma vaga, então a empresa tem opção de poder escolher e exigir cada vez mais, eu acho, né. Porque na medida que tu tem mais opções de escolha, tu pode, o teu nível de exigência se eleva.” (Graziela)

“Tu tem uma condição econômica desfavorável no país que permite uma relação de barganha, vamos dizer assim, dos empresários, em relação à

contratação dos seus colaboradores. Os empresários cada vez mais caminham pra vigência de uma qualificação muitas vezes, assim, incompatível com a atividade que ele vai fazer, mas porque ele sabe que tem psicólogo desempregado, que tem administrador desempregado, que tem pessoas que estudaram e que tem uma maior qualificação, disponíveis no mercado pra fazer um trabalho não necessariamente na sua área, mas porque precisam sobreviver.” (Ivone)

Enquanto selecionadoras, tal realidade se reflete claramente em suas práticas cotidianas de trabalho. Tanto as psicólogas que atuam como funcionárias dentro das organizações como as que trabalham nas consultorias que encaminham candidatos para as organizações, referem uma sensação de aderência a demandas de perfis profissionais superqualificados:

“Tu olha três candidatos muito bons, um já tem mestrado, um tem uma especialização e um recém se formou. Então tu não dá nem chance praquele que recém se formou. Já tem um, com a mesma faixa salarial, com a mesma pretensão, tu tens opções muito boas, né. (...) Tu vai e busca aquela que tu entende que é mais qualificada.” (Fabiana)

“Então essa é uma situação bem complicada pra gente que faz seleção. Por exemplo, tu vê um candidato que teve uma oportunidade legal, que estudou em escola particular, que fez uma faculdade, que tá fazendo uma pós-graduação, é super comum de acontecer isso, concorrendo pra uma vaga de menor exigência. (...) Mas enquanto o outro, que não tem a oportunidade e teria que ter esse espaço, ele acaba ficando abaixo em nível de qualificação praquela vaga, né. Então se tu tiver que optar, obviamente a empresa acaba optando pela pessoa que tá mais bem colocada.” (Graziela)

A exigência de superqualificação repercute especialmente na atividade das psicólogas que encaminham candidatos para as organizações. Estas relatam uma sensação de dificuldade de atender à exigência dos perfis solicitados pelos clientes requisitantes:

“E as pessoas do RH, que são dentro das empresas, muitas vezes são muito rígidas assim, no currículo, se não tem aquela palavrinha: ‘ai, eu não quero conhecer’. Se a pessoa não disser aquilo, ou se a pessoa não se mostrou um super homem, então não. Sabe, muito intolerantes assim, de apostar, de acreditar.” (Cláudia)

Paradoxalmente a uma realidade de trabalho caracterizada pelo desemprego, as depoentes avaliam que as políticas de recursos humanos

privilegiam a busca e a contratação de profissionais que se encontram empregados em detrimento dos que estão desempregados:

“Porque a gente vê o quanto as pessoas estão desempregadas e cada vez menos oferta, e aí ao mesmo tempo se dá prioridade aos que estão, às vezes, empregados. É uma coisa, um paradoxo, assim, né. Tanta gente desempregada, mas, ao mesmo tempo, só se busca aqueles que estão bem e que estão colocados. Quem ta desempregado já não é nem muito bem visto, né.” (Edith)

As participantes percebem que os critérios de seleção de pessoal são fortemente influenciados por modismos gerenciais. A demanda por profissionais polivalentes e qualificados imposta no cenário de trabalho acaba por determinar alguns padrões recorrentes de exigência de determinados perfis nos processos seletivos:

“E esses dias eu tava reparando assim ó, que a palavra da moda é pró-atividade. Quando eu comecei a fazer seleção, era trabalho em grupo. É impressionante! Sabe assim, hoje em dia todo mundo diz assim, ó, diz uma característica boa que tu tem: ah, eu sou pró-ativo!” (Ana)

Acerca desta questão, Grisci e Carvalho (2004) empreendem a análise de que muitos candidatos passam a utilizar estratégias de gerenciamento de impressões para transmitir a idéia de um perfil atraente e competente. Em um mercado de trabalho extremamente restrito, esta postura passa a ser adotada como um recurso para aumentarem sua competitividade.

Para as autoras, os candidatos procuram se apropriar das tendências ditadas pelos especialistas em gestão através do consumo de literaturas de auto-ajuda e também na apropriação das informações sobre os modismos gerenciais. Na perspectiva das autoras, estas receitas de sucesso, oferecidas pelas literaturas difundidas nos mais diversos contextos, são compreendidas como “novas drogas que entorpecem os sujeitos”. A postura de “gerente-herói” ou “super-homem” acaba

por aderir-se ao estilo de vida das pessoas de uma forma ampla e não apenas nas competições por reconhecimento ou busca por trabalho.

As participantes compreendem a adoção de posturas específicas por parte dos candidatos frente aos processos seletivos como uma necessidade de ajustamento às exigências impostas por padrões ideais de candidatos. Dessa forma, consideram que não se trata de uma postura condenável, mas sim de uma forma de se sentirem competitivos:

“Eu acho que não é uma coisa consciente... ó, eu vou... não é uma mentira. É uma coisa que tu abre qualquer jornal ta escrito: como conseguir o emprego dos seus sonhos. Então, a pessoa ta num momento difícil, como é que ela não vai fazer? Sabe? Eu também faria! Mas, não teria dúvida nenhuma! A gente faz, todo mundo faz. Se tu quer alguma coisa tu vai se portar de um jeito pra conseguir aquilo. Se ta dizendo no jornal que tu tem que ser pró-ativo então tu vai ser.” (Ana)

Acerca dos candidatos que acorrem às vagas de emprego via processos seletivos, as depoentes consideram que alguns grupos estão mais vulneráveis ao desemprego, como o jovens e os mais velhos, sendo a desqualificação considerada um agravante. Ademais, muitas vezes candidatos que se encontram empregados são mais bem cotados na busca pelas vagas se comparados com os desempregados. A responsabilização e individualização pelo desemprego se mantêm agregadas a toda uma compreensão sobre a dificuldade do cenário macrossocial.

5.3 Situando a seleção de pessoal: a ‘adequação’ dos atores ao cenário

Muitas foram as justificativas arroladas pelas participantes acerca da importância da atividade de seleção de pessoal. Entretanto, observaram-se algumas

regularidades, como a alegação de que a tarefa de ajustar as pessoas aos postos de trabalho é considerada uma função social imprescindível em um contexto de trabalho marcado por vagas escassas e muita oferta de mão-de-obra. Para as participantes, esta é a forma de filtrar e definir quem são as pessoas mais habilitadas para os cargos que se apresentam, mantendo critérios e uma ordenação nos processos:

“Porque, primeiro, uma questão social, né, enquanto tu tem uma oferta, e tu tem um conjunto de pessoas precisando de trabalho muito maior do que as ofertas que o mercado propõe, né. Como é que tu vai peneirar isso?” (Helena)

Além disso, a seleção de pessoal é avaliada como uma ferramenta que possibilita a mudança ou a manutenção de padrões de qualidade nas organizações:

“E porque daí a gente vê que o processo de seleção, ele é um processo muito importante dentro da empresa, né. E quantas coisas, e quantos indicadores, ou, até de diagnóstico que se tem, por exemplo, pra um consultor no momento da escolha de um profissional. Já começa a identificar muita coisa, né, na tomada de decisão.” (Edith)

“(…) porque a instituição, por ter a sua cultura, os seus vícios, as suas necessidades, né, ela muitas vezes, pra manter o seu *status quo*, pra manter a sua situação vigente, ela acaba incorporando, claro que isso não é regra mas, ela acaba incorporando a sua, ao seu grupo enfim, pessoas que só vão mantê-la naquele mesmo estado.” (Fabiana)

O futuro da seleção de pessoal é avaliado positivamente, acreditando-se que o investimento nesta área é promissor e imprescindível para o aumento da lucratividade das organizações:

“E cada vez mais as empresas querem qualificar os processos pra diminuir índices de rotatividade, porque se sabe que rotatividade alta é perda de dinheiro no caixa. As empresas não querem perder dinheiro, elas querem ganhar. Então os processos hoje são mais lentos, mais complexos, porque elas querem ter assertividade. Então o futuro da seleção é altíssimo.” (Helena)

As participantes justificam a importância e o valor atribuídos à atividade de seleção de pessoal, relacionando a prática às demandas de um mercado de trabalho que impõe a necessidade de auxiliar as empresas e também os trabalhadores a se

ajustarem mutuamente. Além disso, não reconhecem outra forma de contratação de profissionais que não seja através de um processo seletivo:

“Eu acho que se mantém, se mantém enquanto se mantiver empresas, enquanto existir trabalho e empresa, existe seleção, porque não tem como não ter seleção, não consigo imaginar isso. Até gostaria de tentar fazer esse exercício assim de imaginar, né, mas não consigo ver.” (Helena)

Dessa forma, reproduzem-se as justificativas apresentadas para o emprego instrumental da psicologia no contexto organizacional: aumento da lucratividade, ajustamento mútuo, processo seletivo como algo dado e natural. A formação em psicologia é reconhecida como um facilitador para o exercício da atividade de seleção de pessoal e que permite qualificar o processo.

