



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO, CULTURA E
TECNOLOGIA
ÁREA TEMÁTICA: EDUCAÇÃO E TRABALHO
LINHA DE PESQUISA: MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO E
EDUCAÇÃO**

TAÍS ANDRADE TARGA

**A IDEOLOGIA DA GESTÃO CAPITALISTA
NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS
DE ALTO NÍVEL HIERÁRQUICO**

**CURITIBA
2006**

TAÍS ANDRADE TARGA

**A IDEOLOGIA DA GESTÃO CAPITALISTA
NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS
DE ALTO NÍVEL HIERÁRQUICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Educação.
Curso de Mestrado em Educação, Setor de Educação
da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria.

**CURITIBA
2006**

**A IDEOLOGIA DA GESTÃO CAPITALISTA
NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS
DE ALTO NÍVEL HIERÁRQUICO**

**PROF. DR. MARCUS AURÉLIO TABORDA DE OLIVEIRA
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA
INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**

**Prof. Dr. JOSÉ HENRIQUE DE FARIA
PRESIDENTE**

**Prof. Dra. TÂNIA MARIA BAIBICH-FARIA
MEMBRO**

**Prof. Dra. CIMONE ROZENDO DE SOUZA
MEMBRO**

A desvalorização do mundo humano aumenta na razão direta do aumento de valor do mundo das coisas.

(Marx)

AGRADECIMENTOS

O compromisso com um trabalho dessa natureza não é tarefa fácil. Ausências, momentos de nervosismo, de oscilações entre a motivação e a desmotivação fazem parte da trajetória. Muitas pessoas tornam-se, pelo apoio e assistência, muito importantes nessa caminhada. Assim, apresento meus agradecimentos:

Aos componentes do programa de mestrado em Educação (PPGE), notadamente, à querida Francisca;

A todos da minha família, em especial à minha mãe, pela luta empreendida para eu estudar;

A Adriana e Carlinhos, amigos verdadeiros, que me fazem privilegiada por tê-los comigo;

A meus queridos professores, sempre tão importantes na trajetória de minha vida: professora Tânia Braga, pelas considerações e sugestões na banca de qualificação; professora Izaura Kuwabara, por acreditar em mim e no meu potencial, aceitando-me, inicialmente, como sua orientanda, cuja continuidade foi impedida por sua condição de saúde; professora Tânia Baibich-Faria, cuja forma sempre carinhosa de expor suas idéias e emoções torna sua companhia singular e mágica. Conselhos, críticas, sugestões e, principalmente, empenho pelo meu sucesso formam exemplos de carinho eivados de humanidade e afeto; professor José Henrique de Faria, não apenas pelo carinhoso tratamento dispensado à minha família, mas, principalmente, por ter acreditado no meu trabalho. Ter sido orientada por tão insigne intelectual é, para mim, motivo de grande orgulho e consideração.

Finalmente, a meu marido Francis Kanashiro Meneghetti e às minhas filhas Luana e Talita, por terem propiciado que eu descobrisse sentido tão peculiar e belo para a palavra amor , constituindo-se no que há de mais lindo na minha vida: minha família.

SUMÁRIO

| | |
|--|------|
| LISTA DE QUADROS | viii |
| LISTA DE ANEXOS | vix |
| RESUMO | x |
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 METODOLOGIA DA PESQUISA | 14 |
| 3 IDEOLOGIA DA GESTÃO CAPITALISTA | 20 |
| 4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PROFISSIONAIS | 34 |
| 5 MANIFESTAÇÕES IDEOLÓGICAS DA GESTÃO CAPITALISTA NA SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ALTO NÍVEL HIERÁRQUICO | 46 |
| 6 RACIONALIZAÇÃO DA IDEOLOGIA DA GESTÃO CAPITALISTA | 77 |
| 7 CONCLUSÃO | 89 |
| REFERÊNCIAS | 93 |
| ANEXOS | 96 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Adequações Individuais | 46 |
| Quadro 2 – Adequações Relacionais e Comportamentais | 53 |
| Quadro 3 - Adequações Ideológico-Organizacionais | 57 |
| Quadro 4 - Adequações de Formação e Qualificação | 61 |
| Quadro 5 - Atributos Técnicos e de Experiência | 67 |
| Quadro 6 – Competências e Habilidades Esperadas dos Profissionais | 73 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO 1 – Entrevista Qualitativa com Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível Hierárquico | 97 |
| ANEXO 2 – Questionário Estruturado - Entrevista Quantitativa com Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível Hierárquico | 98 |
| ANEXO 3 – Resultado do Questionário Estruturado - Entrevista Quantitativa com Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível Hierárquico | 103 |
| ANEXO 4 – Análise Estatística do Questionário Estruturado - Entrevista Quantitativa com Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível Hierárquico | 106 |
| ANEXO 5 – Questionário Semi-Estruturado - Entrevista Qualitativa com os Profissionais Contratados pelos Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção | 108 |

RESUMO

A ideologia está presente em todas as instâncias sociais. Esta dissertação tem como objetivo central descrever como a ideologia da gestão capitalista se manifesta no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico da área de telecomunicações. Para tanto, verifica-se qual a importância da ideologia no processo de gestão capitalista, sobretudo avaliando o papel dos intelectuais do capital no processo de formação da ideologia. São levantados quais são os itens (requisitos) avaliados na contratação desses profissionais (gerentes e diretores). Em um primeiro momento da pesquisa são entrevistados, por meio de uma aproximação, quais seriam esses requisitos segundo consultores que trabalham como seleção de profissionais de alto nível hierárquico. Posteriormente, avalia-se porque esses itens são importantes e se existem diferenças entre o discurso praticado pelos membros da consultoria e a ideologia da gestão capitalista. Após esse levantamento analisa-se que os itens considerados importantes são efetivamente utilizados, segundo os próprios profissionais contratados, e se os mesmos têm ciência em relação as reais exigências do mercado. Avalia-se, depois, se existem manifestações compartilhadas e/ou paradoxos presentes no processo de seleção dos profissionais. E, por fim, procura-se elucidar como se desenvolve a racionalização do mal no processo de seleção desses profissionais e no seu cotidiano de trabalho. A pesquisa demonstra que o estabelecimento dos quesitos importantes, segundo os interesses da ideologia da gestão capitalista, é fundamental para estabelecer uma “elite” que procura defender seus interesses a partir de diferenciações de competências específicas.

Palavras-Chave: Ideologia; Profissionais de Alto Nível Hierárquico; Processo de Seleção.

INTRODUÇÃO

Este trabalho procura compreender de que forma a manifestação da ideologia se manifesta nas suas diversas formas no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico. Nesse processo, os indivíduos aderem às ilusões e supervalorizações como forma afirmativa de cultura, imaginários, concepções e ideais dos grupos dominantes. Não basta ocupar um espaço nas relações sociais, é preciso delimitar e firmar sua posição social. Não importa o que se faz, pois o que realmente importa é a aparência do que se faz ou daquilo que se espera dos indivíduos.

A espetacularização é a estratégia mais imediata da ideologia, pois é capaz de se mascarar por distorções, mentiras ou relativismos. Não é possível, com essas “estratégias”, perceber as contradições da realidade, pois, cria-se um “teatro” da vida cotidiana, em que os indivíduos são incorporados pelos desejos coletivos e pelas novas e falsas necessidades – sendo o consumo o exemplo mais plausível.

No plano da ideologia, os ideólogos não são os atores, são os roteiristas e diretores de um longa-metragem que envolve drama, barbárie, luxúria, chantagem e violência. O capitalismo se apresenta como o local do “espetáculo” em que as trocas afetivas são conseqüências das regras definidas no plano das trocas econômicas. Os filósofos e cientistas do Iluminismo (ROUANET, 1987) são os responsáveis por criarem um arcabouço da razão que explica e afirma a atual condição humana e os profissionais são os responsáveis por fazer da microdinâmica da vida cotidiana o palco das barbáries interiores. Assim, os profissionais de alto nível hierárquico, enquanto ideólogos do capital são os responsáveis por criarem, reproduzirem e legitimarem as racionalidades que justificam as condições da vida moderna. Criando “razões” que justificam a realidade, fazem dela um objeto de manipulação das classes dominantes. Impõem-se um conjunto de racionalidades que, somadas, sedimentam uma

totalidade quase irrefutável. Dos discursos “camuflados” da esquerda dita socialista, no fundo permeados de princípios neoliberais, aos discursos ideológicos da responsabilidade social corporativa, a “razão é posta como totalitária, porque, em sua necessidade ávida de universalidade, ela só conhece a unidade, o que equivale a levar à destruição de todas as singularidades”. (MATTEÍ, 2002, p. 11)

A compreensão das ações adotadas, tanto por consultores da área de recursos humanos como por profissionais de alto nível hierárquico, passa pela necessidade de conhecer como a lógica da mercadoria é incorporada por eles, sobretudo no que tange ao seu fetiche. Tanto os critérios ou qualificações exigidos dos profissionais como a própria figura do profissional são primados de qualidades exploradas, pelos consultores como também pelos próprios profissionais, clientes, e, de uma forma geral, pela sociedade. Afirma-se uma “certa diferenciação” desses profissionais em relação aos demais, mas não se foge da lógica da uniformização de que o próprio sistema capitalista necessita para se reproduzir. Evidencia-se, no plano do discurso, certa autonomia dos consultores ou dos profissionais, pois são eles os detentores do “poder de decisão”, entretanto, a ideologia do capital é de tal forma impositiva que não “sobra” espaço para uma fuga da consciência em relação aos determinantes da realidade. Pelas trocas que ocorrem na vida cotidiana, pelos benefícios materiais, pelas realizações dos pequenos desejos, pelas identidades coletivas, adere-se a um sistema que, na origem, é de exploração.

Vale ressaltar o papel da educação – nos diferentes graus, objetivos, propostas pedagógicas, metodologias empregadas e níveis de complexidade – na formação e sedimentação da ideologia da gestão capitalista. Não há proposta pedagógica neutra, tampouco, ingênua. Todo conteúdo inerente à atividade ligada à educação tem uma proposta política, cultural e ideológica, ou seja, atende a um grupo específico.

A educação formal – graduação, pós-graduação, cursos técnicos e de formação profissional - como formação, está hoje atrelada ao trabalho não como princípio educativo, mas como reprodutor das crenças e dos valores da classe dominante. A educação para emancipação cede espaço para o enquadramento ideológico, ou seja, é carregada de concepções nitidamente marcadas pelos interesses do capital.

Analisando-se do ponto de vista da educação, a importância e relevância do estudo deve-se por procurar compreender os diversos conceitos de educação para o mundo do trabalho, sobretudo sob a ótica da relação capital / trabalho. Trata-se de uma pesquisa que procura, também, entender a influência da ideologia na “formação” da consciência dos indivíduos participantes do processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico, além de avaliar a causa de os profissionais de alto nível hierárquico, mesmo tendo elevado grau de educação formal (graduação, pós-graduação, formação em língua estrangeira, cursos de qualificação e outros) quase sempre não perceberem a apropriação do conhecimento científico por parte do capital.

Conforme afirma RICHARDSON (1989), a justificativa da pesquisa leva em consideração a experiência vivida pelo pesquisador em relação ao fenômeno. Dessa forma, é natural considerarem-se os fatores emocionais e racionais que justificam o interesse da pesquisadora pelo referido tema. Assim, nesta parte específica do texto, dou-me a liberdade de escrever em primeira pessoa.

Uma trajetória profissional é, antes de tudo, uma trajetória pessoal. Escolhas são feitas, muitas com cuidado, outras na inércia da “vida do mercado”. Escolhi a Psicologia como formação profissional, mas, mesmo querendo atuar como psicóloga clínica acabei sendo “obrigada” a entrar para a área de Recursos Humanos. A dificuldade em começar na área clínica, por causa da falta de experiência ou pela grande concorrência na área em uma cidade como Curitiba, levou-me a tomar outros rumos.

Trabalhei em várias empresas de Recrutamento e Seleção, muitas delas como estagiária e em precárias condições. Com o passar do tempo, fui promovida e, de uma empresa a outra, acabei sendo admitida por ser considerada uma das melhores do mercado. Nesse meio, trabalhando cotidianamente com executivos e com a elite das empresas, não havia como não ser envolvida pela ideologia dominante, pois ela entra pelos poros e, sem perceber, somos tomados por ela como uma droga que, lentamente, vai dominando a consciência.

Entre *glamour* e contradições, não demorei em perceber contradições alimentadas desde o início da vida profissional de qualquer indivíduo que trabalha em uma empresa capitalista. Não demorei muito para perceber que havia algo incompatível com os meus valores e acabei entrando em um processo de *stress* que me rendeu alguns dias de licença médica.

Nesse tempo, participei do processo seletivo do programa de mestrado em Educação da Universidade Federal do Paraná e, já nas leituras iniciais, tomei conhecimento de uma literatura que, ao mesmo tempo em que explica as contradições inerentes ao sistema capitalista de produção, cria uma série de conflitos internos. Entretanto, não dá para voltar atrás... E nem quero, pois descobri que quero ser uma psicóloga clínica. Esta dissertação é, de certa forma, um acerto de contas com meu passado profissional e, mesmo sabendo das dificuldades de uma pesquisa científica dessa natureza, um meio de chegar ao público em geral. Acredito que ela pode chegar às mãos de poucos que levarão adiante a luta para desvelar essa relação de exploração que ocorre nesse nível hierárquico.

Assim, sigo meu rumo e vou ao encontro das minhas indagações e “dívidas” com meu passado... Sigo em frente mesmo sabendo das contradições com que me depararei.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A especificação do problema que norteia o presente estudo é: De que forma se manifesta a ideologia da gestão capitalista no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico da área de telecomunicações?

Com o propósito de responder a essa pergunta central, são apresentadas as perguntas de pesquisa, que auxiliam no seu desenvolvimento.

1. Qual a importância da ideologia no processo de gestão capitalista?
 - a. Compreender a influência da ideologia no processo de gestão capitalista.
 - b. Analisar o papel dos intelectuais no processo de formação da ideologia da gestão capitalista.
2. Quais são os itens (requisitos) avaliados na contratação de profissionais de alto nível hierárquico (gerência e diretoria)?

Os elementos, que direcionam o desenvolvimento da resposta para essa questão, são:

- a. Relacionar e classificar os requisitos considerados essenciais para a contratação de um profissional de alto nível hierárquico.
- b. Verificar como os requisitos são entendidos pelas consultorias que trabalham com seleção dos profissionais.
- c. Compreender o porquê da importância dos requisitos questionando os profissionais das consultorias analisadas.
- d. Analisar a classificação feita pelos profissionais de seleção e relacionar com o discurso corrente entre os profissionais da área.

- e. Compreender as relações entre o discurso praticado pelos membros das consultorias e a ideologia da gestão capitalista.

3. Quais os itens avaliados no processo de seleção efetivamente utilizados, segundo os próprios profissionais contratados?

Os principais tópicos responsáveis pela verificação e análise dos itens são:

- a. Analisar os requisitos demandados no cotidiano do trabalho dos profissionais de alto nível hierárquico.
- b. Verificar como os requisitos são entendidos pelos próprios profissionais.
- c. Analisar a compreensão que os profissionais contratados têm em relação às exigências do mercado.

4. Quais são as relações e análises entre o que é exigido e efetivamente demandado no processo de seleção dos profissionais com a ideologia da gestão capitalista?

Os principais pontos para desenvolvimento desse tópico são:

- a. Compreender os elementos que constituem a ideologia da gestão capitalista.
- b. Compreender como se dá a relação entre os elementos da ideologia da gestão capitalista e o cotidiano dos profissionais.

5. Quais são as manifestações compartilhadas e/ou os paradoxos presentes no processo de seleção dos profissionais e suas principais características?

- a. Atribuir escalas comparativas para os itens relacionados no questionário que verificará as respostas dos consultores e dos profissionais.
- b. Estabelecer as formas como se efetivam as manifestações compartilhadas e/ou os diferentes entendimentos tanto verticalmente (entre os pares) como horizontalmente (entre os consultores e os profissionais).

6. Como se desenvolve a racionalização do mal¹ no processo de seleção desses profissionais e no cotidiano do seu trabalho?

a. Verificar como se desenvolve a racionalização do mal.

O delineamento da pesquisa configura-se como uma investigação de levantamento (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987) quantitativa e descritivo-qualitativa. As técnicas de coleta de dados são duas entrevistas semi-estruturadas (em profundidade e em momentos diferentes da pesquisa) e questionário com perguntas fechadas. É realizada análise estatística no tratamento dos dados – para a fase quantitativa – e análise de conteúdo e do discurso – para a fase qualitativa.

O objeto de análise são os consultores de seleção de pessoas de alto nível hierárquico e os profissionais selecionados por esses.

A pesquisa é dividida em três fases: primeira, entrevista com os consultores de seleção. Nessa fase, os dados, levantados por meio de entrevista semi-estruturada, servem para verificar e classificar os elementos para o desenvolvimento do questionário. Na segunda fase, é aplicado o questionário fechado com os demais profissionais da área. Na terceira, com base em dados levantados na primeira e na segunda fase, é elaborado um questionário semi-estruturado aplicado aos profissionais de alto nível hierárquico contratados pelas empresas.

Nas entrevistas com os consultores de seleção, foram levantadas informações por meio de seis entrevistas qualitativas realizadas com profissionais que selecionam profissionais de alto nível hierárquico. O tempo médio de experiência dos selecionadores atuantes na área em referência é superior a dez anos.

¹ A racionalização do Mal é a forma como os indivíduos internalizam a banalização do mal. Esta, por sua vez, é o “processo graças ao qual um comportamento excepcional, habitualmente reprimido pela ação e pelo comportamento da maioria, pode erigir-se em norma de conduta e em sua valorização social, mas a banalização do mal pressupõe, em sua própria origem, a criação de condições específicas para poder obter o consentimento e a cooperação de todos nessas condutas e em sua valorização pessoal” (DEJOURS, 2000:111).

Os dados sofreram análise de conteúdo BARDIN (1979) e do discurso FAIRCLOUGH (2001), cujos resultados serviram para classificar e ordenar os elementos que compõem o questionário aplicado para os demais profissionais da área. O questionário estruturado em escala de graus de importância foi enviado para vários profissionais que trabalham diretamente com processo seletivo de profissionais de alto nível hierárquico. Do total da população definida, 90% das empresas, por meio dos seus profissionais, responderam. Ao todo, 27 profissionais responderam ao questionário, o que torna a amostra, mesmo sendo intencional, significativa e representativa.

Os dados quantitativos coletados, além de possibilitar análises com os profissionais atuantes na área de seleção, serviram para elaboração do questionário semi-estruturado para aplicação com os profissionais contratados pelas próprias empresas de seleção.

As entrevistas semi-estruturadas, totalizando 10 (dez), aplicadas com os profissionais contratados, sofreram análise descritivo-qualitativa. É importante observar que 6 (seis) entrevistas foram efetivamente utilizadas, porque foram respondidas exclusivamente por profissionais contratados da área de telecomunicações. Os procedimentos qualitativos, para esta pesquisa, têm como objetivo “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. (RICHARDSON, 1989, p. 39). Com essa afirmação, pode-se concluir que tal análise de dados se torna a mais coerente, porque, no presente estudo, a necessidade de se compreender o comportamento humano e os grupos que interagem é fundamental para a pesquisa. Foi utilizada a triangulação na análise de dados para se obter maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo (TRIVIÑOS, 1987). Tal critério é utilizado para a melhor compreensão dos fenômenos estudados.

Os dados secundários foram analisados segundo algumas técnicas descritas por BARDIN (1979, p. 42). A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

BARDIN (1979, p. 213-222) cita a técnica da análise do discurso pertencente ao campo da análise de conteúdo, argumentando que um discurso (ou conjunto de discursos) é determinado por condições de produção e por um sistema lingüístico. Dessa forma, o discurso é determinado não só pelo referente, como também pela posição do emissor da mensagem. As posições e lugares, em que se encontram tanto o emissor quanto o receptor, determinam a estrutura e a formação social que se relacionam na prática discursiva. BARDIN (1979, p. 215), portanto, trata de descobrir “as conexões que possam existir entre o exterior e o discurso, entre as relações de força e as relações de sentido, entre condições de produção e processos de produção”.

FAIRCLOUGH (2001), pelo estudo de abordagens da análise do discurso², procura desenvolver uma abordagem que tem como objetivo investigar as mudanças sociais e estruturais da sociedade. Pela análise tridimensional, seu estudo permite avaliar “as relações entre mudança discursiva e social e relacionar sistematicamente propriedades detalhadas de textos às propriedades sociais de eventos como instâncias de práticas sociais”. (p. 27) Assim,

² O autor procura fazer uma revisão teórica e metodológica das várias técnicas para a aplicação da análise do discurso. Sua análise abrange as áreas críticas e não-críticas, envolvendo os seguintes autores e correntes: Sinclair e Coulthard, **Análise da conversação**; Labov e Fanshel, Potter e Wetherell, a **Lingüística Crítica**; Pêcheux e a **Análise do discurso de Michael Foucault**.

a análise do discurso deve focalizar a estruturação ou os processos articulatórios na construção dos textos e na constituição em longo prazo de “ordens de discurso”.

Tanto as técnicas de análise do discurso utilizadas por BARDIN (1979) quanto por FAIRCLOUGH (2001), representam importante instrumento para análise das contradições cotidianas, por meio do qual é possível identificar a presença de contradições e, também, discursos elaborados mediante uma racionalidade. Com a interpretação do pesquisador, é possível identificar “adesões” e contradições ocorridas no processo seletivo de profissionais de alto nível hierárquico.

3. IDEOLOGIA DA GESTÃO CAPITALISTA

Várias são as definições atribuíveis a ideologia. A polissemia do conceito torna-se mais evidente com a multiplicação dos grupos sociais militantes na sociedade em defesa de seus interesses particulares. Löwy afirma que

Existem poucos conceitos na história da ciência social moderna que sejam tão enigmáticos e polissêmicos como esse de ideologia. Ao longo dos últimos dois séculos ele se tornou objeto de uma acumulação incrível, até mesmo fabulosa, de ambigüidades, paradoxos, arbitrariedades, contra-sensos e equívocos (LÖWY, 1987, p. 9-10).

Dos filósofos iluministas aos marxistas da II Internacional, de Lukács a Gramsci, de Adorno a Bourdieu, de Schopenhauer a Sorel (EAGLETON, 1997), o conceito sempre despertou interesse pela “enigmática” forma como atraiu tais autores na sua relação com a consciência individual e coletiva.

Apesar da importância da discussão do conceito, não é foco desse trabalho fazer uma revisão teórica ou propor uma discussão que em tão poucas páginas com certeza seria comprometida. A compreensão de ideologia requer entender qual sua origem, quais seus fins, quais seus mecanismos e quais seus efeitos históricos (sociais, econômicos, políticos e culturais). Essa reflexão já realizada por Chauí (1985), possibilita afirmar que ideologia

é o sistema ordenado de idéias ou representações e das normas e regras como algo separado e independente das condições materiais, visto que seus produtores – os teóricos, os ideólogos, os intelectuais – não estão diretamente vinculados à produção material das condições de existência. E, sem perceber, exprimem essa desvinculação ou separação através de suas idéias. Ou seja: as idéias aparecem como produzidas somente pelo pensamento, porque os seus pensadores estão distanciados da produção material. Assim, em lugar de aparecer que os pensadores estão distanciados do mundo material e por isso suas idéias revelam tal separação, o que aparece é que as idéias é que estão separadas do mundo e o explicam. As idéias não aparecem como produtos do pensamento de homens determinados – aqueles que estão fora da produção material direta – mas como entidades autônomas descobertas por tais homens. (CHAUÍ, 1985, p. 65-6)

A ideologia precisa, ainda, ser entendida como um fenômeno objetivo e subjetivo involuntário produzido pelas condições objetivas da existência social dos indivíduos. O compartilhamento dos aspectos objetivos e subjetivos é facilitado pelos intelectuais do capitalismo, ou mais apropriadamente denominados ideólogos do capital.