As justificativas das depoentes sobre a inserção da psicologia na atividade de seleção de pessoal consideram que a formação nesta área amplia as formas de análise das pessoas e das instituições. A atribuição ao ‘olhar’ da psicologia como detentor de maior sensibilidade e alcance da ‘subjetividade’ das organizações é um consenso entre as participantes:

“Eu acho que a psicologia me acrescentou uma outra visão, né, que eu não tinha como administradora. É diferente porque a tua busca numa seleção como administradora ela é muito mais objetiva, entende? Tu não tem esse olhar assim, do ser humano, da sua complexidade, da sua subjetividade. A gente não considera isso, né, tu considera a pessoa certa, no lugar certo, e cada um com os seus problemas e eu não tenho nada a ver com isso. Era mais ou menos assim. Na medida em que eu comecei a entender todo um outro lado das pessoas, eu comecei a também fazer um trabalho, eu acho, diferenciado, né.” (Graziela)

“Eu acho que isso é o diferencial de um profissional da psicologia num processo de recrutamento e seleção, ou de capacitação, de avaliação funcional, porque ele consegue acompanhar os movimentos subjetivos da instituição.” (Fabiana)

“(…) porque hoje cada vez mais a gente precisa ter a capacidade de ler o que não tá dito, de... sabe, trabalhar com o invisível, trabalhar com o simbólico, cada vez mais a gente precisa ter essa sensibilidade, né, pra tá vendo o movimento das pessoas. O que que isso tá significando, que que isso tá querendo dizer, né, que tipo de reação é essa?” (Helena)

A formação em psicologia é percebida como fundamental para o desenvolvimento da habilidade de estabelecer uma relação de proximidade com os candidatos. Esta relação é avaliada como respeitosa, sem a demonstração de superioridade ou abuso de poder:

“Não é só uma coisa de ficar tirando das pessoas na entrevista, tu tem que dar. Sabe quando tu consegue ter essa relação assim de conversar com as pessoas, não de ficar... ai, assim, numa posição hierárquica, superior. Que daí eu acho que as pessoas também se envolvem mais.” (Ana)

“Eu acho que, dentro daquilo que eu te falei, da transparência, da ética, eu não trato a seleção como uma relação de poder, porque, das coisas, dos valores que eu tenho, eu acho que é um processo de escolha de ambos os lados, né.” (Ivone)

Segundo as narrativas das entrevistadas, a psicologia contribui para um entendimento mais humano dos processos organizacionais. Ao desenvolver a habilidade de realizar leituras dos aspectos implícitos e latentes dos sujeitos e das instituições, a psicologia propicia uma análise mais abrangente das complexidades que permeiam as relações de trabalho. Esta perspectiva se relaciona, segundo as psicólogas, à capacidade analítica desenvolvida pelo enfoque clínico da formação em psicologia:

“Isso também interfere na empresa, né, é o meu olhar dentro da empresa, de entender o funcionamento, as relações das pessoas, o padrão como se constitui o gerenciamento da empresa, é entendido dessa forma psicanalítica. E na seleção também.” (Débora)

“É, eu acho que, por nossa visão clínica que nas faculdades forçam tanto assim, esse olhar clínico, eu acho que vem a ajudar na seleção, muito assim. Isso que dá a diferença, né. Dessa sensibilidade maior.” (Cláudia)

Uma participante relacionou a capacidade de selecionar pessoas a questões inatas, como algo já dado:

“Eu acho que, têm pessoas que não vão ter esse *feeling*, porque não são, habilidades, enfim, e isso já é uma coisa que entra a coisa orgânica, eu acho, né. Trabalham mais com o hemisfério direito, outros trabalham mais com o hemisfério esquerdo, umas vão pras exatas, outras vão pras humanas, tu entende?” (Joana)

Em síntese, a seleção de pessoal é concebida como necessária e se fundamenta na noção de que os indivíduos devem se ajustar ao meio social como algo dado e natural. A perspectiva adaptacionista própria à psicologia na perspectiva de Patto (1984) é o fundamento do processo de seleção. A formação em psicologia é avaliada positivamente, pois tal formação permite captar aspectos não explícitos tanto dos candidatos como da organização, aspectos esses também essenciais no processo de ajustamento.

Como critérios de seleção, a análise dos depoimentos permitiu identificar que as psicólogas pautam as escolhas dos candidatos em critérios objetivos e em critérios que podem ser classificados como subjetivos. Os critérios objetivos são geralmente definidos pela empresa e, em um caso, verificou-se que foram definidos através de pesquisas realizadas com os clientes da empresa.

Os critérios objetivos do perfil dos candidatos abarcam aspectos como idade, sexo, escolaridade, experiência na função, entre outros itens:

“Mas a empresa tem alguns critérios, né que baseiam pra seleção de funcionários, de operadores de máquina, né, no mínimo a quinta série, a conclusão da quinta série, e alguma experiência em metalúrgica.” (Débora)

“(...) a experiência, porque a experiência é a parte que primeiro elimina, né? Quer dizer, tem um perfil, tem que ter uma experiência de pedreiro de no mínimo um ano, seis meses, em carteira, né. Aí é o primeiro fator, ta?” (Joana)

Dentre os critérios objetivos, alguns implicam uma avaliação e requerem um contato mais próximo com o candidato ou a utilização de testes psicológicos. Aspectos como a aparência, a linguagem, a estabilidade nos empregos e a capacidade de cognição integram esses critérios:

“Assim, essa questão de apresentação eu diria que é mais uma triagem que acaba se fazendo, assim, até pra preservar esse indivíduo, que naturalmente não se adaptaria nesse contexto né. Se sentiria de alguma forma um estranho no ninho. Essa pessoa, que me ocorre, citando alguns

exemplos, assim, dentro da área médica, uma pessoa com *piercing*, uma tatuagem expressiva, uma situação, com um corte de cabelo muito radical, uma cor de cabelo muito diferente. São detalhes, mas que pra esse ambiente isso é valorizado, né.” (Fabiana)

Já os critérios “subjetivos” partem de uma análise de aspectos não explícitos e são considerados os mais importantes, pois permitem prever o grau de adaptabilidade do candidato à cultura da empresa:

“Sabe, acho que as empresas estão cheias de subjetividade e é isso que vai fazer alguém ficar ou não, entende? Ou como é que a empresa é, como é o clima, a cultura, como que é o coordenador daquela pessoa, isso é tri importante pra tu saber qual é o funcionário.(...) Às vezes só pelo jeito como as pessoas andam. Assim, se é mais lento, se é mais devagar. Tu consegue, quando começa a pensar pelo lado da empresa, identificar estes fatores.” (Ana)

“É uma coisa muitas vezes até muito subjetiva, sabe. Que eu acho que é muitas vezes o meu *feeling*. Tem vezes assim que, a pessoa tem experiência, a pessoa tem a formação, mas eu não sei, é o jeito dela, é a maneira dela se posicionar, a maneira como ela fala, é... Não são tão palpáveis sabe assim. É o intangível. Não tem como mostrar muito.” (Cláudia)

A importância atribuída aos critérios “subjetivos” se pauta no poder preditivo desses indicadores para o ajustamento do homem ao posto de trabalho. O objetivo de buscar ajustamento e adaptação se mantém como princípio que rege o processo seletivo e o instrumental da psicologia neste processo. É o que Patto (1984) identificou como a matriz da psicologia que lhe concede uma homogeneidade na sua heterogeneidade.

Conforme as participantes, a habilidade de identificar os critérios “subjetivos”, chamada por algumas de *feeling*, é adquirida através da experiência profissional, a partir de uma formação voltada para a apreensão da ‘subjetividade’ própria à psicologia. Alguns indicadores favorecem a compreensão de aspectos que moldam a cultura das empresas, como por exemplo, um ambiente mais masculino ou mais feminino. Além disso, pessoas mais discretas ou mais sensuais, mais

agressivas ou mais dóceis, entre outros, “encaixam-se” em ambientes específicos, relacionados com o grupo de trabalho e também com a função a ser realizada:

“Na metalúrgica é diferente porque é um ambiente mais formal, um ambiente essencialmente masculino. E na escola tinha mais a ver com a sensibilidade porque é um ambiente feminino, escola infantil é um ambiente de mulheres.” (Débora)

“Porque as outras duas moças que trabalham na área administrativa são bem assim, mais formais, mais maduras, mais discretas e ela é um pouco destoante. (...) Não. Eu acho que ela era... um perfil muito diferente das outras. Como é que eu vou te falar assim, mais, mais guria assim. E as outras mais maduras, mais discretas.” (Ana)

“Mais ríspidas, mais grosseiras, mais assim. Que tem que ser um profissional que não pode ser tão sentimental assim tão frágil, tem que ser um profissional que então se posicione mais. E isso assim eu já vi assim, eu já trabalho há muito tempo, então eu já conheço o jeito daquele, e sei que não adianta encaminhar uma guriuzinha, um rapaz muito tímido, que ele vai arrasar com a pessoa. Tem que ser uma pessoa mais comunicativa, falante, extrovertida. É que eu já tive experiências anteriores que me fizeram acreditar nisso e comprovar isso, sabe...” (Cláudia)

As modalidades de seleção de pessoal são variadas e se diferenciam umas das outras pelo público-alvo, pela posição ocupada pela selecionadora e, ainda, pelo formato que o processo assume na organização. No que se refere ao público-alvo, as seleções focalizadas em cargos operacionais distinguem-se por uma população de candidatos menos escolarizada e de classe social mais baixa. Os critérios de perfil destes candidatos são predominantemente os chamados critérios objetivos.

Tal modalidade de seleção se caracteriza, também, por processos rápidos, o que dificulta o estabelecimento de um vínculo com estes candidatos. Joana é uma das participantes que atuam neste tipo de seleção. Seus depoimentos são ilustrativos das formas assumidas nessa modalidade:

“São coisas simples, eu acho, porque a gente não tem tempo, é uma pré-seleção, quer dizer, a pessoa, o que é que ela precisa pra trabalhar lá? Ela precisa saber montar parede, entende? Fazer a massa, né? E esse tipo de coisa... não vamos muito além disso.”

“Né, é claro que, pra vagas operacionais eu não preciso estender uma hora de entrevista, porque é muito mais fácil de identificar se aquela pessoa tem

potencial pra ser repositor de supermercado do que se ela tem potencial pra ser gerente de uma grande empresa.”

“Depende, depende da vaga, depende do cargo, mas, assim, quinze minutos, dez minutos, né. Às vezes se faz grupos, não se faz entrevista individual, né. Alguns perfis que são únicos, que a gente já sabe aquele perfil decor e salteado. Por exemplo, tem uma empresa de confecção aqui do lado, né, que a gente trabalha sempre o mesmo perfil, a gente já sabe o que quer, a gente chama as pessoas pro grupo, vê, né, faz alguma atividade de dinâmica rápida, assim, vê alguma habilidade que a gente acha importante, ou alguma coisa que destoe, que a gente já vê que não vai ser possível, enfim, e aí a gente já encaminha direto pra empresa.”

Edith teve uma experiência nesta modalidade de seleção num momento de sua carreira. Sua narrativa denota a insatisfação com a experiência, considerada de pouco aproveitamento das habilidades desenvolvidas na formação em psicologia:

“Eu vejo que realmente assim, né, não exigia tanta qualificação pra fazer um trabalho que era só até ali, né, depois a gente tinha que ta oferecendo um número de pessoas, uma amostra, pra que as empresas fizessem a seleção, né. (...) Claro. Totalmente pouco aproveitada. Não exigia. Por que uma psicóloga? Porque talvez pra ele fosse interessante vender essa qualificação pras empresas, né. Que era, que a consultoria tinha uma psicóloga... Mas na verdade não tinha necessidade realmente de ter uma psicóloga lá dentro.”

Outras participantes também empreendem críticas a seleções focadas em processos rápidos. Argumentam que, além de serem superficiais, revelam um possível descaso com o profissional que busca emprego. Relacionam o tratamento dado aos candidatos com a sua condição social menos privilegiada:

“Tipo, a pessoa vem, tu pega a carteira dela ‘ah, onde é que tu fez, por que tu entrou, por que é que tu saiu, por que tu entrou, por que é que tu saiu, por que tu entrou, por que é que tu saiu? Ta, pode ir’. Então em dez minutos tu viu como ela entrou e por que é que ela saiu. E aí tu manda alguém pras mais diversas áreas. É evidente que essas consultorias trabalham numa área mais operacional, mas eu não acho que tu possa ter um tipo de conduta diante da especialização do profissional que ta na tua frente. Ele é um profissional!” (Ivone)

“E as empresas sabem que processo seletivo feito às pressas, sem qualidade, é custo, porque isso implica uma rotatividade alta, porque tu não mapeou direito, a pessoa talvez não tenha todas as qualificações que tu precisa, ou talvez ela não se adeque à cultura da organização, porque a gente fez um processo mal feito, não avaliou adequadamente a cultura daquela pessoa, os valores dela, daqui a pouco são valores absolutamente antagônicos aos da empresa.” (Helena)

Para Codo (1994), uma política que efetivamente se preocupe com a qualidade da seleção e treinamento dos trabalhadores em suas funções repercute numa valorização pela conquista do posto. Ao valorizar estes postos de trabalho, dificulta a rápida substituição de um homem por outro e, ao mesmo tempo, aumenta a segurança psicológica do trabalhador sobre sua própria capacidade. O autor avalia que um processo elaborado de seleção pode contribuir no sentido de fortalecer o trabalhador perante a organização, ao invés de enfraquecê-lo.

Embora a rapidez do processo seletivo seja em geral associada a sua menor qualidade, é reconhecido que pode haver qualidade na rapidez:

“(...) bom, se tu consegues fazer um serviço qualificado, rapidamente, por que não fazer, né? Então, assim, é o mínimo necessário, né. O ideal não é, com certeza.” (Joana)

Em uma posição bastante diferente, destaca-se o processo de seleção conhecido como *headhunter*, realizado por Edith. Este possui a configuração de pesquisa (‘caça’) de profissionais no mercado, possuindo uma abrangência nacional, ou seja, caso não encontre os profissionais na região de sua atuação, estes são buscados em outros estados do país. Edith refere que sua modalidade de seleção é focada apenas em cargos estratégicos de direção ou de executivos de alta gerência.

“Então aqui é um trabalho que muitas vezes exige um *hunting*, né, fazer aquela etapa de *hunting*, de mapear o mercado mesmo, de ir atrás.”

Nessa forma de seleção o público-alvo é constituído, segundo Edith, por profissionais pertencentes a uma classe social elitizada. Além disso, a grande maioria não está desempregada e em busca de uma colocação, mas sim ocupa cargos estratégicos em outras organizações:

“Não são profissionais que tão no mercado, assim, em termos de des... né, tu encontra muito poucos desempregados. A maioria tá colocado e muito bem colocado. E por isso que eles são já talentos e são já buscados pelas empresas. Então é um mercado bem diferente, né, de executivo.”

Os critérios que pautam esta seleção incluem os conhecimentos técnicos, experiência profissional e comportamento, entretanto, os mais determinantes são basicamente os critérios “subjetivos” (cultura, ideologia, relacionamento). Há uma forma bastante particular de tratativa com os candidatos, que são abordados através de entrevistas atentas à privacidade e sigilo, revelando uma postura menos invasiva para com ‘profissionais de prestígio’:

“Então é mais num tom de conversa, onde se conhece o perfil, tem que ser uma entrevista né, talvez não tão formatadinha, porque é um... Daí tu tem que ver qual é a postura, porque existem gerentes que já chegam né, com aquela arrogância toda, então tu tem que ir abordando, né, pelos lados, assim, eles vão te fornecendo informações do mercado, de como é que ta, negócios. E é mais às vezes uma linguagem de negócios do que né, até tu entrar mesmo, na questão mais pessoal, enfim.”

“A gente não tem como aqui, por exemplo, não usa toda uma, a metodologia de ta, por exemplo, uma dinâmica de grupo não é feita, né, com nível gerencial. Até porque é tratado sempre com muito sigilo, as pessoas que vêm aqui não vão se expor. Eles não podem ta de repente conhecendo, vendo os conhecidos num mesmo processo, né, tem todo um cuidado.”

Conforme o depoimento de Edith, esta modalidade de seleção se diferencia, ainda, por um período de maior duração para o encerramento, bem como pelos valores financeiros investidos, considerados elevados:

“Mais tempo. Não é uma decisão de curto prazo, assim né, aquela coisa de fazer correndo. É diferente da dinâmica, por exemplo, selecionar lá um temporário, que tem lá, que precisa de um operador de máquina, e a máquina não pode parar, porque... Né, então não, o cara tem que, de repente, a gente tem posições que, até às vezes é meio, como que é, a gente chama de, meio por *feeling*, assim...”

“É um valor mais alto, enfim, de mercado, é cobrado toda uma remuneração anual dele, como base na remuneração anual. E porque é um trabalho diferenciado também.”

Já os cargos reconhecidos como intermediários caracterizam-se por incluir, em geral, a aplicação de testes psicológicos, dinâmicas de grupo e entrevistas:

“(...) então, em cima desses recursos que a gente tem que montar a dinâmica, montar a entrevista coletiva, entrevista individual, pra poder realmente contar com esses nossos recursos, e normalmente se baseando, assim, as perguntas que a gente faz durante a entrevista, são perguntas ligadas mais à ação do indivíduo que ele teve no passado, né. Pra ver a

experiência dele, o que que ele fez, né, em determinadas situações. Então a gente não pergunta assim, se ele acha que tem iniciativa, se ele acha... mas que ele possa trazer exemplos de situações em que ele acha que teve, nesse sentido.” (Beatriz)

“O que eu gosto de fazer assim, quando a entrevista é grande, poder fazer uma dinâmica. Mas não uma, uma dinâmica assim ah vamos... uma coisa super elaborada, mais pra facilitar, as pessoas às vezes vão se sentir mais à vontade, assim e dentro de um clima de respeito e também considerando que aquilo é um momento de seleção, assim pra ver...” (Ana)

“Nessas situações eu me utilizo de testagem e entrevista. Testagens com questões bem objetivas, né, psicométricas, né e a própria entrevista. Faço também autobiografia. Me utilizo da autobiografia.” (Fabiana)

Dentro dos estilos de seleção para os cargos intermediários relatados, um modelo denominado “modelo americano” se diferenciou pelo privilégio concedido às habilidades técnicas em detrimento de qualquer fator avaliativo do candidato. Esta premissa se fundamenta na intenção de afastar possibilidades de inferências discriminatórias no processo. Tal abordagem é descrita por Helena, que teve a oportunidade de experienciar esta modalidade de seleção quando atuava em uma empresa regional de capital estadunidense:

“(...) porque ela tem um código de ética, porque o americano é muito preocupado, né, com a questão ética. Porque nos Estados Unidos, tu ultrapassar as fronteiras do público e do privado, é muito complicado, porque lá gera processos civis bilionários, né. Então eles têm muito cuidado com a questão do preconceito, da exclusão e tudo mais, porque isso pode trazer problemas graves pras empresas. (...) Então a empresa tem uma política interna de seleção que é a seguinte: como a empresa não discrimina, ou tenta, né, não discriminar, não praticar nenhum tipo de injustiça social no processo seletivo... Se ela pedir foto, ela ta discriminando, porque não tem sentido tu saber do rosto do sujeito antes dele ir. Qual é o sentido tu ter uma foto da pessoa antes da entrevista? Se o que te movimenta pra chamar ela é a experiência dela? Só tem um sentido tu pedir a foto, que é a exclusão: o feio, o gordo e o preto tu não chama, né.”