Um intelectual, conforme Sartre afirma, é

o homem que toma consciência da oposição, nele e na sociedade, entre a pesquisa da verdade prática (com todas as normas que ela implica) e a

ideologia dominante (com seu sistema de valores tradicionais). Essa tomada de consciência – ainda que, para ser real, deva se fazer, no intelectual, desde o início, no próprio nível de suas atividades profissionais e de sua função – nada mais é que o desvelamento das contradições fundamentais da sociedade, quer dizer dos conflitos de classe e, no seio da própria classe dominante, de um conflito orgânico entre a verdade que ela reivindica para seu empreendimento e os mitos, valores e tradições que ela mantém e que quer transmitir às outras classes para garantir sua hegemonia.” (SARTRE, 1994, p. 30-1)

O intelectual do capital³ não detém essas características. Seu principal objetivo é impedir a compreensão das contradições inerentes ao sistema capitalista, seja porque não as conhece ou por simplesmente optarem de modo consciente por essa postura. Dessa forma, o intelectual a que se refere é o mesmo definido por Gramsci como intelectual orgânico: “são os responsáveis pela dominação cultural que procura atingir grupos sociais emergentes, forjados com o crescimento das forças produtivas e das relações sociais capitalistas”. (GRAMSCI citado por GONZALES, 1981, p. 93). Entre os representantes mais expressivos dessas categorias encontram-se: políticos, jornalistas, técnicos, empresários, militares, enfim, todos ligados a funções econômicas e sociais de reprodução do sistema capitalista de produção.

Assim, os intelectuais do capitalismo são representados pelos executivos, consultores organizacionais, profissionais liberais, diretores e gerentes de empresas, chefias, ou por todos que compactuem com os valores, costumes, hábitos, e os defendam como sendo seus, fazem parte da elite dominante. Dessa forma,

ideologia burguesa, através de seus intelectuais, irá produzir idéias que confirmem essa alienação, fazendo, por exemplo, com que os homens criam que são desiguais por natureza e por talentos, ou que são desiguais por desejo próprio, isto é, preguiçosos, empobrecem. Ou, então, faz com que criam que são desiguais por natureza, mas que a vida social, permitindo a todos o direito de trabalhar, lhes dá iguais chances de melhorar – ocultando, assim, que os que trabalham não são senhores de seu trabalho e que, portanto, suas ‘chances de melhorar’ não dependem deles, mas que quem possui os meios e condições sociais, mas que são iguais perante a lei e perante o Estado, escondendo que a lei foi feita pelos dominantes e que o Estado é instrumento dos dominantes. (CHAUÍ, 1985, p. 78-9)

Os intelectuais do capitalismo têm, ainda, um papel ativo e consciente de alimentar um falso sistema de justiça, baseado na meritocracia e na disseminação do discurso da igualdade inicial equitativa. Ao mesmo tempo, agem como “vendedores” de ilusão e se apresentam como os principais articuladores da “banalização da injustiça social” (DEJOURS, 2000). São responsáveis por criarem a dicotomia da justiça social *versus* capacidade do indivíduo. Para

³ Os intelectuais do capital precisam “incluir no conceito de classe capitalista não apenas os donos do capital, mas o conjunto de seus representantes (executivos, diretores, alta gerência, etc.) que, ainda que não detenham a propriedade legal, detêm as relações de posse”. (FARIA, 2004a, p. 86)

assegurar esse mecanismo de controle social, as idéias precisam ser cheias de ilusões e de pequenos “atos terroristas” contra a integridade humana do indivíduo. Para atingir eficácia e eficiência nisso, o próprio sujeito precisa internalizar o processo de banalização da injustiça. O outro serve, apenas, como o elemento inicial para o processo da banalização. Todavia, o mecanismo para que isso ocorra sem questionamentos sobre as contradições da realidade social ocorre por meio da disseminação das idéias dominantes como sendo de propriedade coletiva, mas também individual, em que a produção das idéias dominantes seja entendida como pertencimento de todos individualmente. É por isso que

os pensamentos da classe dominante são também, em todas as épocas, os pensamentos dominantes; em outras palavras, a classe que é o poder material dominante numa determinada sociedade é também o poder espiritual dominante. A classe que dispõe dos meios da produção material dispõe também dos meios de produção intelectual, de tal modo que o pensamento daqueles aos quais são negados os meios de produção intelectual está submetido também à classe dominante; eles são essas relações materiais dominantes consideradas sob forma de idéias, portanto, a expressão das relações que fazem de uma classe a classe dominante; em outras palavras, são as idéias de sua dominação. (MARX, 1998, p. 48)

Essa afirmação remete a algumas reflexões:

- I. Apesar da divisão em classes, a sociedade como um todo incorpora as idéias, os valores, os costumes e a moral da classe dominante, de tal forma que os entende como seus, não contestando ou mesmo questionando-os.
- II. A reprodução dessas idéias, valores, costumes e moral requer que os indivíduos não percebam estar divididos em classes, mas compreendam que todos estão sujeitos às mesmas “chances” ou tendo a mesma capacidade de realizar seus interesses e desejos.
- III. Para aceitar essa idéia de “igualdade” é preciso compartilhar idéias comuns. Para isso, o papel dos aparelhos ideológicos (ALTHUSSER, 1989) é importante, pois é na escola, na igreja, nas organizações, no Estado, nos meios de comunicação que as idéias deixam de ser privadas e passam a ter um caráter público. Nesses locais, os discursos, as práticas, as trocas afetivas são responsáveis pela aceitação coletiva de idéias, valores, costumes, sobretudo, porque é na dinâmica dos grupos que as trocas objetivas e subjetivas são realizadas.
- IV. A produção intelectual é, além da criação, reprodução e disseminação das racionalidades objetivadas, um compartilhar de interesses e desejos originários na dinâmica daquilo que Enriquez (1995) chama de desejo de reconhecimento e no reconhecimento do desejo.

Dessa forma, os ideólogos são aqueles membros da classe dominante ou da classe média (aliada natural da classe dominante) que, em decorrência da divisão social do trabalho em

trabalho material e espiritual, constituem a camada dos pensadores ou dos intelectuais.

Por meio da manipulação das ilusões da classe dominante, através da articulação dos desejos, da organização do universo simbólico, da articulação do imaginário, os intelectuais estão encarregados pela sua universalização. Dessa forma, a classe dominante divide-se em pensadores e não pensadores, ou seja, em “produtores ativos de idéias e consumidores passivos de idéias” (CHAUÍ, 1985, p. 95).

No “mundo corporativo”, como denominam os profissionais que vivem a prática da administração, os intelectuais orgânicos têm um papel singular na reprodução da ideologia. Somados aos acadêmicos da administração fazem parte de um “sistema” organizado no conjunto de idéias, valores, costumes, crenças, práticas e imaginários que articulam e mobilizam uma grande “teia” em torno de ilusões impostas como verdadeiras. Não é estranha, portanto, a afirmação de Tragtenberg (1974, p. 15): “a Teoria Geral da Administração é ideologia”.

Sob a influência da ideologia “os executivos e dirigentes das grandes corporações, especialmente norte-americanas, tendem cada vez mais a influenciar os processos decisórios estatais sob o capitalismo. A grande empresa, estruturalmente, mantém as relações de produção capitalista, procurando ao mesmo tempo manter sua relativa autonomia frente ao Estado e à sociedade civil. Cabe aos *managers* harmonizar os interesses dos técnicos dessas grandes empresas, integrando-os aos dos acionistas e operários”. (TRAGTENBERG, 1989, p. 1).

Mesmo que a afirmação date dos anos 80, de forma alguma perde sua validade. Ao contrário, ganha novos contornos ainda mais rebuscados e sutis. O executivo, ou profissional de alto nível hierárquico, por opção clara e consciente do seu papel na organização, torna-se o “coronel” do capital, disposto a manter a ordem estabelecida e garantir todas as condições necessárias para a manutenção da ordem existente. Assim, com o advento dos dirigentes, surge uma tendência modificadora na prática da administração: a independência de controle em relação à estrutura proprietária, entretanto, a “sinfonia” é comandada pelo capital. Há, portanto, liberdade relativa, em que a regra continua sendo o processo de acumulação capitalista.

Não se pode afirmar, nesse processo, que os executivos ou profissionais de alto nível hierárquico pertencem a outra classe, pois detêm em sua posse os meios de produção, mesmo que não sejam somente materiais. De posse da “máquina” organizacional, fabricam os produtos que geram os controles nas organizações ao mesmo tempo em que são responsáveis

por sedimentar uma ideologia da gestão capitalista que procura homogeneizar a todos sem distinção da classe.

Dessa forma, a organização e esses profissionais fazem parte da “grande organização”, e ela “aparece como os espaços onde acionistas, gerentes e diretores estabelecem uma relação de compromisso que se dá no interior da corporação, onde os gerentes e diretores também possuem ações. De um lado, nega-se o invólucro privado da propriedade, de outro, realiza-se a concentração, que redundará num pequeno número de acionistas apropriando-se dos lucros.” (TRAGTENBERG, 1989, p. 3).

Nesse processo, a organização é o espaço para o conflito entre proprietários – na versão moderna tida como anônimos pelas sociedades anônimas – e a direção da empresa. Essa “cisão” não ocorre por acaso, deve-se a participação mais significativa nos lucros a serem divididos entre acionistas e dirigentes. Como forma de cooptação mais eficaz, os dirigentes da organização passam automaticamente a serem acionistas, apesar, em muitos casos, da insignificância do número de ações. Vende-se a ilusão de que a organização pertence ao próprio dirigente e este, tomado pela satisfação de ter parte dessa sociedade, não fará nada que possa colocar em risco o negócio.

Esse é apenas um mecanismo e outro considerado eficaz é a participação nos lucros. A remuneração a mais no fim do ano, em muitas ocasiões três, quatro, cinco vezes mais, em muitas situações é tida como uma forma de participar do capital. Entretanto, não isso passa de ilusão, pois, para ganhar esse montante todos trabalharam ou dedicaram-se muito mais do que o equivalente para receber apenas o salário acordado.

A produção e reprodução desses mecanismos de cooptação são frequentes na realidade organizacional. A evolução da administração e seu refinamento para perpetuar o controle são responsáveis por, de tempo em tempo, criar novos modismos na literatura da administração. Os intelectuais orgânicos, ou ideólogos da gestão capitalista, exercem papel ativo e não dá para isentá-los de qualquer responsabilidade, pois, a despeito do seu trabalho, eles refletem as condições de existência da organização como um todo e, nesse processo de reflexão, tomam decisões que orientam o destino de todos os envolvidos com a organização.

Assim, de Taylor a Taichi Ono, a Teoria Geral da Administração (TGA) cria seus intelectuais para fomentar a garantia da perpetuação da ideologia dominante. O refinamento e aperfeiçoamento da TGA vai além dos elementos técnicos, está, sobretudo hoje, no plano comportamental, principalmente em tempos em que o trabalho em equipe é fundamental para a produtividade. Dessa forma, “os executivos adquirem uma formação psico-sociológica que permite manipular seus funcionários, reunidos em grupos ou individualmente, onde o

executivo que tem reforçada sua adesão ao sistema sócio-econômico atua e os subalternos têm a possibilidade de uma regressão ao nível do psíquico”. (TRAGTENBERG, 1989, p. 4)

Em todos os planos da organização, dos executivos aos “acadêmicos” da administração, a ideologia da gestão capitalista tende a abarcar a totalidade. “As teorias administrativas são dinâmicas, elas mudam com a transição das formações sócio-econômicas, representando os interesses de determinados setores da sociedade que possuem o poder econômico-político, sob o capitalismo ocidental e o poder político-econômico nas sociedades fundadas no coletivismo-burocrático”. (TRAGTENBERG, 1974, p. 89)

Conforme afirma Tragtenberg (1974, p. 89), “a Teoria Geral da Administração é ideológica, na medida em que traz ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia”.

Outro ponto importante é que a Teoria Geral da Administração “é uma teoria que se concentra apenas na visão capitalista da administração. Assim, na medida em que não se debruça também sobre formas não capitalistas de organização e, portanto, de gestão só pode ser e só é uma ideologia” (FARIA, 2004b, p.221).

As formas de administração em si não podem ser consideradas uma manifestação ideológica exclusivamente capitalista, porque sua existência é anterior ao modo capitalista de produção e outras formas de administração sobrevirão após a sua superação. Todavia, como o modo de produção capitalista tende a ser totalitário, isto é, a abarcar todas as dimensões da vida social, a ideologia da gestão capitalista apresenta-se como dominante, refletindo no plano da superestrutura aquilo que ocorre na infra-estrutura.

Verifica-se na ideologia da gestão capitalista um conjunto de práticas e de discursos que negam e mascaram as relações desiguais, de dominação, de autoritarismo, de preconceito, de exploração. Políticas de responsabilidade social, programas de cidadania, de preservação do meio-ambiente, de ajudas humanitárias nada mais são do que práticas que visam articular no plano ideológico a concepção de que no capitalismo o que prevalece é a preocupação com a valorização da condição humana. “Ainda que a ideologia da gestão capitalista explicita e pretenda fazer crer que sua preocupação é com o ser humano, que sua ação está relacionada ao desenvolvimento e ao bem-estar do sujeito e que seus esforços para aprender a complexidade da natureza humana visam sua prosperidade, seu objetivo principal é com o aumento da produtividade do trabalho, com o desenvolvimento de sistemas cada vez mais

eficazes de controle e com a afirmação do poder do capital e de seus representantes”. (FARIAc, 2004, p. 151)

Um conjunto de revistas especializadas, artigos científicos, livros técnicos, palestrantes, treinamentos, enfim, todos os meios que estejam a serviço da transmissão ideológica do capital são utilizados para criarem “razões” para mascarar a relação de exploração do capital sobre o trabalho. Entre os argumentos, as frases de efeito, as articulações teóricas para redimensionar a posição dos indivíduos no contexto da exploração capitalista, os ideólogos do capital fomentam um conjunto de discursos que manipulam os imaginários coletivos e compartilham, principalmente pelos discursos, a rede simbólica de significações e significados que procuram homogeneizar a realidade em favor do capital.

No plano da teoria gerencialista, isso é percebido por que ela “não questiona a posse e a propriedade e propõe, no máximo, o alargamento e o enriquecimento das tarefas, não pode pretender ser uma teoria da administração, pois se configura como uma ideologia de dominação e de controle total do processo de produção por parte dos capitalistas e de seus representantes, os gerentes”. (FARIAc, 2004, p. 155)

Com a tendência totalitária de impor-se como verdade, a teoria gerencialista concentra-se no desenvolvimento da técnica, da tecnologia, da burocracia, da organização do trabalho nas suas diversas dimensões. Quando trata do indivíduo nas organizações, concebe-o como “uma peça” dentro da máquina maior, a organização. É visto como meio e não um fim em si mesmo. Sua condição humana limita-se a sua importância instrumental no processo de produção capitalista; sua dimensão humana só é importante na medida em que o indivíduo seja produtivo para a organização e sua subjetividade é seqüestrada (FARIA; MENEGHETTI, 2001b). Os indivíduos são expropriados de sua autonomia, e os elementos mais íntimos são violentados para atender aos interesses do capital.

No plano ideológico, o “terreno” é preparado para que o seqüestro da subjetividade seja um processo em que o sujeito não o perceba ou o questione.

A adesão à ideologia do capital é uma forma de seqüestro da subjetividade do sujeito trabalhador, que a ela se entrega plenamente até que seja resgatado por sua consciência para si. A ideologia corporativa do capital torna-se dogmática, religiosa, um guia que se pode encontrar gratuitamente à disposição em discursos, jornais internos, quadros-murais, painéis, *folders* e documentos, pois a ideologia, enquanto sistema de idéias referentes à história da organização e às suas relações sociais, é um nível de controle e uma base de poder. (FARIAc, 2004, p. 38)

Percebe-se que o capital é responsável ao longo do tempo em reproduzir-se e criar mecanismos cada vez mais sofisticados e sutis para subsumir os trabalhadores. Nesse

processo, os ideólogos do capital têm papel central, pois estudam e implementam todos os conhecimentos gerados pelas ciências no empreendimento de seqüestrar a subjetividade.

É por isso que se pode falar em mutações dos mecanismos de controle nas organizações, que aderem à lógica da reprodução sociometabólica do capital (MESZÁROS, 2002). Os avanços das ciências, nesse processo, são elementares e importantes, sejam incorporando conhecimento nos meios de produção, nas forças produtivas ou nos elementos ligados a superestruturas do capital.

Quadro 1: Mecanismo de Controle na Ideologia da Gestão Capitalista

| ENFOQUES | MECANISMOS DE CONTROLE |
|------------------------------------|---|
| Organização Científica do Trabalho | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia rígida; burocratização; impessoalidade; disciplina estrita; alienação total; transmissão da ideologia do capital; mitificação; violência física e psíquica; obediência; exploração do trabalho; censura à manifestação; impedimento dos conflitos; vigilância; determinação de resultados; comprometimento e cumplicidade com as finalidades da organização; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização. |
| Relações Humanas | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia rígida; burocratização; impessoalidade; disciplina estrita; alienação total; transmissão da ideologia do capital; mitificação; violência psíquica; obediência; exploração do trabalho; impedimento dos conflitos; vigilância; determinação de resultados; comprometimento e cumplicidade com as finalidades da organização; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização; sistemas de crenças e adesão; contrato psicológico. |
| Neoclássico | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia rígida; burocratização; impessoalidade; disciplina; alienação total; transmissão da ideologia do capital; mitificação; exploração do trabalho; censura relativa à manifestação; impedimento dos conflitos; vigilância; determinação de resultados; comprometimento e cumplicidade com as finalidades da organização; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização. |
| Behaviorista | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia; obediência relativa à burocracia; gestão participativa no nível do trabalho; disciplina; alienação; transmissão da ideologia do capital; mitificação; coerção psíquica; exploração do trabalho; censura relativa à manifestação; manipulação dos conflitos; vigilância; determinação de resultados; comprometimento e cumplicidade com as finalidades da organização; contratos psicológicos; criatividade; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização. |
| Estruturalista | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia; burocratização; ênfase na estrutura; impessoalidade; disciplina; alienação; transmissão da ideologia do capital; mitificação; recalçamento e repressão; exploração do trabalho; censura à manifestação; manipulação dos conflitos; vigilância; determinação dos resultados; comprometimento e cumplicidade com a finalidade da organização; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização. |
| Funcionalista dos Sistemas Sociais | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia; burocratização; ênfase na estrutura; impessoalidade; disciplina; alienação; transmissão da ideologia do capital; mitificação; recalçamento e repressão; exploração do trabalho; censura à manifestação; manipulação dos conflitos; |

| | |
|-----------------|---|
| | vigilância; determinação dos resultados; comprometimento e cumplicidade com a finalidade da organização; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização. |
| Teoria Z | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia; burocratização; disciplina rígida; alienação total; transmissão da ideologia do capital; mitificação; coerção física e psíquica; obediência; sistema de crenças e adesão; contratos psicológicos; exploração do trabalho; censura à manifestação; impedimento dos conflitos; vigilância; determinação e cumplicidade com as finalidades da organização; uso de táticas discursivas; criatividade; seqüestro da subjetividade; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização. |
| Gestão Flexível | Relações de Produção; separação entre trabalho manual e o mental; hierarquia; burocratização; disciplina rígida; alienação total; transmissão da ideologia do capital; mitificação; coerção física e psíquica; obediência; sistema de crenças e adesão; contratos psicológicos; exploração do trabalho; censura à manifestação; impedimento dos conflitos; vigilância; determinação e cumplicidade com as finalidades da organização; uso de táticas discursivas; criatividade; seqüestro da subjetividade; identidade de interesses; submissão total aos desígnios da organização. |

Fonte: FARIA (2004b)

Observando as informações do Quadro XX, é possível afirmar que os profissionais nas organizações precisam ser selecionados levando-se em consideração a sua capacidade de perpetuar as qualidades necessárias para manter os mecanismos de controle nas organizações. Independente do enfoque que caracteriza um período ou outro da Teoria Geral da Administração, os profissionais precisam ser capazes de instituir e aplicar as formas de controle nas suas empresas, pois só assim garantem a reprodução ideológica do capital.

Observa-se que, apesar das mudanças de foco nas diversas “escolas da administração”, algumas qualidades permanecem, independente do seu contexto histórico: relações de produção, separação entre trabalho manual e o mental e transmissão ideológica do capital. Garantir a permanência dessas qualidades é assegurar a separação entre capital e trabalho.

Em relação a alguns quesitos, observa-se que os mesmos modificam-se ao longo da história, pois a necessidade desse metabolismo é consequência das mudanças sócio-metabólicas do capital (MEZSÁROS, 2002). Esses quesitos – burocratização, disciplina, hierarquia, conflitos, estabelecimentos de metas, etc. – modificam-se em graus e formas sem, contudo, extinguirem-se totalmente. O que ocorre é a exploração desses quesitos dentro da organização, com a finalidade de tirar o máximo dessas características sempre em prol da organização. Dessa forma, a hierarquia pode ser relativizada, a burocracia flexibilizada, mas

sempre para atingir a grande meta da organização: o lucro.

Nesse processo de flexibilização, relativização e exploração dos quesitos considerados importantes, os profissionais são os intelectuais que elaborarão as melhores estratégias para sua aplicação e seu controle. Realizando atividades também no plano não material, serão os responsáveis pela articulação ideológica da organização.

Para se fazer instituir esses mecanismos de controle e garantir a aceitação relativamente passiva desses quesitos, os profissionais precisam criar mecanismos de controle ideológico para assegurar a reprodução do capital. Uma das “ferramentas” é a prática discursiva. Por meio dela, as concepções, os valores e a transmissão ideológica ganham contorno requintado. É por isso que uma das grandes habilidades de que os profissionais de alto nível hierárquico precisam é a articulação teórica e a capacidade de criar racionalidades que sejam aceitas pela coletividade.

Para compreender como ocorre esse processo, FARIA e MENEGHETTI (2001a), apresentam formas discursivas presentes e compartilhadas nas organizações. São elas:

a. Discurso Social Comum

Apresenta-se como o repertório cotidiano. O universo simbólico é compartilhado pela coletividade e a utilização destes obedece aos lugares-comuns. Nas organizações, é a utilização das expressões simbólicas aplicáveis a todos, nos quais há o compartilhamento no processo de construção do discurso praticado pela maioria. São as expressões comuns a todos os locais da empresa, desde o chão de fábrica até o escritório do presidente. É através do discurso social comum que os membros de uma empresa se reconhecem. As expressões utilizadas e os padrões coloquiais das palavras obedecem a um padrão que identifica seus usuários a uma organização em comum. (FARIA; MENEGHETTI, 2001a)

A existência de um discurso social comum compartilhado revela um controle ideológico consolidado, responsável por criar um sentimento de pertença e identificação com a organização, além de trazer a sensação de adequação social. Os funcionários que se revelam adeptos do discurso social comum são considerados os “bons filhos” da organização. Assim, “quando ouvimos as pessoas falar “nossa empresa” temos a certeza que fazemos parte de um

grande família. Não adianta, só esse grau de comprometimento nos traz motivação suficiente para continuar a nossa empreitada” (PC3)⁴.

O discurso social comum é um dos elementos importantes na criação de um vínculo que originariamente está ligado à noção de família. Essa transferência da unidade familiar para a empresa é importante para criar um sentido de unidade. A manipulação desse sentimento de pertencimento “é uma competência que se precisa ter, pois só assim nós profissionais executivos conseguimos obter maior produtividade dos nossos colaboradores! (...) É preciso fazer com que todos, do chão de fábrica ao presidente, venham a aderir com os objetivos da empresa” (PC6).

Outra prática discursiva comum é em relação à qualificação e à educação continuada: “Quem não estuda, não se qualifica, ou não tem interesse por aprender, não terá espaço na empresa em um curto espaço de tempo. Já ouvi, de todos os presidentes das empresas em que trabalhei, essa idéia. Hoje em dia todos precisam estar antenados com as mudanças do mercado e, para isso, é preciso se qualificar sempre. Na minha empresa todos sabem disso, desde os diretores até os funcionários do operacional” (PC3).