As duas participantes que realizam seleção psicológica em concursos públicos referem peculiaridades deste processo pela sua formalidade legal:

“Então hoje aqui, a realidade ela é diferente no sentido assim de que não somos nós que estamos chamando o candidato. Então, o candidato concorre, né, em condições iguais, entre aspas, porque não é, né, mas assim de uma forma bastante honesta e justa. Os critérios são iguais pra todos, né.” (Graziela)

Acerca dos critérios propostos em concursos públicos, a diferença que mais se sobressai em relação à iniciativa privada, segundo os relatos, é que os aspectos mais subjetivos, como motivação e maturidade, não representam fatores de exclusão:

“Nessa entrevista abordamos a trajetória de vida das pessoas, a motivação, por que é que elas estão procurando um concurso público... E aí então, a gente tem uma grande diferença da empresa privada: a motivação não pode ser considerada uma variável pra eu indicar ou não indicar um profissional.” (Ivone)

“(...) então, a minha avaliação é que, se ela não tem nenhuma coisa que vá colocar em risco a vida dela, por ta trabalhando na companhia (...) que ela pode colocar ela ou alguém em risco, que ela não tem nenhum indício de uma perturbação mental que em algum momento possa trazer sérias dificuldades pra ela na equipe ou na execução do trabalho.” (Ivone)

Além da natureza das organizações, as modalidades de seleção estão relacionadas com o lugar do selecionador. Ao não atuarem dentro do espaço físico das empresas, as participantes relatam que se torna mais difícil o processo de seleção de pessoal, pois, dessa forma, não há suficiente clareza na percepção das suas peculiaridades e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do *feeling*:

“(...) uma separação muito profunda entre a empresa e a terceirizada. Então tu não tinha assim noções da cultura, tu não tinha noções da própria política de gestão, da ideologia que essas pessoas, que esses gestores tinham, ficava uma coisa, passa o perfil, trabalha a vaga, né.” (Ivone)

Uma das soluções encontradas é ir até a empresa e buscar uma aproximação:

“Até a gente procura sempre ir na empresa, conhecer um pouco o ambiente, falar com a pessoa que é o gestor, que é a pessoa com quem o candidato vai estar trabalhando. Porque daí tu consegue, sentir, assim.” (Cláudia)

Enfim, os depoimentos indicam uma variabilidade de modalidades de seleção de pessoal, que remete a possibilidades de experiências tão diversas quanto as formas de organização do trabalho. Ademais, os critérios de escolha dos candidatos também são variados. Estes podem ser objetivos (idade, sexo,

escolaridade...), objetivos avaliativos (linguagem, postura, aparência, conhecimentos...), sendo que o desafio da psicologia se insere nos critérios classificados como subjetivos. Estes últimos se relacionam com a identificação da cultura e ideologia das empresas, objetivando avaliar se estas “encaixam-se” com as dos candidatos, sendo diretamente ligados à prognose de adaptação do candidato não só ao cargo, mas à organização como um todo. Assim, algumas modalidades de seleção de pessoal se pautam em âmbitos mais subjetivos (*feeling*), não se restringindo apenas às questões objetivas.

Os relatos apontam ainda que, para que a psicóloga tenha maiores condições de conhecer a cultura da organização, é sempre mais produtivo trabalhar inserida nos contextos de trabalho onde seleciona os trabalhadores. Essa posição permite compreender a organização do trabalho e as relações que se estabelecem na instituição, facilitando o desenvolvimento do *feeling*. Nesse sentido, as psicólogas que atuam em consultorias consideram mais difícil se apropriar dessa habilidade, referindo um sentimento de que o trabalho fica ‘dissociado’. Entretanto, de uma forma geral, as participantes consideram que a habilidade de desenvolver o *feeling* para seleção de pessoal só se conquista com a experiência.

5.4 Vivências em seleção de pessoal: prazer/sofrimento

As vivências da seleção de pessoal pelas psicólogas organizacionais e do trabalho se significam como de prazer e satisfação e também sentimentos que denotam sofrimento, com desgaste físico e emocional. A expressão sofrimento,

todavia, não faz alusão a adoecimento, mas ao entendimento *dejouriano* de que o sofrimento é uma perspectiva da normalidade e não da patologia.

Dentre as vivências positivas e prazerosas da prática em seleção de pessoal, as participantes destacam a possibilidade de interagir e conhecer pessoas e suas respectivas histórias de vida. São momentos considerados educativos:

“Ah... Tem uma coisa boa assim que eu sinto, por exemplo, quando eu vou iniciar uma entrevista individual, uma coletiva, que é a possibilidade de ta conhecendo outras pessoas. Sabe, de conversar com outras pessoas... Né, de poder tu conhecer outras pessoas, entender como que é a dinâmica delas...” (Beatriz)

“Adoro essa relação, eu acho que é uma troca fascinante, no dia a dia, tu ter oportunidade de acessar a vida de alguém, a história da vida de alguém. Partilhar com ela isso, acho que te agrega muito. São histórias de vida muitas vezes educativas, né, pra ti, e ao mesmo tempo, eu acho que é uma oportunidade que tu tem de mudar algo, em algum momento, pra ela e pra empresa. De alguma forma, num contexto menor, pra sociedade.” (Fabiana)

Além disso, realizar o contato com os candidatos aprovados no processo para a comunicação do resultado é considerado um momento bom e gratificante, representando uma possibilidade de tornar a selecionadora uma figura de referência dentro da organização:

“E, e uma satisfação assim, sabe, de, da pessoa, de eu ligar depois, olha tu foi aprovado, parabéns! Isso é muito bom. Isso é muito bom, sabe.” (Cláudia)

“Tu é a referência para essa pessoa, tu fica com a imagem, que tu é a psicóloga. E ela vai te procurar, para falar, reclamar, sempre a referência vai ser tu.” (Beatriz)

Sentir-se ajudando as pessoas a se inserirem no mercado de trabalho e também ajudar as empresas a encontrar profissionais qualificados representa uma vivência de prazer que a atividade proporciona:

“(...) e é gratificante no sentido que bom, então toda vez que tu consegue fechar uma vaga é uma pessoa a mais que tu consegue botar no mercado de trabalho, é uma empresa a mais que tu ajuda. Agregando valor àquela empresa através de um potencial humano, assim. Então isso eu acho bem importante, né, então isso é uma coisa que me gratifica e que eu gosto.” (Joana)

Através de diálogos estabelecidos com os candidatos, as psicólogas buscam formas de orientá-los sobre um melhor desempenho nos processos de seleção, incluindo dicas práticas sobre como elaborar o currículo. Com isso, objetivam torná-los mais competitivos, facilitando seu ingresso no mercado de trabalho. Consideram esta uma atividade que lhes desperta contentamento e satisfação:

“Até ontem eu dei, um profissional que trabalhou vinte e dois anos numa empresa, e daí ele assim, Cláudia, é a minha primeira entrevista. Sabe? Eu nem sei se eu to agindo certo. Digo: não, acho que tu ta bem, pra vinte e dois anos, uma pessoa, que tu nunca procurou, tu ta indo bem, acho que tu deve ser assim, mostrar tranquilidade, poder aos poucos ir respondendo as perguntas do entrevistador, né, poder te posicionar verdadeiro, colocar as tuas experiências, o teu jeito de ser.” (Cláudia)

“Ou, muitas vezes até instrumentalizar uma pessoa, ‘olha, o teu currículo, é impossível de tu conseguir, porque o que tu me trouxe em entrevista, não, está muito além do que está descrito no teu currículo. Então, bom, vamos refazer o teu currículo. Que informações tu me trouxe que tu acha que deveria colocar aqui?’ E apresentação. Então essa entrevista de devolução ela passa por trabalhar autoconceito, passa por instrumentalizar aonde ele pode buscar emprego, de acordo com as preferências que ele tem, e passa por instrumentalizar nas coisas mais operacionais, como fazer o currículo.” (Ivone)

Outra consideração acerca de vivências de prazer é o reconhecimento da seleção como um espaço para auxiliar os candidatos a refletir e tomar decisões sobre o rumo de suas carreiras. Assim, a seleção é percebida também como um momento de orientação às pessoas:

“É... e mais do que a gente faz, assim, é durante a entrevista já procurar dar alguma orientação, conversar... E se tu ouvi-la, dar alguma orientação, por mais que tu não vai poder encaminhá-la naquele momento, eu acho que já são coisas positivas.” (Beatriz)

“Bom, eu no processo seletivo, eu sempre procuro ajudar as pessoas a pensar sobre o seu processo de trabalho.” (Helena)

O incentivo a seguir buscando oportunidades de trabalho, transmitindo força e entusiasmo aos candidatos, representa uma forma de compartilhar esperanças quanto a um futuro de inclusão social através do emprego:

“E eu sempre procuro transmitir assim, quando eu faço seleção, que eles não desistam, né, que é difícil, que se alguns não conseguirem ser

absorvidos na nossa empresa, não é porque não tenham capacidade, mas é porque é poucas vagas. Isso é real, né, eu não to mentindo, to dizendo realmente o fato. Eu procuro transmitir uma idéia otimista assim, positiva pra eles.” (Débora)

As vivências de prazer que a atividade de seleção de pessoal proporciona estão nitidamente relacionadas ao ideário do fazer psicológico pautado na ajuda ao outro. Segundo Carvalho *et al* (1988), um dos mais fortes motivos pela escolha da profissão dos psicólogos se fundamenta na preocupação com o ser humano e com os outros indivíduos. Para os autores, a “disposição do psicólogo de se relacionar com o outro, de fazer do exercício da profissão uma oportunidade de relacionamento, de conhecimento e ajuda a outros indivíduos” (p.56) parece ser um valor dominante na classe, explicitando o caráter assistencial e humanista atribuído à psicologia.

Ajuda que também representa poder, pois despertar ‘gratidão’ e ser reconhecido como uma ‘figura de referência’ pelos trabalhadores, revela a posição de poder assumida pelas selecionadoras. Ainda conforme Carvalho *et al* (1988), a preocupação com o indivíduo que vive uma situação problemática é um móvel importante para o comportamento de buscar ajudá-lo. Nesse sentido, a situação de estar desempregado é relacionada à situação problemática para a qual as psicólogas se dispõem a ajudar através da seleção de pessoal. À medida que o desemprego e a não-seleção são compreendidos como uma responsabilidade do indivíduo, justifica-se a orientação como ajuda também individualizada.

As vivências de sofrimento fazem referências a lembranças da posição enquanto candidatas em seleção:

“Ai, é muito ruim assim, sabe? Porque não é tu que ta no controle. Porque tu ta te expondo e tem muita seleção mal feita. Todo mundo tem uma história triste pra contar de seleção né? É impressionante. É, assim de exposição, umas coisas assim. Mas não gostava. Claro, quem é que vai gostar de fazer

seleção? Porque é uma coisa que tu ta querendo e tem lá um monte de gente, concorrendo, é ruim assim.” (Ana)

“No início da carreira era muito ansiogênico assim, né (risos). Tem uma fantasia muito grande assim, báh, se eu piscar não vão gostar de mim, ai porque se isso, ou se aquilo.” (Beatriz)

“(…) porque é horrível ta do outro lado. A gente fica nervosa, a gente sua.” (Cláudia)

“É muito ruim (risos), né, muito ruim essa sensação. Acho que é um momento muito ansiogênico, assim, né. (...) Aí tu é candidato, tu ta sendo observado, né. Então, aquela ansiedade assim que às vezes a gente controla, às vezes não, e às vezes é definitiva, né, no processo.” (Graziela)

“Que horror! Que difícil! É difícil ta do outro lado, assim, né, é muito difícil.” (Joana)

Sentimentos de pena e compaixão por alguns candidatos que se encontram na condição de muita necessidade de emprego são recorrentes e, em alguns casos, há um desejo de encaminhá-los à vaga. A não efetivação desse desejo é explicada como um bem maior, em que a situação de desajustado na empresa é mais negativa do que ser considerado não indicado:

“E eu vejo as pessoas, hoje, os candidatos cada vez mais desesperados, verbalizando o seu desespero, eu preciso dessa oportunidade, eu tenho família, eu tenho filhos, eu preciso sustentar, eu preciso levar o leite pra minha casa, né. E aí tu dizer que tu consegue ser tão racional, a ponto de dizer, não, mas ele tem que estar dentro desses padrões, é difícil. É bem complicado. E eu sou uma pessoa que sofro assim, quando faço seleção.” (Débora)

“E assim, ó, às vezes eu choro junto com o candidato, porque tu vê que ele diz pra mim ‘Graziela, não é justo, eu precisava tanto, eu, né, era minha última esperança’, enfim, mas. Sabe. (...) Eu acho que é muito sofrido ser essa porta de entrada. Bastante. Porque tem muito candidato assim que te mobiliza pena, sabe, tu sente assim que tu, tu pensa assim ‘ai coitado, eu queria tanto, sabe, poder empurrar essa pessoa pra entrar’.” (Graziela)

“Sofrido, é sofrido, né. A gente vê as pessoas, e vê a realidade. Vê que cada um ali tem uma história, tem sua família, tem toda aquela carga de emoção, assim. E muitas vezes de sofrimento mesmo.” (Edith)

“(…) ai, não, mas eu vou encaminhar o coitado, ta precisando! Mas eu acho que isso não é bom nem pra ele, porque ele não vai adiante da vaga, porque eu já to vendo que, pela qualificação, pela experiência, pelo jeito dele, não vai se adaptar assim. E também por expor, também a consultoria, não incluir uma pessoa fora do perfil só porque eu fiquei com pena, assim, da pessoa.” (Cláudia)

Além de pena, uma sensação de desconforto frente ao candidato é relatada pelas participantes. Este desconforto se refere ao fato da seleção representar um momento de avaliação, colocando-as em uma posição de desigualdade em relação ao candidato:

“Que ninguém ta confortável, não tem como ta né? Não é um momento natural, só duma conversa...” (Ana)

“Porque, ai, é desconfortável pra mim também, sabe, ver a pessoa muito nervosa, né, muito ansiosa. E eu acho que, claro, que isso é inerente, vai sempre se estar nervoso, ta, só que têm pessoas que ficam muito mais.” (Cláudia)

A relação de desigualdade estabelecida entre selecionadoras e candidatos é associada a um exercício de poder, cabendo a elas a detenção de um veredicto que determina os rumos profissionais dos sujeitos. Esta mesma posição de poder, que gera gratidão e confere a posição de referência na organização, é mencionada pelas participantes como geradora de um sentimento de onipotência. Este sentimento lhes causa uma espécie de sobrecarga emocional, repercutindo em sentimentos de frustração e de culpa:

“Fica uma coisa assim, meio Deus, ai tu pode, tu não pode, né, é uma coisa até meio onipotente, de poder, sabe. E é ruim isso, assim. Eu acho que todas as pessoas têm direito. A gente é um filtro né, do processo, sabe. E nós temos a missão de encaminhar os mais próximos, né.” (Cláudia)

“Controle de quem ta nessa posição né, de escolha, assim, de alguém que detém esse controle, né. Eu ligaria muito com poder, também. Não sei, assim, me vem a questão do poder, né, uso de poder, nesse, nesse processo todo, assim, de tomada de decisão.” (Edith)

“Então tu vê assim, que o que tu acha que é certo ou é errado, isso mobiliza muito a gente, sabe. Às vezes tu diz, meu Deus, que carreira que eu fui escolher! Será que é isso que eu quero fazer? Porque no fim a gente não é, mas acaba sendo meio juiz assim duma situação. E eu acho que é um pouco de onipotência assim do psicólogo né, de poder definir quem tem ou não condições.” (Graziela)

Alguns acontecimentos da vida privada das psicólogas, como a situação de desemprego de um familiar, interpelam-se em sua prática como selecionadoras.

Estas situações são avaliadas como dificultadoras perante as histórias de vida dos candidatos:

“No início era muito difícil, até porque, eu tinha que fazer uma eximção grande da minha própria história, vamos dizer assim. Meu pai teve um período de desemprego, né, assim foi dois, três anos de, e ele teve depressão. Então eu conhecia de perto o que que era a realidade de uma pessoa, já no meio da vida, né, com, então eu tinha que fazer um grande... Esse era meu primeiro grande exercício, minha contratransferência.” (Ivone)

“É complicado, assim, como eu disse, assim, muitas vezes tem que ficar um pouco fria, assim, né, porque se tu for pensar, eu queria empregar todo mundo. Eu tenho uma irmã que ta desempregada há dois anos, e eu trabalho numa agência de emprego e, tu entende?” (Joana)

A situação de desconforto é intensificada nos momentos de devolução dos resultados aos candidatos:

“(...) que às vezes é complicado administrar essa sensação que gera nas pessoas, de não sou competente, não fui aprovado, né.” (Edith)

“Então, não é o processo que mais me apaixona. Porque essa coisa da exclusão, de ter que dizer pras pessoas, olha, nesse momento não deu, e tal.” (Helena)

“Mas é claro que é sempre muito, hoje eu faço isso com mais tranquilidade, mas não posso te dizer que isso é uma coisa que me deixa feliz, né, ter que dizer não pra uma pessoa, né.” (Ivone)

Tendo em vista o grande número de candidatos em relação ao número de vagas oferecidas, a convivência diária com a atividade de seleção repercute, muitas vezes, em uma sensação de frustração:

“E eu sou uma pessoa que sofro, assim, quando faço seleção. Porque tu vê assim que, né, tu tem que optar, tem um contingente de vinte, tu tem que escolher um. E os outros dezenove, vão pra onde?” (Débora)

“Então, realmente é difícil, assim. Ir pra casa todos os dias e dizer ‘bom, tantas vagas eu fechei hoje, mas e os outros? Né? Quer dizer, dez eu fechei hoje, mas e os outros cem que passaram na minha sala e que não conseguiram? (...) No início, eu tinha sonhos à noite, era horrível! Eu tinha pesadelos, na verdade, não eram sonhos.” (Joana)

As participantes avaliam que o sofrimento que sentem se relaciona a algo inerente à atividade de seleção de pessoal, pois remete à disputa e competição e, portanto, à possibilidade de vencer ou de perder. Ademais, a psicologia é

compreendida como uma área de atuação sofrida por natureza, assim sendo, se a atividade de seleção faz parte das atribuições da psicologia, deve-se estar preparado para as conseqüências advindas desta prática:

“Eu acho, Ticiania, eu vejo isso assim, eu trabalho na organização, trabalho na clínica e tive experiência na escola. Todas as três áreas, sempre teve um lado de sofrimento. Por exemplo, na escola tu vê a situação daquela criança que não consegue ser bem cuidada, né, negligência, maus tratos. Isso gera sofrimento no profissional. Na empresa, nessa situação que eu te falei aí, de tu querer ajudar e absorver os candidatos e não poder. E na clínica, tu também vê sofrimento e mais ainda, potencializado. Eu acho que a gente como profissional, como psicólogo, tem que aprender a manejar isso, porque o sofrimento faz parte.” (Débora)

“A ansiedade vai ta presente, vai ta presente no sentido de ser uma competição, é um momento de escolha, é um momento de exposição. De competir, principalmente, que eu acho que nem todo mundo ta muito preparado assim pra essa competição mais acirrada que a gente ta vivendo hoje.” (Fabiana)

“E isso envolve sofrimento. Essa coisa de ser selecionado ou não ser, de exclusão ou inclusão, isso é muito complicado, é muito difícil de fazer. Então, pra mim sempre tem sofrimento assim, é sempre um processo muito ansiogênico, né. Mas eu sigo, eu acho muito difícil não ter sofrimento, mesmo no prazer.” (Helena)

A dúvida que a escolha pode ocasionar ao antecipar hipóteses sobre a probabilidade de um trabalhador se ajustar ou não a determinado cargo é considerada um fator gerador de ansiedade. Nesses momentos, a decisão final torna-se uma tarefa penosa e solitária:

“Tem vezes que dá uma dúvida. Ai, mas será que a pessoa é aquela pessoa, será que eu indico? Ah, dá umas pulgas, assim, sabe. Atrás da orelha, sabe assim? De dúvida, sabe. Tem pessoas que não, que quando eu converso, eu já ah, é isso que eu to precisando, é esse jeito. Na hora, assim. E tem pessoas que eu fico em dúvida, e quando eu fico em dúvida é difícil dizer não, assim, dizer olha, tu não tem esse perfil.” (Cláudia)

“(…) não se tem um momento de parar e discutir as questões psicológicas envolvidas na seleção, não tínhamos uma supervisão para discutir as nossas impressões, sensações, é... que rumo as nossas decisões em termos de seleção estavam levando a psicologia em termos de mercado, né...” (Beatriz)

Outra questão mencionada pelas participantes é o ritmo intenso de trabalho, o que pode repercutir negativamente na sua qualidade de vida:

“(...) existe um cansaço físico, né, porque assim, é uma rotina intensa de atividade. (...) Muitas vezes eu to trabalhando e me dou conta que eu queria ter ido no banheiro um tempo atrás e que eu não fui, entende. Eu me dou conta que eu to com sede há muito tempo e não consegui parar pra ir tomar um copo de água.” (Joana)

O ritmo intenso de trabalho, aliado a uma rotina de atividades bastante homogêneas, ocasiona uma sensação de se tornar a ocupação robotizada, ou mecanizada diante da prática e das pessoas:

“Eu acho que, aos poucos, até um dos meus medos trabalhar nessa área, é de ficar muito robotizada, assim, sabe, muito... Por isso que eu sempre, eu tenho um lado meu que gosta muito da clínica, sabe, e por isso que eu nunca quero deixar de estudar, de ter esse lugar, porque senão tu fica muito automatizada. Porque isso assim: tu não tem perfil, tu tem perfil, tu não tem perfil, né...” (Cláudia)

“Eu chegava ao ponto assim que eu nem levantava mais um Zuliger, eu olhava e já dava o perfil do candidato. Então aquilo me assustava um pouco porque tinha se tornado um pouco mecânico.” (Graziela)

Reproduz-se no trabalho das psicólogas como selecionadoras as imposições de rapidez demandadas pelo contexto atual, convivendo processos flexíveis caracterizados por avanços tecnológicos, juntamente com trabalhos que remetem a imagens da linha de montagem e de profissionais robotizados.

São empregadas estratégias frente ao sofrimento que o exercício da atividade de seleção e pessoal impõe. Dentre essas, destacam-se os relatos de que a prática da seleção lhes desenvolveu uma sensação de endurecimento e frieza progressivos ao longo da atuação:

“E não sei assim, eu tava tentando lembrar a minha vida quando eu comecei a fazer seleção e como é hoje pra mim. No início, eu acho que eu fui me endurecendo, guria, é horrível dizer isso, mas eu acho que isso foi acontecendo comigo.” (Ana)

“Talvez, até, porque essa própria prática de seleção endureça as pessoas, né. Talvez o profissional tenha que utilizar uma maior rigidez, entende...” (Débora)

“Olha, eu, assim, agora, eu acho que eu já to num momento assim cruel, sabe, desse movimento... que chega um ponto que banaliza isso, na tua vida. Isso se torna assim meio que habitual e tu não te mobiliza mais. Então, é uma coisa assim até cruel da gente dizer, mas é essa a realidade, tu

convive com essa realidade tão forte todos os dias, que ela não te impacta mais, não te choca mais.” (Graziela)

“Eu acho que é um trabalho que a gente acaba, depois de um certo tempo, também ficando um pouco fria, assim, porque daqui a pouco é tanta gente necessitada, tanta gente que precisa e ao mesmo tempo tu tá tendo que atender um interesse, né, de uma empresa, e que tu acaba selecionando ou não selecionando, que isso, às vezes tu te vê meio que no automático, fazendo assim, né. Mas eu acho que se a gente para pra pensar, realmente a realidade é muito triste.” (Joana)

Este endurecimento é qualificado, ainda, como um amadurecimento profissional, também associado a uma melhor *performance* na atividade de selecionar pessoas. É o endurecimento/amadurecimento que permite que as profissionais se envolvam menos com as características dos candidatos que as sensibilizam. Assim, com o endurecimento progressivo, sentem-se mais eficientes na atividade:

“Não sei se era por imaturidade, o que que era assim que eu não, ou por humanidade mesmo (risos), o que é que acontecia... Hoje eu não penso assim. Hoje assim, se eu tenho que fazer uma seleção eu penso na empresa. (...) Eu virei do lado, meu olhar. Antes eu me identificava mais com as pessoas e com a vontade delas de trabalhar, hoje eu me identifico com a empresa. E o jeito que eu faço seleção é muito mais eficiente pras empresas. (...) Ah, eu acho que é uma maturidade profissional que vai adquirindo. Eu não sei exatamente assim o que que faz. Mas tu vai começando a conhecer, tu vai começando a ser mais profissional.” (Ana)

Aprender a controlar esta sensibilidade é considerada uma tarefa inquestionável para o selecionador que busca seguir na carreira:

“Mas essa é a nossa realidade, né, como é que tu lida com isso, podendo arbitrar quem pode e não pode entrar, entende? Então são coisas que fazem parte do nosso dia a dia e que a gente tem que aprender a lidar.” (Graziela)

“(...) passou da porta da empresa, tu vai ter que apagar ali, esquecer ali, e tocar a tua vida. E hoje eu tô conseguindo lidar bem com isso, assim. Eu faço o que eu tenho que fazer, eu faço o meu possível, às vezes o impossível, mas eu sei que, passou da porta, ‘bom, amanhã a gente vê’, né, ‘hoje acabou’.” (Joana)

Utilizar mecanismos de defesa é uma das formas reconhecidas para lidar com o sofrimento:

“(...) apesar da gente trabalhar direto com isso, acaba criando também um mecanismo de defesa de não, né. Porque se tu for pensar cada momento que tu vai ter que dizer um não, não poderia ta trabalhando, né... Assim como médico, talvez, que também cria esse mecanismo de defesa pra lidar com a doença o tempo todo, com a morte dentro de um hospital, o psicólogo também, quando ta ali no momento de seleção, ele, em determinados momentos, ele tem que lidar com uma situação.” (Joana)

A fim de amenizar o difícil processo de escolha, a isenção do poder de decisão a elas atribuído demonstrou-se uma alternativa para diluir o sofrimento. Assim, entende-se que não é a psicóloga que enxerga ou não as potencialidades dos candidatos e sim eles que as demonstram, ou não. Além disso, a justificativa de que sua função se restringe a sugerir candidatos e não escolhê-los foi recorrente nos depoimentos:

“Se bem que a gente sabe que as condições não somos nós que avaliamos, mas é o próprio candidato que vai nos mostrar ou não.” (Graziela)

“Quem eu vou escolher? Assim quem eu vou sugerir! Porque eu não escolho, quem escolhe são eles.” (Ana)

“Eu nunca decidi sobre as pessoas que iriam adiante num processo seletivo. (...) Mas o processo de escolha eu nunca peguei pra mim, porque eu acho que não é esse o nosso papel assim, né, o papel de escolher e de se responsabilizar pelo processo é do gestor, ele é que tem que fazer isso (...) Eu até tenho as minhas preferências, mas eu não trabalho elas com o gestor. Eu deixo que ele identifique as suas preferências. A não ser que seja pra minha área, né.” (Helena)

“Não gosto do termo ‘selecionar’, parece que pega o que é ruim e põe pra um lado e o que é bom põe pra outro, e eu acho que não é isso né.” (Joana)

O tratamento pessoal através de psicoterapia é considerado uma importante forma de amenizar os sentimentos advindos da prática da seleção. É avaliado como uma ferramenta que as auxilia a evoluir enquanto pessoas e enquanto profissionais, pois possibilita que possam distinguir suas questões pessoais dos sentimentos despertados pelos candidatos. Reconhecendo suas limitações e investindo em suas potencialidades através da psicoterapia, as psicólogas se sentem amadurecendo e administrando melhor seus sentimentos:

“E eu acho também, que foi uma coisa que me auxiliou muito é fazer terapia, né? Eu fiz análise, na verdade análise por anos, assim, e foi muito

bom. Porque aí tu tem um espaço pra discutir a tua individualidade, frente às coisas que a instituição te provoca, né, às vezes os candidatos, os colegas, porque muito eu acho que pode ser trabalhado no ambiente de trabalho, algumas coisas tu tem que crescer por ti.” (Beatriz)

“Eu costumo manter o meu tratamento, né, eu acho que isso é muito importante.” (Débora)

“Eu faço terapia. Importante. Isso eu aprendi com terapia. É, muito, porque senão o que é que acontece, tu tem um poder ali de ta decidindo, e de repente ta usando ali as tuas transferências, os teus sentimentos, pra tomar uma decisão sobre... né. Excluir outros, incluir um.” (Edith)

“Eu acho muito importante, porque a gente vive etapas da vida em que a tua autopercepção evolui, se altera, e enfim, acho que é algo fundamental...” (Fabiana)

Ao culpabilizarem-se pela fraqueza de serem sensíveis perante o sofrimento dos candidatos, as psicólogas procuram elas próprias encontrar uma solução para essa questão. Assim, conforme Langenbach e Negreiros (1988), as psicoterapias funcionam como uma promessa para uma inserção mais exitosa na profissão, pois o fracasso do psicólogo é atribuído, muitas vezes, à dificuldade de caráter emocional, já que é consensual que sua personalidade é o seu instrumento de trabalho.