Com a incorporação cada vez maior da tecnologia nos processos produtivos e de trabalho, a necessidade de qualificação instrumental é maior, além disso, a necessidade de adequação comportamental é outro elemento importante para garantir a competitividade. Somados ao discurso da “indústria da educação”, que, constantemente, está vendendo suas mercadorias, o processo de ensino-aprendizagem tornou-se um clichê para garantir a reprodução da economia da consultoria e da educação corporativa. Não é de se estranhar, portanto, que discursos como: “os cursos que participamos tem sempre o mesmo propósito: criar condições para que possamos aumentar nossa produtividade” (PC2) ou “a qualificação é uma maneira de você adequar-se às mudanças que o mercado exige. (...) os cursos que participamos pela nossa empresa é basicamente para torná-la mais competitiva! Nós também nos beneficiamos com eles, nos tornando mais competitivos!” (PC1) sejam monitorados para garantir a adesão aos propósitos da organização.

Inúmeras são as formas dos discursos sociais comuns. Todas refletem a adesão à ideologia da gestão capitalista e demonstram o grau de coesão e internalização dos valores capitalistas. A capacidade de fazer um discurso não compartilhado pela maioria tornar-se

⁴ A sigla PC refere-se a “Profissional Contratado”. O número representa a ordem da entrevista. Portanto, neste caso é o 3º entrevistado.

socialmente comum, desde que seja intenção da organização, é um dos grandes atributos dos profissionais contratados. O discurso social comum, assim, seria a sedimentação da ideologia.

b. Discurso ideológico

É a convocação e o impulso dos agentes coletivos no agir em defesa de seus interesses objetivos. O discurso ideológico está presente nas organizações em diversas camadas hierárquicas e nos diversos grupos que compõem uma organização. No atual sistema de produção, encontram-se, em todos os níveis, discursos que o promovem e o reproduzem. Os grupos que detêm o poder e os mecanismos de controle da organização defendem sua posição e tentam, de todas as formas, se impor sobre os demais grupos presentes na organização. Neste nível de discurso, não há o uso livre da palavra. As organizações tentam por meio de regras formais e informais, do controle dos grupos, da persuasão ou de outros mecanismos, controlar o discurso dos indivíduos ou dos grupos com formas ideológicas divergentes da desejada pelo grupo dominante. (FARIA; MENEGHETTI, 2001a)

É possível perceber que cada grupo dentro da organização orienta-se por interesses dos demais. A manutenção do poder, das regalias, dos benefícios e da posição social alcançados é um discurso freqüente tanto entre os consultores de seleção como dos profissionais contratados.

Entre os consultores: “percebemos que alguns consultores são rigorosos e exigentes, mas é uma qualidade necessária para se distinguir de outros consultores de recrutamento e seleção de pessoas. Os consultores de executivos são vistos de forma diferente e obviamente são mais valorizados, em todos os sentidos. (...) É difícil chegar nesse nível. Comigo foram alguns anos de engajamento, mas com certeza valeu a pena.” (CS3). A manutenção da posição social é defendida com o argumento do engajamento total ao trabalho. Não se admite perder “espaços” para os demais consultores de recrutamento e seleção de pessoas.

Entre os profissionais contratados: o discurso ideológico é ainda mais visível: “Se eles me contrataram é porque sou bom naquilo que faço. Se eu cheguei nessa condição de contratado por uma consultoria renomada e na posição hierárquica de liderança é porque tenho qualidades. (...) Na verdade, quando se tem competência e um currículo respeitado é você quem fará as regras que os outros precisam seguir. Isso é bom, é sinal de reconhecimento por todos os seus esforços!” (PC4).

A condição de serem contratados, sobretudo com o sentimento de serem “os escolhidos” entre poucas opções, é uma condição que dá a sensação aos profissionais contratados de poder e de superioridade: “Não que eu me ache superior aos outros, mas tenho qualidades que eles precisam!” (PC5). É “muito bom saber que seu trabalho é reconhecido! É

sinal que tenho valor e me diferencio dos demais profissionais da minha área, principalmente porque fui contratado por uma das maiores empresas de telecomunicações do mundo!”(PC6).

O sentimento de onipotência e a realização da vaidade individual são adotados por um discurso não tão explícito ou direto, mas presente nas suas entrelinhas. Os discursos ideológicos são freqüentes e caracterizam uma delimitação clara entre os grupos que integram uma organização e o estabelecimento de identidades baseadas em interesses e objetivos comuns a determinado grupo. Além disso, denunciam formas de manutenção do poder e mecanismos de controle por meio de regras formais e informais para garantir a continuidade da posição social ocupada por algumas pessoas.

É importante relatar que o discurso ideológico é diferente do discurso social comum, pois este é restrito a um grupo específico. Todavia, o discurso ideológico pode vir a ser um discurso social comum, uma vez que há necessidade constante de renovar o sentimento de importância individual e coletiva, bem como o de pertencimento a uma organização.

c. Discurso democrático reflexivo

Corresponde ao saber racional. É a reflexão das práticas e do conhecimento adquirido e cotidiano, que elabora um posicionamento das questões do mundo e do existir. Esta forma de discurso está longe de ser totalmente permitida pelas organizações. Apesar do discurso democrático ser defendido como práxis organizacional, se os indivíduos questionarem todas as práticas políticas, econômicas e sociais estabelecidas na organização, encontrarão muitas questões que deveriam ser modificadas de imediato, pondo em risco o sistema que move a organização. O discurso democrático reflexivo, por possibilitar a produção sistematizada da crítica, é percebido como ameaça nas organizações porque quebra a lógica dominante e embute o gérmen do enfrentamento nas relações de poder. (FARIA; MENEGHETTI, 2001a)

Esse discurso não é amplamente permitido nas organizações, uma vez que questionar a ordem econômica e social estabelecida é um tabu. Não se adequar às regras da organização ou questionar a ideologia dominante é um ato perigoso para quem o faz. Na pesquisa realizada, em nenhum momento se percebeu essa prática discursiva de forma explícita. Diferente dele, o discurso teológico ocupa uma lacuna nos diálogos em que as racionalidades instrumentais são insuficientes para compreensão da realidade.

D. Discurso teológico

É a prática do saber mítico, metafísico, crente ou mágico. É o uso da causalidade fugindo da racionalidade instrumental, organizando os “credos religiosos” e os dogmas na organização. Este discurso é inevitável, uma vez que, não havendo somente uma racionalidade instrumental, o indivíduo sente necessidade de estabelecer relações com um mundo de mitos e idolatria, mediante discursos que atribuem a certos membros da organização capacidades mágicas e poderes acima de uma pessoa comum. O discurso teológico pode ser verbalizado, igualmente, no nível da contratransferência, em que o ideal do ego do sujeito é instalado na

organização, constituindo-a como eixo principal da realização coletiva, como um “ser superior” em que os indivíduos devem depositar sua fé. (FARIA; MENEGHETTI, 2001a)

O discurso teológico é prática comum entre os profissionais contratados, tanto para aqueles que exercem atividades de natureza comercial como técnica. Na realidade, foi possível perceber isso em todos esses atos discursivos: “A organização é a entidade máxima dos funcionários” (PC1). “A empresa em que trabalho é como uma mãe!” (PC2). “Existe um clima especial nessa empresa. Já trabalhei em outras, mas nessa tem algo de especial, não sei dizer o que é!” (PC3). “As pessoas com quem trabalho são especiais. Claro que têm defeitos, mas o grupo é sensacional. Tenho certeza de que somos especiais dentro da organização”. (PC4). “Boto maior fé no crescimento da empresa! Trabalho duro para que isso ocorra” (PC5). “Um pouco de sorte ajuda nos negócios. Não dá só para dizer que é competência! Tem que botar fé no que você está fazendo.” (PC6).

O teor desse discurso demonstra que há elementos comuns compartilhados e fomentados por uma parcela de indivíduos nas organizações. Na prática de internalizar os preceitos do capital, tanto os consultores de seleção como os profissionais contratados fazem dos discursos uma ferramenta para perpetuação dos valores dominantes.

Consciente ou não, o que importa é o papel desempenhado por esses profissionais, que são responsáveis pela reprodução do sistema capitalista de produção. Tanto profissionais como consultores internalizam normas, implantam formas de controles nas organizações, são responsáveis pelas pequenas barbáries que ocorrem nas organizações. Apesar disso, estão imunes às críticas, porque são eficientes na implementação de racionalidades que justifiquem as diferenças sociais, seja pela banalização da injustiça social (DEJOURS, 2000) ou pela corrosão do caráter social (SENNETT, 1999).

4. PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Vários são os livros didáticos sobre administração que descrevem as etapas do processo de seleção de pessoas e muitos deles afirmam que, anterior a esse processo, se faz necessário realizar um processo de recrutamento. A obra de Chiavenato (2004) resume bem as características gerais das concepções e metodologias usualmente tidas como corretas. A abordagem quase que na totalidade das literaturas baseia-se na adoção de modelos e etapas definidas. O enfoque mecanicista-funcionalista é exercido com a intenção de dar ao seu executor maior controle sobre o processo como um todo.

Entretanto, é importante salientar que, no processo de seleção de executivos, tais abordagens são pouco ou quase nada aplicáveis, pois a particularidade desse processo exige adoção de processos mais dinâmicos e diferenciados. A limitação de profissionais com a qualificação específica necessária para o cargo, o grande número de pessoas colocadas no mercado, a disputa por esses profissionais, os salários e benefícios diferenciados são apenas alguns elementos que diferenciam o processo de seleção dos profissionais de alto nível hierárquico dos demais profissionais. Evidente que é importante levar em consideração o aspecto conjuntural e estrutural da economia, mas, em relação aos demais profissionais, esses sofrem menos o impacto das oscilações de mercado.

De forma geral, pode-se afirmar que as etapas de seleção de profissionais de alto nível hierárquico são:

- 1.º Entrevista com o cliente: verificação das suas necessidades, elaboração de quadro de competências necessárias (técnicas e comportamentais).
- 2.º Elaboração de estratégias para realização das atividades: formas de abordagens, definição de cronograma e das etapas do processo.
- 3.º Levantamento de demandas dos profissionais de mercado: empresas concorrentes,

correlatas, etc.

4.º Análise dos profissionais existentes: pesquisa em internet, avaliação do currículo e referências profissionais e pessoais.

5.º Abordagem direta aos profissionais: telefonemas, *e-mails*, etc.

6.º Entrevista por competência realizada pela empresa de consultoria contratada: verificação dos quesitos indispensáveis para ocupação do cargo, aplicação de testes e dinâmicas (caso necessário).

7.º Avaliação das opções de profissionais existentes: triagem para envio de relatório para a empresa contratante do profissional.

8.º Agendamento de entrevista do profissional com a empresa contratante: avaliação técnica e comportamental dos candidatos.

9.º Verificação junto à empresa contratante dos candidatos: avaliação entre a consultoria e a empresa contratante dos candidatos.

10.º Finalização do processo: contratação do profissional.

Naturalmente, as etapas são modificadas conforme as necessidades e cada contratação tem suas especificidades. Todavia, ressalta-se que, de uma forma geral, são seguidas as etapas descritas.

Para compreensão desta pesquisa, descrevem-se as características dos consultores e, posteriormente, dos profissionais contratados.

4.1. Consultores – Entrevistas Semi-Estruturadas

Consultora de Seleção 1- A CS1 é consultora há 10 (dez) anos. Atua em uma empresa especializada em seleção de executivos e de profissionais de alto nível hierárquico. A empresa de consultoria e a consultora sênior são conhecidas no mercado, tanto pelos profissionais como pelas organizações.

Consultor de Seleção 2- O CS2 é consultor, diretor e proprietário de empresa de consultoria em seleção de profissionais de alto nível hierárquico. Tem 15 (quinze) anos de experiência, mesmo tempo que a existência da organização. Ela é relativamente conhecida no mercado, mas tem clientes fixos e boa demanda de trabalho, segundo o proprietário.

Consultora de Seleção 3- A CS3 é consultora de empresa conhecida nacionalmente, atuando em processo de recrutamento e seleção de profissionais de diversos níveis hierárquicos. A consultora, no entanto, trabalha especificamente com seleção de profissionais de alto nível hierárquico há 4 (quatro) anos. É supervisora responsável pela região Sul.

Consultor de Seleção 4- O CS4 é consultor com 28 (vinte e oito) anos de experiência. Presidente da empresa, com carteira fixa de clientes.

Consultora de Seleção 5- A CS5 é consultora com 10 (dez) anos de experiência. Proprietária da empresa, com carteira fixa de clientes.

Consultora de Seleção 6- A CS6 é consultora com 5 (cinco) anos de experiência. Consultora sênior, conhecida no mercado tanto pelas empresas como pelos profissionais.

De forma geral, os consultores são profissionais com bom tempo de experiência (média de 12 anos) na atividade de seleção de profissionais de alto nível hierárquico. Ressalta-se que todos são conhecidos no mercado, tanto pelas empresas que contratam os serviços como pelos profissionais a serem contratados.

4.2. Profissionais de Alto Nível Hierárquico Contratados

Uma das características comuns entre os profissionais contratados é que os seis entrevistados trabalham em multinacional do ramo de telecomunicações, ou são empresas fornecedoras, ou concessionárias de telefonia. Três empresas de telecomunicações representam os seis entrevistados, sendo duas empresas operadoras de telefonia móvel, três de telefonia fixa e uma fornecedora de tecnologia de telecomunicações. Outro fato importante é

que todas têm faturamento superior a 500 milhões de reais e mais de mil funcionários.

Todos os profissionais são considerados de alto nível hierárquico e têm poder de decisão nas áreas em que atuam. Três dos seis entrevistados foram contratados por consultores entrevistados no levantamento de dados para elaboração do questionário aplicado aos demais profissionais da área de seleção.

Assim, esses profissionais são:

Profissional Contratado 1 (PC1): Funcionário de empresa multinacional do ramo de telecomunicações com mais de mil empregados e faturamento superior a 500 milhões de reais por ano. Gerente financeiro, contratado em março de 2005, por uma empresa de consultoria de Curitiba (uma das empresas que teve um consultor de seleção entrevistado). Veio de São Paulo, trabalhava numa multinacional que faz financiamentos de grandes projetos de telecomunicações. Experiência na área financeira de mais de 20 anos. O profissional tem, atualmente, 39 anos.

Profissional Contratado 2 (PC2): Funcionário de empresa multinacional com mais de mil empregados e faturamento superior a 500 milhões de reais por ano. Atua no ramo de telecomunicações. Gerente regional, contratado em novembro de 2004, por uma empresa de consultoria de Curitiba (uma das empresas que teve um consultor de seleção entrevistado). Experiência como consultor autônomo na área de compra e venda de produtos e serviços de telecomunicações. Tem 32 (trinta e dois) anos de idade e 5 (cinco) anos de experiência no ramo.

Profissional Contratado 3 (PC3): Funcionário de empresa multinacional com mais de mil empregados e faturamento superior a 700 milhões de reais por ano. Atua no ramo de telecomunicações fornecendo produtos e serviços para grandes empresas. Gerente regional da área de *marketing* e vendas da região Sul. Contratado em agosto de 2004, por uma empresa especializada em recrutamento e seleção de executivos. Experiência como diretor de

planejamento e *marketing* de empresa de médio porte de produtos elétricos. Tem 44 (quarenta e quatro) anos e menos de 2 (dois) anos de experiência no ramo de telecomunicações.

Profissional Contratado 4 (PC4): Funcionário de empresa multinacional com mais de dois mil empregados e faturamento superior a 900 milhões de reais por ano. Atua no ramo de telecomunicações, presente em quase todos os estados do Brasil. Gerente de contas corporativas, contratado em junho de 2005, por uma empresa especializada em recrutamento e seleção de executivos da região Sul (uma das empresas que teve um consultor de seleção entrevistado). Experiência como gerente de relacionamento corporativo de empresa do ramo da aviação. Tem 43 (quarenta e três) anos e 15 (quinze) anos na área de relacionamento com clientes.

Profissional Contratado 5 (PC5): Funcionário de empresa multinacional com mais de dois mil empregados e faturamento superior a 900 milhões de reais por ano. Atua no ramo de telecomunicações, presente em quase todos os estados do Brasil. Gerente de Novos Projetos, contratado em agosto de 2004, por uma empresa especializada em recrutamento e seleção de executivos. Experiência como gerente de sistemas e novos produtos de empresa de alta tecnologia. Tem 35 (trinta e cinco) anos e 8 (oito) anos na área de desenvolvimento de novos produtos.

Profissional Contratado 6 (PC6): Funcionário de empresa multinacional com mais de dois mil empregados e faturamento superior a 900 milhões de reais por ano. Atua no ramo de telecomunicações, presente em quase todos os estados do Brasil. Gerente de Contas Corporativas, contratado em maio de 2004, por uma empresa especializada em recrutamento e seleção de executivos. Experiência como gerente de relacionamento com o cliente. Tem 40 (quarenta) anos e 14 (quatorze) anos na área de relacionamento com o cliente.

É importante observar que todos já tiveram experiência em outras empresas diretamente na área de atuação ou em área correlata e todos estavam empregados antes de

assumirem a nova empresa. A experiência profissional é considerável, apesar de nenhum dos entrevistados ter mais de 45 (quarenta e cinco) anos. Todos os entrevistados declararam a necessidade de manter seu anonimato e o da empresa. Apesar disso, todos responderam todas as questões e foram receptivos a elas.

4.3. Critérios Adotados no Processo de Seleção segundo os Consultores Entrevistados

O processo de seleção é um momento de expectativa tanto para quem é entrevistado como para quem entrevista. O profissional que almeja uma nova oportunidade, assim como o consultor que procura o candidato ideal para ocupar a vaga que precisa ser preenchida, adota posturas e comportamentos específicos. Dessa forma, tanto o entrevistado como o entrevistador se expõem e, de uma maneira ou de outra, não conseguem deixar de passar despercebidos alguns aspectos atinentes ao plano subjetivo. Não é raro, portanto, escolher o profissional apenas pela competência técnica, mas também pelos aspectos subjetivos que envolvem os dois: empatia, afinidades, ideologias comuns, crenças e outros. É por isso que, no conjunto de crenças, concepções, valores, posturas, comportamentos, é possível falar na constituição de um imaginário comum que se manifesta das ideologias constatadas.

Os consultores e seus critérios de seleção:

O Consultor de Seleção 1 (CS1) utiliza entrevistas por competência, com perguntas direcionadas, verificando o que fez na trajetória profissional e os resultados alcançados. Utiliza, ainda, testes de raciocínio, de grafologia e de personalidade.

O Consultor de Seleção 2 (CS2) faz uma boa avaliação do currículo do candidato; utiliza instrumentos para verificar a capacidade racional, faz testes psicológicos, utiliza um instrumento desenvolvido em Harvard para medir competência atitudinal, avalia o histórico profissional.

O Consultor de Seleção 3 (CS3) faz entrevista por competência: elabora o perfil e aplica modelos prontos para avaliar liderança, organização, comprometimento, pró-atividade, foco nos resultados. Utiliza testes psicológicos, grafologia e ferramenta de apoio para confirmar algo que já percebeu na entrevista.

O Consultor de Seleção 4 (CS4) utiliza entrevista, testes psicológicos (algumas ferramentas), avaliação do perfil emocional, comportamental e de habilidades técnicas.

O Consultor de Seleção 5 (CS5) utiliza entrevista por competência, procura analisar o profissional de forma holística, desde suas habilidades na empresa até sua vida particular; “desde o seu conhecimento técnico até sua condição espiritual”.

O Consultor de Seleção 6 (CS6) utiliza entrevista por competência. É verificada a história do profissional, o que fez, como fez, os resultados alcançados e objetivos cumpridos são os elementos centrais levados em consideração na entrevista. É analisada, também, a trajetória de crescimento nas empresas e na carreira do profissional.

Analisando os quesitos utilizados no processo de seleção, é possível afirmar:

1. Todos utilizam a entrevista por competência. É técnica utilizada para verificar a trajetória profissional do entrevistado, levando em consideração as tarefas já realizadas, os resultados alcançados, os projetos de que participou, seu comportamento em outras empresas, sua imagem diante do mercado e outros. A entrevista por competência tem como finalidade verificar o profissional, na sua história de trabalho, se esteve de acordo com as qualificações e, principalmente, com o comportamento adequado à função exercida. O objetivo, portanto, é verificar a adequação do profissional à ética do capital e à moral das organizações capitalistas.
2. Utilizam-se testes para medição da capacidade racional dos indivíduos. Ressalta-se que a capacidade racional exigida é a de natureza principalmente instrumental. Ela precisa, ainda, estar adequada às orientações do capital, que visa incorporar toda

técnica, conhecimento e ciência a serviço da acumulação capitalista. A capacidade racional não inclui, freqüentemente, a capacidade crítica e reflexiva da realidade vivenciada pelo profissional contratado.

3. Utiliza-se grafologia em algumas consultorias, apesar de não ser considerada uma técnica científica. Dentro da proposta de encontrar profissionais com padrões de comportamentos adequados ao código moral da organização que contrata e à ética do capital, todo artifício, independente de ser científico ou não, tem o propósito de atender às necessidades do capital.
4. Aplicam-se testes psicológicos com o intuito de saber a base comportamental dos candidatos e conhecer mais sobre suas habilidades de liderança, motivação, resolução de conflitos, capacidade de trabalhar sob pressão e outros. Os testes psicológicos, basicamente, servem para verificar a capacidade do profissional em adequar-se às normas comportamentais necessárias para evitar problemas de ordem relacional tanto com os colaboradores internos quanto os externos. Sem perceber, os profissionais abrem caminho para revelar aspectos importantes da suas particularidades, que serão “manipulados”, por meio do seqüestro da subjetividade do trabalhador (FARIA; MENEGHETTI, 2001b), em benefício da organização. Todavia, é importante salientar que somente os testes não são suficientes para se ter a certeza necessária em relação ao padrão comportamental esperado. Ela precisa ser somada com outras técnicas utilizadas no processo de seleção.
5. Em alguns casos, avalia-se a história pessoal dos candidatos, inclusive sua “condição espiritual”. A vinculação moral do indivíduo diz muito da sua “filosofia de vida”. A “condição espiritual” pode dar indicativo em relação ao padrão social, aos padrões comportamentais, às crenças, aos valores, aos padrões de estabelecimento de vínculos, às convicções, enfim, a quesitos que demonstram em que o profissional acredita e sua

capacidade de estabelecer vínculos sociais. Estes preceitos estão muito compatibilizados com a moral cristã, influência ideológica significativa na reprodução da ideologia dominante.

Quadro Resumo: Procedimentos Adotados pelos Consultores

| Critérios Adotados | | | | | | | |
|--------------------|----------------------------|----------------------|------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| Consultor | Entrevista por Competência | Análise de Currículo | Grafologia | Testes de Raciocínio Lógico | Testes de Personalidade/ Psicológicos | Verificação de Trajetória/ Histórico Profissional | Testes Atitudinais/ Comportamentais |
| CS1 | X | | X | X | X | X | |
| CS2 | X | X | | X | X | X | X |
| CS3 | X | | X | | X | | X |
| CS4 | X | | | | X | | X |
| CS5 | X | | | | X | | X |
| CS6 | X | X | | | | X | |

Em todo o processo, o único objetivo é encontrar um indivíduo que se encaixe perfeitamente no cargo a ser ocupado, para isso, todo cuidado por parte dos consultores é pouco e é por isso que são cautelosos, conforme afirmação: “Comprovamos [a experiência] conversando. Os consultores são experientes. Buscam-se informações nas empresas, têm formas de conseguir informações”. (CS4). “Precisamos saber quem o profissional é fora da empresa”. (CS3). “Perguntamos muito sobre o que ele [o profissional] acredita e sutilmente sobre a religião dele e de sua família. (...) Não queremos nem um fanático religioso nem um profissional que não acredita em nada. Também não queremos nenhum anarquista ou coisa parecida!”. (CS5).

Como procedimento, analisam-se as informações fornecidas pelo candidato, isto porque os consultores, de uma forma geral, acreditam que o *Curriculum Vitae* da pessoa já

traduz quem ela é: “Tem que checar as informações é claro”. (CS2) Todavia, todas as informações são importantes, não só as relacionadas à vida profissional do candidato: “Avaliar a vida pessoal e profissional é importante. (...) A história profissional passada é importante, assim nós sabemos quem é a pessoa pelo que ela fez”. (CS3). “Tem situações que a gente conversa sobre a infância, sobre sua terra natal ou coisas assim. É um momento de descontração, mas não dá para dizer que nós [consultores] não levamos em consideração. Todas as informações são importantes não tenha dúvida!”. (CS2). Dessa forma, a vida pública e privada do candidato é avaliada. Não há mais um limite bem definido do que pode ser ou não pode ser levado em consideração no processo de seleção. Todos os fatos e discursos do entrevistado são considerados como importantes. O que importa são as informações e sua importância para se chegar ao profissional mais adequado à função e à organização em que ele irá trabalhar.

A cooptação precisa ser total, pois o indivíduo será aquilo que ele produz, os resultados que gera, não há mais separação entre vida privada e pública, tudo se efetiva na vida privatizada pela organização. Conforme afirma Faria (2004a), na atualidade as organizações precisam cooptar completamente o indivíduo, necessitam impor a subsunção real de natureza subjetiva⁵.

Quanto à prática da invasão da vida privada do candidato no processo de seleção:

São importantes para formalização, para corroborar algumas informações ou para perceber se há algum problema com o candidato, tanto em relação ao currículo dele como no seu comportamento. Mas digo uma coisa, tem muita gente boa no mercado que não está empregada e nem sempre as empresas de seleção são capazes de perceber isso. Tem muitas empresas de seleção que não são boas, não é o caso da empresa que me selecionou, que é conhecida e tem uma ótima reputação no mercado. (...) Sem dúvida, todas [as empresas ou consultores de seleção] precisam saber no cotidiano fora da organização quem é o profissional que ela vai contratar. (...) não dá para arriscar! (PC1)

⁵ Segundo Faria (2004, p. 49), a subsunção real de natureza subjetiva se dá “quando, a partir das condições da subsunção real, ocorre uma relação político-ideológica e psicossocial entre o capital e o trabalho, de forma que aquele se apropria, através de mecanismos sutis, da consciência deste pelo seqüestro de sua subjetividade. A ciência do comportamento, em sua forma de tecnologia de gestão, é intensamente aplicada sobre a capacidade de trabalho. É relativa ao modo contemporâneo especificamente capitalista de produção”.

O profissional permite que a organização que realizou o processo de seleção “invada” sua vida privada. Para conseguir o novo trabalho, não importa sua individualidade, as recompensas cotidianas são suficientes para convencer o profissional da importância de os consultores conhecerem as particularidades dos candidatos.

A tônica do cotidiano institui nos indivíduos que trabalham nas organizações o sentimento de serem únicos, exclusivos, mesmo quando a posição do candidato é de subordinação:

Dá para perceber muita coisa na entrevista. Acho que eles perceberam que sou uma pessoa comunicativa e segura. Mas tem coisas que é difícil de se perceber na seleção. Não adianta achar que você vai conhecer tudo sobre um profissional só com algumas etapas. A indicação é a melhor triagem, o quesito mais seguro. Mas é claro que você precisa estar preparado para uma entrevista, nunca se sabe quando você precisará mudar de empresa ou que irá surgir uma oportunidade melhor. O bom profissional é sempre valorizado, seja quando ele é promovido ou quando recebe uma oferta melhor de trabalho. (PC2)

Os consultores procuram assegurar-se das informações fornecidas pelos candidatos. É dada à empresa contratante ou ao consultor a condição de julgamento técnico, mas também moral.

É importante para a empresa se respaldar. Tem muita gente sem caráter no mercado! Muitos só pensam no dinheiro, querer mais e mais... Se a empresa de seleção for boa, com certeza, ela ajuda, agora se ela for ruim, é melhor nem contratar... Mas a maioria que seleciona de gerente pra cima já tem *know-how*. Nessa área não tem gente boba no mercado. (PC3)

As consultorias monitoram todos os discursos e comportamentos com a finalidade de evitar a entrada de um “profissional” inadequado. É o julgamento de que o indivíduo sempre é inferior ou menor que o sistema, que sua organização ou ideologia dominante. Não é de se surpreender, portanto, quando se manifesta alegria por ser o escolhido para ocupar o novo cargo.

Acho muito bom! Não sei se é porque eu é que fui contratado! (risos). Eles na maioria das vezes conseguem ver se a pessoa selecionada é a melhor, tem várias etapas, analisam o currículo, fazem testes psicológicos, fizeram duas entrevistas, uma por telefone e outra pessoalmente. Eu vim de São Paulo, foi por isso. Tem os aspectos subjetivos, com certeza, mas quando a empresa é séria isso tem pouca influência. Acho que esse processo seletivo é o melhor, evita distorções. (PC4)

Todas as técnicas usadas são para garantir a escolha da melhor opção, evitando erros que comprometam todas as partes envolvidas no processo.

Para isso,

Eles levam em consideração, muito, o seu currículo. É importante, mas eu acho que o que definiu minha contratação foi a entrevista com o diretor!!! Ele é quem soube se eu tinha condições e conhecimento para assumir as tarefas que a empresa necessitava fazer. Eles ajudam a selecionar alguns, mas a decisão final fica sempre para alguém da empresa... Não poderia ser diferente, quem conhece o dia-a-dia da empresa só pode ser quem trabalha nela, não é? É importante saber também que tem diversos tipos de profissionais nas posições hierarquicamente superiores, daí, cada caso é um caso, não dá para generalizar. (...) Contratar um operário é uma coisa, um executivo ou alguém altamente qualificado da área técnica é outra !!! (PC5)

Nesse relato de profissional entrevistado, observa-se certa segurança, pois o sujeito já se encontra empregado e incorpora o sentimento de ser insubstituível. O mesmo sentimento é compartilhado por outro entrevistado:

Quando comecei a entrevista já sabia que a vaga era minha. Não quero parecer arrogante, mas senti que poucas pessoas podiam fazer o que eles queriam. Além disso, a empatia foi recíproca. Até demos risada na entrevista. Não adianta, tem que ter um pouco de sorte também. Além disso, somos da mesma cidade do interior. Eu não o conhecia, pois saí de lá muito cedo, mas fiquei feliz em saber que somos da mesma cidade natal. (PC6)

O processo de seleção implica muitas questões, mas há aspectos subjetivos. Na atualidade, são utilizados muitos “testes, entrevistas, questionários, pesquisas, estágios... toda uma série de procedimentos muito elaborados que permitem descrever, pesar, medir, comparar, classificar e ordenar os candidatos à admissão. Esses procedimentos permitem objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de integração”. (PAGÈS, 1993, p. 113). Objetivar a subjetividade para seqüestrá-la já não é um diferencial, mas uma necessidade e isso já começa na própria entrevista de seleção.

5. MANIFESTAÇÕES IDEOLÓGICAS DA GESTÃO CAPITALISTA NA SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ALTO NÍVEL HIERÁRQUICO

O processo de seleção, em si mesmo, já compatibiliza os meios de produção e reprodução ideológica ao mesmo tempo em que monitora as manifestações recorrentes do processo com a finalidade de assegurar que os indivíduos estão perfeitamente de acordo com as regras objetivas e os elementos subjetivos do controle do capital. As manifestações são resultados de um conjunto de elementos que, dissociados, nos dão um entendimento da realidade de forma fragmentada. A ideologia tem o papel ativo de criar uma “miopia” em que as contradições próprias do sistema capitalista são percebidas de forma ofuscada ou parcializada. Todavia, a compreensão do conjunto de categorias dessas manifestações possibilita entendimentos mais profundos de como a ideologia tem influência concreta na forma como os indivíduos agem ou compreendem sua realidade.

O primeiro conjunto de categorias refere-se às adequações ou inadequações individuais dos candidatos. Os elementos desse conjunto de categorias – a apresentação pessoal, assertividade, capacidade de trabalhar sob pressão, criatividade, empatia, flexibilidade, motivação e organização – são exigências comuns para todos os profissionais ocupantes de cargos que representam ou incorporam diretamente a imagem que a organização deseja transmitir.

5.1. Categoria da (In)Adequação Individual

Quadro 1 – Adequações Individuais

Respostas em %

| Grupo | Elementos | Profissionais de Consultorias de Seleção | Profissionais Contratados |
|---------|--|--|---------------------------|
| Grupo 1 | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene) | <u>18,30</u> | 13,89 |
| Grupo 2 | Assertividade | 9,58 | 8,80 |

| | | | |
|---------|-------------------------------------|-------|---------------------|
| Grupo 3 | Capacidade de Trabalhar sob Pressão | 9,77 | <u>21,76</u> |
| Grupo 4 | Criatividade | 13,79 | 6,48 |
| Grupo 5 | Empatia | 13,79 | 9,26 |
| Grupo 6 | Flexibilidade | 9,20 | 10,65 |
| Grupo 7 | Motivação | 9,96 | <u>18,06</u> |
| Grupo 8 | Organização | 15,23 | 11,11 |

A apresentação pessoal, a boa imagem e a aparência são fundamentais para aqueles que ocupam posições de liderança e representação frente à sociedade, para isso, os profissionais precisam “ser apresentáveis”. Dessa forma, a apresentação é avaliada de imediato pelos consultores no processo de seleção. O profissional necessita “estar vestido com roupas normais, limpo, usar perfume, tudo *ok*, além de estar de terno e gravata na hora da entrevista com a empresa contratante. Em alguns casos, flexibiliza-se calça social e camisa”. (CS3).

Na posição que o profissional de alto nível hierárquico ocupa, a regra da boa apresentação pessoal é tida como básica. Por isso, “aparentemente as pessoas [tanto os consultores que fazem a seleção como os profissionais] não se preocupam com isso. Mas é básico chegar para a entrevista com barba feita, uma gravata combinando, higiene pessoal adequada, cabelo bem penteado, não dá para chegar com a raiz do cabelo aparecendo porque está mal pintada. Também não é coerente uma gordinha colocar uma roupa muito justa. Você pode ter pernas lindas, mas não dá para mostrar além da conta [risos]. Os detalhes são importantes, a primeira impressão é a que fica” (CS1).

Itens básicos são apontados como essenciais. Apesar disso, o discurso é sempre reforçado pelos consultores: “Higiene e limpeza em dia, cabelo lavado e penteado, roupas adequadas, um bom padrão de apresentação, sapato limpo, nó da gravata retinho. Para as mulheres, tem um leque bem aberto de possibilidades, mas limpeza, cabelo, tipo de

maquiagem e muita discrição são fundamentais”. (CS4)

Em muitas ocasiões os próprios consultores orientam os profissionais. Após passar por uma pré-seleção, o candidato faz uma entrevista com os responsáveis da empresa que está contratando e, de acordo com as preferências dos consultores, as orientações ligadas à apresentação pessoal são freqüentes. Por essa perspectiva, é possível perceber que os consultores, apesar de todos os critérios objetivos, têm suas preferências subjetivas. Fato esse confirmado por um dos consultores analisados: “Eu já dei muito toque para os entrevistados, sutilmente. É uma forma de ajudá-los na hora de fazer a entrevista com a pessoa responsável da empresa que está contratando o profissional”. (CS1)

Esses casos, entretanto, são exceções. A prática mais comum é o de avaliar diretamente a aparência sem qualquer forma de ajuda para aqueles que não se encaixam nos padrões definidos pela empresa contratante. A aparência, portanto, no processo de seleção é um indicativo de quem o candidato realmente é. Assim, nas próprias palavras de um dos consultores, “cabelo mal cortado denota desinteresse, falta de cuidado. Tudo depende da função. O cuidado com a aparência demonstra que a pessoa está bem consigo mesma. Observa-se tudo, como a pessoa fala, como senta, se a mulher está bem vestida. É na aparência que fica evidente muitas das características profissionais”. (CS6)

Do exigido pelos consultores ao entendimento dos profissionais, há um limite tênue. A incorporação de valores ideológicos é atuante na construção da consciência dos profissionais de tal forma que há um processo de uniformização dos discursos. Assim, conforme discurso de um profissional, a organização sempre se apresenta como sendo mais importante que o indivíduo, o que pode ser constatado nos discursos que seguem: “Essencialmente, lido com o público, então, a imagem que passo para os meus clientes é fundamental para a própria imagem da empresa”. (PC2). “Se você não sabe se vestir bem, nem queira tentar uma vaga nas organizações grandes. Tem que ter o perfil, inclusive de aparência física, que a empresa

quer. Você deve ser a empresa e não pode bobear”. (PC6)

A empresa torna-se mais importante que o indivíduo e nada pode “ferir” a imagem dela. A apresentação pessoal, portanto, deve se adequar à imagem que a organização quer transmitir para seus clientes e para a sociedade.

A diferença entre os valores apresentados – 18,30% atribuídos como critério mais importante entre os consultores e 13,39% entre os profissionais – apesar de pequena, demonstra que, para os consultores, a apresentação pessoal é vista como um “cartão de apresentação” do profissional e precisa estar adequada à imagem que a organização quer passar. Outro fator importante é que a preocupação com este item é uma forma de demonstração de comprometimento do profissional com a empresa em que ele possivelmente irá trabalhar e com o processo de seleção como um todo. Para os profissionais desse nível hierárquico, esse item é tido como habitual, isto é, é natural apresentar-se pessoalmente bem, pois a continuidade para pertencer a esse meio exige de todos os profissionais de alto nível hierárquico uma apresentação pessoal previamente definida pela empresa.

Outro item que apresenta certa diferença percentual nas respostas dadas é o de trabalhar sob pressão. Para compreender mais sobre as diferenças de atendimento é fundamental avaliar as respostas dadas pelos profissionais.

Em qualquer grande empresa, as pessoas trabalham sob pressão. Para as áreas técnicas, a necessidade de estar na ponta é fundamental para a sobrevivência da empresa. Você não trabalha diretamente com o consumidor, mas precisa saber do que ele precisa. Você tem que dar a ela um produto ou serviço que os outros não têm e estar preparado porque as outras empresas logo depois já copiam sua idéia. Tem que estar atento para não fazer besteira, lançar um produto ou oferecer um serviço que não traga lucro e só dê problema no futuro. As pessoas acham que não, mas é comum isso acontecer. Quando acontece, a responsabilidade recai inteiramente sobre você. Tem que ter cuidado para não colocar todo mundo em cima de um trabalho que não vai dar certo, você não imagina como é oneroso para a empresa pagar um ano de pesquisa em um novo produto que não vai dar em nada. É salário de quatro, cinco pessoas, mais dinheiro em pesquisa, fornecedores... (PC5)

Geralmente, os profissionais contratados, já no início de suas falas, justificam que o trabalho sob pressão é algo normal. Essa justificativa vem seguida de racionalizações que fazem dessa prática algo que precisa ser encarado como normal e este depoimento corrobora

essa concepção.

As pessoas que chegam a ocupar certo posto hierárquico superior dentro de qualquer empresa têm que ter ciência de que sempre vai trabalhar sob pressão. (PC4)

Com base nos dois depoimentos anteriores é possível apresentar alguns itens que justificam o trabalho sob pressão, a saber:

- A sobrevivência da empresa
- A prevalência do consumidor
- A necessidade de obter lucro
- A posição hierárquica ocupada
- A dependência dos outros – geralmente subordinados – em relação ao trabalho

As justificativas precisam ser acompanhadas, ainda, de estratégias para fazer com que o trabalho sob pressão seja suportado pelos profissionais. O depoimento que segue exemplifica com propriedade esse fato.

Como eu disse antes, sem dúvida nenhuma, trabalhar sob pressão. Na área financeira quem não tem essa vocação não se dá bem. Ainda bem que eu chego a minha casa e me desligo do trabalho. Já esquentei muito a cabeça, mas, depois de um tempo, você cria um método para evitar que os problemas da empresa interfiram dentro da sua casa. Claro que tem momentos em que as coisas ficam mais difíceis, mas minha família já sabe e me apóia. Por isso é que a flexibilidade é importante, você precisa saber delegar funções e saber ouvir as idéias dos outros. Quando você permite que os outros participem dos problemas, você acaba responsabilizando eles também pelas soluções. Muitas vezes, quando você contrata bem as pessoas que compõem sua equipe de trabalho, você precisa saber motivá-los. Fazer entenderem que o sucesso da empresa é o sucesso de todos. É preciso administrar bem seus colegas de trabalho, saber dar na hora certa a promoção, o aumento salarial, o elogio. É assim que você tem que comandar para não parecer autoritário e desmotivá-los. (PC1)

O trabalho sob pressão exige estratégias do profissional, que, para enfrentá-lo, divide com seus familiares e subordinados os problemas e as responsabilidades. Isto mesmo, não bastasse sua dedicação total, sua família também se vê atingida pelo processo do trabalho sob

pressão. Em relação aos subordinados, estes são envolvidos por meio de ações ou estratégias que favorecem sua “participação” nos processos de decisão. Essa medida tem o intuito de responsabilizar a todos para, posteriormente, serem cobrados pelas decisões tomadas em “conjunto”.

O trabalho sob pressão expressa a necessidade de atingir os objetivos definidos pelas empresas, para tanto, racionaliza-se para conseguir adesão de todos. O discurso que segue confirma essa assertiva.

Além disso, trabalho com metas. É pressão sobre pressão, não adianta, se a gente não vende, o concorrente vende, se eu não atinjo as metas, a empresa inteira é penalizada com minha péssima *performance*. É claro que dependo de uma equipe de vendas, mas nas últimas conseqüências eu é que serei cobrado pelos resultados. Cada dia é um desafio! (pausa) não tenho tempo para pensar muito, tenho de estar disponível 100% todos os dias, principalmente, porque preciso motivar meus colegas. Acho que consigo fazer isso fácil, já que eu era autônomo e agora estou contratado pela empresa, se eu não realizasse o que eles esperam em relação às vendas, nem estaria nela, você não acha? Tudo é importante, mas cada área de atuação tem uma exigência mais específica. Eu não serviria, por exemplo, para ficar trancado em um escritório, não bate com as minhas características pessoais, meu pai era vendedor, meus tios são e quase todos os meus primos, deve ser porque temos um pouco de sangue turco (risos)!!! Eu gosto mesmo é de conversar, de convencer e fazer alguém comprar algo que eu esteja vendendo, não sei por que, mas é assim que tenho prazer no que faço. (PC2)

Para fornecer outros “motivos” para o profissional, o trabalho sob pressão precisa ser visto como um desafio. É preciso fazer acreditar que o sucesso dele é o sucesso da empresa. Crente disso, o profissional procura justificativas para aderir “naturalmente” a esses desafios e, conseqüentemente, enfrentar as pressões decorrentes.

Ocorre que, nesta pesquisa, os profissionais atuam nas empresas em que sofreram a seleção, influenciados, portanto, pelo cotidiano de trabalho. Esse fato possibilita, por um lado, afirmar que a noção dos consultores, ao procederem à seleção, nem sempre é a medida real da exigência a ser efetivamente cobrada dos profissionais contratados em relação ao trabalho sob pressão.

É importante salientar que, para lidar com o trabalho sob pressão, a motivação é um

elemento importante, cujo discurso, presente tanto nos consultores como nos profissionais, é uma estratégia para justificar essa forma de trabalho. Apesar disso, as diferenças são percebidas nos discursos, mesmo que de forma sutil.

Para os consultores a “motivação é igual a prazer. Você tem que gostar do que faz, não só por dinheiro. Claro que dinheiro é importante, mas você tem que ter uma energia propulsora para conseguir um bom desempenho humano! Desde desempenho operacional como desempenho financeiro”. (CS2)

A motivação precisa relacionar-se não somente à questão financeira, mas também a uma energia e a um projeto maior. É responsabilidade do profissional a capacidade de auto-motivação. Mais ainda, é cobrada dele a capacidade de envolver os demais indivíduos, pois uma de suas atribuições é fazer do trabalho, nem sempre prazeroso, algo produtivo. Por isso é que o profissional

Tem que envolvê-los [os trabalhadores sob sua supervisão], fazer com que eles sejam responsáveis pelas metas da empresa, fazê-los falarem, participarem, serem um integrante importante para a empresa. Para mim, a experiência anterior, apesar de ser em uma empresa de outro ramo, foi importante porque foi lá que aprendi a lidar melhor com pessoas. Eu sou engenheiro, era meio travado, tímido, mas fui obrigado a aprender a me relacionar melhor com as pessoas. Aos trancos, fui aprendendo. Cada um que trabalha com você acaba te ensinando uma coisa. Não adianta querer ser o tal, aquele que não ouve ninguém... Quem é assim não consegue mais nada hoje. Na área comercial é preciso saber se comunicar, ouvir. (PC3)

A capacidade de motivar os que estão sob sua responsabilidade é um atributo fundamental. As experiências anteriores a esse processo são consideradas importantes e a superação pessoal de algumas deficiências precisa ser feita em benefício da organização, como no caso de timidez anteriormente descrito.

A motivação é vista como um combustível cuja proposta central é fornecer “energia” para que as organizações atinjam as metas estipuladas. Por isso, o discurso do comprometimento é uma forma de balizar o envolvimento do trabalhador com a empresa. Nesse caso, o profissional de alto nível hierárquico é o sujeito que procura assegurar o comprometimento dos seus subordinados entendendo que os trabalhadores “precisam ser

comprometidos com a empresa. Ver o negócio como sendo o negócio dele”. (PC3).

Para garantir o sucesso desse empreendimento, o profissional precisa realizar o previsto em algumas regras. “A primeira regra da motivação é ver a empresa como superior a tudo, como sua pátria, sua família. Enquanto você estiver nela, deve defendê-la com todas as suas forças”. (PC6), ou seja, idolatrar o ente superior.

Relacionadas aos itens da categoria de adequações e inadequações individuais, as respostas, em termos percentuais, foram muito próximas, tanto na percepção dos consultores como na dos profissionais. Nos itens das diferenças qualitativas,, quando observadas as respostas tanto dos consultores como dos profissionais, verifica-se que essas diferenças são decorrentes da vivência, pelos profissionais, do cotidiano de suas atividades, do trabalho sob pressão e da necessidade de motivarem a si mesmos e aos subordinados.

Outra categoria analisada é a das adequações e das inadequações relacionais e comportamentais. Os itens referentes estão relacionados à capacidade dos indivíduos em estabelecer “padrões”, formas e vínculos que lhes permitam serem capazes de se relacionar de forma “harmônica”, todavia, sempre com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais.

5.2. Categoria das (In)Adequações Relacionais e Comportamentais

Quadro 2 – Adequações Relacionais e Comportamentais

Respostas em %

| Grupo | Elementos | Profissionais de Consultorias de Seleção | Profissionais Contratados |
|--------------|-----------------------------------|---|----------------------------------|
| Grupo 1 | Bom Relacionamento Interpessoal | 18,62 | <u>26,67</u> |
| Grupo 2 | Capacidade de Trabalhar em Equipe | 20,92 | 21,11 |
| Grupo 3 | Comunicação | 19,77 | 15,56 |
| Grupo 4 | Inteligência Espiritual | <u>26,44</u> | 15,56 |
| Grupo 5 | Liderança | 14,25 | <u>21,11</u> |

Observando-se os resultados quantitativos, sobressaem algumas diferenças. Os profissionais contratados dão ênfase aos itens relacionados ao bom relacionamento interpessoal e à liderança, já os consultores, apontam a inteligência espiritual como o item mais importante

Os consultores desenvolvem técnicas para verificar se os profissionais desenvolvem de forma satisfatória os aspectos relacionais no trabalho. Para isso, “uma forma de saber se a pessoa tem um excelente relacionamento interpessoal, é fazer perguntas para os seus colegas de trabalho [das empresas anteriores e da atual] sobre o dia-a-dia de trabalho. Assim, nós analisamos a postura e tiramos por hipóteses como ele é no trabalho”. (CS3). Esse item é considerado importante no processo de seleção, entretanto, é no cotidiano que os profissionais sentem o peso da sua exigência:

É só no dia-a-dia que você realmente vai saber se terá capacidade de estabelecer um bom relacionamento com seus subordinados! Não adianta, as pessoas são diferentes e, por mais que eles [os consultores] façam testes, na realidade da empresa as coisas são diferentes. Todos os dias temos que ter um enorme jogo de cintura para lidar com as diferenças pessoais sem ferir o senso de justiça. Acredito que só com experiência é que você desenvolve essa habilidade fundamental para todo líder!. (PC3).

É importante ressaltar que o bom relacionamento interpessoal está associado à liderança e à capacidade de motivação, pois, os três itens estão intimamente presentes na dinâmica dos grupos. Um dos grandes diferenciais competitivos está relacionado à capacidade de obter o máximo de cada grupo de trabalho, explorando intimamente o potencial individual na relação grupal, uma vez que o líder precisa ser capaz de motivar e estabelecer vínculos que se renovem sem perder a centralidade do objetivo dos grupos: o lucro da organização.

Outro elemento em destaque e que está em consonância com a idéia de “inteligência emocional” é a noção de inteligência espiritual. Característica básica atribuída às lideranças é

uma forma de dominação sutil em que se espera o “equilíbrio” individual para enfrentar os desafios do mercado. É por isso que

Um líder precisa ter equilíbrio emocional. Melhor do que isso, precisa ter inteligência espiritual. São poucas as pessoas que têm essa virtude. Mas quem a tem está garantido no mercado. Como é bom você conviver com uma pessoa que sabe orientar as pessoas, seja no plano profissional como no pessoal. Aliás, acho que todo executivo deveria passar um tempo no mosteiro! (risos) É preciso ter uma vida espiritual bem definida. As pessoas que estão bem consigo mesmo são mais preparadas para enfrentar a vida. (PC1)

O discurso da “inteligência espiritual” é manifestação clara do poder da ideologia, em que a subjetividade do indivíduo é explorada em função das objetividades organizacionais. Quebrando as barreiras da vida privada, aspectos relacionados aos foros íntimos do sujeito são explorados em benefício do capital. Assim, a “inteligência espiritual é um quadro de referência, mostra que a pessoa sabe para onde quer ir, sabe avaliar a situação como um todo, sabe distinguir quando o trabalho faz bem para a gente mesmo. É uma pessoa espirituosa, próxima da natureza e que se preocupa com a sociedade! É a capacidade de transcender as dificuldades em benefício da coletividade”. (CS5)

O discurso do equilíbrio por meio da inteligência espiritual é central na instrumentalização dos indivíduos e , para exercê-la com maestria, o profissional contratado precisa saber aplicá-la à sua realidade cotidiana. É por isso que os próprios profissionais entendem que

(...) quem tem equilíbrio espiritual tem tudo. Hoje se fala tanto em inteligência espiritual e não é à toa. Quem tem um lado espiritual desenvolvido sabe se relacionar com os outros, sabe entender os limites de cada um. Sabe trabalhar em equipe. Na verdade, todos são importantes, mas quem é desenvolvido espiritualmente é porque é capaz de trabalhar com os outros, sabe se fazer entender e ser respeitado. (PC2)

Reduz-se o entendimento de inteligência espiritual ao de capacidade de trabalhar em equipe. Dessa forma,

O trabalho em equipe também é importante, quanto melhor você sabe trabalhar em equipe maior as chances de você ter sucesso como líder, de ter uma espiritualidade. (...) Tem uma coisa interessante sobre a inteligência

espiritual: o equilíbrio emocional é tudo no trabalho! As pessoas não querem saber de problemas relacionados ao íntimo de cada um... (PC4)

Saber trabalhar em equipe é um fato que corrobora a capacidade que um profissional precisa manifestar. As exigências são no sentido de explorar todas as potencialidades relacionais e um “termômetro” para isso é o que se denomina atualmente de inteligência emocional. Esse termo abrange a concepção de equilíbrio emocional e inteligência para exercê-lo da melhor forma. É por isso que “quem tem equilíbrio emocional e é inteligente sabe que cada um tem que fazer sua parte para que as coisas dêem certo. O que acontece em casa é um problema individual, tem que dividir as responsabilidades. Problemas particulares são resolvidos por quem está em casa, no trabalho o foco é outro”. (PC6)

Percebe-se que os problemas individuais são excluídos dos fatos considerados importantes e os profissionais, como ideólogos do capital, fazem com que essa regra seja uniformizada e compartilhada socialmente.

Considerando a importância atribuída à liderança, espera-se dos profissionais a postura de incorporar os projetos da organização como seus, particularmente. O líder, portanto, precisa estar disponível incondicionalmente, pois “os líderes precisam estar cientes de que não são pessoas comuns na empresa. Eles têm uma responsabilidade diferenciada. São pessoas especiais que guiam seus subordinados, agindo como um ‘messias terceirizado’, responsável por guiar seus seguidores. O líder é mais do que um funcionário, é um sujeito especial escolhido pela empresa para atender suas necessidades”. (PC2)

É por isso que, independente do cargo ocupado, o atributo da liderança é valorizado sobremaneira nos cargos de alto nível hierárquico, assim, nada mais é do que uma qualidade valorizada por expressar a ideologia do capital de maneira singular, para assegurar que os interesses da empresa se sobressaiam sobre os interesses individuais ou da coletividade dos trabalhadores.

De fato, os aspectos relacionais sintetizam, em muitas ocasiões, características que antes eram avaliadas isoladamente ou fora da dinâmica da coletividade, isto é, procurava-se conhecer aspectos relacionais meramente por formas objetivas de análises manifestadas nos testes psicológicos. O limite é tênue entre os atributos individuais e relacionais, pois todos os comportamentos ou desenvolvimentos das potencialidades individuais não podem ser avaliados externamente, sem conhecer as motivações e as situações contextuais.

No plano coletivo, o conjunto de comportamentos é somado aos princípios e valores da organização, cuja convivência gera um conjunto de regras, imaginários e normas morais que precisa ser compartilhado e reproduzido socialmente. É nesse processo de enquadramento ou não que os indivíduos aderem à ideologia da organização, por meio de adequações ou inadequações de ordem comportamental.

5.3. Categoria das (In)Adequações Ideológico-Organizacionais

Quadro 3 - Adequações Ideológico-Organizacionais

Respostas em %

| Grupo | Elementos | Profissionais de Consultorias de Seleção | Profissionais Contratados |
|---------|------------------------------------|--|---------------------------|
| Grupo 1 | Adequação à Cultura Organizacional | 13,05 | 16,67 |
| Grupo 2 | Foco nos Resultados | 11,70 | <u>23,81</u> |
| Grupo 3 | Multifuncionalidade | 19,09 | 15,48 |
| Grupo 4 | Postura Ética | 11,21 | 13,10 |
| Grupo 5 | Visão Estratégica | 12,44 | 10,71 |
| Grupo 6 | Visão Global | <u>16,26</u> | 13,69 |
| Grupo 7 | Visão Sistêmica | 16,13 | 6,55 |

Analisando-se as respostas relacionadas à categoria das adequações ou inadequações ideológico-organizacionais fornecidas pelos consultores e pelos profissionais, verifica-se que

as diferenças mais significativas estão centralizadas em dois itens: foco nos resultados e visão sistêmica. Os depoimentos deixam clara a subordinação da segunda à primeira, como estratégia para se atingir os resultados.

Entre as respostas mais significativas e mais citadas em todo processo de entrevistas, a ênfase dada ao resultado é a mais mencionada. É nas respostas dessa natureza que se percebe mais explicitamente a instrumentalização dos indivíduos no sistema do capital, pois, tanto os trabalhadores como os ideólogos do capital são meios para se realizar o fim último da organização: o lucro.

Para os consultores “o profissional adequado é o bom, bonito e barato! Aquele que agregue valor ao ativo da empresa, que traga resultados para a companhia. Tem que fazer a empresa deixar de gastar, pois a empresa existe para gerar lucro. Tudo isso aliado a uma visão de Responsabilidade Social. Tem que saber fazer a contabilidade para se chegar ao lucro para todos”. (CS2)

Visualiza-se adesão clara à ideologia do capital, que, aliada aos discursos de mediação, mascara as relações de exploração. Valorizam-se aspectos individuais e coletivos, explorando aspectos como a “liderança, o foco nos resultados, a organização, a empatia, enfim tudo! Pois é disso que o profissional precisa para crescer dentro de qualquer empresa!” (CS6).

O profissional precisa, portanto, ter “foco no resultado, [que] não é só para se ter uma melhora no seu salário, é pensar nos resultados globais da empresa. (...) Ver a empresa como um todo, o salário é só uma recompensa”. (CS3)

É preciso fazer crer que realizar o resultado é meta coletiva, que é, praticamente, uma missão divina, definida pela “Deusa” organização. A missão é divina, mas os instrumentos para realizá-las podem ser diversos. Por isso, “todo profissional tem que, em primeiro lugar, focar os resultados. Se ele consegue fazer sua equipe alcançá-los, vai poder muitas coisas. Na realidade, o que a empresa quer é alguém que atinja resultados. Para isso, tem de saber

planejar, coordenar seu grupo, saber liderar e conhecer toda a dinâmica da organização, quem sabe tudo isso está no céu (risos)”. (CS6)

Particularidades são toleradas na medida em que a organização realiza seus objetivos e atingem suas metas financeiras. Aspectos como cultura organizacional, postura ética, visão da totalidade são relativizados.

É por isso que

em qualquer empresa o resultado é tudo. Todo mundo quer atingir os objetivos que a empresa define!! Sem lucro não dá para manter a empresa, você pode ter prejuízo um, dois ou três anos, mas a vida inteira não dá!! No somatório de tudo, você tem que ter lucro. A questão da cultura é interessante. Eu trabalho numa empresa cujos donos são japoneses. Tem coisas peculiares por aqui, mas no fim de tudo, o que importa é o resultado. Se você se adequar ao resultado, você será bem visto. Claro que se comportando como eles querem e atingindo as metas é melhor. Cada cultura tem uma ética. No caso deles, a questão do “respeito” uns com os outros é importantíssima. Gritar ou falar mais alto com alguém da matriz nem pensar!!! Quando eu entrei aqui, já tinha percebido algumas coisas desse tipo, agora que tenho quase um ano ficou fácil, você acaba incorporando o comportamento sem perceber, é engraçado... Até passei a gostar de *sushi*, *sashimi*, essas coisas que os orientais comem!! (risos) (PC1)

A cultura da organização, independente da origem dos seus proprietários, adere à “cultura do capital”. O que importa são os resultados. As particularidades de comportamento e de valores são tidas como formas de criar vínculos e de adequar comportamentos em torno dos valores da organização, entretanto, no plano individual, o que importa é deixar cientes os indivíduos de suas responsabilidades em atingir as metas.

Eu trabalho com metas. Tenho que atingir os resultados sempre. É claro que nem sempre dá para atingi-los. Mas se você tiver uma boa justificativa tudo fica bem, agora se não tiver... as coisas se complicam. É importante sempre trabalhar olhando o que o concorrente está fazendo, o que ele está vendendo... não adianta, a comparação sempre existe, por isso, trabalhar por resultados é importante. (PC2)

Observa-se, por essas palavras, que um dos parâmetros utilizados para comparação é a concorrência. Saber qual deve ser seu desempenho é importante para estabelecer critérios objetivos e definir as metas da empresa, mas não só isso. Serve, também, para criar

parâmetros que são internalizados pelos membros de uma organização com a finalidade de servir como “guia” de orientação e de comportamento.

Analisando-se as respostas do quadro anterior, uma afirmação sintetiza bem a real importância do foco nos resultados em relação aos demais itens avaliados:

Aposto que todos vão dizer que o item mais importante é o foco nos resultados (risos). Não adianta, a empresa visa o lucro, se você não cumprir isso, você está fora. Considero a visão estratégica, a global e a sistêmica uma ferramenta para atingir as metas. A multifuncionalidade é uma característica pessoal; a ética uma necessidade social e adequação à cultura da empresa uma habilidade comportamental. Todos são importantes, com certeza. Mas sem resultado, não dá. Vou te dar um exemplo: eu tinha um funcionário que era uma pessoa muito boa, uma pessoa maravilhosa, mas que não tinha o mesmo desempenho dos outros. O pessoal da equipe aceitava ele devido às suas qualidades. Foi assim durante dois anos, mas teve um período de muita concorrência e de uma situação difícil na empresa. Tivemos que fazer um corte linear de 10 funcionários... Adivinha o que aconteceu? Na hora da cobrança por resultados não teve jeito, ele acabou pedindo para ser mandado embora!! Você acredita nisso!! Ele disse que não queria prejudicar a equipe!!! Claro que fiquei sabendo que depois ele já tinha outra coisa em vista, mas também senti que ele realmente achava que prejudicava as metas de serem atingidas. Não tinha como negar, os números individuais falavam por todos. É isso... Infelizmente é assim (silêncio). O bom é que sabemos que ele está bem agora! (PC3)

A transformação dos indivíduos em meios é uma premissa para que o sistema de capital se reproduza. Os ideólogos do capital são responsáveis por fazer com que o resultado seja a regra sem a qual não há sobrevivência. Os fracassos são minimizados em detrimento de uma “seleção” do mercado. Atribui-se justiça às regras e leis do mercado contra o qual nada pode ser feito. Gera-se um conformismo que abraça todos, acalentando as vítimas de fracasso do capital, barbariza-se e atribui-se responsabilidade ao sistema capitalista, destituindo de responsabilidade os seus ideólogos .

Cria-se um conjunto de racionalidade que faz com que as vítimas de exclusão do sistema não percebam o papel ativo desses ideólogos e, mais do que isso, colocando-os também como vítimas por “não terem opção do que fazer”. Enfim, a frase que cala as barbáries e destitui as responsabilidades é: “O que importa mesmo é o resultado, o lucro. É assim que tem que ser”. (PC6)

Analisando outra categoria, a da formação e da qualificação, percebe-se nos discursos dos consultores a valorização dos profissionais com domínio de um idioma estrangeiro.

5.4 Categoria da Forma(ta)ção e (Des)Qualificação

Quadro 5 - Adequações de Formação e Qualificação Respostas em %

| Grupo | Elementos | Profissionais de Consultorias de Seleção | Profissionais Contratados |
|---------|---|--|---------------------------|
| Grupo 1 | Domínio de Idiomas | <u>41,95</u> | 27,78 |
| Grupo 2 | Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação, Cursos de Aperfeiçoamento e outros) | 29,31 | 30,56 |
| Grupo 3 | Interesse no Aprendizado Contínuo. | 28,74 | <u>41,67</u> |

O domínio de um idioma aproxima o profissional do “mundo global”. A valorização é imediata porque a imagem que se forma em torno de um poliglota acaba por trazer benefícios para a própria organização. Dessa forma, “com a globalização não tem mais como não ter um idioma estrangeiro. Com a abertura do mundo, não se têm mais barreiras comerciais e os costumes tornam-se universais. Para se adequar a essa realidade, é necessário um idioma para poder enfrentar de frente os novos desafios”. (CS5)

O idioma possibilita aos profissionais acessar o “mundo universal” dos que estão além da realidade local. É como se o idioma fosse uma ferramenta de acesso a uma outra realidade de que somente alguns poucos privilegiados podem usufruir.

Todavia, esse “outro mundo” é o mesmo que o capitalismo impõe sobre todos os países cujo sistema de produção baseia-se na separação entre capital e trabalho.

Na realidade, o idioma é um instrumento utilizado na diferenciação entre os profissionais de alto nível hierárquico, que, entretanto, em muitos casos, “o profissional nunca usa! Na verdade, é uma forma de fazer uma triagem nos candidatos porque tem muitos

candidatos bons por aí”. (CS6)

Assim, as empresas solicitam que os candidatos tenham essa formação com o intuito de garantir que os profissionais mais qualificados apresentem-se no processo de seleção, já que a maioria deles possui quesitos muitas vezes muito semelhantes uns aos outros. O idioma, nesses casos, serve como um quesito adicional, mesmo que o idioma pouco provavelmente seja utilizado no cotidiano. Dessa forma, “quando o domínio do idioma é exigido pelo cliente [empresas contratantes], os candidatos que não o têm são praticamente eliminados. Avalia-se o conhecimento do candidato através de testes, entrevistas e, quando o cliente exige, pede-se o certificado de avaliação. Hoje, nós temos condições de avaliar se o candidato tem domínio de até 9 (nove) idiomas”. (CS4)

Assim, “o idioma é uma exigência quase que básica, mesmo em empresas nacionais ele é fundamental. Em muitas empresas, a língua origem da matriz é supervalorizada”. (CS1). A disposição para aprender a língua-mãe da organização é uma manifestação de “devoção” ou de entrega total. É uma forma de demonstrar envolvimento e comprometimento, atendendo um critério (o domínio do idioma) que em muitas ocasiões é uma exigência meramente de natureza ideológica.

A adoção de um idioma, nesses termos, tem natureza ideológica, porque manifesta um conhecimento para aparência e não para utilidade. Destarte, “o domínio do idioma é importante. Mesmo não precisando usar sempre, saber inglês é fundamental, é um degrau acima para o bom profissional. Tem algo interessante entre os orientais, se você sabe japonês, eles quase te reverenciam, ainda mais se você for *gaijin* (brasileiro). Pelo menos algumas palavras são importantes”. (PC1)

Os próprios profissionais sabem dos ganhos em dominar um idioma e tal idéia é corroborada nas palavras: “Saber um pouco de inglês também é importante, porque as especificações técnicas são sempre em inglês. Se você sabe falar certo as palavras das

especificações, você demonstra conhecer o produto, você acaba impressionando!!” (PC2)

Demonstrar conhecimento é uma forma de impressionar, é auto-afirmação e demonstração de potencialidades para os demais profissionais, os clientes, os subordinados, enfim, todos que se relacionem com o profissional.

Uma das formas de se obter “conhecimento” é por meio do aprendizado contínuo. Os conteúdos desses aprendizados são diversos, pois os indivíduos e as empresas não vivem somente do conhecimento científico. Em muitas situações, o conhecimento científico é um fator limitante porque os critérios rigorosos da ciência nem sempre são congruentes com as “flexibilidades” exigidas pelo mercado.

Apesar disso, a aprendizagem contínua é percebida com importância significativa entre os profissionais, conforme resultado da pesquisa quantitativa, isto porque as necessidades materiais, mas também as não materiais, exigem dos profissionais adequações imediatas. As variações das demandas econômicas, culturais, políticas ou ideológicas que ocorrem no dia-a-dia, somadas _à inquestionável necessidade de resultados das empresas, transformam os indivíduos em “camaleões”, capazes de se adaptar às necessidades imediatas ou de enfrentar as constantes ameaças do mercado (concorrentes, mudanças de política econômica, etc.).

Um dos elementos importantes no processo do aprendizado contínuo é a formação de graduação e de pós-graduação. Em muitos casos, mais do que o conteúdo dos aprendizados, as formas tornam-se mais importantes. O local, a fama da faculdade ou universidade, a imagem da instituição, a titulação dos professores, o *status*, enfim os critérios, que fazem diferença no processo de ensino–aprendizagem somados ao conteúdo, são substituídos pela valorização de uma das partes.

A percepção sobre esse fenômeno, somada à supervalorização da “prática” profissional, faz da formação algo relativizado, conforme se verifica no depoimento de um

consultor: “Antes era importante ter se formado em faculdade de primeira linha, na atualidade isso foi substituído pela experiência, vivência”. (CS1). Há uma “ruptura” com o ensino universitário ao mesmo tempo em que a universidade forma a mão-de-obra qualificada para o capital.

Todavia, é importante observar que essa ruptura não é total, pois “leva-se em consideração o histórico educacional [do profissional]. O profissional entrevistado pode ter faculdade de rótulo, mas o mais importante é o potencial do acadêmico. É importante ter cursos extracurriculares, demonstra que o profissional se atualiza constantemente. Pós-graduação e MBA também são importantes”. (CS2)

A postura de aderir ao discurso do aprendizado contínuo é uma garantia de que o profissional está atento às mudanças tecnológicas, mas também comportamentais e relacionais necessárias para a rotina da organização. Apesar disso, o curso superior é capaz de ensinar não só conteúdos científicos e de natureza instrumental, mas também de natureza comportamental e relacional, quase sempre amparados pela ideologia dominante. Quanto mais a faculdade valoriza esses elementos, maior a probabilidade de ela ser reconhecida no mercado com a “adequação às exigências do mercado competitivo e concorrido”.

Em relação ao local da sua formação, a diferenciação que os profissionais fazem entre os próprios colegas de profissão é algo significativo. Estabelece-se um rótulo de acordo com a instituição em que foi realizado o curso.

Eu acho que a formação na área é fundamental, principalmente se for numa boa faculdade. Tem pessoas que fazem faculdade mediana e que no trabalho se superam, mas sei como é difícil passar numa USP, por exemplo. Fiz engenharia elétrica lá, a gente tem que ralar muito. Acabei fazendo pós-graduação em *Marketing* na FGV porque meu trabalho na época exigia. Não quero parecer convencido, mas acho que uma boa formação demonstra o empenho e a dedicação de uma pessoa, foi assim comigo e acho que é assim na cabeça da maioria das pessoas... Eu tenho pessoas na minha equipe que são formadas em faculdade particulares, e muitas delas não são bem vistas na cidade. Nem por isso eles são funcionários ruins, pelo contrário, um deles é o meu melhor funcionário. Mas no geral as empresas acabam dando preferência por algumas universidades, sutilmente, mas dão. (PC3)

Procura-se mediar a distinção ao mesmo tempo em que se adota uma postura de auto-afirmação e valorização. Os profissionais normalmente fazem questão de dizer a instituição onde se formou, principalmente se forem consideradas a da “elite”.

Cria-se um “clube” imaginário dos formados nas faculdades de “ponta” contra as demais, informação que é corroborada: “Nós sabemos que tem diferenças dentro da empresa em relação a onde foi feita sua graduação. Nem sempre a discriminação é direta, mas que existe, eu não tenho dúvida”. (PC6)

Essa mesma concepção é compartilhada pelos consultores:

O profissional precisa ter no mínimo graduação, pós [-graduação] ou cursos em instituições de renome. Sempre deve procurar novos conhecimentos. Existe uma diferença sim, não é determinante na contratação, mas influencia na decisão de quem está contratando. (...) A pós [-graduação] em negócio também é um diferencial. (CS3)

Entre os consultores, há um critério mínimo de formação, de que a graduação, apenas, não basta e a pós-graduação é algo essencial. Todavia, a formação obtida nos dois níveis apresenta diferenças. “Na pós-graduação, os conteúdos estão mais atrelados à realidade do cotidiano. Os alunos fazem o curso procurando isso. É muito mais para formar uma rede de relacionamento do que obter formação formal específica. Na graduação, por outro lado, é preciso aprender os conteúdos que farão com que o profissional desenvolva qualidades para lidar com o seu cotidiano”. (PC3).

Os consultores, também, corroboram essa idéia: “A pós[-graduação] é uma forma de estabelecer amizades e contatos profissionais. Os de alto escalão precisam realizar seus cursos nas melhores escolas, pois lá é que eles irão encontrar gerentes e diretores de outras empresas. É como se fosse um clube fechado!”. (CS2)

Apesar disso, observa-se que “a formação acadêmica tem que ser adequada à função que exerce. Tem que ter pós-graduação na área”. (CS4). Não necessariamente na área de

formação da graduação, mas de atuação profissional. Esse entendimento é percebido também pelos profissionais:

Acho engraçado porque na área em que trabalho eu deveria ser formado em administração, economia ou contabilidade. Entretanto, eu sou engenheiro civil! Eu fiz especialização em administração financeira e um MBA e sempre estou aprendendo sobre o assunto. Na verdade, quem quer aprende qualquer coisa. Alguns têm mais aptidão para exatas outros para humanas. Entrei na área financeira quando estava na moda contratar engenheiros para a área financeira das empresas, talvez pela questão do raciocínio lógico que a matemática nos dá. Aqui tem muitos engenheiros nas posições estratégicas ou de lideranças, talvez porque a empresa seja de alta tecnologia... A formação é importante para você realizar seu trabalho bem feito, onde você é formado não influencia necessariamente no seu salário ou coisa assim. Mas não dá para negar que quem é formado em engenharia no Cefet ou em administração e economia na Federal já entram com outro *status*. O que importa é você surpreender! (PC1)

(...) Eu sou formado em física, as pessoas não sabem, mas é um curso difícil, mais difícil que engenharia! Do total de 40 alunos que entraram nos formamos em 6! É um curso de expressão, pois você sabe qual é a importância da UNICAMP! Mas te digo que, se você não se atualizar, não adianta nada ter feito essa ou aquela universidade... Tem que se empenhar... A realidade muda, a tecnologia muda e você tem que mudar. (PC5)

Essa observação resume bem a importância da formação e os elementos considerados importantes no processo: aquisição de conhecimentos técnicos, adequação à realidade do cotidiano e estabelecimento de rede de contatos.

Essa lógica é “quebrada”, quando a exceção vai de encontro com a lógica do capital, o da acumulação. Habilidades e características pessoais são exploradas em benefício da empresa e toda prática costumeira é deixada de lado, quando a eficiência e a eficácia são atingidas sem confirmar a regra ou o padrão. Este depoimento confirma esse fato:

No que eu faço, a formação de faculdade tem pouca influência. Tem gente que tem na veia a capacidade de vender, de promover a marca! Evidente que aprender como se vender melhor, fazer um curso para se aprimorar é importante, mas é no dia-a-dia, no suor de cada dia que você aprende as coisas. Você tem que estar preparado para aprender a vender com o próprio cliente, cada um é diferente. Não adianta, a prática é o melhor caminho nesse caso. Eu sei que para projetar os produtos a formação de engenharia é essencial, mas é outra atividade... (PC2)

Outro aspecto relevante e importante é em relação à formação instrumental, relação entre a formação e a técnica. Alguns cursos muito específicos são responsáveis por

possibilitar uma formação meramente instrumental, caso das engenharias, da matemática, da física ou da maioria dos cursos das ciências exatas. Observa-se, no entanto, que a formação dos profissionais de alto nível hierárquico está mais focada nos aspectos comportamentais ideológicos, fato que se comprova ao longo das análises realizadas no presente estudo.

5.5. Categoria da Técnica e da Experiência

Quadro 5 - Atributos Técnicos e de Experiência Respostas em %

| Grupo | Elementos | Profissionais de Consultoria de Seleção | Profissionais Contratados |
|---------|--------------------------------|---|---------------------------|
| Grupo 1 | Domínio da Tecnologia | 13,30 | 12,31 |
| Grupo 2 | Domínio Técnico do Assunto | 10,18 | 16,92 |
| Grupo 3 | Estar empregado | 25,12 | 21,54 |
| Grupo 4 | Experiência Anterior na Função | 9,03 | <u>26,15</u> |
| Grupo 5 | Experiência Internacional | <u>18,06</u> | 9,23 |
| Grupo 6 | Idade Adequada à Função | <u>24,30</u> | 13,85 |

É evidente que a tecnologia tem importância destacada no atual estágio do desenvolvimento das forças produtivas, sobretudo, quando se trata de uma pesquisa realizada em empresas do setor de telecomunicações. O entendimento que se tem é de que quem “domina a tecnologia, domina a técnica. (...) A tecnologia é fantástica, é o produto mais concreto da inteligência humana. Sem ela, nós não sobreviveríamos!!! Cada dia, ela nos coloca um novo desafio, superá-la!! É algo que realmente me fascina!”. (PC1)

Há, realmente, um fascínio pela tecnologia e por meio do seu conhecimento, sabendo a quem ela serve, é possível perceber sua real subordinação e sua relação com o capital. De fato, a tecnologia pode se apresentar como afirmação da dominação capitalista ou como manifestação da ideologia dominante. Além disso, serve como recurso para intensificar a

competitividade e estabelecer regras mais claras para ela.. É por isso que

[os profissionais] precisam conhecer os produtos, os seus e dos seus concorrentes, precisam dominar as características técnicas dos produtos, precisam conversar de igual para igual com os engenheiros e com os instaladores. Como são produtos da tecnologia, você não pode ficar obsoleto, ultrapassado. É preciso demonstrar que você sabe, que você conhece, que você tem o que eles querem, que você vai solucionar o problema deles!! É isso!! É preciso demonstrar segurança. (PC2)

O domínio da tecnologia é capaz de “definir” os incluídos nessa área e os excluídos dela, criando-se um conjunto de indivíduos referenciais no mercado que se distinguem dos demais e essa realidade é capaz de criar discursos como: “Os bons empregados estão no mercado, os bons mesmo estão produzindo! Tem bons profissionais que são responsáveis pelas atividades de ponta da empresa, os demais fazem atividades mais simples”. (CS6)

Ter o domínio da tecnologia, dessa forma, é um quesito que justifica a empregabilidade, somado a outros quesitos como experiência, qualificação, comportamento adequado, etc. Pressupõe-se que os profissionais com todos esses quesitos estabelecidos como fundamentais raramente estão desempregados, pois se apresentam com diferenciais competitivos. Assim, os “desatualizados” “estão fora do mercado, muitos, porque não se adequaram às demandas do mercado. Empregabilidade está diretamente relacionada ao esforço individual do profissional!”. Dessa forma, “o bom profissional é sempre bem visto no mercado, sempre tem oferta de emprego para ele”. (CS3)

Para a contratação dos profissionais de alto nível hierárquico, a situação de estar empregado é quase que inegociável. É como se estar empregado fosse a garantia de que o empregado é bom no que faz ou que tenha as qualidades necessárias para perpetuar o capital da organização em que trabalha. “Em geral, os clientes [as empresas] exigem executivos que estejam trabalhando, 90% (noventa por cento) dos casos. Os nossos clientes querem é o *plug-in-play* [um profissional ligado na tomada], que, após contratado, já no primeiro minuto o profissional tem que assumir o trabalho”. (CS4)

Não se levam em consideração particularidades que definem a demanda e a oferta de cargos para esse nível de profissional. Tal como ele, o que prevalece é a ditadura da meritocracia, ou seja, a concepção de que o melhor sempre vence! Essa realidade presente na seleção de profissionais é a realidade que os mesmos reproduzem para justificar sua postura de comando à frente do capital. Todavia, as conseqüências e as formas de imposição são diferenciadas já que os trabalhadores sob o comando dos profissionais de alto nível hierárquico pouco definem sobre a realidade e os objetivos da organização.

Para garantir a empregabilidade, proclamada como a referência qualitativa da capacidade do profissional, a experiência, anterior ou internacional, é de extrema importância. Para os profissionais contratados, chega a ser uma garantia para continuar entre os “selecionáveis” no mercado.

Assim,

Quanto mais experiência melhor! Quem tem experiência e sempre se atualiza nunca está desempregado. Quando eu fui contratado, eu estava trabalhando em um banco. Eu já conhecia o diretor da *empresa 1*. Ele me convidou e eu aceitei, a chance de mudar para Curitiba foi muito boa para a minha família, eu já queria mudar de São Paulo. (PC1)

O que importa é atender a demanda do mercado, aderir à ideologia dominante e acreditar que a experiência é uma fonte de segurança. Assim, conforme “você tem mais experiência, as oportunidades lhe aparecem. É só se esforçar. A experiência garante a empregabilidade. É isso que garantiu até agora minha aceitação no mercado”. (PC2)

Essa relação entre empregabilidade e experiência manifestada no discurso dos profissionais já no processo de seleção é fortemente explorada pelo consultor: “Conforme digo para os profissionais “arrisco a dizer que em 90% dos casos os bons profissionais estão empregados, a não ser que o mercado esteja ruim, o que não é o caso agora”. (PC1)

O discurso confirma uma concepção tipicamente neoliberal, de que não há espaços para os que não têm competitividade ou capacidade de vencer e essa idéia é amplamente

explorada e inculcada na consciência dos indivíduos, independente da posição ocupada nas relações capitalistas. O sistema jamais é posto em xeque, pois cada indivíduo é responsável por mantê-lo em equilíbrio.

Assim, os consultores “procuram comprovar na entrevista a experiência profissional da pessoa analisando a função que ela exerce. Avaliamos no processo de entrevista, checamos referências, o currículo, comprovamos junto a diversas fontes. Tem muito executivo que mente!”. (CS4)

“A referência é muito importante, não só dos superiores, mas também de quem foi subordinado, um par. A necessidade de saber a procedência é importante” (CS1), pois garante que o profissional esteja adequado com a ideologia dominante e as regras estabelecidas pela empresa. É como se fosse uma garantia de procedência e de qualidade.

Observa-se que a experiência não é formada somente pela quantidade e profundidade dos conteúdos que os profissionais acumulam durante sua trajetória profissional. É mais do que isso, “é a capacidade de aprender os aspectos técnicos do negócio. Mas, principalmente, de conseguir compreender como se deve agir na empresa e o que eles esperam do profissional. Experiência é saber lidar com o imprevisível e com as adversidades!”. (CS5)

Os consultores avaliam, “quase sempre, a experiência na área, na função, na mesma atividade. Avaliam-se empresas por onde ele passou, o tamanho da equipe que esteve conduzindo, avaliamos a forma como trabalhou e o que fez. Só assim sabemos quem ele é e seu caráter”. (CS6)

Percebe-se que a cobrança sobre os profissionais em relação à experiência é sentida pelos mesmos com mais intensidade e isso se deve a dois motivos: primeiro, porque os consultores cobram e deixam claro o cumprimento desse quesito e, segundo, porque a própria história desses profissionais traz a sensação de que este é um item indispensável para sua empregabilidade.

O discurso da experiência ganha contornos ainda mais relevantes quando se refere a uma experiência internacional, isto porque, segundo os consultores, “a pessoa que tem experiência internacional tem mais jogo de cintura, conhece outras culturas e aprende a se comunicar melhor”. (CS6)

A experiência profissional geralmente é a prova que muitas empresas precisam ter para saber se o profissional é capaz de vivenciar situações de adversidade e de imprevisibilidade. É como se atuar em um país estrangeiro testasse a capacidade de adaptar-se a situações inusitadas ou com grau de dificuldade acima da média. Desse modo, os consultores exploram bastante esse quesito, pois sabem que o profissional que consegue se dar bem nessa situação tem probabilidade maior de atuar sob pressão e em situações que requeiram adaptações.

A experiência está relacionada, ainda, com a idade do profissional, havendo até uma contradição básica, pois ao mesmo tempo em que se exige um profissional experiente, exige-se um profissional que não ultrapasse os 45 anos. Por isso, “50 (cinquenta) anos é praticamente a idade limite para se contratar um gerente. Normalmente, a idade ideal é 35 (trinta e cinco) a 45 (quarenta e cinco) anos”. (CS6)

Em algumas exceções, abre-se precedente para contratação de profissionais acima dessa idade. De fato: “algumas empresas têm restrições à idade, mas depende da flexibilidade. 38 (trinta e oito), no máximo 40 (quarenta) anos é a média do mercado. Busca-se flexibilizar isso, pois, os próprios clientes pedem profissionais que estejam atuando no mercado”. (CS3)

Os profissionais que têm idade superior ao definido pelo mercado sabem das dificuldades e entendem que o mercado tem um número significativo de novos profissionais. Evidente que, em alguns casos, utilizam-se discursos como os de “ameaças sutis” para tirar o máximo de proveito dos profissionais. O discurso ideológico funciona, portanto, como forma de controle e os próprios profissionais corroboram essa informação: “A questão da idade

também é importante, as pessoas não dizem, mas a concorrência com os mais novos está difícil (risos)! Tem gente boa vindo por aí! Na propaganda das empresas, só tem gente nova fazendo! E quando querem passar a imagem de experiência que a empresa tem, eles utilizam uns velhos sarados e tal!! (risos). O pessoal não diz, mas a idade importa sim, é claro que quem é importante para a empresa sempre fica, mas são poucos!”. (PC4)

Os profissionais identificam claramente a idade limite para cada posição hierárquica a ser ocupada. A não conformidade com esse parâmetro definido pelo mercado – tanto pelas organizações, como pelos consultores e pelos profissionais – gera um discurso de controle que coloca o “mercado” como o regulador natural das posições hierárquicas aceitas em relação à idade dos profissionais.

Assim, conforme discurso de um profissional, “uma coisa que venho percebendo entre os meus colegas [outros profissionais de alto nível hierárquico] é em relação à idade. Hoje, com 45, 50 anos, você é considerado velho demais. Se não chegar a ser diretor ou um gerente importantíssimo para a empresa até essa idade, você está praticamente fora ou vai estagnar dentro da empresa. O mercado é cruel nesse ponto, mas só os bons sobrevivem”. (PC1)

Deixa-se claro o papel regulador do mercado e da necessidade de diferenciar-se para se manter atuante e mesmo os discursos de mediação e relativização são ponderados: “Quanto à idade, eu diria que não tem idade para um bom profissional, se você estiver atualizado e for imprescindível, você tem sempre espaço. Mesmo assim, é preciso se cuidar, se atualizar constantemente... (silêncio)”. (PC2)

Ocorre que, com relação à idade e à experiência internacional, para os consultores elas servem como parâmetro para avaliar o desempenho do profissional ao longo da sua história profissional, por isso, esses dois quesitos são mais valorizados pelos consultores. O primeiro, porque define a “vida útil” do profissional, o segundo, porque a experiência profissional

internacional evidencia a capacidade do profissional em lidar com situações de adversidade e de adaptações.

Para os profissionais, sua experiência apresenta-se como essencial e isto se deve ao fato de que eles “agarram-se” nas suas vivências profissionais para continuar obtendo bons desempenhos. Contar sua história profissional é uma forma de apresentar-se para o mercado, é garantir sua visibilidade para as organizações interessadas, é o meio pelo qual o profissional pode incorporar informações e passar uma imagem para o mercado, discorrendo livremente sobre o conteúdo ideológico para garantir sua posição hierárquica e social.

5.6. Categoria das (In)Competências e Habilidades Esperadas

Respostas em %

| Quadro 6 – Competências e Habilidades Esperadas dos Profissionais | | Profissionais de Consultoria de Seleção | Profissionais Contratados |
|--|---|---|---------------------------|
| Categoria 1 Adequações Individuais | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene), Assertividade, Capacidade de Trabalhar sob Pressão, Criatividade, Empatia, Flexibilidade, Motivação, Organização. | 20,46 | <u>24,44</u> |
| Categoria 2 Adequações Relacionais e Comportamentais | Bom Relacionamento Interpessoal, Capacidade de Trabalhar em Equipe, Comunicação, Inteligência Espiritual, Liderança. | 14,02 | <u>25,56</u> |
| Categoria 3 Adequações Ideológico-Organizacionais | Adequação à Cultura Organizacional, Foco nos Resultados, Multifuncionalidade, Postura Ética, Visão Estratégica, Visão Global, Visão Sistêmica. | 11,03 | 22,22 |
| Categoria 4 Adequações de Formação e Qualificação | Domínio de Idiomas, Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação, Cursos de Aperfeiçoamento e outros), Interesse no Aprendizado Contínuo. | <u>28,28</u> | 12,22 |
| Categoria 5 Atributos Técnicos e de Experiência | Domínio da Tecnologia, Domínio Técnico do Assunto, Estar empregado, Experiência Anterior na Função, Experiência Internacional, Idade Adequada à Função. | <u>26,21</u> | 15,56 |

Observando o quadro das categorias de competências e habilidades esperadas,

percebem-se diferenças quantitativas. Apesar disso, esse fato deve-se a alguns motivos muito particulares, detectados nos discursos dos consultores e dos profissionais, que, em muitas ocasiões, estão nas entrelinhas.

Em relação aos profissionais e à valorização do conjunto das categorias de adequações de formação e qualificação, percebe-se que o domínio de idiomas, formação adequada à função (Graduação, Pós-graduação, Cursos de Aperfeiçoamento e outros) e interesse no aprendizado contínuo apresentam-se como garantias para os consultores de que a incorporação de conteúdos ideológicos são aprendidos no processo de aquisição de conhecimento. Assim, aprender o idioma dominante ou de origem da empresa em que o profissional atua, fazer os cursos de *business* e aprender novas tendências e técnicas são atitudes essenciais para incorporar e aprender a reproduzir a ideologia do capital. Mesmo nos cursos mais técnicos, não se isentam da influência da ideologia dominante, pois a própria definição de conteúdos, de temas a serem estudados, de metodologias, já se constitui escolha, portanto, passível de incorporações de valores, crenças, normas, etc. Exemplo disso são as escolas de engenharias que têm grades curriculares inteiras com o propósito de atender às demandas das empresas capitalistas, ou seja, de interesses dos grupos economicamente dominantes.

A mesma observação vale para a categoria dos atributos técnicos e de experiência. Para os consultores, exigir dos profissionais o domínio da tecnologia, o domínio técnico do assunto, estar empregado, ter experiência na função, ter experiência internacional e idade adequada à função são elementos essenciais que garantem rápida adaptabilidade em caso de contratação. O discurso de valorização desses quesitos é uma forma direta de controle sobre as ações dos sujeitos e de garantia de que os mesmos serão capazes de realizar as tarefas necessárias.

A importância dada pelos profissionais à categoria de adequações relacionais e

comportamentais e à categoria de adequações ideológico-organizacionais ocorre, sobretudo, devido ao fato de os profissionais entrevistados estarem atuando nas “novas” empresas. Adequar-se às regras da organização, aos seus valores, à importância de relacionar-se bem com os demais e atender a todos os critérios para atingir as metas da organização é fundamental para continuidade dos profissionais nas empresas.

Da mesma forma, adequar-se à cultura organizacional, ter foco nos resultados, ser multifuncional, apresentar postura ética – da ética capitalista, conforme foi mencionado – ter visão estratégica, global e sistêmica são quesitos necessários que demonstram toda disponibilidade dos profissionais em realizar os objetivos organizacionais.

Exploram-se, ainda, esses elementos com argumentos sobre o fato de que se adequar a eles ou os desenvolverem é garantia de empregabilidade. É um círculo vicioso em que a ideologia potencializa ou supervaloriza esses quesitos com o único propósito de obter adesões mais sofisticadas aos controles impostos pelas organizações.

A ideologia da gestão capitalista no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico funciona como um “vestibular” para classificar os indivíduos e legitimar o regime da política da meritocracia. A transmissão desses valores e imaginários, que os consultores acabam por explorar e intensificar ainda mais, está, antes mesmo, na consciência dos próprios profissionais.

Dessa forma, os profissionais fazem com seus subordinados o mesmo que os consultores realizam com eles no processo de seleção, elaborando mecanismos de verificação para identificar se os indivíduos aderem e já têm internalizada a ideologia capitalista.

Conseqüência disso é um processo de racionalização cujos atores apresentam adesões diferenciadas, tanto na forma como no grau de participação. O capítulo seguinte trata desse

assunto com maiores detalhes.

6. RACIONALIZAÇÃO DA IDEOLOGIA DA GESTÃO CAPITALISTA⁶

Uma das formas de “internalizar” a ideologia dominante é negando-a e, para tanto, os indivíduos são “preparados” pela própria ideologia e pela realidade concreta que os circunscrevem. Assim, é possível falar em uma estratégia de negação coletiva com os indivíduos aderindo coletivamente a formas racionalizadas de negação da realidade criada e reproduzida por eles mesmos.

A primeira forma de negar a realidade e compactuar com a reprodução do sistema econômico vigente é negar as contradições surgidas e que sejam elementos para promover os questionamentos. As estratégias coletivas de negação da “realidade” nada mais são, dessa forma, do que manifestações de natureza psicossociológica que articulam a dinâmica dos grupos no interior das organizações ao mesmo tempo em que estão atreladas aos valores, costumes, práticas, imaginários compartilhados na sociedade por meio da tendência uniformizadora da ideologia.

As estratégias coletivas de negação da “realidade” não se manifestam, necessariamente, nas práticas cotidianas coletivas, ou ainda, na presença de indivíduos, nem estão relacionadas como manifestação de classe específica, pois a tendência da ideologia é atingir a todos e instituir valores comuns.

Entre as possíveis de serem verificadas, tanto nos consultores como nos profissionais contratados, destacam-se:

- I. Idealização da realidade econômica: Exemplificado na fala: “Capitalismo é bom senso. É o melhor sistema econômico. Proporciona ser e ter!”. (CS2) ou ainda: “Hoje, toda posição [de emprego nesse nível hierárquico] é uma posição difícil! O problema está na cultura, no comportamental, em lidar com

⁶ Este item foi originalmente apresentado no Encontro de Estudos Organizacionais, com o título de **A Racionalização do Mal nas Organizações**, de autoria de MENEGHETTI e TARGA (2006).

obstáculos! Está faltando gente no mercado. Emprego tem, não está tendo é emprego para profissionais desqualificados. O problema dos desempregados é um problema de perfil, do desenvolvimento interno da pessoa, de uma mudança de postura dela”. (CS5). A idealização, aqui, nada mais é do que atribuir a idéia de que o capitalismo é um sistema cuja essência é o regime mais democrático e justo. Percebe-se que, nesse processo de idealização, prevalece o que Sennet (1999) caracteriza como tendência à depreciação da condição humana. A responsabilidade é sempre do indivíduo nunca da estrutura econômico-social que, na sua essência, é excludente. A supervalorização da relação oferta/demanda, aqui verificada em relação à escassez de mão-de-obra, é maior que a própria condição de humanidade. O sistema ganha vida própria e, em troca, retira de sua responsabilidade qualquer elemento de insucesso, uma vez que os responsáveis pela derrota serão sempre os outros. Cabe ressaltar, no entanto, que, tanto os consultores como os profissionais contratados, na sua condição de produtores da ideologia, são responsáveis por criar e perpetuar essa barbárie, pois, é a partir deles que esses discursos de idealização se tornam evidentes e mais fortes com o único objetivo de garantir a manutenção da idealização do sistema econômico.

- II.** Negação do medo e da submissão: Essa negação só se efetiva porque é criado um mundo onde o consumo de mercadorias evidencia uma sensação, para os que consomem, de um sentimento de poder. A realização da consciência produção-consumo pode ser exemplificada na seguinte afirmação: “a organização gera necessidade de consumo. (...) O desejo é a sofisticação da necessidade. A necessidade precisa ser satisfeita. (...) Para se inserir no mercado, você tem que consumir para satisfazer desejos, (...) [um profissional]

precisa ter um *laptop, palmtop* (...). As necessidades são modeladas de acordo com a posição ocupada no mercado de trabalho. Há um rol de prioridades criado pela posição que você ocupa no mercado. (...) No mercado não dá só para viver com a luz do Sol!”. (BARBOSA, 2005). Ou ainda: “Em dois meses eu já estava por dentro dos produtos, dos aspectos técnicos do negócio, isso você aprende nos cursos, nas conversas, na leitura do material informativo. Eu considero um diferencial você ser aceito pela sua equipe. Sem eles a gente não faz nada”. (PC3). Não importa se você consome o produto como algo pessoal ou inerente ao trabalho. O importante é se sentir com o “poder” de ter algo. A produção e o consumo geram um conjunto de emoções, sentimentos e sensações que transformam as relações sociais. Essa troca de algo por algo é um sentimento que tem sua origem na própria condição ontológica do trabalho. Entretanto, no sistema capitalista essa troca massificada esconde uma relação de exploração entre capital e trabalho, além de ser algo desigual e ilusório. Nesse processo de produção e consumo sistemático, o indivíduo que produz nega-se como indivíduo, pois a mercadoria produzida não lhe pertence, e o indivíduo que consome não se realiza, pois a coisa passa ser mais importante do que ele mesmo. A submissão do ser, pela sua necessidade de consumo, é a negação da própria condição humana, ocorrendo, nessa dinâmica, a negação do medo e da submissão de todos em relação ao sistema de produção e consumo. A coisa, ou mercadoria, torna-se mais importante que o ser, seja ele o trabalhador ou o próprio capitalista.

- III.** Equilíbrio “razão/emoção”: “Existe uma trilogia para o sucesso: pensar, sentir e agir. Pensar é utilizar as ferramentas que proporcionem melhoria pessoal. Sentir é auto-análise, auto-estima, credibilidade, confiança psicológica. Agir é

querer fazer, é sensibilizar para fazer acontecer”. (CS2). “Razão e emoção são coisas distintas, mas todo profissional precisa integrá-los para corresponder às necessidades da empresa. É importante ter equilíbrio para poder lidar com os conflitos, saber trabalhar sob pressão. É importante saber dosar os dois na atualidade”. (PC6). Esses discursos demonstram bem a necessidade de se adaptar às condições estipuladas pelo mercado e, conseqüentemente, pela organização. Observando a obrigatoriedade do equilíbrio em prol da organização, não importa se a razão justifica ou explica algo ou algum fato. Da mesma forma, em relação à emoção. O indivíduo precisa suprimir todas as suas emoções ou sentimentos com a finalidade de promover o “bem-estar organizacional”. Razões e emoções à parte, o indivíduo suprime sua particularidade em detrimento de uma adequação coletiva, orientada pela ideologia dominante. O que ocorre, inclusive no plano da intersubjetividade, é um modelamento das emoções e dos sentimentos. As razões nem necessitam ser as mais coerentes com a justiça, a fraternidade, a igualdade ou a democracia. O importante é atender às necessidades impostas pelo capitalismo. O indivíduo é sujeitado sob orientação de racionalidades ideologicamente orientadas.

- IV. Negação da pessoalidade: É a manifestação que melhor exemplifica a tendência cada vez maior de reificação dos indivíduos. Os sujeitos transformados em coisa são responsáveis pela implementação de ações e comportamentos em que a coisa ocupa o lugar do indivíduo. Alienar-se da realidade para suportá-la é esquecer não só a condição de humanidade do outro, mas também a própria. O controle, nesse processo, é importantíssimo, sobretudo, para garantir a sensação de equilíbrio: “Você tem que saber se

controlar também, às vezes você ta p. da vida, mas tem que manter a calma. Você lida com pressão o tempo todo, dos seus superiores até seus subordinados. Não tem jeito, às vezes tem que ter sangue de barata... Como seria bom se as pessoas entendessem que nossas decisões nem sempre são pessoais. É duro saber conciliar os interesses da empresa e os das pessoas. Muitos confundem a amizade com o negócio. Você tem que policiar o tempo todo seu comportamento. Digo até que alguns colegas que exercem a mesma profissão, quando chegam no trabalho incorporam um personagem... Parece que estão fazendo um teatro!!” (PC1). O discurso do profissionalismo, da separação entre o “ator” do trabalho e o indivíduo é o discurso corrente. A negação da personalidade é a forma de não responsabilizar-se pela própria constituição da condição humana. Nesse caso, tanto os profissionais como os consultores negam a personalidade, pois são obrigados a reproduzi-la no seu cotidiano. Serve, ainda, como uma maneira de não se responsabilizar pelas decisões tomadas; uma forma de renunciar à própria responsabilidade e uma tentativa de isentar-se da sua condição de responsáveis pela reprodução das relações sociais inerentes ao capitalismo.

- V. Onipotência viril: Influência, concentração de conhecimento, monopólio da autoridade, capacidade de decidir, poder de mando e afins são situações que descrevem bem a realidade dos consultores e dos profissionais altamente qualificados. As posições de destaque na organização transformam-nos em “gerais” do capital. Essa realidade coloca esses indivíduos em posições de comando, que na prática e no cotidiano os qualificam como “superiores” dentro das organizações. É quase sempre inevitável, nessa situação, não assumir uma postura de onipotência, porque a posição hierárquica requer deles

atitudes e comportamentos dessa natureza. O capitalista impõe, por si só, uma postura de comando de obediência. Daí para a manifestação da virilidade é apenas questão de oportunidade. “Às vezes, tem que contratar um executivo agressivo. É exigência do mercado”. (CS4) “Tem empresa que quer um ditador mesmo, não fica fazendo rodeios para dizer isso. Tem uma que foi clara que queria um profissional autoritário, porque era só assim que os subordinados sabiam trabalhar”. (CS3) “Nós que somos da consultoria sabemos o que é ou não é importante para a empresa. Conhecemos o mercado e garantimos a qualidade do profissional que a empresa quer contratar. Sabemos como é a realidade e temos a obrigação de escolher os melhores”. (CS3). A negação da realidade ocorre porque, mesmo para aqueles que estão na posição de comando, a tendência à concorrência em todos os níveis ou indivíduos do sistema é mais forte ou inevitável do que o indivíduo. A onipotência é uma ilusão, da mesma forma que a virilidade é a manifestação que incorpora certa dissuasão. Nem sempre a virilidade precisa ser explícita, em muitas ocasiões ela precisa ser sutil. Entretanto, a presença de um imaginário atrelado a ela é fundamental para a imposição de autoridade – muitas vezes transformada em autoritarismo.

As estratégias coletivas de negação da realidade fazem parte e são utilizadas tanto pelos consultores como pelos profissionais de alto nível hierárquico. A diferença importante, no entanto, é que na posição de capitalistas sua utilização é uma postura de quem é mais o indivíduo ativo do que propriamente vítima dela. A negação não se constitui, portanto, uma maneira de alienar-se da realidade com o fim de se preservar para conseguir suportar o dia seguinte, mas a tomada de uma postura ativa que vislumbra reproduzir-se na posição social

ocupada ao mesmo tempo em que procura benefícios para garantir-se no comando e nas “regalias” da posição hierárquica.

Ressalta-se, ainda, como manifestação que envolve tanto aspectos psicológicos como sociológicos, que as estratégias de negação da “realidade” não são possíveis sem o compartilhamento quase que totalitário pelos sujeitos de uma ideologia que procura ser totalitária. A realidade, criada pelo conjunto das relações sociais, é compartilhada e gera suas contradições, seja no plano concreto ou imaginário. O desenvolvimento dessa realidade, entretanto, não é conhecido da mesma forma pelos indivíduos, que, dotados de consciências no geral comuns, possuem particularidades relacionadas a subjetividades singulares em alguns aspectos. A negação, portanto, passa por um compartilhamento de racionalidade e de trocas afetivas, possíveis de serem observadas no interior da dinâmica do coletivo dentro da organização.

Outro aspecto relevante é o que DEJOURS (1999) chama de “submissão” à tecnologia, que se manifesta e ocorre no interior das organizações e é um dos elementos centrais da passagem da banalização do mal para a racionalização do mal.

A banalização do mal é o “processo graças ao qual um comportamento excepcional, habitualmente reprimido pela ação e pelo comportamento da maioria, pode erigir-se em norma de conduta e em sua valorização social, mas a banalização do mal pressupõe, em sua própria origem, a criação de condições específicas para poder obter o consentimento e a cooperação de todos nessas condutas e em sua valorização pessoal” (DEJOURS, 2000, p. 111).

Assim, a banalização do mal nada mais é do que a condição humana criada pelos sujeitos coletivos que vivem no mundo do trabalho, as situações que se apresentam no cotidiano, mas que, no esforço singular, não podem ser alteradas. É a barbárie silenciosa que se institui nas organizações e é apresentada como inconformidade. Para os sujeitos a

aceitarem são obrigados a racionalizar para não tomarem consciência da violência a que são submetidos dentro das organizações. Dessa forma, o limite entre a banalização do mal e de sua racionalização é tênue, de modo que uma só palavra ou sentimento é capaz de alterar a condição humana dentro da organização.

A banalização do mal se torna totalitária. “O totalitarismo é a homogeneização da forma de um coletivo pensar. Não há a possibilidade da multiplicidade das visões de mundo; é a alienação a qualquer modelo de pensamento diferenciado. O totalitarismo tem correspondência com a legitimação da barbárie”. (FARIA; MENEGHETTI, 2002, p. 12). Como sugere Horkheimer (1991), o capitalismo configura-se uma forma totalitária de produção que impõe sutilmente aos indivíduos seus valores ideológicos, instituindo sua dominação e sua inevitabilidade, de forma que qualquer um que o questione é visto como transgressor da ordem e da razão. No ambiente de trabalho, aqueles que questionam a estrutura da organização do trabalho, a remuneração, a forma de pensar são vistos como interventores da ordem. Assim, o totalitarismo se reproduz pela promessa constante de exclusão econômica e social daqueles que criticam as práticas sociais.

A banalização é a homogeneização que encontra refúgio no senso comum e nas formas preconceituosas de compreensão da realidade; é a afirmação dos estereótipos como modelos e do predomínio da razão instrumental em todas as dimensões da vida social.

A racionalização, nos termos utilizados nesta pesquisa, nada mais é do que as justificativas que pretendem esclarecer determinada realidade, experiência, fato ou comportamento reconhecido como necessários e inverossímeis. É o raciocínio auspicioso que justifica que situações deploráveis, apesar de tudo, são justificáveis por não ser a pior das situações entre as possíveis. A anatomia da racionalização nas organizações incorpora alguns elementos próprios do sistema capitalista: necessidade de avaliar as situações a partir do cálculo utilitário de conseqüências, racionalidade econômica, predomínio da razão

instrumental, raciocínio que tramita entre a generalização e particularização de acordo com a conveniência.

A racionalização em última instância é a renúncia ao poder de questionamento da razão; é a perda da capacidade da razão em questionar-se a si mesma; é a visão parcial de uma realidade em que o indivíduo deixa de ter uma condição humana e passa a ser um elemento no sistema capitalista de produção. A racionalização do mal justifica a banalização, pois transforma em inconformidade a afirmação da condição humana como norteadora das relações sociais. A racionalização, portanto, é a própria estratégia de negação da “realidade” e a afirmação da consciência tecnológica. No processo de racionalização, os homens aderem ao pensamento totalitário e afagam seus possíveis conflitos “internos” como sujeitos.

Dessa forma, é possível afirmar que, tanto os consultores como os profissionais, sendo os intelectuais orgânicos do capitalismo e os produtores da ideologia dominante, são os responsáveis por apresentar as racionalizações necessárias para banalizar qualquer forma de mal que possa ocorrer nas organizações.

Arendt (2000, p. 17-8) afirma que a condição humana

compreende algo mais que as condições nas quais a vida foi dada ao homem. Os homens são seres condicionados: tudo aquilo com qual eles entram em contato torna-se imediatamente uma condição de sua existência. (...) O que quer que toque a vida humana, ou entre em duradoura relação com ela, assume imediatamente o caráter de condição da existência humana. (...) Para evitar erro de interpretação: a condição humana não é o mesmo que a natureza humana, e a soma total das atividades e capacidades humanas que correspondem à condição humana não constituem algo que se assemelhe à natureza humana.

Essa condição humana nas organizações capitalistas está fadada ao declínio porque o senhor da razão nesse sistema é o capital, que adquire caráter “humano”, enquanto os indivíduos, características de coisas. O sofrimento impetrado pelos capitalistas e justificados no plano ideológico pelos intelectuais orgânicos é banalizado nas relações cotidianas do

trabalho: “Não importa o trabalhador A, B ou C. O mais importante é a organização. Se ela não existir ninguém tem emprego”. (PC2).

As relações humanas são instrumentalizadas e as banalizações são racionalizadas de tal forma que o sofrimento individual não significa nada porque é levada em consideração a “realidade” como um todo. Além disso, cada indivíduo tem introjetadas as estratégias de negação da “realidade” e a “consciência da servidão tecnológica”. Não há espaço para o que SENNET (1999) chama de fracasso individual. O sofrimento é visto, pelos consultores ou profissionais contratados, apenas como uma exceção.

Assim, quando se fala em razão do mal se ressalta o poder da ideologia como forma de garantir a reprodução do sistema capitalista de produção, deixando os indivíduos responsáveis integrais pelas suas ações. No interior das organizações, o predomínio da ideologia do capital se faz presente em todas as instâncias. O discurso da administração participativa, das ações coletivas, do envolvimento de todos é exemplo de uma falsa democracia na organização, que mascara a verdadeira relação entre capital e trabalho. Um dos elementos importantes para a dinâmica organizacional é comprovado pelas estratégias coletivas de negação da realidade. É mais fácil negar a dor, quando todos precisam negá-la. Não há, dessa maneira, do que se envergonhar, pois todos se tornam semelhantes na dor e na tristeza, entretanto, o discurso uniformizador construído pela prática compartilhada nas organizações é um mecanismo de criação de vínculos relacionais entre os sujeitos que, generalizados, formam o plano ideológico compartilhado socialmente. A rede social, agora compartilhando um projeto comum, é capaz de criar identidades suficientes para a satisfação humana.

Outro aspecto importante verificado é o da técnica e tecnologia como síntese da tendência de dominação da racionalização nas organizações. Os produtos da racionalização – que, materialmente, também são representados pela tecnologia – escondem as relações que

predominam nas relações capitalistas: a competição, a impessoalidade e a indiferença social. Na competição, é possível agregar-se a alguns no projeto compartilhado de destruição do inimigo, no caso, o concorrente. Na impessoalidade, os sujeitos podem se esconder, quando julgam terem fracassado em alguma tarefa atribuída. O anonimato é o refúgio dos “covardes” e “incompetentes”. A indiferença é a possibilidade de deparar-se com as próprias limitações ou de ter de encarar a derrota do outro, ou, ainda, de ter de se identificar com aqueles que, semelhantes a ele, não são capazes de ir além do que lhes é exigido. No fim da história, apesar de todo discurso instituído, a realidade apresenta-se na forma de uma “consciência da servidão tecnológica”, isto é: na inversão da importância entre sujeito e tecnologia. O primeiro afirma-se como “criador” do segundo apesar de não tê-lo como sua propriedade. A criação toma proporções maiores que o próprio criador, pois é ela que garante o sucesso da organização.

Identifica-se, ainda, um processo de exploração do sofrimento humano dentre cujos participantes se encontram profissionais de alto nível hierárquico e consultores. A necessidade de se sustentar na classe social a que pertence, de negar a incompetência, de negar as limitações, de negar o medo, de não aceitar “a derrota profissional”, de abrir mão do próprio eu em detrimento de um eu da organização é mais que suficiente para fazer do sofrimento nas organizações um combustível para perpetuação da banalização do sofrimento humano. Entretanto, essa posição é assumida conscientemente e não destitui o profissional de responsabilidade, pelo contrário, ele é o responsável pela produção da ideologia dominante, pois nada mais é do que o intelectual orgânico do capital; é responsável direto pelo processo de transformação da banalização do mal em racionalização dela; é o agente que institui as formas de violência e que age para a reprodução do declínio da condição humana.

Enfim, a racionalização do mal nas organizações passa antes pela banalização do mal e, dentro desse processo, a necessidade de adequação individual, relacional e aos

ditames da organização é fundamental para garantir a permanência do mecanismo de racionalização, sem o qual os sujeitos não conseguiriam viver com as contradições ocorrentes nas organizações e prosseguirem, fatalmente, nas regras do jogo do capital. É como se o sujeito precisasse compactuar a toda desumanização do seu ser, negando-se constantemente para poder competir com os outros e ser aceito por eles.

Apesar da importância que a tecnologia passa a exercer, sua relação é sempre tangencial ao que ocorre na prática do trabalho, que se constitui na centralidade do processo. As tecnologias modificam processos de trabalho, mas não podem mediar relações de trabalho; elas não desumanizam, mas a forma como são empregadas no processo permite a desumanização pelo capital, ou seja, a desumanização é política do capital e não decorrência natural da tecnologia.

7. CONCLUSÃO

A ideologia é um fenômeno social, que se solidifica na consciência individual por meio da dinâmica coletiva. Resultado das relações ocorridas no plano da infra-estrutura, a ideologia apresenta-se como força singular no plano da superestrutura, de tal forma que ela ganha “vida própria” e de proposições descomuns na formação do real. Assim, a ideologia está sedimentada na consciência e é difícil despir-se dela porque toda realidade concreta está organizada para afirmá-la.

A ideologia da gestão capitalista escolhe conjuntos de elementos objetivos intrínsecos ao sistema de produção, responsáveis por criar valores, crenças, costumes, imaginários, práticas sociais e outros, que justificam - por meio de racionalidades ou da manipulação das subjetividades dos indivíduos – a realidade que circunda a sociedade.

A educação ideológica ocorre em todos os níveis e âmbitos da sociedade e não é apenas na escola, ou no próprio trabalho, que as pessoas incorporam seus valores ou concepções. Nas próprias relações sociais – família, amigos, grupos de diversas naturezas, relações matrimoniais e de parentesco e outros - a ideologia manifesta-se como consequência de uma relação estrutural ocorrida entre o capital e o trabalho. A escola nesse sentido é expressão dessa relação.

Observando as diversas categorias de elementos necessários para a contratação dos profissionais de alto nível hierárquico, percebe-se que, mais do que atender aos quesitos por uma necessidade real e concreta do trabalho, o mais importante é fazer parte de um grupo seleto que domina, ou aceita, e reproduz conhecimentos, comportamentos, habilidades e competências definidas pelos consultores.

Esses, por outro lado, estão preocupados em selecionar profissionais aptos a atender às necessidades técnicas imediatas, mas, sobretudo, selecionar os profissionais capazes de

aprender as “regras da organização”. Os profissionais de alto nível hierárquico precisam ter habilidades e competências relacionais para obter maior produtividade de si e dos seus subordinados, já que a maioria deles exerce posições de “liderança” em relação aos demais colegas de trabalho.

Ocultos por uma roupagem de espetacularização, os consultores são, juntos com os gerentes, professores da área de administração, diretores e outros, os ilusionistas do capital, sempre prontos para mascarar as contradições ocorridas no interior das empresas. Tornam-se os fiadores dos novos profissionais, enquanto esses, os “facilitadores” do capital, sempre aptos a garantir o processo de subordinação dos seus subordinados.

É possível afirmar que grande parte das categorias – entendidas como habilidades, competências, qualificações técnicas, comportamentais e relacionais – é compartilhada coletivamente, ou seja, tanto por consultores como pelos profissionais contratados. Mesmo sabendo que há diferenças quanto àquilo que é exigido e ao que é efetivamente utilizado no cotidiano das atividades, há um “consenso” em relação às categorias analisadas.

As diferenças de qualidades esperadas de um profissional diferenciam-se em graus de importância, mas não em relação à natureza dos quesitos avaliados. Esse fato decorre de alguns fatores, a saber: área de atuação da empresa, qualidades exigidas de acordo com o cargo, aspectos subjetivos dos participantes do processo de seleção. Apesar disso, o ponto de convergência é determinante para a afirmação dos quesitos considerados essenciais para a contratação: o resultado final – quase sempre manifesto pelo lucro – que a organização precisa atingir para sobreviver no mercado.

A ideologia, nesse aspecto, transforma os quesitos (categorias) em valores, em imaginários compartilhados, em elementos de estabelecimento de vínculos que unem não somente os profissionais à organização, mas os indivíduos de uma forma geral em adeptos do sistema capitalista de produção. Por meio de racionalizações dos pequenos cotidianos,

expressos na racionalização do mal, até sua conseqüência final, a banalização do mal, a sociedade transforma sujeitos em objetos, instrumentalizando-os. Sem a “consciência” necessária para perceber as contradições, negam-se por adesão às ilusões criadas pela estratégia de espetacularização adotada pela ideologia, por supervalorizações das potencialidades e pelas recompensas do cotidiano (normalmente fornecendo capacidade de consumo maior aos profissionais de alto nível hierárquico).

A supervalorização das categorias utilizadas como parâmetros para a contratação desses profissionais, quando compartilhadas, serve como critério de diferenciação entre os profissionais. Quem não as possui está automaticamente excluído, não por meio de “expulsões” explícitas, mas por si mesmos ao não preencherem esses quesitos. Assim, o processo de seleção é uma forma de controle dos que podem freqüentar o meio dos profissionais de alto nível hierárquico, fazendo parte da elite de suas organizações.

A ideologia, portanto, ganha forma real, na manutenção dos grupos de poder dentro das empresas, enquanto os indivíduos são “classificados” e definidos de acordo com sua proximidade com o capital. As necessidades das decisões agem como financiadoras “legítimas” do uso do poder. A exclusão da maioria do poder de decisão é justificável, pois quem não tem as qualidades esperadas não tem capacidade ou “gabarito” para decidir em nome da organização. Os profissionais de alto nível hierárquico aptos, por possuírem esses quesitos, são vistos como exemplos a serem seguidos e de tal forma idolatrados pelos “pequenos seguidores” que quem não procurar desenvolver os mesmos quesitos é visto como desajustado ou incapaz.

Dessa forma, a ideologia da gestão capitalista, ao mesmo tempo em que supervaloriza os quesitos (ou categorias especificadas nesta pesquisa) como forma de diferenciação entre os profissionais, conduz à uniformização desses elementos com a finalidade de assegurar a reprodução do capital.

Assim, as manifestações da ideologia da gestão capitalista no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico favorecem a afirmação de um grupo como elite das organizações com um discurso de diferenciação ao mesmo tempo em que se apresenta como um indicativo a ser perseguido pelos demais integrantes da organização. Por essa perspectiva, todos aqueles que procuram desenvolver esses quesitos automaticamente aderem à forma de controle ideológico, necessária para garantir a reprodução do capital com todas as suas contradições.

REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, L. **Sobre a reprodução**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. São Paulo: Forense Universitária, 2000.
- BARBOSA, Marco Antonio. **Necessidade, desejos e finanças**. In: IV CONPAR: a visão que compartilhamos em gestão de pessoas. Curitiba, setembro de 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- CHAUÍ, Marilena. **O que é ideologia**. 18.^a ed., São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004
- DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.
- _____. **A banalização da injustiça social**. São Paulo: Editora da FGV, 2000.
- EAGLETON, Terry. **Ideologia**. São Paulo: Editora da UNESP: Editora Boitempo, 1997.
- ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
- FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder: fundamentos**. Volume 1. Curitiba: Juruá, 2004a.
- FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder: uma crítica da Teoria Geral da Administração**. Volume 2. Curitiba: Juruá, 2004b.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder: a prática do controle nas organizações**. Volume 3. Curitiba: Juruá, 2004c.

_____; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Discursos Organizacionais. *In: ENANPAD, 2001, Campinas*. XXV Encontro Nacional da ANPAD. Campinas: Anais da ENANPAD, 2001. Anais da ENANPAD [CD-Rom]. 2001a.

_____.O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. *In: ENANPAD, 2001, Campinas*. XXV Encontro Nacional da ANPAD, 2001. Anais da ENANPAD [CD-Rom]. 2001b.

_____; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **A Instituição da Violência nas Relações de Trabalho**. *In: ENANPAD, 2002, Salvador*. XXVI Encontro Nacional da ANPAD, 2002. Anais da ENANPAD [CD-Rom]. 2002

GONZALES, Horácio. **O que são intelectuais**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

LÖWY, Michael. **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen**. Trad. De Juarez Guimarães e Suzanne Felício. São Paulo: Buscavida, 1987.

MARX, Karl. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MATTÉI, Jean-François. **A barbárie interior**. São Paulo: Editora da UNESP, 2002.

MESZÁROS, Istvan. **Para além do capital**. São Paulo: Editora Boitempo, 2002.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro; TARGA, Taís Andrade. A racionalização do mal nas organizações. *In: ENEO, 2006, Porto Alegre*. VI Encontro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre: Anais do ENEO, 2006. Anais do ENEO [CD-Rom]. 2006.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 1993.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROUANET, Sérgio Paulo. **As razões do Iluminismo.** São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SARTRE, Jean-Paul. **Em defesa dos intelectuais.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Vol 1, 2 e 3. São Paulo: EPU, 1987.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1974.

_____. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Cortez, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS

ANEXO 1 – Aproximação Precária - Entrevista Qualitativa com Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível Hierárquico

Função/ Cargo: _____

Tempo de Experiência: _____

I - Em sua opinião e no geral, quais são os requisitos mais importantes avaliados no processo seletivo de profissionais de alto nível hierárquico?

II - Como você avalia o referido requisito?

**ANEXO 2 – Questionário Estruturado - Entrevista Quantitativa com Profissionais da
Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível Hierárquico**

Este questionário é um instrumento de coleta de dados que será utilizado para a realização de uma dissertação de mestrado. Ressalta-se que haverá total sigilo com relação aos respondentes deste questionário. Você pode respondê-lo e encaminhá-lo por *e-mail*.

Trata-se de um estudo sobre os processos de Recrutamento e Seleção de profissionais que ocupam uma alta posição hierárquica, por tal motivo sua participação é de extrema importância.

Desde já, agradeço pela disponibilidade em proporcionar informações essenciais para o desenvolvimento de uma pesquisa científica.

Atenciosamente,

Taís Andrade Targa

Mestranda do setor de Educação – UFPR

ttarga@terra.com.br

9967-2116

Nome (opcional): _____

Cargo: Assistente de RH _____

Tempo de experiência na área de Recursos Humanos: _____

Formação: _____

Segmento da empresa em que atua: _____

Número de funcionários da empresa: _____

Em sua opinião, quais os aspectos mais importantes levados em consideração no processo de seleção de profissionais de alto nível hierárquico (gerência, diretoria, presidência)?

Ordene o conjunto de características do mais importante (número 1) para o menos importante (número 5).

| | |
|--|---|
| | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene), Assertividade, Capacidade de Trabalhar sob Pressão, Criatividade, Empatia, Flexibilidade, Motivação, Organização. |
| | Bom Relacionamento Interpessoal, Capacidade de Trabalhar em Equipe, Comunicação, Inteligência Espiritual, Liderança. |
| | Adequação à Cultura Organizacional, Foco nos Resultados, Multifuncionalidade, Postura Ética, Visão Estratégica, Visão Global, Visão Sistêmica. |
| | Domínio de Idiomas, Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação, Cursos de Aperfeiçoamento, etc.), Interesse no Aprendizado Contínuo. |
| | Domínio da Tecnologia, Domínio Técnico do Assunto, Estar empregado, Experiência Anterior na Função, Experiência Internacional, Idade Adequada à Função. |

Ordene as características individuais do mais importante (número 1) para o menos importante (número 8).

| | |
|--|--|
| | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene) |
| | Assertividade |
| | Capacidade de Trabalhar sob Pressão |

| | |
|--|---------------|
| | Criatividade |
| | Empatia |
| | Flexibilidade |
| | Motivação |
| | Organização |

Ordene as características individuais do mais importante (número 1) para o menos importante (número 5).

| | |
|--|-----------------------------------|
| | Bom Relacionamento Interpessoal |
| | Capacidade de Trabalhar em Equipe |
| | Comunicação |
| | Inteligência Espiritual |
| | Liderança |

Ordene as características individuais do mais importante (número 1) para o menos importante (número 7).

| | |
|--|------------------------------------|
| | Adequação à Cultura Organizacional |
| | Foco nos Resultados |
| | Multifuncionalidade |
| | Postura Ética |
| | Visão Estratégica |
| | Visão Global |
| | Visão Sistêmica |

Ordene as características individuais do mais importante (número 1) para o menos importante (número 3).

| | |
|--|---|
| | Domínio de Idiomas |
| | Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação Cursos de Aperfeiçoamento, etc.) |
| | Interesse no Aprendizado Contínuo. |

Ordene as características individuais do mais importante (número 1) para o menos importante (número 6).

| | |
|--|--------------------------------|
| | Domínio da Tecnologia |
| | Domínio Técnico do Assunto |
| | Estar empregado |
| | Experiência Anterior na Função |
| | Experiência Internacional |
| | Idade Adequada à Função |

Outros requisitos que considera importante:

Glossário de Apoio:

1. **Adequação à Cultura Organizacional:** Capacidade do indivíduo de adequar-se aos valores, crenças, normas e regras da empresa.
2. **Apresentação Pessoal:** Aparência física, vestimenta, higiene, vocabulário apropriado ao perfil da vaga ofertada.
3. **Assertividade:** Tomar as decisões adequadas de forma a atingir a eficiência e eficácia para todos.
4. **Bom Relacionamento Interpessoal:** Dar-se bem com todos os demais companheiros de trabalho, com os clientes, com os fornecedores, estabelecendo um clima harmônico, sempre gerenciando os conflitos.
5. **Capacidade de Trabalhar em Equipe:** Executar atividades específicas com outras pessoas, de forma a atingir os objetivos propostos pela empresa.
6. **Capacidade de Trabalhar sob Pressão:** Competência em trabalhar de forma eficiente em ambientes pouco propícios, que tenha alto grau de complexidade ou situação de conflito.
7. **Comunicação:** Facilidade de ser compreendido e de compreender de maneira clara e objetiva seus superiores e subordinados.
8. **Criatividade:** Surpreender, adotar ações que fogem à regra, mas que estejam coerentes com os objetivos organizacionais.
9. **Domínio da Tecnologia:** Correta utilização das ferramentas e conhecimentos tecnológicos necessários à execução das atividades e tarefas.

10. **Domínio de Idiomas:** Domínio avançado ou fluência em pelo menos um idioma estrangeiro.
11. **Domínio Técnico do Assunto:** Conhecimentos e habilidades específicos necessários para a execução das atividades requeridas pela função.
12. **Empatia:** Despertar sentimentos positivos nos outros. Carisma.
13. **Estar Empregado:** Empregado formalmente na função requisitada.
14. **Experiência Anterior na Área:** Tarefas, atividades e ações realizadas em empregos anteriores na mesma área da vaga ofertada.
15. **Experiência Internacional:** Vivência internacional por motivos profissionais, aperfeiçoamento e intercâmbios.
16. **Flexibilidade:** Capacidade para adaptar-se a diferentes ambientes, grupos, tarefas e mudar seu comportamento de acordo com as exigências da situação.
17. **Foco nos Resultados:** Realizar as atividades levando em consideração o objetivo-fim da empresa (lucro).
18. **Formação Adequada à Função:** Graduação, pós-graduação, cursos diversos, etc. adequados à função.
19. **Idade Adequada à Função:** Idade mínima e máxima exigida do profissional para que ele exerça suas funções.
20. **Inteligência Espiritual:** Saber para onde ir, saber avaliar em função do todo, agir de forma a atender aos interesses da empresa, da sociedade, da natureza e próprios.
21. **Interesse no Aprendizado Contínuo:** Procurar aprender continuamente. Interesse por sempre se instruir ou obter novos conhecimentos sobre um determinado assunto.
22. **Liderança:** Capacidade de fazer com que as pessoas ajam conforme o desejo ou orientações de outra pessoa.
23. **Motivação:** Entusiasmo e prazer pelo trabalho que exerce.
24. **Multifuncionalidade:** Competência em fazer diversas tarefas e adaptar-se a diferentes ambientes com eficácia e eficiência.
25. **Organização:** Ordenar e sistematizar recursos de forma a facilitar a execução de tarefas e a tomada de decisões.
26. **Postura Ética:** Atitudes e ações morais aceitas socialmente e adequadas à expectativa da empresa.
27. **Visão Estratégica:** Conseguir visualizar as ameaças e as oportunidades do negócio da empresa. Ter visão do futuro.
28. **Visão Global:** Ter a visão do todo que envolve uma atividade ou a empresa. Conhecer todos os elementos que influenciam a organização.
29. **Visão Sistêmica:** Capacidade de identificar as variáveis de uma situação e identificar as causas e efeitos entre elas.

ANEXO 3 – Resultado do Questionário Estruturado - Entrevista Quantitativa Com Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível Hierárquico

Consultores de Recursos Humanos, atuantes na sub-área de recrutamento e seleção.

Tempo médio de experiência na área de Recursos Humanos: 10 anos e 6 meses

| Quadro 1 – Competências e Habilidades Esperadas dos Profissionais | | Respostas em % |
|--|---|----------------|
| Categoria 1 Adequações Individuais | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene), Assertividade, Capacidade de Trabalhar sob Pressão, Criatividade, Empatia, Flexibilidade, Motivação, Organização. | 20,46 |
| Categoria 2 Adequações Relacionais | Bom Relacionamento Interpessoal, Capacidade de Trabalhar em Equipe, Comunicação, Inteligência Espiritual, Liderança. | 14,02 |
| Categoria 3 Adequações Ideológico-Comportamentais | Adequação à Cultura Organizacional, Foco nos Resultados, Multifuncionalidade, Postura Ética, Visão Estratégica, Visão Global, Visão Sistêmica. | 11,03 |
| Categoria 4 Adequações de Formação e Qualificação | Domínio de Idiomas, Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação, Cursos de Aperfeiçoamento, etc.), Interesse no Aprendizado Contínuo. | 28,28 |
| Categoria 5 Atributos Técnicos e de Experiência | Domínio da Tecnologia, Domínio Técnico do Assunto, Estar empregado, Experiência Anterior na Função, Experiência Internacional, Idade Adequada à Função. | 26,21 |

| Quadro 2 – Adequações Individuais | | Respostas em % |
|--|--|----------------|
| Grupo 1 | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene) | 18,30 |
| Grupo 2 | Assertividade | 9,58 |

| | | |
|---------|-------------------------------------|-------|
| Grupo 3 | Capacidade de Trabalhar sob Pressão | 9,77 |
| Grupo 4 | Criatividade | 13,79 |
| Grupo 5 | Empatia | 13,79 |
| Grupo 6 | Flexibilidade | 9,20 |
| Grupo 7 | Motivação | 9,96 |
| Grupo 8 | Organização | 15,23 |

| Quadro 3 – Adequações Relacionais | | Respostas em % |
|--|-----------------------------------|----------------|
| Grupo 1 | Bom Relacionamento Interpessoal | 18,62 |
| Grupo 2 | Capacidade de Trabalhar em Equipe | 20,92 |
| Grupo 3 | Comunicação | 19,77 |
| Grupo 4 | Inteligência Espiritual | 26,44 |
| Grupo 5 | Liderança | 14,25 |

| Quadro 4 - Adequações Ideológico-Comportamentais | | Respostas em % |
|---|------------------------------------|----------------|
| Grupo 1 | Adequação à Cultura Organizacional | 13,05 |
| Grupo 2 | Foco nos Resultados | 11,70 |
| Grupo 3 | Multifuncionalidade | 19,09 |
| Grupo 4 | Postura Ética | 11,21 |
| Grupo 5 | Visão Estratégica | 12,44 |
| Grupo 6 | Visão Global | 16,26 |
| Grupo 7 | Visão Sistêmica | 16,13 |

| Quadro 5 - Adequações de Formação e Qualificação | | Respostas em % |
|---|---|----------------|
| Grupo 1 | Domínio de Idiomas | 41,95 |
| Grupo 2 | Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação Cursos de Aperfeiçoamento, etc.) | 29,31 |

| | | |
|---------|------------------------------------|-------|
| Grupo 3 | Interesse no Aprendizado Contínuo. | 28,74 |
|---------|------------------------------------|-------|

| Quadro 6 - Atributos Técnicos e de Experiência | | Respostas em % |
|---|--------------------------------|----------------|
| Grupo 1 | Domínio da Tecnologia | 13,30 |
| Grupo 2 | Domínio Técnico do Assunto | 10,18 |
| Grupo 3 | Estar empregado | 25,12 |
| Grupo 4 | Experiência Anterior na Função | 9,03 |
| Grupo 5 | Experiência Internacional | 18,06 |
| Grupo 6 | Idade Adequada à Função | 24,30 |

Outros requisitos que considera importantes: nenhuma resposta que não esteja relacionada no questionário, ou que seja relevante mencionar.

**ANEXO 4 – Análise Estatística do Questionário Estruturado - Entrevista Quantitativa
Com Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção de Profissionais de Alto Nível
Hierárquico**

| Quadro 1 | <i>Categoria 1</i> | <i>Categoria 2</i> | <i>Categoria 3</i> | <i>Categoria 4</i> | <i>Categoria 5</i> |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Média | 3,07 | 2,10 | 1,66 | 4,24 | 3,93 |
| Erro padrão | 0,21 | 0,14 | 0,20 | 0,18 | 0,20 |
| Mediana | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 |
| Modo | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 5,00 | 5,00 |
| Desvio padrão | 1,13 | 0,77 | 1,08 | 0,95 | 1,10 |
| Variância da amostra | 1,28 | 0,60 | 1,16 | 0,90 | 1,21 |
| Curtose | -0,42 | -0,07 | 2,28 | 3,40 | -0,74 |
| Assimetria | -0,14 | 0,32 | 1,68 | -1,60 | -0,72 |
| Intervalo | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| Mínimo | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 |
| Máximo | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Soma | 89,00 | 61,00 | 48,00 | 123,00 | 114,00 |
| Contagem | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 |
| Nível de confiança (90,0%) | 0,36 | 0,24 | 0,34 | 0,30 | 0,35 |

| Quadro 2 | <i>Atributo 1</i> | <i>Atributo 2</i> | <i>Atributo 3</i> | <i>Atributo 4</i> | <i>Atributo 5</i> | <i>Atributo 6</i> | <i>Atributo 7</i> | <i>Atributo 8</i> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Média | 6,59 | 3,45 | 3,52 | 4,97 | 4,97 | 3,31 | 3,59 | 5,48 |
| Erro padrão | 0,43 | 0,39 | 0,42 | 0,37 | 0,30 | 0,29 | 0,39 | 0,44 |
| Mediana | 8,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 6,00 |
| Modo | 8,00 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 6,00 | 2,00 | 2,00 | 8,00 |
| Desvio padrão | 2,32 | 2,08 | 2,25 | 2,01 | 1,59 | 1,56 | 2,08 | 2,35 |
| Variância da amostra | 5,39 | 4,33 | 5,04 | 4,03 | 2,53 | 2,44 | 4,32 | 5,54 |
| Curtose | 1,37 | -0,97 | -1,20 | -0,43 | -1,05 | -0,84 | -1,36 | -0,77 |
| Assimetria | -1,59 | 0,53 | 0,49 | -0,32 | -0,05 | 0,35 | 0,21 | -0,68 |
| Intervalo | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Mínimo | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Máximo | 8,00 | 7,00 | 7,00 | 8,00 | 8,00 | 6,00 | 7,00 | 8,00 |
| Soma | 191,00 | 100,00 | 102,00 | 144,00 | 144,00 | 96,00 | 104,00 | 159,00 |
| Contagem | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 |
| Nível de confiança (90,0%) | 0,73 | 0,66 | 0,71 | 0,63 | 0,50 | 0,49 | 0,66 | 0,74 |

| Quadro 3 | <i>Atributo 1</i> | <i>Atributo 2</i> | <i>Atributo 3</i> | <i>Atributo 4</i> | <i>Atributo 5</i> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Média | 2,79 | 3,14 | 2,97 | 3,97 | 2,14 |
| Erro padrão | 0,22 | 0,26 | 0,22 | 0,28 | 0,22 |
| Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 2,00 |
| Modo | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 1,00 |
| Desvio padrão | 1,21 | 1,41 | 1,18 | 1,52 | 1,19 |
| Variância da amostra | 1,46 | 1,98 | 1,39 | 2,32 | 1,41 |
| Curtose | -1,12 | -1,29 | -0,85 | -0,37 | -0,32 |
| Assimetria | -0,23 | -0,01 | -0,21 | -1,11 | 0,82 |
| Intervalo | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Mínimo | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Máximo | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Soma | 81,00 | 91,00 | 86,00 | 115,00 | 62,00 |
| Contagem | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 |
| Nível de confiança (90,0%) | 0,38 | 0,44 | 0,37 | 0,48 | 0,37 |

| Quadro 4 | <i>Atributo 1</i> | <i>Atributo 2</i> | <i>Atributo 3</i> | <i>Atributo 4</i> | <i>Atributo 5</i> | <i>Atributo 6</i> | <i>Atributo 7</i> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Média | 3,66 | 3,28 | 5,34 | 3,14 | 3,48 | 4,55 | 4,52 |
| Erro padrão | 0,45 | 0,29 | 0,32 | 0,32 | 0,31 | 0,37 | 0,34 |
| Mediana | 4,00 | 3,00 | 6,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 |
| Modo | 1,00 | 3,00 | 7,00 | 1,00 | 2,00 | 7,00 | 6,00 |
| Desvio padrão | 2,44 | 1,58 | 1,74 | 1,75 | 1,68 | 2,01 | 1,81 |
| Variância da amostra | 5,95 | 2,49 | 3,02 | 3,05 | 2,83 | 4,04 | 3,26 |
| Curtose | -1,71 | -0,39 | -1,16 | -1,28 | -1,41 | -1,09 | -1,05 |
| Assimetria | 0,10 | 0,39 | -0,53 | 0,16 | 0,27 | -0,38 | -0,30 |
| Intervalo | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 |
| Mínimo | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Máximo | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 7,00 |
| Soma | 106,00 | 95,00 | 155,00 | 91,00 | 101,00 | 132,00 | 131,00 |
| Contagem | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 |
| Nível de confiança (90,0%) | 0,77 | 0,50 | 0,55 | 0,55 | 0,53 | 0,64 | 0,57 |

| Quadro 5 | <i>Atributo 1</i> | <i>Atributo 2</i> | <i>Atributo 3</i> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Média | 2,52 | 1,76 | 1,72 |
| Erro padrão | 0,11 | 0,15 | 0,16 |
| Mediana | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| Modo | 3,00 | 1,00 | 1,00 |
| Desvio padrão | 0,57 | 0,79 | 0,84 |
| Variância da amostra | 0,33 | 0,62 | 0,71 |
| Curtose | -0,50 | -1,20 | -1,34 |
| Assimetria | -0,68 | 0,47 | 0,58 |
| Intervalo | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Mínimo | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Máximo | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Soma | 73,00 | 51,00 | 50,00 |
| Contagem | 29,00 | 29,00 | 29,00 |
| Nível de confiança (90,0%) | 0,18 | 0,25 | 0,27 |

| Quadro 6 | <i>Atributo 1</i> | <i>Atributo 2</i> | <i>Atributo 3</i> | <i>Atributo 4</i> | <i>Atributo 5</i> | <i>Atributo 6</i> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Média | 2,79 | 2,14 | 5,28 | 1,90 | 3,79 | 5,10 |
| Erro padrão | 0,17 | 0,26 | 0,17 | 0,17 | 0,23 | 0,17 |
| Mediana | 3,00 | 2,00 | 6,00 | 2,00 | 4,00 | 5,00 |
| Modo | 3,00 | 2,00 | 6,00 | 1,00 | 4,00 | 5,00 |
| Desvio padrão | 0,94 | 1,38 | 0,92 | 0,94 | 1,26 | 0,94 |
| Variância da amostra | 0,88 | 1,91 | 0,85 | 0,88 | 1,60 | 0,88 |
| Curtose | 0,93 | 1,50 | -0,46 | -1,08 | 0,81 | 0,57 |
| Assimetria | 0,44 | 1,48 | -0,90 | 0,50 | -1,06 | -1,05 |
| Intervalo | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 3,00 |
| Mínimo | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 |
| Máximo | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 4,00 | 6,00 | 6,00 |
| Soma | 81,00 | 62,00 | 153,00 | 55,00 | 110,00 | 148,00 |
| Contagem | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 |
| Nível de confiança (90,0%) | 0,30 | 0,44 | 0,29 | 0,30 | 0,40 | 0,30 |

ANEXO 5 –Questionário Semi-Estruturado - Entrevista Qualitativa com os profissionais Contratados pelos Profissionais da Área de Recrutamento e Seleção

(aplicada com os profissionais de alto nível hierárquico contratados pelas empresas de Recrutamento e Seleção que responderam ao questionário, cada questão estava em folha individual, assim o profissional não via quais eram as próximas questões)

I - Quais as qualificações mais utilizadas no trabalho de um executivo ou profissional de alto nível hierárquico no seu cotidiano?

Resposta do profissional

II – Classifique, na Quadro a seguir, em ordem de importância, sendo 5 para o mais importante e 1 para o menos importante, quais as qualificações mais demandadas no seu cotidiano. Justifique a resposta.

| | |
|--|---|
| | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene), Assertividade, Capacidade de Trabalhar sob Pressão, Criatividade, Empatia, Flexibilidade, Motivação, Organização. |
| | Bom Relacionamento Interpessoal, Capacidade de Trabalhar em Equipe, Comunicação, Inteligência Espiritual, Liderança. |
| | Adequação à Cultura Organizacional, Foco nos Resultados, Multifuncionalidade, Postura Ética, Visão Estratégica, Visão Global, Visão Sistêmica. |
| | Domínio de Idiomas, Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação, Cursos de Aperfeiçoamento, etc.), Interesse no Aprendizado Contínuo. |
| | Domínio da Tecnologia, Domínio Técnico do Assunto, Estar Empregado, Experiência Anterior na Função, Experiência Internacional, Idade Adequada à Função. |

Resposta do profissional

III – Classifique os itens abaixo em relação à ordem de utilidade no seu cotidiano, sendo 8 o mais importante e 1 o menos importante. Justificar a resposta.

| | |
|--|--|
| | Apresentação Pessoal (Aparência física, Vestimenta, Higiene) |
| | Assertividade |
| | Capacidade de Trabalhar sob Pressão |
| | Criatividade |
| | Empatia |
| | Flexibilidade |
| | Motivação |
| | Organização |

Resposta do profissional

IV - Classifique os itens abaixo em relação à ordem de utilidade no seu cotidiano, sendo 5 o mais importante e 1 o menos importante. Justificar a resposta.

| | |
|--|-----------------------------------|
| | Bom Relacionamento Interpessoal |
| | Capacidade de Trabalhar em Equipe |
| | Comunicação |
| | Inteligência Espiritual |
| | Liderança |

Resposta do profissional

V - Classifique os itens abaixo em relação à ordem de utilidade no seu cotidiano, sendo 7 o mais importante e 1 o menos importante. Justificar a resposta.

| | |
|--|------------------------------------|
| | Adequação à Cultura Organizacional |
| | Foco nos Resultados |
| | Multifuncionalidade |
| | Postura Ética |
| | Visão Estratégica |
| | Visão Global |
| | Visão Sistêmica |

Resposta do profissional

VI - Classifique os itens abaixo em relação à ordem de utilidade no seu cotidiano, sendo 3 o mais importante e 1 o menos importante. Justificar a resposta.

| | |
|--|---|
| | Domínio de Idiomas |
| | Formação Adequada à Função (Graduação, Pós-graduação Cursos de Aperfeiçoamento, etc.) |
| | Interesse no Aprendizado Contínuo. |

Resposta do profissional

VII - Classifique os itens abaixo em relação à ordem de utilidade no seu cotidiano, sendo 6 o mais importante e 1 o menos importante. Justificar a resposta.

| | |
|--|--------------------------------|
| | Domínio da Tecnologia |
| | Domínio Técnico do Assunto |
| | Estar empregado |
| | Experiência Anterior na Função |
| | Experiência Internacional |
| | Idade Adequada à Função |

Resposta do profissional

VIII – Qual sua opinião em relação aos processos de seleção de profissionais de alto nível hierárquico?

Resposta do profissional

VIX - O que é demandado no processo seletivo é efetivamente utilizado no dia-a-dia. Por quê?

Resposta do profissional

VX - Como se dão as relações de poder no processo seletivo, no sentido de que:

- (i) as necessidades da empresa são inflexíveis ou não;
- (ii) de que as opiniões pessoais/políticas dos candidatos são consideradas como elemento decisivo na contratação;

- (iii) de que a forma como o candidato percebe sua relação com os subordinados é compatível ou não com o que a empresa espera, etc.) É isso?
- (iv) **Explicita o que são relações de poder.**

Resposta do profissional

VX - Os profissionais de alto nível hierárquico de outras empresas conseguem perceber os paradoxos?

Resposta do profissional