As psicólogas percebem, de uma forma geral que, da mesma forma como cada candidato deve ser responsável pela sua empregabilidade, elas também necessitam procurar formas de amadurecer e administrar seus sentimentos diante da atividade. Assim, a cultura do individualismo se faz notar, confirmando a proposta de Bauman (2001) de que os medos, ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão.

Ao mesmo tempo a cultura do individualismo fundamenta a responsabilização do candidato pelo resultado do processo seletivo, o que acaba funcionando como um mecanismo de controle do sofrimento vivenciado no exercício da atividade. Por sua vez, a responsabilização é atribuída também a si para que esse sofrimento possa ser evitado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações introduzidas nos contextos de trabalho nos últimos anos repercutiram entre os trabalhadores através de processos de enxugamento de pessoal e da reconfiguração das políticas e práticas de recursos humanos. O trabalho do psicólogo nas organizações foi diretamente implicado neste processo e o acompanhamento da trajetória profissional de uma psicóloga durante seus vinte e cinco anos de trabalho serviu como estímulo investigativo para desvelar as repercussões que as transformações no mundo do trabalho imprimem na mais recorrente (e também uma das mais polêmicas) atividade da área – a seleção de pessoal.

O Caso Sentinela é revelador do lugar do psicólogo no processo de enxugamento das empresas, inclusive sua inclusão neste processo. A redução de pessoal e conseqüente aumento do desemprego se reflete nas políticas e práticas de seleção em um cenário de escassez de vagas de trabalho e abundância de mão-de-obra excedente no mercado.

Por se tratar de experiências e vivências, portanto, de sentidos e significados singulares aos sujeitos envolvidos na atividade de seleção de pessoal, esta dissertação não se propôs a retratar verdades absolutas. As formulações foram construídas a partir da interação entre pesquisadora/pesquisadas, fundamentadas nos referenciais teóricos e contextualizadas no cenário sócio-histórico.

As psicólogas que realizam seleção de pessoal e que participaram do estudo são mulheres jovens, com pós-graduação em psicologia ou administração de empresas. Sua formação, tanto em nível de graduação como de pós-graduação se fizeram em instituições de ensino privadas. São representativas de uma tendência no universo da psicologia, de formação continuada (LANGENBACH; NEGREIROS, 1988) e da expansão do ensino superior predominantemente privado, especialmente em relação à psicologia (BERNARDES, 2004).

Entre as participantes, 50% tem contrato de trabalho com vínculo empregatício; a outra metade, por sua vez, atua como consultora ou prestadora de serviço em psicologia, sem vínculo empregatício (mesmo quando exercendo atividades uma organização e com carga horária semanal regular). Segundo Furtado (2003), o Brasil tem uma economia informal com mais de 50% da população economicamente ativa, quadro que também se verifica entre a categoria dos psicólogos. No campo da psicologia organizacional e do trabalho, tal tendência se consolidou com a prática recorrente de terceirização das atividades de recursos humanos enquanto tendência aconselhada nos processos de reestruturação produtiva, principalmente, a partir da década de noventa. Contata-se, também, que os próprios psicólogos se submetem à violação das regras trabalhistas em situações que caracterizam vínculo empregatício, prática disseminada na realidade brasileira.

A formação em psicologia é percebida como facilitadora para o desenvolvimento da sensibilidade para perceber aspectos “invisíveis” que permeiam as relações entre os indivíduos e as organizações. No entanto, é a prática e a experiência que vão instrumentalizar esse *feeling*, o que é representado como um amadurecimento profissional. Mais do que uma técnica de seleção, o *feeling* corresponde à capacidade de compreender como os projetos ideológicos e culturais da organização se aproximam, ou se ‘encaixam’; ou, pelo contrário, se distanciam dos projetos dos sujeitos.

A matriz adaptativa é recorrente como critério fundante que pauta o ‘olhar’ da psicologia na atividade de selecionar pessoas. Matriz adaptativa reconhecida por Patto (1984) como característica que dá homogeneidade às práticas em psicologia e que, no campo da psicologia organizacional e do trabalho, vêm se mantendo como uma regularidade desde as primeiras incursões na área. O ideal do ‘homem certo para o lugar certo’ continua e se amplia para a ‘organização certa’ frente às novas exigências de flexibilização nas tarefas e de trabalhadores polivalentes. Neste processo, percebe-se uma não problematização do campo de atuação, expressando uma dicotomia entre teoria (o lugar da reflexão) e a prática. Segundo Spink (1996), o pressuposto da neutralidade no exercício prático da psicologia é recorrente desde as suas primeiras aproximações com o mundo do trabalho:

Psicologia era para ser aplicada ao campo do trabalho e das organizações, conseqüentemente assumia-se que a problematização da psicologia seria feita onde se fazia a psicologia, não onde se aplicava. Os dois são instâncias e lugares distintos. Ao agir dentro da ótica da separação entre teoria e aplicação, caiu-se no terreno restritivo onde a preocupação social do psicólogo enquanto ser-no-mundo poderia influenciar o tipo de problema que queira resolver, mas a maneira de resolvê-lo permaneceria presa àquilo disponível para aplicação. Portanto, o mundo do trabalho e das organizações é um campo de atuação e não um fenômeno a ser compreendido, porque na hierarquia implícita da ciência esse não é o papel do aplicador (p.182).

No que se refere às experiências em seleção de pessoal, as modalidades da atividade abarcam técnicas, públicos e focos de análise diferenciados. Nesse sentido, o nível do cargo selecionado é considerado como um fator determinante para as variações nas modalidades de seleção. Este fator repercute principalmente no tempo de seleção e no emprego de procedimentos mais ou menos invasivos. Não cabe, todavia, classificar todas essas modalidades como unidade em relação aos procedimentos empregados, mas uma unidade em relação ao princípio que lhes fundamenta: a previsibilidade de adaptação do sujeito ao trabalho.

Há um reconhecimento de que o atual contexto social favorece o uso de critérios mais exigentes na seleção de pessoal, principalmente em relação a qualificação dos candidatos. Tal tendência é reconhecida como um agravante na marginalização dos trabalhadores com baixa qualificação (POCHMANN, 2001; CASTEL, 1998).

As vivências de satisfação relatadas pelas participantes estão associadas ao sentimento de gratidão despertado nos profissionais selecionados e, ainda, ao fato de se constituírem uma referência para esses trabalhadores na organização. Além disso, a possibilidade de realizar uma orientação aos trabalhadores acerca de suas escolhas na carreira profissional e repassar dicas para um melhor desempenho em processos seletivos, são também consideradas fontes geradoras de prazer e de satisfação. Tais sentimentos vêm ao encontro do ideário da profissão de ajudar os outros, compreendido como um dos principais motivos de escolha pela área da psicologia (Carvalho *et al.*, 1988). Os autores reconhecem ainda, neste ideário, uma expressão da necessidade de poder e de controle sobre o outro na medida em que *um conhece e o outro é conhecido*.

As vivências de satisfação repercutem em uma avaliação positiva e valorizada da atividade de selecionar pessoas. Esta é compreendida como uma função essencial para o mundo do trabalho e, portanto, avaliada como passível de investimentos promissores por parte das empresas.

Sentimentos de pena e compaixão despertados por candidatos desempregados são reconhecidos e são representados como geradores de sofrimento. As vivências de sofrimento se associam, ainda, à necessidade de exclusão de trabalhadores avaliados como não indicados nos processos seletivos, fatores percebidos como contrário ao legado humanista conferido à psicologia.

A fim de lidar com o sofrimento, há um progressivo endurecimento ou frieza diante da situação diária de trabalho, qualificado como amadurecimento profissional. Algumas estratégias são empregadas para aliviar este sofrimento: a busca por psicoterapia, a convicção de que a seleção realizada não é uma escolha, mas uma sugestão e a responsabilização do candidato pelo resultado obtido. Conforme Santana (2002), na lógica de que não há empregos para todos, só para os mais talentosos, mais capazes ou mais espertos, cabe ao indivíduo garantir e aumentar sua empregabilidade, demonstrando integral comprometimento e motivação à organização.

Tal lógica, segundo Bernardes (2004), é pautada em uma perspectiva neoliberal de que o indivíduo corresponde à medida de todas as coisas, visto que todos teriam as mesmas oportunidades. Nessa perspectiva, há toda uma argumentação de causalidades para os que fracassam, centrada no próprio indivíduo. As concepções sobre competências e habilidades, ao invés de serem lidas como conceitos derivados de negociações sociais, são compreendidos como

elementos de uma natureza individual. Na versão individualizada da modernidade, a responsabilidade pelo fracasso pesa principalmente sobre os ombros dos indivíduos (BAUMAN, 2001).

Bernardes (2004), citando Ramos²⁴, assinala que esta lógica assumida pela psicologia serve aos interesses de uma sociedade neoliberal:

A pretensa neutralidade da psicologia - condição fundamental, para alguns, da construção do conhecimento - serviu aos interesses da lógica liberal capitalista, onde, por princípio, a liberdade de escolha e a igualdade de oportunidades se constituem enquanto direitos de todos os cidadãos. Assim, a justificativa para as diferenças sociais encontrasse na capacidade e esforço de uns, o que leva ao sucesso, e na incapacidade ou pouco empenho de outros, o que será o fracasso, seja ele escolar, profissional ou econômico (Ramos *et al.*, 1999, p.222).

Assim, a psicologia e neoliberalismo se tocam na concepção de ser humano enquanto indivíduo (considerado livre, autônomo, independente e consciente de si). A seleção de pessoal, ao assumir esses pressupostos, justifica-se e não se contrapõe aos ideários humanistas da psicologia.

Ao expressar dimensões do processo histórico mais amplo, a psicologia remete, necessariamente, a embates, tensões e conflitos, embora também partilhas e interseções, cujos desfechos não estão dados *a priori*. Nesse sentido, parte-se da concepção de que cabe à psicologia perceber-se como um fenômeno social, pesquisando a si própria e refletindo sobre seus princípios e suas práticas.

²⁴ RAMOS, A. C. *et al.* O psicólogo na escola: história e formação. In: JACÓ-VILELA, A. M.; JABUR, F.; RODRIGUES, H. B. C. (Org.). **Clio-Psyché: Histórias da Psicologia no Brasil**. p.215-224. Revista. Rio de Janeiro: UERJ, NAPE, 1999.

REFERÊNCIAS

ABRH-RS. Associação Brasileira de Recursos Humanos – Sistema Nacional ABRH. **Técnicas e dinâmicas para recrutamento e seleção**. (Manual disponibilizado em cursos), 2004.

AMORA, A.S. **Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANTUNES, M. A. M. **A psicologia no Brasil: leitura sobre sua constituição**. 2. ed. São Paulo: Unimarco, 2001.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

ATHAYDE, M. Psicologia e trabalho: que relações? In: JACÓ-VILELA, A.M.; MANCEBO, D. (Org.). **Psicologia social: abordagens sócio-históricas e desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1995.

BASTOS, A.; GALVÃO-MARTINS, A. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 10, n. 1, p.10-18, 1990.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERNARDES, J. S. **O debate atual sobre formação em psicologia no Brasil: permanências, rupturas e cooptações nas políticas educacionais**. Tese (Doutorado). Psicologia Social, PUCSP. São Paulo, 2004.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.240-264.

BLASCO, R. D. Reclutamento y seleccion de personal: viejo y nuevo rol del psicologo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.4, n.1, p.91-122, 2004.

BORGES,L.; YAMAMOTO,O. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, V. (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004, p.24-62.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRESCIANI, P. L. Reestruturação produtiva: o que há de novo para a psicologia no mundo do trabalho? **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v.2 n.1, p.39-45, 1999.

BRITO,J. Trabalho e saúde coletiva: o ponto de vista da atividade e das relações de gênero. In: **Ciência e saúde coletiva**, v.10, n.4, p.879-890, out.-dez., 2005.

BUENO, J. H. **Manual de um selecionador de pessoal**: dicas e reflexões de um Headhunter. 2 ed. São Paulo: LTR, 1995.

CABISTANI, R.M. O. A psicanálise na escuta do sujeito estressado. In. Associação Psicanalítica de Porto Alegre (Org.) **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000, p.255-260.

CARVALHO, A. A. *et al.* A escolha da profissão: alguns valores implícitos nos motivos apontados pelos psicólogos. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Quem é o psicólogo brasileiro?** São Paulo: EDICON, 1988, p.49-68.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mau” em psicologia). In: LANE, S.; CODO, W. (Org.) **Psicologia Social: o homem em movimento**. 13. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994, p.195-202.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DIAS, R. A. S. Notas introdutórias de uma analítica no campo das modelizações vocacionais. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CEREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (Org.). **Clio-psyché hoje: fazeres e dizeres psi na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Relume Dumará FAPERJ, 2001, p.229-238.

ESCH, C. F.; JACÓ-VILELA, A. M. A regulamentação da profissão de Psicólogo e os currículos de formação psi. In: JACÓ-VILELA, A. M.; CEREZZO, A. C.; RODRIGUES, H. B. C. (Org.). **Clio-psyché hoje: fazeres e dizeres psi na história do Brasil**. Rio de Janeiro: Relume Dumará FAPERJ, 2001, p.17-24.

FERREIRA, A. H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

FIGUEIREDO, L.C.M. **Psicologia, uma (nova) introdução: uma visão histórica da psicologia como ciência**. São Paulo: EDUC, 2003.

FRIGOTTO, G. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, I. (Org.) **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1989, p 69-90.

FURTADO, O. Psicologia e relações de trabalho: em busca de uma leitura crítica e uma atuação compromissada. In: BOCK, A. M. B. (org) **A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia**. Petrópolis: Vozes, 2003, p.211-239.

GALEAZZI, I. Desemprego. In CATTANI, A. D. (Org) **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ufrgs, 2002, p.67-72.

GONDIM, S. M. G.; BRAIN, F.; CHAVES, M. Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.3. n.2. p.119-151, 2003.

GONZALEZ REY, F. **Epistemología cualitativa y subjetividad**. São Paulo: EDUC, 1997.

GOULART, I. B. Gerenciamento de pessoas: conceito, evolução e perspectivas atuais. In GOULART, I. B. (Org) **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p.187-207.

GOULART, I.; SAMPAIO, J. **Psicologia do trabalho I**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GRISCI, C. L. I.; CARVALHO, M. L. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção. In: BITENCOURT, C. (Org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.358-371.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 13. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, C.J.; et. al.(Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994, p.128-142.

JACÓ-VILELA, A.M. A nova ciência, instrumento para a construção da República. In: _____; CEREZZO, A. C. & RODRIGUES, H. B. C. (Org.). **Clio-psyché ontem**: fazeres e dizeres psi na história do Brasil. Rio de Janeiro: Relume Dumará FAPERJ, 2001, p.177-185.

JACQUES, M. G. C. O contexto histórico como produtor e produto do conhecimento: trajetória da psicologia do trabalho. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v.4, n.1/2. Porto Alegre, p.64-70, 1989.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas tóricas sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LANGENBACH, M. e NEGREIROS, T.C.G.M. A formação complementar: um labirinto profissional. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Quem é o psicólogo brasileiro?** São Paulo: EDICON, 1988, p.86-99.

LARANGEIRA, S.M.G. Qualificação. In CATTANI, A. D. (Org) **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ufrgs, 2002, p.257-261.

MANGE, R. **Notas sobre psychotecnica**. O Estado de São Paulo, jul., 1926.

MERLO, A. R. C. Transformações no mundo do trabalho e a Saúde. In: Associação Psicanalítica de Porto Alegre. (Org.) **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre, 2000, p. 271-278.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed., São Paulo: Hucitec, 2004.

NARDI, H.C. A propriedade social como suporte da existência: a crise do individualismo moderno e os modos de subjetivação contemporâneos. **Psicologia e Sociedade**, v.15 n.1, p.37-56, 2003.

PATTO, M. H. S. **Psicologia e ideologia: uma introdução crítica à psicologia escolar**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1984.

PENNA, A. G. Minha caminhada na Psicologia. In: JACÓ-VILELA, A. M.; JABUR, F. & RODRIGUES, H.B.C. (Org.). **Clio-Psyché: Histórias da Psicologia no Brasil**. (p.13-34). Revista. Rio de Janeiro: UERJ, NAPE, 1999.

PIÉRON, H. **Dicionário de psicologia**. 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1975.

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

PORTO, M.F. Saúde do trabalhador e o desafio ambiental: contribuições do enfoque ecossocial, da ecologia política e do movimento pela justiça ambiental. In: **Ciência e saúde coletiva**, v.10, n.4, p.829-839, out.-dez., 2005.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

RADOMILE, M. E. S. **A entrevista psicológica para seleção de pessoal**. São Paulo, 1997.

ROSAS, P.; ROSAS, A. e XAVIER, I.B. Quantos e quem somos. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Quem é o psicólogo brasileiro?** São Paulo: EDICON, 1988, p.32-48.

SANTANA, M. W. Paradigmas e paradoxos da administração contemporânea. **Conjuntura e Planejamento**, SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, n. 97, p.32-36, 2002.

SARSUR, A. M. A empresabilidade como uma “nova” gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.335-357.

SATO, L. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, M.G. & CODO, W. (Org.) **Saúde mental & trabalho**: Leituras. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p.31-49.

SATO,L.; BERNARDO, M. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. In: **Ciência e saúde coletiva**, v.10, n.4, p.869-878, out.-dez., 2005.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SPINK, P.K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v.8 n.1, p.174-192, 1996.

STRATTON, P. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Pioneira, 1997.

THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria**: ou um planetário de erros; uma crítica ao pensamento de Althusser. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

TITTONI, J. **Subjetividade e trabalho**; a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TODESCHINI, R. Reestruturação produtiva, sindicalismo e solidariedade. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 2 n.1, p.44-47, 1999.

TOMEI, P.A. Trabalhadores descartáveis ou recicláveis? In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996, p.129-138.

TURATO, E.R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2003.

WALTHER, L. **Psicologia do trabalho industrial**. 3. ed. São Paulo: Melhoramento, 1963.

ZANELLI, J. C. e BASTOS, A.V.B. Inserção profissional do psicólogo em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E e BASTOS, A.V.B. (Org) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.466-491.

APÊNDICE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. Título: EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS DE PSICÓLOGAS ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO EM SELEÇÃO DE PESSOAL.

Este estudo está sendo realizado por Ticiania Schossler (mestranda do PPG em Psicologia Social e Institucional da UFRGS), orientada por Maria da Graça C. Jacques (professora doutora do PPG em Psicologia Social e Institucional da UFRGS).

2. Objetivo: Investigar os modos de experienciar e vivenciar a atividade de seleção de pessoal na perspectiva de psicólogos organizacionais e do trabalho.

3. Procedimentos: Entrevistas com psicólogos organizacionais e do trabalho que exerçam atividade de seleção de pessoal.

4. Garantias e direitos do participante: Os dados de pesquisa serão consultados somente para fins acadêmicos, sempre em caráter reservado, com garantia de manutenção da integridade do depoimento. Os dados de identificação do participante serão mantidos em sigilo e apenas os resultados globais serão divulgados. Em qualquer etapa da pesquisa, o voluntário poderá retirar seu consentimento, deixando de participar do estudo.

Eu, _____, concordo em participar voluntariamente desta pesquisa. Estou ciente dos objetivos e dos procedimentos do estudo. As minhas dúvidas sobre a pesquisa foram esclarecidas e questionamentos futuros poderão ser respondidos através de contatos com a pesquisadora, pelo telefone (51) 3388 5279.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2005.

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisadora