

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO-PUC-
SP**

LUCIANA GRASSESCHI MATHIAS DUARTE NIEMEYER

SELEÇÃO DE PESSOAL: A VISÃO DOS GESTORES

**SÃO PAULO
2012**

LUCIANA GRASSESCHI MATHIAS DUARTE NIEMEYER

SELEÇÃO DE PESSOAL: A VISÃO DOS GESTORES

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Trevisan.

SÃO PAULO

2012

BANCA EXAMINADORA

Ao Renato Shaan Bertate, pelo seu pioneirismo, coragem e por toda sua contribuição aos trabalhos de Constelação Sistêmica no Brasil.

Ao mestre com amor!

AGRADECIMENTOS

Chega o momento de reconhecer e agradecer as pessoas que tanto contribuíram para este trabalho e na minha vida:

Amados pais, Joao Mathias e Maria Lúcia, que orgulho de ser filha de vocês! Obrigada pela minha vida e obrigada por vocês terem dedicado suas vidas para que a minha fosse cada dia melhor e cheia de oportunidades. Obrigada por todos os talentos que herdei de vocês, obrigada por permitirem que eu errasse para poder crescer e obrigada por todos os “nãos” que me fizeram uma pessoa melhor. Obrigada por quem eu sou.

Roberto Niemeyer, meu grande amor. Com você eu sou muito mais forte e capaz. Obrigada por permanecer ao meu lado me incentivando a percorrer este caminho. Obrigada por tudo o que você assumiu no dia a dia para que eu tivesse mais e mais tranquilidade para estudar. Não tenho como deixar de agradecer por todos os cafés que você me serviu nas intermináveis noites de estudo. Eles têm o sabor do amor. Reconheço que precisa de muito amor para fazer tudo o que você faz. Obrigada!

Quero agradecer aos meus ancestrais que viabilizaram a minha existência. Obrigada por tudo que vocês evoluíram em nosso sistema. Com amor!

Ao Bert Hellinger, pela incrível contribuição ao mundo e a minha vida. A minha eterna gratidão.

Ao meu professor em Constelação sistêmica.

Ao Renato Bertate Shaan. Me faltam palavras para expressar a gratidão que sinto por você, pelos seus ensinamentos e pela sua dedicação. Agradeço profundamente como meu professor. É uma honra ter sido sua aluna. Agradeço também como meu orientador na utilização da colocação sistêmica neste trabalho e

as muitas horas de orientação que recebi. Agradeço como terapeuta e por todo o tempo que viabilizou para ter condição de usar a colocação sistêmica neste trabalho.

Agradeço à querida Tia Maria Cecília. Você é fantástica como tia e professora. Agradeço a tudo que você contribui na minha vida. Agradeço por ter me animado nos momentos mais difíceis do meu desenvolvimento. Você é uma grande mestra. Agradeço seu amor, seu tempo e sua dedicação.

À Maria Cristina Ferreira, minha sogra linda! Obrigada por ter me apresentado os trabalhos de constelação sistêmica, foi você quem movimentou todo este trabalho. Obrigada por ser tão corajosa em desbravar os limites do desenvolvimento humano, obrigada por todo seu carinho e incentivo. E principalmente, obrigada por ter dedicado a sua vida ao amor da minha vida.

À Patricia Gagliardi e Christianne Carneiro, a amizade de vocês me honra. Vocês foram muito mais que amigas, foram também suporte, ânimo, alegria, motivação e força. Obrigada por todos os momentos difíceis que pude compartilhar com vocês, por todas as risadas e pela coragem de se exporem a tudo que se abriu em nossas vidas. Obrigada por acreditar em mim também como profissional. Obrigada por acreditar que tudo daria certo, vocês fazem a diferença na minha vida.

À Stefanie Tabacow, sua disponibilidade, carinho e eficiência fizeram a diferença nos momentos críticos do mestrado. Obrigada pelas traduções, transcrições e acessos virtuais. Você contribuiu muito para a viabilidade deste trabalho.

Aos meus queridos irmãos Marcelo e João e à Claudia Niemeyer, minha cunhada que sempre estiveram ao meu lado com muito carinho.

Gostaria também de agradecer ao corpo docente do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP, que foram muito importantes para a minha formação.

Aos amigos do Curso de Formação em Constelação Sistêmica: Tatiana Weil, Geraldo Campos, Adriana Schulz, Marina Gouveia, Viviane Aguiar, Marcela Niemeyer, Fernando Borrego, Adriana Vicco, Cristina Maruju, Pérsio e Silva Carneiro, Maria Elisabeth Tavares Cardoso, Tamara Thomaz.

Aos amigos e profissionais que sempre acreditaram no meu trabalho, em especial Nilson Gomes, Ana Elisa de Siqueira, Viviane Jurca.

Obrigada a todos os profissionais que participaram da pesquisa, que não citarei os nomes por questão de ética.

Ao meu orientador, Professor Doutor Leonardo Trevisan, os maiores e mais sinceros agradecimentos. Sua confiança e orientação foram capazes de me fazer trilhar por um crescimento profissional que julgava impossível em tão pouco tempo. Agradeço seu brilhantismo acadêmico e a sua dedicação em despertar sutilmente o melhor de cada aluno. Obrigada pela paciência e por me apoiar nas superações dos meus limites. Muito obrigado!

A todos os funcionários do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, em especial à Rita.

Aos amigos do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração.

À Daniella Basso Batista Pinto, pela grande aventura que foi a revisão do trabalho, por todo o seu profissionalismo e carinho.

E finalmente, agradeço a mim pela força, superação e determinação durante essa trajetória.

*Sempre que houver alternativas, tenha cuidado.
Não opte pelo conveniente, pelo confortável, pelo
respeitável, pelo socialmente aceitável, pelo
honroso. Opte pelo que faz o seu coração vibrar.
Opte pelo que gostaria de fazer, apesar de todas
as consequências.*

Osho, em "Faça o Seu Coração Vibrar"

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo discutir a visão dos gestores no que tange a seleção de pessoal nos dias de hoje e verificar o potencial de utilização da Colocação Sistêmica Organizacional nos processos seletivos. É apresentada a história da evolução do processo de seleção, tanto na visão da Ciência da Administração como na visão da Psicologia, o modelo contemporâneo de seleção de pessoal e a Colocação Sistêmica Organizacional como ferramenta de seleção. O estudo se fundamenta em uma pesquisa aplicada de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Por buscar medir a opinião de uma distinta população de respondentes utiliza-se dos procedimentos de pesquisa “*survey*”.

Palavras-chave: Seleção de Pessoal, Constelação Sistêmica, Colocação Sistêmica, Entrevista, Dinâmica de Grupo.

ABSTRACT

This paper aims to discuss the vision of managers regarding the selection of staff today and evaluate the potential for using the Systemic Organizational Placement in the selection processes. Throughout the work presented the story of the evolution of the selection process, both from the management science point of view and the psychology point of view, the contemporary model of personnel selection Systemic Organizational Placement as a selection tool. This study is based on an applied research with an exploratory and descriptive character with a qualitative approach. The “survey” research procedure is used seeking to measure the opinion of a distinct population of respondents.

Keywords: Personnel Selection, Systemic Constellation, Systemic Placing, Interview, Group Dynamics.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Questões - 1, 2 e 3 – Percepção dos gestores com relação à mudança do perfil dos profissionais desejado pelas empresas.....	81
Gráfico 2	Questões - 5 e 6 – Percepção dos gestores quanto as mudanças que ocorreram nas práticas de Seleção de pessoas.....	92
Gráfico 3	Questão 9 - Entre as ferramentas citadas, quais você considera as mais importantes e por quê?.....	102
Gráfico 4	Questão 10. Importância da qualificação dos gestores para realizar entrevistas.....	107
Gráfico 5	Questão 11 – Percepção dos gestores quanto à utilização das ferramentas para prever o comportamento de entrega de resultados.....	111
Gráfico 6	Questão 12 - Percepção dos líderes quanto à utilização das ferramentas para prever o sucesso da integração do candidato no ambiente e na cultura organizacional da empresa?.....	114
Gráfico 7	Questão 14 - Satisfações dos líderes com relação às ferramentas utilizadas no processo seletivo.....	116
Gráfico 8	Questão 14 – Percepção dos líderes quanto à necessidade de novas ferramentas de seleção de pessoal.....	120
Gráfico 09	Questão 1 – Conhecimento sobre a Colocação Sistêmica Organizacional?.....	122
Gráfico 10	Questão 4 - Você concorda que a utilização da Colocação Sistêmica Organizacional pode aumentar a assertividade do processo de seleção de pessoal nas empresas?.....	130
Gráfico 11	Questão 5 - Você concorda que a utilização da Colocação Sistêmica Organizacional favorece a percepção do comportamento de entrega do candidato?.....	131
Gráfico 12	Questão 6 - Você concorda que a utilização da Colocação Sistêmica Organizacional favorece a percepção da integração do candidato no ambiente e dentro da cultura organizacional de sua empresa?.....	133

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL.....	22
2.1	Evolução do processo de seleção de pessoal na visão da administração.....	22
2.1.1	A contribuição da administração científica– ênfase nas tarefas.....	23
2.1.2	A contribuição da teoria clássica– ênfase na estrutura.....	26
2.1.3	A contribuição da abordagem humanística – ênfase nas pessoas..	28
2.1.4	A contribuição do paradigma sistêmico – ênfase no ambiente.....	30
2.2	Evolução do processo de seleção de pessoal na visão da psicologia.....	34
2.3	O início do processo seletivo no Brasil.....	36
3	PROCESSO DE SELEÇÃO CONTEMPORÂNEO.....	40
3.1	Modelo de decisão do processo de seleção de pessoal.....	44
3.2	A ética na seleção de pessoal.....	45
3.3	Ferramentas de Seleção de Pessoal.....	47
3.3.1	Linha das entrevistas.....	47
3.3.2	Linhas dos testes de admissão.....	49
3.3.2.1	Testes de capacidade cognitiva.....	49
3.3.2.2	Inventário de personalidade e interesses.....	50
3.3.2.3	Testes de capacidade física.....	51
3.3.2.4	Testes de conhecimento.....	51
3.3.3	A linha das dinâmicas de grupo.....	52
3.3.3.1	Jogos e vivências.....	54
3.3.3.2	Simulações.....	55
3.3.3.3	Dinâmica de grupo psicodramática.....	55
4	COLOCAÇÕES SISTÊMICAS ORGANIZACIONAIS.....	57
4.1	As raízes.....	57
4.2	O conceito.....	68
4.3	Constelação sistêmica organizacional – a prática nas empresas....	70
4.4	O role-playing da constelação.....	71

4.5	A colocação sistêmica organizacional aplicada ao processo seletivo.....	72
5	APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	74
5.1	Metodologia da pesquisa.....	74
5.2	Instrumento de Pesquisa.....	77
5.3	Coleta de dados.....	78
5.4	Amostra.....	78
6	ANÁLISE DOS DADOS.....	81
6.1	Questionário 1.....	81
6.2	Questionário 2.....	122
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
	ANEXOS.....	149

1 INTRODUÇÃO

Selecionar pessoas é uma prática tão antiga quanto a organização social dos povos, sendo que, desde a constituição das civilizações mais remotas, do Antigo Oriente ao Império Napoleônico, de uma maneira ou de outra, havia alguma preocupação em avaliar pessoas para escolher aquelas mais aptas a executar uma dada atividade (CARVALHO,et. al, 2008).

Contratar bons profissionais é um desafio há mais de dois mil anos. A primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data de 207 A.C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos. Mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias (ARÁOZ, 1999, p. 109).

Ao longo da história os processos de seleção de trabalhadores para o exercício de uma determinada tarefa aconteciam de forma intuitiva ou assistemática, na avaliação de características observáveis necessárias para desempenhar determinadas tarefas, como a força física, a habilidade manual e, até mesmo, intelectual. Isto pode ser constatado na forma pela qual o artesão escolhia seus aprendizes, na alocação de escravos para diferentes funções, na distribuição dos soldados para o exército, para a marinha mercante ou militar, entre outros (PALHARINI, 2008).

Estas características, que hoje chamamos de perfil profissional, foram influenciadas pelas transformações ocorridas no mundo, nos aspectos sociais, econômicos, políticos e, sobretudo, nos aspectos tecnológicos. Observamos esta mudança especialmente ao refletirmos sobre a evolução do conceito de “pessoas certas nos lugares certos”. Na era mecanicista, este conceito se referia ao profissional tecnicamente capaz que conseguia desempenhar a mesma função repetidas vezes, tornando-se cada dia mais eficiente naquela tarefa. Atualmente, não basta mais ser apenas tecnicamente eficiente, é preciso ter velocidade para estar atualizado, assumir responsabilidade pelo seu desenvolvimento, saber se relacionar e, principalmente, entregar resultados. No entanto, isto só é possível se

as pessoas gostarem do que fazem, se forem comprometidas, se tiverem atitude e, principalmente, se conseguirem se relacionar de forma agregadora.

Falhas no processo de seleção de pessoal comprometem a produtividade e o desempenho da empresa. Desde modo, para ter maior assertividade nas contratações, as empresas criam processos que envolvem o uso de múltiplos tipos de ferramentas, como análise de currículo, entrevistas, testes de capacidade física e intelectual, testes de personalidade, testes de conhecimentos e dinâmicas em grupo.

A escolha das ferramentas utilizadas varia de acordo com o porte da empresa, segmento, função, custo do processo seletivo e capacidade dos profissionais de recursos humanos.

Historicamente, as abordagens da psicologia vêm agregando muito valor ao universo corporativo, principalmente à seleção de pessoal. Inicialmente era chamada de psicologia industrial, no entanto, evoluiu para psicologia organizacional ao expandir seu campo de atuação nas empresas. Para realçar esta integração se fez necessário mostrar a evolução da história da seleção de pessoal tanto na visão da administração como na visão da psicologia.

Outra questão considerada neste trabalho é a necessidade de inovação das ferramentas diante de tanta transformação no mundo e, consequentemente, nas organizações.

Dentro do contexto da integração das disciplinas e do pressuposto da necessidade de inovação, pesquisaremos a possível contribuição da Colocação Sistêmica Organizacional nos processos de seleção.

A Colocação Sistêmica Organizacional é uma ferramenta de diagnóstico empresarial desenvolvida na Alemanha por Bert Hellinger. Esta ferramenta que tem origem em uma abordagem da psicologia, conhecida principalmente na Europa e Estados Unidos como Constelações Sistêmicas Familiares, vem conquistando a confiança de muitos empresários brasileiros (COHEN, 2008).

Desta forma, o presente trabalho, tem como objetivo analisar a percepção dos gestores no que tange a seleção de pessoal nos dias de hoje e verificar o potencial de utilização da Colocação Sistemática Organizacional no processo de seleção.

Este trabalho foi estruturado em seis capítulos.

No capítulo introdutório, serão apresentados o tema, o problema, o objetivo, as justificativas e as hipóteses que direcionam esta pesquisa.

No capítulo 2, será exibida a história da evolução do processo de seleção, tanto na visão da ciência da administração como na visão da psicologia. Para tanto, serão analisadas na perspectiva da ciência da administração as contribuições da administração científica, da teoria clássica, da abordagem humanística e do paradigma sistêmico na formação dos processos seletivos. Na perspectiva da psicologia serão apresentadas as principais linhas e teóricos que contribuíram para o desenvolvimento da ciência da medição das diferenças dos indivíduos. Por fim, será apresentada a história do processo seletivo no Brasil.

No capítulo 3, será apresentado o modelo contemporâneo de seleção de pessoal, no qual também abordaremos o perfil do profissional moderno, o modelo de decisão e a ética nos processos de seleção de pessoal e também as ferramentas de seleção utilizadas pelas empresas. Estas foram organizadas em três linhas: linha das entrevistas, linha dos testes de admissão e linha das dinâmicas de grupo.

No capítulo 4, será apresentada a Colocação Sistemática Organizacional. Para isso, abordaremos as raízes desta ferramenta, o conceito, sua prática nas organizações.

No capítulo 5, estão expostas a metodologia da pesquisa, o universo e amostra da pesquisa.

No capítulo 6, são analisados e discutidos os resultados da pesquisa.

Finalmente, nos anexos podem ser encontradas as matrizes de dados das pesquisas de campo realizadas e os questionários utilizados nas entrevistas estruturadas.

Problema da pesquisa

Conquistar vantagem competitiva sob seus concorrentes é um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje. Os ativos tangíveis, como imóveis, equipamentos e tecnologia, estão, a cada dia, mais acessíveis a todos. Já o ativo intangível, o capital humano, passa a ser o grande diferencial desta era. São as pessoas que têm a capacidade de inovar em processos, negociar com clientes, aprimorar a tecnologia e, assim, fazer a diferença diante dos concorrentes.

A transformação do perfil do profissional fica evidente ao analisarmos o efeito da globalização sob as sociedades. Esta estimulou a internacionalização das empresas, a velocidade da comunicação e o avanço tecnológico; com isso, intensificou-se a necessidade das relações humanas, transformando as exigências comportamentais do universo corporativo. Nota-se que num mundo globalizado é imperativo ter a compreensão do comportamento das diferentes matrizes culturais, a capacidade de se relacionar com os diferentes valores e crenças e, principalmente, a flexibilidade, a adaptabilidade e a velocidade para conseguir responder às demandas das organizações.

Outro aspecto marcante da atualidade é que o reconhecimento das competências de um profissional não se legitima, a menos que ocorra a entrega por parte deste. Logo, o perfil de um profissional de sucesso está intimamente ligado a sua capacidade de entrega de resultados, e não mais somente ao fato de possuir conhecimentos e habilidades que não agregam valor à empresa.

Dutra (2010) mostra que o modelo de competência não mais satisfazia os anseios das organizações, justamente por não conseguir mensurar a entrega e agregação de valor; assim, as competências descritas com base nas atribuições e

responsabilidades dos cargos podem ser consideradas obsoletas na busca de um profissional.

Perante um cenário cada vez mais competitivo, o desafio do processo seletivo nos dias de hoje é intensificar a assertividade da contratação, por meio de ferramentas que ajude a prever qual será o comportamento do candidato diante dos desafios propostos pelo cargo, como será sua integração na empresa e se conseguirá entregar os resultados esperados pela empresa.

No entanto, nota-se que as ferramentas de seleção não atendem plenamente às necessidades dos gestores, principalmente no que tange a avaliação das habilidades comportamentais do candidato e entrega de resultados. Outro problema instalado nas organizações é que os gestores não têm conhecimento das ferramentas disponíveis e como elas podem auxiliá-los.

Observa-se que, muitas vezes, um profissional se apresenta maravilhosamente bem no processo seletivo, mas, com o passar do tempo, são percebidos comportamentos e atitudes que não foram acusados pelas ferramentas de seleção. Já as competências técnicas e intelectuais são mais facilmente observadas devido à precisão dos testes práticos e de conhecimento, quando bem conduzidos.

Além disso, as informações produzidas por todo repertório de ferramentas utilizadas nos processos seletivos não valorizam os fatores ambientais envolvidos na manifestação do comportamento do candidato. Assim, consideram que o desempenho passado é o melhor indicador para prever o desempenho futuro, independente da mudança de ambiente organizacional. E o que observamos na prática é que nem sempre um profissional consegue desempenhar com maestria as mesmas atividades em empresas diferentes. De tal modo, o valor do ambiente organizacional não é analisado pela maior parte das ferramentas de seleção.

Até que ponto os líderes estão satisfeitos com a forma que o processo de seleção é conduzido nas empresas? Os gestores acreditam na efetividade das

ferramentas utilizadas no processo seletivo? Até que ponto os gestores entendem do processo de seleção realizado nas empresas?

Os gestores se sentem apoiados pelas ferramentas de seleção, estas atendem suas expectativas? Quais os pontos forte e fracos do processo de seleção na percepção dos gestores? A falta de noção de como acontece um processo seletivo por parte dos gestores. Os gestores que atuam na decisão de seleção de pessoas receberam treinamento para desempenhar este papel?

Objetivo da pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo discutir a visão dos gestores no que tange a seleção de pessoal nos dias de hoje e verificar a possível contribuição da Colocação Sistêmica Organizacional nos processos seletivos.

Para auxiliar na condução da pesquisa foram formuladas questões a serem respondidas. Vergara (1998) sustenta que as questões a serem respondidas podem substituir a formulação dos objetivos intermediários.

Questões a serem respondidas

Qual a visão dos gestores com relação ao perfil profissional desejado nos dias de hoje?

Os gestores tem conhecimento das ferramentas disponíveis no mercado para auxiliá-los na seleção de pessoal?

O que mudou nos processos seletivos para acompanhar todas as transformações do mundo corporativo?

Os gestores percebem alguma contribuição da Colocação Sistêmica Organizacional no processo seletivo?

Hipóteses da pesquisa

A hipótese principal é que os gestores não estão satisfeitos com a forma que a seleção de pessoas é conduzida nas empresas nos dias de hoje.

Já as hipóteses secundárias são:

Os gestores não tem conhecimento ou não fazem uso das ferramentas disponíveis para auxiliá-los na seleção de pessoal.

Os gestores sentem necessidade de mais recursos para apoiá-los na decisão de seleção de pessoal.

Os profissionais que utilizaram a CSO consideram que esta ferramenta potencializa as ferramentas de seleção já utilizadas.

Relevância do Estudo

O processo seletivo se tornou estratégico nas organizações pelo fato de ser imprescindível, para conquistar vantagem competitiva, ter pessoas certas para os lugares certos. Considera-se relevante entender a percepção dos gestores sobre os processos de seleção, como uma forma de contribuir para o desenvolvimento das praticas nas empresas e com as publicações na universidade.

É relevante a falta de publicações acadêmicas nesta área, como afirma Curado (et al., 1995, p. 8): “Devemos também considerar a ausência de um volume representativo de pesquisas sobre a gestão de RH no Brasil, o que dificulta uma avaliação da evolução de suas práticas ao longo do tempo”.

No artigo “Produções acadêmicas em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000”, publicado pela revista *RAE – Revista de Administração de Empresas*—, Tonelli (et al, 2003) pesquisaram a produção acadêmica em RH e concluíram que no período de 1991 a 2000 houve um ligeiro aumento nas publicações referentes a esta área. No início de 1991 existiam 28 trabalhos publicados e, no final de 2000, já eram 72 trabalhos publicados. Por mais que tenha ocorrido este ligeiro aumento, não se

compara com o aumento das publicações científicas em Administração, que fechou em 506 trabalhos no final de 2000. Já a análise temática mostra que, no início da pesquisa, existia mais foco nos trabalhos relacionados às funções de RH (recrutamento e seleção, treinamento etc.), mas ao longo do período, ocorre uma diminuição nas publicações deste tema e um aumento nas publicações referentes às políticas, que aparecem com mais força a partir de 1992, quando surgem os estudos teóricos sobre a Administração Estratégica de RH.

A proposta de estudar a Colocação Sistêmica Organizacional se deve à experiência profissional da pesquisadora que utiliza esta ferramenta desde 2004 em seus trabalhos de consultoria organizacional. Neste período, a pesquisadora constatou a necessidade de desenvolver mais estudos a respeito da ferramenta, que ainda hoje, é utilizada forma empírica. O principal objetivo de estudar a contribuição da Colocação Sistêmica Organizacional no processo de seleção é de trazer relevância científica para a ferramenta e criar oportunidade de discussão sobre os pontos fortes e fracos de sua aplicação.

Vale ressaltar que iniciativas como estas vêm acontecendo principalmente na Europa e Estados Unidos. São inúmeras as teses de mestrado e doutorado a este respeito. Entre elas, destacaremos a Universidade de Viena onde Úrsula Franke¹ realizou seu doutoramento com o tema Constelações Familiares em consultório. Na Universidade de Heidelberg² existe um núcleo de pesquisa liderado por Ghunthard Weber e Diana Dexter que estuda a aplicação da Constelação sistêmica Familiar em pacientes psiquiátricos. Na Open University, na Holanda, existe um núcleo de pesquisa em constelação de marca (Branding Constellation),. Nesta universidade, vários trabalhos já foram publicados sobre o tema, entre os autores encontramos, Drs. W.E. Jurg, Ing. J.O. Karel, Patrick Halters. e C.C.A.J.M. Van Reij. Também na Holanda, na Universidade Tilburg, Dr. Joseph LM Roevens escreveu sua tese de doutorado com o tema Systemic Constellations Work in Organizations e na Hogeschool Arnhem/nijmegen, Cecile Oosting e Jurg Tholke escrevem sobre trauma nas organizações. Em Madrid, na Universidad Complutense de Madrid, Francisco

¹ Disponível em: http://www.ursula-franke.de/en/en_index.htm. Acesso em: 26.ago.2012

² Disponível em: <http://www.klinikum.uni-heidelberg.de/Projekt-Systemaufstellungen.116475.0.html>. Acesso em: 26.ago.2012

Gómez, defendeu sua tese de doutorado com o tema: Técnicas y Métodos para la Intervención Social en las Organizaciones. Nos Estados Unidos, na faculdade Saybrook Graduate School and Research Center, Dr. Dan Booth Cohen. Por fim, no Brasil, o MEC reconheceu a Constelação Sistema e a Colocação Sistêmica organizacional como Pós Graduação Lato Senso na Fundação e Ensino nas e Pesquisa em Ciências da Saúde.

Delimitação do Estudo

Entre as inúmeras variáveis que influenciam a percepção do gestor com relação ao sucesso do processo de seleção de pessoal, será pesquisada sua satisfação de forma generalizada diante das ferramentas disponíveis e não diante dos processos e qualidade dos profissionais de recursos humanos das empresas. Desse modo, será dada ênfase à percepção dos gestores. Os modelos de gestão de recursos humanos não foram objetos de estudo, apenas as ferramentas disponíveis na seleção de pessoal. Também não foi levado em consideração a experiência que o gestor teve com a ferramenta na empresa atual e sim ao longo de sua vida profissional

2 A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

2.1 Evolução do processo de seleção de pessoal na visão da administração

Este capítulo tem como objetivo provocar uma reflexão sobre a contribuição da Teoria da Administração Científica, da Teoria Clássica, da Abordagem Humanística e do Paradigma Sistêmico no desenvolvimento do processo e das ferramentas de seleção de pessoal.

Desde o fim do século XVIII a Revolução Industrial motivou significativas transformações na disposição social, tecnológica, comercial e industrial dos países, transformações estas que propiciaram grandes modificações na concepção da forma de trabalho. Os teares mecânicos (por Cartwright, em 1775) e hidráulicos (por Arkwright, em 1769) deram início ao fim da forma artesanal de trabalho na produção de tecido; o descaroçador de algodão (por Whitney, em 1792) produzia duzentas vezes mais algodão que um escravo, no mesmo tempo de trabalho; a máquina a vapor (por Watt, em 1776) fez evoluir a oficina para fábrica, o artesão da época passa a trabalhar como operário em fábricas e usinas, a atividade rural perde força diante do nascimento das indústrias, surgem as estradas de ferro na Inglaterra (1825) e a comunicação se intensifica com o aparecimento do telégrafo elétrico (por Morse, em 1835), do telefone (por Graham Bell, em 1876) e o surgimento do selo postal na Inglaterra (1840) (SNELL; et al, 2009).

Assim, o advento da Revolução Industrial contribuiu fortemente para o desenvolvimento da Ciência da Administração, pela necessidade de acompanhar a evolução do mundo moderno. As novas necessidades e regras de mercado incitaram estudos com foco na promoção de maior eficiência e produtividade em todos os aspectos do negócio, inclusive no que se refere 'a criação de métodos mais eficazes de seleção de pessoal, a fim de aumentar a competência organizacional.

Na época da Revolução Industrial, a escolha dos empregados se baseava na apresentação pessoal, na recomendação dos amigos, na indicação de velhos

empregados da casa, no interesse que demonstravam na colocação (PALHARINI, 2008).

Com a Revolução Industrial surgiram duas correntes: a da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, e a dos anatomistas e fisiologistas da organização, desenvolvida na França. A Administração Científica, baseada principalmente nos trabalhos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), tinha como objetivo aumentar a eficiência no nível operacional; o foco central dessa teoria era a divisão de tarefas, pela qual Taylor acreditava poder-se alcançar maior produtividade no trabalho. A corrente francesa representada por Jules Henri Fayol (1841-1925) tinha como foco a estrutura da empresa. Preconizava que, alterando-se adequadamente a estrutura da teia organizacional (os departamentos e suas inter-relações), obtinha-se maior eficiência de resultados.

Na opinião de Nogueira (2007, p. 376), Taylor, Fayol e Ford foram “os maiores representantes do paradigma técnico administrativo. Sua obra e experiência prática marcaram não apenas o nascimento da Administração Técnico-científica, como também originaram a figura do administrador racional e profissional no âmbito das atividades organizacionais das primeiras décadas do século XX.”

2.1.1 A contribuição da administração científica– ênfase nas tarefas

Taylor, buscando desenvolver uma maior racionalidade administrativa, prescreveu o desmembramento e fragmentação dos processos de trabalho em porções que permitissem maior racionalidade e padronização na sua execução. Assim, à medida que o trabalho era padronizado e atingia graus significativos de especialização, tornava-se possível, à luz dos conhecimentos existentes, identificar e isolar habilidades e características individuais que com ele mantivessem relação direta. No entanto, a seleção ainda se orientava para a relação direta entre o desempenho e as habilidades motoras requeridas e não se consideravam outras variáveis intervenientes como, por exemplo, as de ordem motivacional. Aos psicólogos cabia encontrar o trabalhador que reunisse as condições intelectuais e

psicomotoras para o seu manejo e operação. Dessa forma, tornou-se conhecida a ideia utópica do “homem certo para o lugar certo” (PALHARINI, 2008).

A linha de pensamento de Taylor critica os processos administrativos vigentes na época e discute a prática das organizações não só do ponto de vista de sua operacionalização, como também de seus “recursos humanos”. Seu livro, Teoria da Administração Científica, propõe a superação do antigo modelo, procurando a otimização da execução do trabalho, destacando a individualização do posto de trabalho, o tempo-padrão e a separação de tarefas, com o objetivo de alcançar a máxima eficiência do que terminou por se denominar *homo economicus*.

A expansão da indústria ocasionou intensa modificação no processo de produção, com consequente alteração na fragmentação de tarefas. Essa nova situação gerou a necessidade de adequar o processo de seleção, ampliando-o a fim de avaliar as habilidades requeridas pelas novas tarefas com foco “na qualificação e na especialização do segmento operacional da empresa ou da indústria em questão”. Em uma linguagem moderna, podemos observar que a descrição dos cargos gerou a necessidade de olhar as competências necessárias para a realização das tarefas (CARVALHO; et al., 2008).

Taylor (1966) evidenciou de forma explícita a necessidade de selecionar o melhor trabalhador para cada serviço, passando em seguida a ensiná-lo, treiná-lo e formá-lo, em lugar do antigo costume de deixar a ele que selecionasse o seu serviço e se formasse, da melhor maneira possível. Também expôs regras técnicas e normas para o trabalho na usina ou oficina:

1. Para cada tipo de indústria, ou para cada processo, estudar e determinar a técnica mais conveniente.
2. Analisar, metodicamente, o trabalho do operário, estudando e cronometrando os movimentos elementares.
3. Transmitir, sistematicamente, instruções técnicas ao operário.
4. Selecionar cientificamente os operários.
5. Separar as funções de preparação e execução, definindo-as com atribuições precisas.

6. Especializar os agentes nas funções de preparação e execução.
7. Predeterminar tarefas individuais ao pessoal e conceder-lhe prêmios, quando realizadas.
8. Unificar o tipo de ferramentas e utensílios.
9. Distribuir, equitativamente, por todo o pessoal, as vantagens que decorressem do aumento de produção.
10. Controlar a execução do trabalho.
11. Classificar mnemonicamente as ferramentas, os processos e os produtos.

É importante destacar que nessas normas evidencia-se o surgimento da valorização da importância da descrição do cargo e dos processos de seleção e treinamento.

Com a preocupação de tornar o trabalho industrial mais eficiente, Taylor (1966) sugeriu a criação de quatro cargos de agentes, listados a seguir:

1. O encarregado das ordens de execução, que acompanha as encomendas, o planejamento de execução e o seu andamento, não só de elementos que serão trabalhados, como ainda dos que contribuem para o trabalho.
2. O encarregado das siglas de instrução, que trata das minúcias da execução, de acordo com os planejamentos.
3. O encarregado do tempo, que registra os tempos, faz a sua apuração e controle, efetua a apuração do custo de trabalho realizado e chama a atenção dos executantes para a obediência à ficha de instrução, no que diz respeito aos assuntos ligados ao tempo abonado e ao salário a ser atribuído.
4. O encarregado da disciplina ou relações humanas, que trata da administração do pessoal, recrutamento, seleção, comportamento, dispensa, etc.

Este último cargo pode ser considerado, grosso modo, uma primeira versão do profissional de treinamento técnico e comportamental e, em particular, dos especialistas em recrutamento e seleção.

Taylor (1966) atribui tanta importância à seleção de pessoal, que a inclui entre os quatro princípios básicos de sua Teoria da Administração Científica:

desenvolvimento de uma verdadeira ciência; seleção científica do trabalhador; sua instrução e treinamento específico; cooperação íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores. A seleção, a partir desse momento, passa a fazer parte do processo administrativo e busca compatibilizar as aptidões do profissional com as especificidades da tarefa à qual ele se candidata. A pressuposição implícita é que essa compatibilização resultará em maior produtividade e aumento de lucros para a organização.

2.1.2 A contribuição da teoria clássica– ênfase na estrutura

Na visão de Carvalho (2008), “apesar de Taylor ter ressaltado a importância do processo seletivo, foi a partir de Fayol, com a publicação de Administração industrial e geral, em 1915, que os conceitos de recrutamento e seleção se definiram como campos próprios e significativos numa organização”. Fayol focou sua atenção na questão organizacional em geral, propondo o compartilhamento, entre todos os segmentos hierárquicos de uma empresa, dos conhecimentos relacionados à administração. Na visão de Fayol os conhecimentos envolvidos no processo administrativo não são “privilegio exclusivo nem encargo especial” dos cargos superiores da empresa.

Fayol (1990) mostra em sua obra uma preocupação social que implica no cuidado da adequação do empregado à tarefa, mesmo que isso esteja vinculado a uma maior produtividade. O autor também elaborou um quadro onde avaliava a importância das capacidades que constituem o valor do pessoal da empresa, para vários cargos; o que se constitui na aparição da ideia de competências, tão utilizada nas práticas de recrutamento e seleção atuais.

Fayol também foi pioneiro ao preocupar-se especificamente com as relações humanas nas organizações, mas a questão comportamental ainda era tida em um plano amplo, apreendida somente sob a perspectiva do funcionamento global da organização. Esta tendência traz para o processo seletivo a preocupação em escolher candidatos que possuíssem a capacidade de se submeter às regras

impostas pela empresa, sem criar conflitos (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

Em 1916, Fayol publicou sua Teoria da Administração no famoso livro *Administration Industrial leet General*, onde escreveu que a Especialização do Trabalho (Divisão do Trabalho) tem por finalidade produzir mais e melhor, com o mesmo esforço. O operário que faz todos os dias a mesma peça e o chefe que trata constantemente dos mesmos negócios adquirem mais habilidade, mais segurança e mais precisão e, conseqüentemente, aumentam de rendimento.

Sobre a estabilidade do pessoal, Fayol defendia a ideia de que o empregado precisa de tempo para se acostumar a sua nova função e chegar a desempenhá-la de forma satisfatória para sua empresa:

Um agente precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se ele for deslocado assim que sua iniciação acabar, ou antes que ela termine, não terá tido tempo de prestar serviço apreciável e, se a mesma coisa se repetir indefinidamente, a função jamais será bem desempenhada. (FAYOL, 1990, p.61)

Morgan (2011) comenta as ideias da Teoria da Administração Científica usando a metáfora da máquina para falar da empresa como um processo racional e técnico; diz que a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas.

2.1.3 A contribuição da abordagem humanística – ênfase nas pessoas

Até este momento, a credibilidade nos métodos taylorista, fordista, fayolista admitiam que os profissionais eram motivados apenas por recompensas financeiras e de segurança, que dificultaram a aceitação do novo paradigma humanista (NOGUEIRA, 2007).

O pagamento de salários e a garantia do emprego eram o meio que as empresas burocráticas utilizavam para motivar seus funcionários; o trabalho era visto apenas como um meio para suprir as “necessidades básicas” dos seres humanos (MORGAN, 2011).

No entanto, foi no início do século XX que os aspectos humanos passaram a ser considerados relevantes para a administração. A escola de relações humanas marcou a transformação no mundo do trabalho por incorporar os aspectos sociais e comportamentais à realidade das organizações; assim, a satisfação e a motivação do trabalhador passaram a ser consideradas como fatores geradores de eficiência no trabalho (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

O paradigma humanista pode ser considerado uma resposta aos problemas ocorridos da primeira metade do século XX. Primeiramente, pelo “esgotamento do paradigma técnico-administrativo”. Este paradigma não respondia mais às demandas sociais geradas pelo crescimento das organizações. Outro fator relevante que fortaleceu este movimento encontra-se no entendimento dos acontecimentos políticos e sociais da época– conflitos e insatisfação social, da expansão dos sindicatos e multiplicação de greves, de intensificação contrárias ao sistema capitalista, de mudanças na postura da Igreja católica sobre a valorização do trabalho e maior aproximação à classe operária (NOGUEIRA, 2007).

Neste período, Elton Mayo, um dos grandes representantes deste movimento, liderava os estudos feitos em Hawthorne, que tinham como premissa analisar as condições de trabalho, a incidência de fadiga e do tédio entre os empregados. Ao longo do tempo ampliou seu campo de visão direcionando suas pesquisas para o entendimento das necessidades sociais no ambiente de trabalho. Concluiu que a

integração dos grupos de trabalho influencia diretamente o resultado de uma organização; sendo assim, era importantíssimo focar seus recursos humanos para conseguir eficiência (MORGAN, 2011).

Observa-se que as teorias desenvolvidas neste período trouxeram à tona o valor do empregado como ser humano. O trabalho passa a ser mais desafiador com a finalidade de motivar o interesse dos indivíduos, assim os profissionais atuam com mais autonomia e possibilidade de assumir mais responsabilidade.

Nogueira (2007) destaca alguns autores que contribuíram para a formação da abordagem humanística:

Mary Parker Follet (1868-1933). Formou-se em filosofia, direito, economia e administração pública, e participou da formação do Departamento de Administração e Negócios da London School of Economics. Em seus estudos defendia que os profissionais deveriam ser o foco das organizações.

Douglas McGregor (1906-1964). Desenvolveu as teorias X e Y, sendo que a teoria X pressupunha que as pessoas veem o trabalho apenas como mecanismo de produção de dinheiro, e a teoria Y pressupunha que as pessoas veem o trabalho como mecanismo de realização pessoal.

Abraham Maslow (1908-1970). Professor de psicologia social da Universidade de Brandeis teve como principal contribuição o estudo das motivações humanas, que categorizava as necessidades humanas em fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização.

Frederick Herzberg (1923-2000). Psicólogo clínico e professor universitário, defendia que a motivação no trabalho estava relacionada à oportunidade de desenvolvimento e satisfação pessoal. Desenvolveu a teoria dos fatores descrevendo duas categorias para tal: fatores higiênicos de caráter extrínseco: salário, ambiente de trabalho, liderança, *status* etc.; e fatores motivacionais de caráter intrínseco: reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, sensação de realização etc.

Nota-se que a grande contribuição da abordagem humanística foi o nascimento de novas exigências comportamentais na composição do perfil do profissional e, principalmente, com relação ao perfil dos gestores. Passou-se a exigir características específicas como traços inatos e de personalidade, que mostravam o potencial de liderança do profissional.

Desde então, os processos de seleção começaram a considerar os traços da personalidade do candidato, o comprometimento e cooperativismo e, principalmente, o nível de sucesso nas relações humanas (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

2.1.4 A contribuição do paradigma sistêmico – ênfase no ambiente

O paradigma sistêmico, de certo modo, é a retomada de uma visão holística do universo, com o acréscimo da consciência de que o todo transcende a soma das partes.

Sabe-se que na era medieval a visão ocidental de mundo era baseada na filosofia aristotélica e na teologia cristã, visão esta que mostrava o universo como um ser “orgânico, vivo e espiritual”. Sob influência das descobertas do período da Revolução Científica e, principalmente, pelo estudo matemático das leis da natureza, o mundo passou a ser considerada uma máquina. Máquina esta possível de ser entendida pelas leis matemáticas que foram usadas para relacionar as grandezas e demonstrar verdades essenciais do mundo. Os nomes associados a essa transformação foram os de Copérnico, Galileu, Descartes, Bacon e Newton. René Descartes e Galileu entendiam o mundo com uma máquina perfeita, governada por leis matemáticas exatas (CAPRA, 2006).

Descartes, com a prática do pensamento analítico, promoveu uma drástica mudança no modo de compreender o mundo. O método analítico consiste em dividir os fenômenos em partes para compreender a conduta do todo. Descartes buscava principalmente prova da existência das coisas, ficando conhecido por instituir o princípio da dúvida: duvida-se de tudo que não pode ser provado. Trabalhando nessa linha, William Harvey teve êxito ao aplicar o modelo mecanicista ao fenômeno da

circulação sanguínea e acabou sendo fonte de inspiração para vários outros fisiologistas que também tentaram aplicar o modelo mecanicista às funções somáticas do organismo. No entanto, as funções somáticas não poderiam ser delimitadas dentro do modelo mecanicista por serem determinadas por processos químicos, ainda desconhecidos na época. O reconhecimento dessa limitação foi o começo da frustração dos estudiosos em relação ao método analítico para o estudo do organismo humano. O trabalho de Lavoisier, explicando a respiração como uma forma especial de oxidação química, foi o primeiro passo para o reconhecimento do corpo humano como um sistema integrado, transcendendo a visão mecanicista do mesmo (CAPRA, 2006).

Sendo assim, a essência do pensamento sistêmico foi desenvolvida principalmente pelos biólogos orgânicos na primeira metade do século XX e, posteriormente, enriquecida pela psicologia da Gestalt, pela ciência da Ecologia e influenciou fortemente a teoria da física quântica (BERTALANFFY, 2010).

Dentre estes, destaca-se o biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy (1900-1972), criador da Teoria Geral de Sistemas, que criticou a visão mecanicista do mundo e desenvolveu seus estudos com base na visão orgânica da biologia.

Bertalanffy (2010) enfatiza três princípios básicos:

- O todo é maior que a soma de suas partes.
- Todos os elementos de um sistema são interdependentes.
- O sistema é um conjunto de partes coordenadas, formando um todo complexo ou unitário.

Além desses princípios, há que se considerar que um todo complexo apresenta propriedades específicas que não são verdadeiras para nenhuma das partes constituintes, isoladamente.

Capra (2006) refere-se a esse fato comentando que os primeiros pensadores sistêmicos percebiam a existência dos diferentes níveis de complexidade e as

diferentes leis operando em cada nível. Perceberam também que os fenômenos observados em um determinado nível exibem propriedades que não existem no nível inferior. Analogamente, lembra que “o sabor do açúcar não está presente nos átomos de carbono, de hidrogênio e de oxigênio, que constituem os seus componentes”. O filósofo C.D. Broad criou o termo “propriedades emergentes” para explicar as propriedades que emergem num certo nível de complexidade, mas não existem em níveis inferiores. Nas palavras do autor:

(...) as propriedades essenciais de um organismo, ou sistema vivo, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das interações e das relações entre as partes. (...) O grande impacto que adveio com a ciência do século XX foi a percepção de que os sistemas não podem ser entendidos pela análise. As propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, e só podem ser entendidas dentro do contexto do todo mais amplo. Desse modo, a relação entre as partes e o todo foi revertida. Na abordagem sistêmica, as propriedades das partes podem ser entendidas apenas a partir da organização do todo. Em consequência disso, o pensamento sistêmico concentra-se não em blocos de construção básicos, mas em princípios de organização básicos. O pensamento sistêmico é “contextual”, o que é o oposto do pensamento analítico (...) (2006, p.41).

O pensamento sistêmico aplicado à administração aconteceu por consequência das mudanças ocorridas no pós-guerra (1945), que despertaram a necessidade de evoluir os modos operantes das organizações que, até então, eram orientadas por uma concepção de sistemas fechados de produção. Razões como “o aumento da complexidade, da incerteza e do risco no estabelecimento de objetivos e estratégias” ressaltaram a importância de os sistemas organizacionais aumentarem o nível de interação com o ambiente (NOGUEIRA, 2007).

Na perspectiva dos sistemas abertos a sensibilidade da organização com relação ao mundo exterior - clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, governo, comunidade, país etc. - é fator decisivo de competitividade organizacional. Deste modo, as organizações passam a ser consideradas como “conjunto de subsistemas inter-relacionados”, assim como as células e moléculas são subsistemas do corpo humano (MORGAN, 2011).

Para Nogueira (2007), a empresa vista como subsistema mostra capacidade de “converter processos e informações em produtos ou serviços e é vista como um novo modelo de organização com capacidade de adaptar-se às mudanças econômicas, políticas e sociais.” O autor ressalta que, neste modelo, também se evidencia a fragilidade das organizações, pois estas passam a depender da interação com um ambiente de avaliação ou *feedback*.

Peter Senge (2011, p. 27) diz que as empresas estão:

Igualmente conectadas por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus defeitos umas sobre as outras. Como nós mesmos fazemos parte desse tecido, é duplamente difícil ver um padrão de mudança como todo. (...) Por fim, através do pensamento sistêmico torna-se compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo.

O autor finaliza dizendo que sem orientação sistêmica não há motivação para analisar as inter-relações entre as partes, pois o pensamento sistêmico nos lembra, ininterruptamente, que a soma das partes pode exceder o todo.

Considerando o advento da globalização, pode-se entender que a capacidade de interagir com diferentes culturas, valores morais, crenças, passe a ser um requisito para aumentar a competitividade organizacional das empresas. A Teoria Sistêmica apresenta, assim, a necessidade de um profissional mais completo no sentido geral das competências. A antiga exigência de um profissional apresentar excelência no cumprimento de uma tarefa foi acrescida da necessidade de ter a disposição, capacidade e flexibilidade de atuar de forma sistêmica em ambientes complexos.

O profissional deve saber desenvolver talentos, motivar equipes, comunicar-se habilmente, saber trabalhar em time e estar sempre em sintonia com os objetivos da empresa. As competências emergentes são a flexibilidade e a adaptabilidade, as competências sociais, o potencial de inovação, as atitudes ou comportamento dentro

e fora do trabalho, além da abertura à mudança e a novas experiências. (PALHARINI, 2008)

2.2 Evolução do processo de seleção de pessoal na visão da psicologia

Historicamente, existem registros muito antigos de procedimentos de avaliação de pessoas. Já Platão, no século IV a.C., dividia os indivíduos em três classes sociais, fazendo, assim, uma espécie de seleção. As classes eram a do filósofo, a do soldado e a do povo, todas formadas por indivíduos que apresentavam características definidas. Observa-se, assim, que Platão já focalizava sua atenção nas diferenças entre os indivíduos com o objetivo de agrupá-los de acordo com seu potencial em classes onde teriam um melhor desempenho (URBINA, 2007).

Tem-se conhecimento também de que na China, 200 anos a.C., eram realizados concursos públicos para preenchimentos de cargos em que as provas de seleção exigiam proficiência em várias habilidades, como conhecimento de leis, agricultura, geografia, música, uso do arco, entre outras (URBINA, 2007).

A psicologia começou a ser reconhecida como ciência com base nos trabalho de Wundt, que criou o primeiro laboratório de pesquisa psicológica, além de Weber e Fechner, que contribuíram para o rápido desenvolvimento da área. Outros pesquisadores surgiram, dentre eles, Francis Galton, que no fim do século XIX, foi responsável pelo desenvolvimento de vários conceitos da Estatística, fundou a Psicometria e a Psicologia Diferencial, criando instrumentos de medição de diferenças individuais por meio de métodos matemáticos. Galton foi de extrema importância para o desenvolvimento dos testes psicológicos, principalmente os testes de avaliação sensorial, como testes para medida de discriminação sensorial, utilizando apito para percepção de altura de tom; desenvolveu também escalas de atitudes (AMBIEL; et al, 2011).

Segundo Palharini (2008), Galton procurou aplicar os princípios da evolução-variabilidade, seleção e adaptação ao estudo das diferenças individuais.

Dando continuidade aos “movimentos dos testes”, assim como Galton, James Cattell (doutorou-se em psicologia, em Leipzig, sob a orientação de Wundt; sua tese foi sobre diferenças individuais em tempo de reação) também colocou atenção nas medidas sensoriais, desenvolvendo estudos para medir a variabilidade entre os indivíduos. Seus testes avaliavam áreas relacionadas à acuidade sensorial, ao tempo de reação, à bisseção visual de linha e aos julgamentos sobre a duração de intervalos curtos de tempo (AMBIEL; et al., 2011).

Cattell foi fundador dos dois primeiros laboratórios de psicologia nos EUA, respectivamente na Universidade de Pensilvânia e na Universidade de Colúmbia. Também foi pioneiro ao usar o termo “testes mentais” na literatura psicológica em um artigo publicado em 1890. O tema tratado neste artigo era sobre os testes para estimar os níveis intelectuais de estudantes, testes estes que incluíam “medidas de força muscular, sensação à dor, acuidade visual e auditiva, discriminação de pesos, tempo de reação, memória etc. (SANTOS, 1963).

No início do século XX, aparecem os primeiros testes para “mensuração cognitiva geral, entre eles a Escala de Binet-Simon”. Binet e Simon apresentaram muitas críticas aos testes sensoriais por não avaliarem a capacidade intelectual, memória, imaginação, compreensão e outros aspectos importantes do indivíduo. Inicialmente, os testes de Binet- Simon eram aplicados nas escolas francesas, a pedido do governo, para identificar possíveis déficits intelectuais nos alunos. O teste Binet-Simon, sob influência dos estudos de Terman (1916), estudos estes que provocaram grande evolução dos testes de QI, passou a chamar-se, nos Estados Unidos, Escala de Stanford-Binet (AMBIEL; et al., 2011).

Durante a Primeira Guerra Mundial, os testes cognitivos foram muito solicitados a fim de identificar a capacidade intelectual de recrutas. Diante dessa necessidade, foram desenvolvidos os testes Army Alpha e Army Beta que, após o fim da guerra, foram liberados para aplicação em civis (AMBIEL; et al., 2011). Outro fato importante com o término da primeira guerra mundial é que as práticas psicológicas aplicadas ao exército também foram incorporadas às indústrias (PALHARINI, 2008).

Já na década de 1930, os estudos realizados na cidade de Hawthorne influenciaram o método empregado na seleção de pessoal, acrescentando a ele o aprendizado sobre os fatores sociais e motivacionais que estimulam o ser humano no ambiente de trabalho. Houve uma expansão de consciência sobre as relações do trabalhador e seu grupo social, deslocando a máquina e as condições físicas de trabalho. Passou-se então a considerar as características biográficas, psicológicas e sociais (PALHARINI, 2008).

Em linhas gerais, para Santos (1985), o avanço dos métodos de seleção de pessoal caracterizou o início do desenvolvimento da psicologia industrial, sendo que esta foi fortemente influenciada pelas teorias americanas e alemãs. Nos Estados Unidos, alguns trabalhos que mostram este feito são o de Mc Comas (1914), com telefonistas, de Jones (1915), com telegrafistas, e o de Rogers (1917), com datilógrafas e estenógrafas. Na Alemanha, um bom exemplo foi o trabalho de Moede e Piorkowski (1916), selecionando motoristas para o exército. A evolução do processo de seleção ganha força ao surgir, em 1917, em Dresden, um laboratório para a seleção de maquinistas e outros empregados pela Companhia Saxônica de Estradas de Ferro; em 1918, a Companhia de Bondes da Grande Berlim passa a utilizar testes para seleção de motorneiros; em 1926, mais de cem empresas particulares possuíam seus próprios laboratórios de psicologia (CARELLI, 1972).

2.3 O início do processo seletivo no Brasil

A seleção de pessoas no Brasil teve início de forma estruturada, em 1930, com a criação do serviço de ensino e seleção profissional da Estrada de Ferro Sorocabana. Este serviço fazia uso da aplicação da psicologia aos problemas de formação e seleção de pessoal. Inicialmente a seleção estava destinada à escolha de alunos para o primeiro curso ferroviário, criado na cidade de Sorocaba, mas com o sucesso do processo, a aplicação da psicologia foi sendo estendida ao processo seletivo de vários cargos ferroviários. Desde seu início, teve como diretor, o Prof. Roberto Mange que é considerado o pioneiro na seleção de pessoal no Brasil (CARELLI, 1972).

Mange é reconhecido também pelo fato de ter sido o introdutor da psicologia aplicada no Brasil, primeiro chefe do Serviço de Ensino e Seleção Profissional da Sorocabana, primeiro presidente do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional e primeiro diretor do Departamento Regional do SENAI, em São Paulo, e principalmente, por ter se o primeiro professor de psicologia aplicada, no Brasil. Seus cursos de Psicotécnica na Escola de Sociologia e Política de São Paulo datam de 1934 (CARELLI, 1972).

Susy Vijande Cambraia em entrevista³ cedida em 12 de agosto de 2004 conta que:

A psicologia industrial ou do trabalho começou a rigor no Brasil em 1932/33, quando Roberto Mange grande nome na indústria, trouxe a ideia do que fazia na Europa em matéria de seleção. Ele trouxe o que se fazia na França para selecionar os maquinista do metrô conseguiu colocar na Sorocabana essas técnicas. Começaram selecionando maquinistas e treinando o pessoal. E aí a coisa foi sendo desenvolvida que tal forma que se chegou a uma grande equipe de técnicos em seleção, gente com o Oswaldo de Barros, Paternostro. Este era formado pela escola de sociologia e política como eu, mas trabalhava com Barros. Também Carelli era dessa equipe. Essa gente toda formou uma verdadeira escola na área de psicologia do trabalho, criou uma imagem. A psicologia aplicada, vamos dizer assim começou no Brasil ali em Sorocabano. Ali se perdeu que a psicologia serviria para fazer selecionam apenas operador de máquinas.

Os resultados do serviço de ensino e seleção profissional da Estrada de Ferro Sorocabana foram tão satisfatórios, que em 1934, foi criado Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional - CFESP, que favoreceu a aplicação do processo de seleção nas demais ferrovias da rede estadual, através do decreto n. 6537 de 4 de julho de 1934 da Secretaria da Educação e Saúde Pública. O CFESP chegou a atender 75% das estradas do país e 90% de toda produção ferroviária. A repercussão do trabalho da CFESP teve influência direta na criação do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, em 1942 que passou a atender os problemas de formação e seleção de pessoal das estradas de ferro federais e particulares.

³ Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde...224031/.../mestrado.pdf. Acesso em: 27 ago. 2012

Com a unificação das ferrovias da rede estadual, em novembro de 1971, o Departamento de Saúde, Ensino e Seleção da Estrada de Ferro Sorocabana, nova denominação do antigo SESP, passou a se constituir no Departamento de Suprimento Humano, integrado pelas divisões de Recrutamento e Seleção e de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal da FEPASA. - Ferrovia Paulista S.A. Os antigos CFESP e SESP deram origem a outros serviços de psicologia aplicada, como é o caso do serviço de seleção da Companhia Municipal de Transportes Coletivos - CMTC e Serviço de Formação e Seleção da SAEC (Ilustração Nossa Estrada, 1945).

Paralelamente ao desenvolvimento da seleção de pessoal nas estradas de ferro, o Prof. Emilio Mira y Lopes, em 1945, a convite da Universidade de São Paulo-USP, Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI e Estrada de Ferro Sorocabana pronunciou conferências e deu um curso de Psicologia Aplicada ao Trabalho. Em outubro do mesmo ano voltaria ao Brasil, convidado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, onde ministrou um curso sobre "Psicotécnica e Psicologia Aplicada à Administração Pública" na cidade do Rio de Janeiro. A importância deste curso foi tão grande que Simões Lopes, presidente da Fundação Getúlio Vargas, convidou o Prof. Emilio Mira y Lopes para criar uma instituição um serviço de psicologia aplicada.⁴

A instituição foi fundada em 8 de agosto de 1947 com o nome de Guanabara Instituto de Orientação e Seleção Profissional – ISOP, com o propósito de proporcionar ao ensino, à administração, à indústria e ao comércio os mais modernos e eficazes recursos de psicologia aplicada. Foi organizado em duas grandes divisões, sendo uma a Divisão de seleção e a outra a Divisão de Orientação. Também contava com um grupo de serviços de Exame e Provas Psicológicas, Médico, de Informação Ocupacional, de Estatística e Pesquisa, Administrativo e Biblioteca (CARELLI, 1972).

⁴ Disponível em: <http://www.cliopsyche.uerj.br/arquivo/mira.html>. Acesso em: 27 ago. 2012.

Em 1981 sua denominação mudou para Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, mantendo-se contudo a sigla ISOP. Foi extinto em 29 de maio de 1990.⁵

Na opinião de Carelli, (1972, p. 9) discípulo de Mange:

Mange foi uma das mais eminentes personalidades já surgidas no cenário técnico-educacional do Brasil. Seus métodos e suas atitudes de trabalho, no terreno da seleção e da orientação profissional, deram origem à formação de um grupo de discípulos os quais exerceram suas funções em quase todos os órgãos de seleção ou de orientação profissional existentes em São Paulo. Interessante é notar que Mange e Mira representam duas correntes, hoje bem nítidas em matéria de seleção de pessoal: o primeiro, a corrente psicométrica, o segundo a corrente clínica. Ambos chegaram a realizar valiosas contribuições, usando métodos até certo ponto diferentes, embora idênticos nos objetivos e nas linhas gerais.

⁵ Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8874>). Acesso em: 27 ago. 2012.

3 PROCESSO DE SELEÇÃO CONTEMPORÂNEO

A seleção de pessoas é o processo pelo qual as empresas buscam identificar as competências técnicas e comportamentais em profissionais com potencial de ocupar determinados cargos, visando aumentar a eficiência organizacional e por consequência seus resultados. A seleção tem como função fazer um diagnóstico atual do candidato e principalmente um prognóstico do seu potencial de desenvolvimento.

Para conseguir decidir pelo melhor candidato, os gestores tem que ter total conhecimento sobre a descrição e especificações do cargo, e também sobre as habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho da função. Os gestores também contam, na maioria das empresas, como o apoio do RH na aplicação de ferramentas de avaliação dos profissionais. Estas ferramentas foram agrupadas neste trabalho da seguinte forma: Linha das entrevistas; Linha dos testes de admissão que contém os testes de capacidade cognitiva, os inventários de personalidade e interesses, os testes de capacidade física, os teste de Conhecimentos; a linha das dinâmicas de grupo, que contem os Jogos e Vivências as simulações e a dinâmica psicodramática. Nas empresas que possuem um departamento de recursos humanos, o processo de seleção acontece de forma integrada entre gestores e Rh.

Os recursos disponíveis nas empresas variam de acordo com o porte, número de funcionários e principalmente recursos financeiros disponíveis. A profa. Márcia Regina Banov lembra que nas empresas de pequeno porte o responsável pela seleção de pessoal é o próprio dono ou algum profissional da área administrativa que recebe a função de selecionar pessoas, ambos sem preparo para o trabalho e sem preparo para utilizar as ferramentas e realizar uma entrevista. O processo de

seleção em muitas empresas tem como ferramenta principal o “*felling*” dos profissionais e o que estes observam.⁶

Observa-se na evolução dos paradigmas administrativos que as pessoas passaram a serem consideradas elementos fundamentais na competitividade organizacional, conforme evolui o nível de importância das relações humanas dentro das empresas. Assim, a necessidade do processo seletivo também evoluiu, à medida que o mercado exigiu mais rigor na observação e avaliação das competências técnicas e comportamentais dos candidatos (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

A competitividade organizacional, nos dias atuais, está relacionada com a qualidade de seus profissionais, pois são as pessoas que dão vida a todos os recursos de trabalho. A tecnologia, os processos, a estrutura organizacional, o atendimento aos clientes dependem diretamente de pessoas para acontecer. Por esta razão, o modelo de gestão das organizações voltou-se aos estudos das competências e, mais modernamente, às complexidades das competências. Dentro deste contexto, a seleção de pessoal tem que ser capaz de selecionar profissionais com capacidade de desempenhar tarefas e assumir responsabilidades mais complexas.

A ideia da complexidade, a versão mais moderna do modelo de competência, vem influenciando os parâmetros dos processos seletivos. No modelo de gestão por competência, a seleção de pessoal tem como base a busca da competência individual por relacionar o resultado da organização com o desempenho humano. Neste modelo as competências individuais devem estar alinhadas com as competências organizacionais (FISCHER, 2002).

No entanto, Dutra (2010) mostra que o modelo de competência não mais satisfaz os anseios das organizações, por não conseguir mensurar a entrega e agregação de valor, estabelecer parâmetros de valorização em função da entrega de

⁶ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=8tINFWLjtx0> Acesso em: 27 ago. 2012

resultados e orientar as pessoas nos quesitos importantes para agregação de valor. Assim, as competências descritas com base nas atribuições e responsabilidades dos cargos podem ser consideradas obsoletas na busca de um profissional.

O conceito de complexidade pode ser explicado pela diferença entre uma tarefa difícil e uma complexa. A tarefa considerada de difícil execução pode ser sistematizada até que vários profissionais do mesmo nível possam desenvolvê-la. A tarefa complexa exige habilidades que não podem ser sistematizadas, como larga experiência, credibilidade, liderança entre outras. A seleção de pessoal aplicada a cargos de alta complexidade valoriza as competências não sistematizáveis, como atributos que diferenciam os profissionais de alto valor agregado (DUTRA, 2010).

Outro movimento que muda a dinâmica da relação empresa e empregado está no nascimento de um “novo contrato psicológico entre as pessoas e a organização”. Este novo contrato se deve à necessidade das organizações em evoluir continuamente, criando “condições objetivas e concretas para resultados sustentados e continuamente ampliados”, para sobreviver em ambientes mais competitivos. O desenvolvimento contínuo do profissional também passa a ser fator decisivo de crescimento no ambiente interno e no mercado. Diferentemente do modelo de gestão da era mecanicista que a empresa assumia o controle pelo desenvolvimento dos profissionais, nos modelos mais modernos de gestão é esperado que o próprio profissional assuma a responsabilidade pelo seu desenvolvimento. Com isso, o profissional passa a ter mais autonomia sobre as decisões de sua carreira, o que exige da empresa se tornar mais atrativa para que este profissional decida por ela. O autor ressalta que no Brasil, este conceito ainda sofre com os limites culturais que tendem ao paternalismo (DUTRA, 2010).

Ainda de maneira tímida no Brasil, devido principalmente ao desemprego que atinge níveis críticos, já é possível perceber que o processo de seleção também acontece por parte do candidato com relação à empresa.

O processo de seleção de pessoal também requer alinhamento do perfil do profissional com a cultura organizacional. Para isto, no processo de seleção busca-se identificar profissionais que possuam comportamentos e atitudes adequados à missão, à visão e valores organizacionais.

Com relação a este aspecto da seleção, segue a opinião alguns profissionais da área:

Thiago Porto (gerente corporativo da Ambev)⁷, diz que para o profissional estar alinhado com a cultura desta empresa, ele tem trabalhar com a intenção de contribuir para empresa, ter sentimentos de dono e conseguir sair de sua zona de conforto. São analisadas também a capacidade de realização, e a intenção de fazer da forma correta. Outro fator relevante na Ambev é a disponibilidade para mudar de cidade e país.

João Senise (vice-presidente de Recursos Humanos da Pepsico)⁸, considera que o comprometimento é essencial para trabalhar na Pepsico. O profissional desejado é aquele que está disposto a dar o melhor de si, que assume a responsabilidade de investir em sua carreira e que tem a preocupação de evoluir continuamente. E que além de entregar resultados, também entrega o melhor de si para empresa. Para ele, um talento sem comprometimento não consegue motivar e envolver pessoas.

Victor Martinez (CEO da Thomas Brasil)⁹, observa que nos dias de hoje, o fato do candidato ser habilitado tecnicamente permite que ele participe do processo de seleção, mas não garante sua contratação. No processo de seleção o que vai fazer a diferença entre os candidatos é o conjunto de habilidades que formam um diferencial competitivo. Hoje este diferencial se resume em liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, habilidade para lidar com conflito, capacidade de negociação, motivação de pessoas, administração de riscos. Na hora da decisão o que realmente conta são as habilidades comportamentais. Existe também outra realidade que faz a empresa ser mais flexível quanto à exigência das habilidades comportamentais, esta realidade a que Victor se refere é a dificuldade de encontrar

⁷ DISPONÍVEL EM: <http://www.youtube.com/watch?v=YITrjkFJd28>. ACESSO EM: 27 AGO. 2012.

⁸ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=QMbk5MYrke0>. Acesso em: 27 ago. 2012

⁹ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Wu68mGgoaNI>. Acesso em: 27 ago. 2012

alguns profissionais que desempenham alguma função muito específica. Quanto mais especialista a posição mais tolerante é a empresa no sentido de desenvolver as habilidades comportamentais.

A falta de assertividade nos processos de seleção de pessoal pode trazer implicações negativas para as empresas; elencamos cinco razões que julgamos centrais. A primeira delas é que a empresa depende de sua força de trabalho para gerar seus produtos e serviços; assim a contratação de pessoas sem qualificação necessária pode trazer consequências das mais simples às mais complexas, como erros na produção, queda na qualidade dos produtos, problemas de relacionamento com o cliente, entre outros. A segunda é que o tempo de treinamento de um profissional para atingir o auge da capacidade produtiva é na maioria das vezes muito longo, sendo assim, uma contratação errada pode atrasar o departamento e/ou a empresa no atingimento de suas metas. O terceiro aspecto é que os processos de seleção são caros e demandam tempo não só do RH como também dos gestores das áreas. O quarto aspecto são as implicações legais que colocam a empresa em risco. O quinto aspecto diz respeito às expectativas do candidato com relação à vaga, a contratação de um candidato que se sente rebaixado ao ocupar um cargo específico e assim a empresa terá contratado um profissional que já entra desmotivado e que muito possivelmente continuará procurando uma outra oportunidade que o realize mais.

3.1 Modelo de decisão do processo de seleção de pessoal

A seleção como um processo de decisão comporta quatro modelos de decisão que levam em consideração o número de candidatos para cada vaga. Segue a descrição dos modelos de decisão, conforme Santos (1985):

- **Modelo de Colocação** acontece quando a relação de candidato por vaga é 1 para 1, e não existe a possibilidade de rejeição deste candidato para esta vaga;

- **Modelo de Seleção** é aplicado quando há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida; os candidatos são avaliados com base nas exigências do cargo, de forma que apenas um será selecionado para o preenchimento da vaga e os outros serão eliminados do processo seletivo;
- **Modelo de Classificação** é o tratamento adequado para quando existem vários candidatos para cada vaga, e várias vagas para cada candidato. Os candidatos são comparados diante das exigências dos cargos e são classificados de acordo com seu perfil para o preenchimento da vaga;
- **Modelo de Agregação de Valor** é o modelo que busca garantir a competitividade, garantindo a presença de talentos na organização. Os candidatos são avaliados pelas suas competências individuais e como estas competências agregam valor à organização.

3.2 A ética na seleção de pessoal

A literatura especializada pouco contém a respeito de princípios ou normas gerais, de ordem ética ou regimental, sobre seleção. Santos (1985), baseado em anos de experiência na direção de seleção profissional, sugere alguns conceitos ou princípios por ele desenvolvidos, como frutos de sua experiência:

A seleção supõe a existência de oferta superior à procura. Se houver, por exemplo, 50 vagas em uma dada atividade e 50 pretendentes, não se pode, a rigor, dizer que haja seleção. O processo se transforma no que se denominam provas de habilitação ou de suficiência.

Ao empregador ou entidade selecionadora assiste o direito de aceitar ou rejeitar os pretendentes pelo critério que entender desde que este tenha sido previamente dado a conhecer aos interessados. A mudança do critério seletivo, no curso de um processo de seleção, contribui negativamente na prática das relações de trabalho.

Cabe ao empregador ou entidade selecionadora fixar o critério seletivo quando a seleção depender da análise das ofertas. O procedimento adotado deve ser do conhecimento dos interessados, os quais, ao se candidatarem, concordam com o critério do selecionador.

Os resultados de provas ou informes usados no processo seletivo são confidenciais e somente podem ser usados pela entidade selecionadora, pela instituição interessada e pelo próprio indivíduo.

Quando não houver possibilidade de comprometimento psicológico, todos os candidatos devem ser informados dos resultados que obtiveram e das razões de sua escolha ou rejeição. Um bom processo de seleção deve evitar os traumatismos que a própria competição gera na empresa ou na comunidade.

Os laudos e resultados de processos seletivos não podem, por razões éticas, conter informações detalhadas que possam comprometer o candidato do ponto de vista moral, social, político ou religioso; deve limitar-se a examinar a possibilidade de adaptação do candidato às funções previstas, sem entrar em pormenores. Estes, quando essenciais ao julgamento do caso, devem ser tratados confidencialmente.

A seleção é sempre específica e os resultados colhidos para uma situação não são, necessariamente, aplicáveis a outras situações, ainda que análogas.

A seleção não pode focalizar apenas o interesse de uma empresa ou de grupos empresariais; deve constituir-se em processo que auxilie o indivíduo a colocar-se em atividade profissional compatível com suas condições. Para tanto, os encarregados de seleção precisam ter em mente que sua função é, sobretudo, social e que somente dentro desse objetivo prestam eles sua contribuição aos grupos econômicos e comunitários, sejam eles estatais ou privados.

Na opinião de França (et al., 2002, p. 67), “por se tratar de um processo em que se pesquisam dados intrínsecos aos candidatos, a ética deve estar presente acima de tudo”. E que se deve ter cuidado como trabalhar a devolutiva para que os candidatos não selecionados não questionem suas capacidades e habilidades e a ter a autoestima afetada, assim os resultados devem ser comunicados, os critérios

divulgados previamente e a posição geral da empresa esclarecida. Também concordam que se deve evitar personalizar restrições ou falhas observadas em entrevistas, testes ou técnicas vivenciais. Em casos especiais, deve-se recomendar melhorias ou investimentos pessoais-profissionais com o esclarecimento das razões da escolha ou da rejeição de maneira a evitar traumas ou frustrações. Da mesma forma, os resultados das várias etapas do processo devem ser confidenciais, restritos à área de seleção ou ao próprio candidato.

3.3 Ferramentas de Seleção de Pessoal

São expostas a seguir as principais ferramentas utilizadas pelas empresas como ferramentas de apoio ao processo seletivo.

3.3.1 Linha das entrevistas

A entrevista é um método de investigação que serve para avaliar o passado dos aspectos profissionais e pessoais do candidato e conhecer seus planos futuros (FRANÇA; et al.,2002).

Para Gil (2007), a entrevista é um dos melhores instrumentos que compõem o processo de seleção, por possibilitar a identificação das competências por meio do contato pessoal.

Durante a entrevista, é possível analisar o candidato pela linguagem não verbal, ou seja, pelas mensagens do corpo enviadas por seus gestos, posturas e reações (FRANÇA; et al.,2002).

Com a leitura destas mensagens é factível diagnosticar a autoconfiança, habilidade em expressar-se, tipos de comportamento, sociabilidade e certas aptidões mentais. No entanto, este método não facilita a avaliação de outros aspectos da personalidade do candidato, como confiança, honestidade e lealdade (PALHARINI, 2008).

O potencial do entrevistador tem influência direta no resultado da entrevista, assim considera-se necessário que, para exercer a função de entrevistador, o profissional seja “dotado de maturidade emocional, habilidade interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas” (GIL, 2010).

Com relação ao formato da entrevista, elas podem acontecer de forma estruturada, semiestruturada e não estruturada ou aberta.

As entrevistas estruturadas são elaboradas mediante questionário totalmente estruturado, ou seja, é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e se tem o cuidado de não fugir a elas. O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças devem refletir (BONI; et al., 2005).

A entrevista semiestruturada busca nos questionamentos previamente estudados, relações com os aspectos que devem ser analisados no candidato e que se relacionam com o objetivo da contratação (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, o entrevistador elabora um roteiro de perguntas comuns a todos os candidatos; no entanto, goza de certa liberdade para investigar as perspectivas que lhe parecerem interessantes, sempre tendo em vista os objetivos do processo seletivo.

A vantagem mais evidente das entrevistas abertas é dar a possibilidade de exploração, por parte do entrevistador, do domínio do candidato dos conceitos mais importantes relacionados ao cargo postulado. Para tanto, o entrevistador introduz o assunto e incentiva o candidato a falar, de modo informal, sobre o tema. Recomenda-se, nesse tipo de entrevista, que a atitude do entrevistador seja mais de ouvinte e que suas interferências sejam apenas para estimular a fala do candidato.

Há uma tendência das empresas de utilizar o modelo de entrevista por competência. Essa preferência ocorre porque, no ponto de vista da teoria das competências, o comportamento passado sinaliza os comportamentos futuros; por

isso a entrevista por competência procura descobrir como foram os comportamentos e resultados anteriores, para então prever “comportamentos futuros que podem ou não colaborar para o sucesso do profissional na organização” (FELIPPE, 2012).

Este tipo de entrevista acontece, preferencialmente, na forma semiestruturada a partir de um questionário previamente elaborado, utilizado para provocar o diálogo com o candidato, mas, principalmente, para colher informações a respeito das competências técnicas e comportamentais do mesmo. Esta técnica visa integrar as competências pessoais e profissionais do candidato com as competências necessárias para organização, a fim de agregar valor ao capital humano da organização.

3.3.2 Linhas dos testes de admissão

Os testes aplicados ao processo seletivo têm como objetivo produzir uma amostra das competências comportamentais e técnicas (conhecimento, habilidades, capacidades e aspectos pessoais) do candidato, por meio de métodos objetivos e padronizados, para criar meios de comparação entre os candidatos (SNELL; et al., 2009).

Assim, observa-se que o objetivo dos testes utilizados nos processos seletivos é “identificar o potencial intelectual do candidato, suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), bem como seus traços de personalidade” (GIL, 2010).

Para fim deste estudo, os testes foram classificados de acordo com bibliografia de Scott Snell e George Bohlander.

3.3.2.1 Testes de capacidade cognitiva

Os testes de capacidade cognitiva são instrumentos de mensuração das diferenças individuais. São compostos por uma ampla variedade de tarefas que incitam as manifestações de comportamentos com o objetivo de avaliar o quê e o quanto varia de um indivíduo com relação ao conjunto de indivíduos assumidos como padrão de comparação. A intenção é conseguir uma amostragem apropriada

de todas as características intelectuais do candidato, de modo a permitir uma avaliação geral do desempenho intelectual (SANTOS, 1985).

Apresentam-se como um conjunto de testes psicológicos que medem as aptidões primárias do homem: visualização espacial, rapidez perceptiva, facilidade numérica, compreensão verbal, fluência das palavras, memória e raciocínio indutivo (CARVALHO, 2007).

3.3.2.2 Inventário de personalidade e interesses

Os testes de personalidade são considerados os melhores instrumentos para observar a estrutura da personalidade do profissional, buscando analisar os aspectos que compõem sua identidade, como a “afetividade, criatividade, equilíbrio emocional, agressividade, motivação, depressão, capacidade cognitiva, ritmo, ambição e intelecto, ajustamento emocional, relações sociais, motivação, interesses e atitudes” (SANTOS, 1985).

Snell e Bohlander (2009) citam alguns testes usados nos processos seletivos, dentre eles o CPI (Califórnia Psychological Inventory), o MBTI (Indicador do tipo Myers Brigg), o teste denominado Caliper e o Teste Big Five que, depois de anos de estudos, sintetizou em cinco categorias os traços de personalidade:

- Extroversão - grau em que alguém é falante, sociável, ativo, agressivo e excitável.
- Receptividade - grau em que alguém é confiável, amável, generoso, tolerante, honesto, cooperativo e flexível.
- Consciência - grau em que alguém é confiável, organizado e perseverante na tarefa.
- Estabilidade emocional - grau em que alguém é seguro, calmo, independente e autônomo.
- Abertura para experiências - grau em que alguém é intelectual, filosófico, cheio de ideias, criativo, artístico e curioso.

Com relação à consciência, Snell e Bohlander (2009) dizem que este é o aspecto que influencia o comportamento do profissional com relação à responsabilidade, confiabilidade e perseverança, sendo considerado um traço de personalidade desejável universalmente, independentemente do cargo pretendido. Outros traços de personalidade devem ser analisados em conformidade com as características de cada cargo.

Dentre os testes mais usuais destacam-se os Testes Projetivos, representados pelo Teste de Rorschach, Psicodiagnóstico Miocinético (P.M.K.), o Teste de Percepção Temática e o Inventário de Interesses, que investigam o interesse do candidato com relação a determinados assuntos, como trabalho que executa, recreação, lazer, crenças, histórico familiar e outros (CARVALHO, 2007).

3.3.2.3 Testes de capacidade física

O teste de capacidade física tem como função alinhar as necessidades físicas do trabalho com as possibilidades físicas do candidato.

Também serve para avaliar quais candidatos são mais preparados para ficarem expostos às situações de risco, como no caso dos policiais, bombeiros, profissionais da marinha, aeronáutica e exército, entre outros.

3.3.2.4 Testes de conhecimento

As provas de conhecimento, ou de capacidade, como o próprio nome indica, são avaliações de conhecimentos, que podem ser gerais, quando objetivam avaliar o grau de cultura geral do candidato, ou específicas, quando se propõem verificar o grau de capacidade e conhecimentos teóricos e práticos relacionados a uma profissão ou assunto específico.

É fácil entender que as provas gerais não apresentam bons resultados para avaliar o desempenho profissional; elas são indicadas para estabelecer uma ideia geral do universo do candidato e sua atitude pessoal/profissional. As redações são

indicadas para esse tipo de prova, por exigirem, além de fluência na escrita, certa lógica na ordenação de ideias. Essas provas gerais são elaboradas, tendo em vista o nível de escolaridade necessário para o desempenho da função.

As provas específicas, também conhecidas como provas situacionais, examinam, minuciosamente, a capacidade técnica do candidato, bem como seu desempenho e habilidade na execução de uma tarefa. Bons exemplos de provas específicas são os cálculos matemáticos, matemática financeira, mecânica, idiomas etc. (FRANÇA; et al., 2002).

Os testes podem ser Escritos de Respostas Livres, representados pelas provas e questões dissertativas, que aferem o nível de imaginação, clareza, redação e capacidade de interesse; Testes Escritos de Respostas Dirigidas, que buscam investigar uma vasta área de conhecimento do candidato, exigindo respostas objetivas e padronizadas; e Teste Prático, no qual os candidatos são expostos a situações reais ou simuladas de trabalho com o objetivo de identificar o nível de conhecimento do candidato sobre as funções do cargo em aberto (CARVALHO, 2007).

3.3.3 A linha das dinâmicas de grupo

O grupo como objeto de estudos se desenvolveu como um ramo da psicologia social, durante a segunda guerra mundial, sendo Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemão, uma das principais figuras deste movimento. Foi ele o primeiro a publicar o termo “dinâmica de grupo” em seus estudos sobre a psicologia social (FAILDE, 2007).

Kurt Lewin foi para os Estados Unidos em 1933, onde liderou o Centro de Pesquisa de Dinâmica de Grupo do MIT - Massachusetts Instituto de Tecnologia.

Além de Lewin, outros estudiosos contribuíram para o fortalecimento das dinâmicas de grupo; os mais relevantes podem ser considerados Moreno, Cartwright, Zander, Weil, Carl Rogers, Max Pagès, Pichon Riviére.

A dinâmica de grupo pode ser considerada uma resposta à tentativa de buscar soluções para os problemas sociais e entender o comportamento dos pequenos grupos. Tem como finalidade de estudar o processo de desenvolvimento dos grupos, bem como seus fenômenos, princípios e forças psicológicas e sociais, como liderança, forças de atração, rejeição, coesão, resistência à mudança etc. (AUBRY; et al., 1978).

Inicialmente, os estudos se baseavam apenas na dimensão filosófica, e apenas depois do século XX que os estudos se expandiram para a dimensão experimental. As teorias que influenciaram a formação da Teoria da Dinâmica de Grupo foram: a Teoria do Campo, de Lewin; a Socioeconômica, de Jacob Levy Moreno; a Teoria da Interação, de Bales; a Teoria dos Sistemas, de Newcom, Miller; a Teoria Psicanalítica, de Freud, Bion e Berne; e a Teoria Cognitiva e Construtivista, de Piaget.

Na área da psicologia, a dinâmica de grupo é aplicada em diversas psicoterapias de grupo, como o Psicodrama, em grupos comunitários e escolas. A aplicação na área da administração se dá principalmente no sistema de recursos humanos e seus subsistemas de treinamento, desenvolvimento organizacional, habilidades humanas, desenvolvimento de papéis e seleção de pessoal. (RAMALHO, 2011)

As dinâmicas de grupo aplicadas à seleção de pessoal possibilitam a avaliação do candidato enquanto indivíduo e enquanto membro de um grupo. Esta proposta de seleção contextualiza o sujeito enquanto ser social que vive em grupo, mas também fornece informações do sujeito no âmbito individual (PALHARINI, 2008).

O fato de a técnica ser desenvolvida em grupo coloca os candidatos em maior interação e exposição para buscar uma resposta ou solução às situações propostas pela empresa. Estas técnicas simulam situações reais de trabalho e estimulam a espontaneidade dos candidatos por colocá-los em situação de menor controle. Assim, os selecionadores têm a possibilidade de observar a reação do candidato em

situação próxima à realidade e obter uma ideia de seu comportamento, quando exposto a uma situação real de trabalho (FAILDE, 2007).

Como resultado da observação da dinâmica, é possível analisar os aspectos emocionais, comportamentais, motivacionais; identificar algumas competências, como liderança, visão sistêmica e comportamentos exacerbados, como excesso de inibição ou extroversão, egoísmo, preguiça, falta de iniciativa etc. (ERTHAL, 1994).

São muitas as técnicas que compõem o vasto universo das dinâmicas de grupo, entre elas as atividades lúdicas, os exercícios corporais, os jogos, as simulações os estudos de caso entre outras (FAILDE, 2007).

As dinâmicas de grupo mais utilizadas no processo de seleção de pessoal são os jogos, simulações e psicodrama. Um modelo mais atual é a Colocação Sistêmica Organizacional proposta por Bert Hellinger, filósofo alemão que teve seus trabalhos indicados ao Prêmio Nobel da Paz, em 2011.

3.3.3.1 Jogos e vivências

Os Jogos retratam situações específicas das organizações e são formulados para reproduzir tarefas relacionadas à função que o candidato desempenhará. Podem ser determinadas tarefas onde o candidato terá que organizar e planejar o processo produtivo, avaliar a qualidade dos produtos, comprar matéria-prima considerando um *budget* pré-determinado, enfim, os candidatos serão expostos a situações reais de trabalho (GRAMIGNA, 2007).

Como resultado, os jogos fornecem informações importantes sobre diversos aspectos comportamentais do candidato, inclusive sobre as habilidades e conhecimentos, bem como mostram, com muita lucidez, o comportamento de uma pessoa em um grupo e como se determinam suas relações sociais e grupais (PALHARINI, 2008).

3.3.3.2 Simulações

As simulações aplicadas ao processo seletivo são caracterizadas por situações teatrais de problemas e questões do dia a dia. Um bom exemplo de simulação é o In Basket Training, que consiste em determinar atividades para que os participantes as resolvam dentro de um tempo estipulado. O objetivo é que os candidatos realizem um plano para resolver o maior número de problemas possível. Este tipo de simulação permite medir numericamente os resultados, o que possibilita uma visão geral do desempenho individual dos candidatos (GRAMIGNA, 2007).

Os temas são formulados para levar o candidato a trabalhar em equipe, liderar um projeto, tomar decisões e resolver problemas lançando mão dos recursos técnicos e das informações reais que possuem (PALHARINI, 2008).

3.3.3.3 Dinâmica de grupo psicodramática

Jacob Levy Moreno (1889-1974) foi um filósofo, psicólogo e médico psiquiatra judeu nascido na Romênia e naturalizado americano. Moreno foi o criador do psicodrama e é reconhecido pelas grandes contribuições no estudo dos grupos, em psicologia social, e pelo estudo da sociometria.

O psicodrama é considerado uma terapia de grupo de abordagem fenomenológica e existencial, que se apoia em técnicas teatrais para desvendar como os indivíduos idealizam os papéis sociais relevantes em suas vidas e como agem enquanto estão nestes papéis. Também busca ajudar as pessoas a se ajustarem ao seu contexto social.

Moreno define o psicodrama como uma “ciência que explora a verdade por métodos dramáticos” (YOZO, 1995, p. 17).

De acordo com Moreno (1978), este método requer a utilização de cinco instrumentos:

- Palco - espaço vivencial da dramatização;
- Sujeito ou cliente - representa a ele mesmo no palco, ou seja, demonstra sua vida cotidiana em ação;
- Diretor que atua em três papéis:
 - ✓ Produtor - direciona as pistas oferecidas pelo cliente em ação dramática;
 - ✓ Terapeuta - estimula as ideias, atitudes, práticas internalizadas do paciente;
 - ✓ Analista - complementa sua própria atuação mediante a reação do público.
- *Staff* de assistentes terapêuticos – extensão do diretor e do paciente, representando pessoas que fazem parte do drama de sua vida;
- Público - interage com o paciente, enriquecendo e estimulando a profundidade de sua experiência.

O psicodrama aplicado ao processo seletivo busca investigar, medir e estudar a estrutura psicológica das relações interpessoais. O mais importante neste contexto não é o verbal, que até pode fazer parte do contexto, mas o que consideramos é a capacidade de ser espontâneo-criativo, respeitando as diferenças individuais (YOZO, 1995).

4 COLOCAÇÕES SISTÊMICAS ORGANIZACIONAIS

Para explicar o conceito da Colocação Sistêmica Organizacional se faz necessário, primeiramente, expor a fundamentação teórica e metodológica da Constelação Sistêmica Familiar, já que a Colocação Sistêmica Organizacional é considerada um ramo das Constelações Sistêmicas Familiares. A diferença entre as duas técnicas se fundamenta basicamente em que a CSF apresenta finalidade terapêutica e a CSO apresenta-se como uma ferramenta de diagnóstico empresarial.

A seguir, serão apresentadas as principais teorias que direcionaram Bert Hellinger na elaboração das constelações sistêmicas familiares, e também será abordada a visão sobre constelação e sua dinâmica prática no ponto de vista tanto do criador, quanto no ponto de vista dos estudiosos e profissionais que trabalham com a metodologia de Bert Hellinger.

4.1 As raízes

A Constelação Sistêmica Familiar consiste em uma forma de terapia familiar de grupo de perspectiva fenomenológica e sistêmica. Ela emergiu do ramo da psicologia fenomenológica existencial, que tem como filósofos Spinoza, Emerson, Thoreau, Kierkegaard, Brentano, Stumpf, Husserl, James, Jung, Heidegger, Assagioli, Merleau-Ponty, Buber e Maslow. Bert Hellinger, seu criador, estudou a psicologia existencial ao longo de sua vida e também no curso de Filosofia na University of Würzburg, University of Pietermaritzburg na University of South África (COHEN, 2008).

Bert Hellinger nasceu em Leimen Baden, na Alemanha, em 1925, em uma família católica. Ao longo de sua vida, desempenhou inúmeros papéis que foram essenciais para suas ideias a respeito da constelação sistêmica. Hellinger foi soldado, padre, missionário entre os zulus, na África do Sul, por 16 anos, educador, psicanalista, terapeuta corporal, terapeuta de grupo, terapeuta familiar, filósofo, autor, poeta e psicoterapeuta sistêmico.

Hellinger (2006) menciona em seus diversos livros as principais influências que o levaram a desenvolver a ideia da constelação sistêmica. Atribui aos seus pais e ao seu ambiente familiar a sua principal força. Hellinger diz que a forma particular de fé de sua família o imunizou das questões políticas da época na Alemanha, fazendo com que ele permanecesse em neutralidade com as ideias de Hitler.

Também se refere ao desejo de ser padre, no qual atribui a outra importante influência. Entrou para uma ordem religiosa católica aos 20 anos, e se entregou para um “longo processo de purificação do corpo, da mente e do espírito”. Foi enviado para África do Sul como missionário junto aos zulus, onde trabalhou como dirigente de várias escolas superiores, lecionou muitas disciplinas, principalmente o inglês, administrou o sistema de ensino de uma diocese com 150 escolas e manteve suas atividades de pároco. Os Zulus ensinaram a Hellinger a importância da reverência aos ancestrais como forma de cura das doenças físicas e emocionais. A experiência de viver em outra cultura tão diferente da alemã e dos dogmas do catolicismo despertou em Hellinger uma nova percepção sobre suas crenças, valores culturais e religiosos (HELLINGER; et al., 2006).

Ainda na África do Sul, estudou junto ao clero anglicano a dinâmica de grupo inter-racial e ecumênica. Este método preconizava o diálogo, a fenomenologia e a experiência individual diante do problema. Depois desta experiência, direcionou seus trabalhos a uma orientação fenomenológica e passou a olhar o reconhecimento do que é essencial em toda a disparidade presente, sem intenção, sem medo, sem preconceitos, confiando apenas nas manifestações fenomenológicas (MANNÉ; et al., 2009).

Edmund Husserl é considerado pai da fenomenologia contemporânea pela importância de suas publicações e também pela grandeza de seus discípulos, entre eles Heidegger e Sartre. É visto pela sua grande contribuição na “elaboração rigorosa e sistemática do método fenomenológico e na descrição rigorosa da atitude fenomenológica” (HUSSERL, 2008, p. 12).

A palavra fenomenologia tem origem grega, sendo que *phainesthai* significa “aquilo que se mostra”, e *logos*, que significa “estudo”; portanto, fenomenologia é o estudo do que se mostra (HUSSERL, 2008).

Husserl deu um novo sentido à fenomenologia, “encerrando o fenômeno no campo imanente da consciência” e ao propor o interesse “pelo puro fenômeno, tal como se torna presente e se mostra à consciência”; assim a fenomenologia husserliana busca estudar “o ser tal como se apresenta no próprio fenômeno” (HUSSERL, 2008, p. 17).

Essa perspectiva está relacionada à consciência da pessoa, que expõe o fenômeno do modo como sua experiência interna o percebe. A partir da exposição, pelo sujeito, do fenômeno, é procurado o esclarecimento do significado do mesmo, assim como ele se apresenta para o sujeito. Assim, a investigação fenomenológica consiste no estudo do indivíduo com base na percepção e expressão do modo como ele vivencia suas experiências internas (HUSSERL, 2008).

Cohen (2008), em sua tese de doutorado sobre constelações sistêmicas, explica que a postura fenomenológica nas constelações sistêmicas é essencial para expor um campo de informação que emerge quando observado sem intenção ou medo e sem a necessidade de interpretar o que se revela em termos de teorias anteriores, crenças ou valores culturais. O facilitador deve estar disposto a consentir com o que emerge, assim como se apresenta, não importa o quão desagradável, de mau gosto ou perturbador possa parecer.

Hellinger (et al., 2006), discípulo de Heidegger, compara a postura fenomenológica nas constelações à postura fenomenológica aplicada à psicoterapia e diz que em ambas as terapias buscam a compreensão por meio da renúncia, do abandono, da intenção e da concordância com o que se manifesta.

Hellinger (2001, p. 2) explicou suas posições fenomenológicas da seguinte forma:

Existem dois movimentos internos que levam à percepção. Em um deles existe uma atitude de querer entender e controlar o desconhecido. Esta é a investigação científica. Todos nós sabemos do valor deste movimento, o quanto ele acrescenta para nossa vida e bem estar. O segundo movimento acontece quando paramos de nos esforçar para compreender o desconhecido, permitindo que nossa atenção se abra para algo maior e não permaneça focada em algo particular. Desta forma, nossa visão se amplia permitindo observar o todo complexo que nos rodeia (...). Fazemos uma pausa nesta atitude, recuamos um pouco, até que chegamos à quietude interior, que é competente para lidar com a vastidão e a complexidade do todo maior. Esta busca, que primeiro orienta-se para dentro e depois para contenção, eu chamo de fenomenológico.

Hellinger teve contato pela primeira vez com a Gestalt Terapia em 1970, na Alemanha, em um *workshop* de Ruth Cohn. Aprofundou-se nos estudos da Gestalt Terapia, e seus principais mestres foram Ruth Cohen e Hilarion Petzold (MANNÉ; et al., 2009).

A Gestalt Terapia foi elaborada pelo médico alemão Fritz Perls(1893-1970), a partir da Teoria da Gestalt da psicanálise. Esta segue o conceito que o desenvolvimento psicológico e biológico de um organismo se processa de acordo com as tendências inatas desse organismo. Gestalt, palavra alemã sem tradução para outros idiomas, refere-se a um processo de dar forma, de configurar “o que é colocado diante dos olhos, exposto ao olhar”. A palavra adequada para designar a Gestalt seria dizer: “Gestaltung”, palavra que indica dar forma, ou seja, um processo, uma formação (PERLS, 1998).

Perls explica a Gestalt Terapia:

O que ocorre em Gestalt Terapia é uma passagem da interpretação de eventos traumáticos no passado de um paciente para o exame íntimo de como o paciente vai criando sua experiência no presente. A Gestalt Terapia não está interessada em perguntas sobre onde o desenvolvimento do paciente pode ter sido sustado na sua infância quanto está em ajudá-lo a identificar e trabalhar suas ansiedades e bloqueios atuais, talvez melhor denominados distúrbios de contato do que resistências, que impedem que aconteça o próximo ato iminente de crescimento. Surge desta perspectiva o valor terapêutico na Gestalt Terapia de prestar curada atenção ao momento presente, o que significa que numa sessão de terapia a observação da fronteira de contato em mudanças entre o terapeuta e o paciente adquire importância suprema. Nesse momento, ambos podem aprender exatamente como e onde o contato fica perturbado. Trata-se de uma correção crucial da visão comumente aceita e de enfatizar a ideia de que o momento presente –

o famoso “aqui e agora” da Gestalt Terapia –é uma maneira de notificar o terapeuta e o paciente onde concentrar sua atenção, enquanto estão fazendo GestaltTerapia. (1998, p. 26)

Hellinger conta que se submeteu a um trabalho tão rico e profundo em Gestalt Terapia que influenciou uma grande virada em sua vida, decidindo deixar a ordem religiosa (HELLINGER, 2001).

Depois de 25 anos de sacerdócio, Hellinger deixa a ordem religiosa. Ele comenta que “aos poucos percebeu que ser padre não era mais uma expressão apropriada de sua evolução interior” e “que não vivenciou sua saída como uma ruptura e sim uma evolução”. Ele também atribui à fenomenologia outro fator importante em sua decisão de deixar a ordem religiosa. Assim, Hellinger retornou para Europa onde deu início a um ciclo de profundos estudos em diversas áreas da psicologia e psicoterapia (HELLINGER, 2007 e HELLINGER; et al., 2006).

Estudou Psicanálise em Viena, na Für Wiener Arbeitskreis Tiefenpsychologie (Associação Vienense de Psicologia Profunda) e no Arbeitsgemeinschaft Münchner für Psychoanalyse (Instituto de Formação Psicanalítica de Munique), e tornou-se membro praticante da Associação Profissional de Psicoterapeutas, na Alemanha (HELLINGER, 2007).

Fanita English, psicóloga, professora e membro da Associação Internacional de Análise Transacional, apresentou a Análise Transacional e a obra de Eric Berne para Hellinger. Eric Berne nasceu 1910, em Montreal, foi um psiquiatra norte-americano, criador da Análise Transacional. Berne acreditava que cada pessoa vive de acordo com um determinado padrão, assim desenvolveu a teoria dos *scripts*, que afirmava que os *scripts* pessoais são resultados das primeiras mensagens que os pais passam aos filhos (HELLINGER; et al., 2006).

Hellinger entregou-se aos estudos da análise transacional, compreendendo os padrões familiares, trabalhando com histórias, contos, romances e filmes os quais possuem um significado especial a um indivíduo, e por muitos anos ministrou cursos a esse respeito. Sua longa experiência como terapeuta em análise transacional

legitimou, para ele, a essência do trabalho de Berne: “que há uma estrutura subjacente, inconsciente, que forma e impulsiona as respostas das pessoas aos estímulos externos” (COHEN, 2008).

Ao longo de seus trabalhos com Análise Transacional, Hellinger percebeu que alguns padrões estão além das mensagens enviadas pelos pais, esses padrões podem persistir ao longo de gerações. Então, tornou-se claro para Hellinger que alguns dos *scripts* vivenciados por um indivíduo podem ter origem em outras gerações (HELLINGER, 2007).

Hellinger diz que Berne acreditava que esses *scripts* eram muitas vezes baseados em mensagens iniciais dos pais e, no entanto, ele percebeu que além das memórias da relação com os pais também existem memórias internalizadas de experiências que foram vividas por outros membros da família (HELLINGER, 2001).

Buscando maior entendimento sobre a influência que as outras gerações exercem sobre um indivíduo, Hellinger buscou na Terapia Transgeracional mais conhecimento a esse respeito. Os principais autores que influenciaram Hellinger dentro desta teoria foram Murray Bowen e Iván Böszörményi-Nagy¹⁰

A Terapia Transgeracional é a abordagem psicoterapêutica fenomenológica que trabalha o indivíduo, considerando que os padrões familiares são transmitidos de geração em geração por um processo inconsciente e influenciam no comportamento das novas gerações.

Cohen (2008, p. 157) lembra que a ideia das leis transgeracionais foi previamente observada por Freud (1913-1958):

Tomei como base de minha posição a existência de uma mente coletiva, em que processos mentais ocorrem exatamente como eles fazem na mente de um indivíduo. Em particular, eu supus que o sentimento de culpa por uma ação persistiu por muitos milhares de anos e tem permanecido operativo em gerações que pode não ter conhecimento da ação.

¹⁰ Disponível em: www.isca-network.org. Acesso em: 26.ago.2012

Segundo esta teoria, a memória transgeracional encontra-se inscrita em nós. “Essa memória transgeracional é um processo e não um depósito parado em nossa mente” (FRANKE, 2006, p. s.p.).

Murray Bowen (1913-1990) foi um médico psiquiatra americano, um dos pioneiros da terapia familiar e um dos fundadores da terapia sistêmica. Bowen estudou a interação dos membros familiares, bem como a forma de transmissão dos comportamentos e reações das novas gerações, considerando a transmissão por ensinamentos conscientes como por processos inconscientes. A este conceito deu o nome de Transmissão Multigeracional.¹¹

Com base nos trabalhos de Bowen, Hellinger escreveu sobre a transição do “amor cego” para “amor iluminado”.¹²

Iván Böszörményi-Nagy (1920-2007) foi um psiquiatra húngaro-americano. Desenvolveu a abordagem contextual de psicoterapia familiar, incluindo a visão das dimensões individual, interpessoal, existencial e sistêmica da vida familiar. Dentro desta perspectiva, considerava que as atitudes dos membros da família influenciava a história dos outros membros e das outras gerações. Assim, delineou (et al., 1973) estruturas do relacionamento familiar que ecoam quase como leis nas histórias familiares. Nomeou este processo de “Leis Invisíveis”. O conceito das “Leis Invisíveis” diz respeito à lealdade, justiça, equidade e equilíbrio, como leis que regem as relações sistêmicas familiares. As percepções de Boszormenyi-Nagy com relação às Leis Invisíveis surgiram de sua prática clínica com milhares de famílias de todos os grupos sociais e classes econômicas.

Segundo a experiência de Boszormenyi-Nagy, os padrões transmitidos de forma consciente não apresentam a mesma força de atuação que o padrão transgeracional, este último exerce predominância nos indivíduos (FRANKE, 2006).

¹¹ Disponível em: <www.thebowencenter.org>. Acesso em: 27.ago.2012

¹² Disponível em: www.isca-network.org>. Acesso em: 26.ago.2012

Em seu segundo livro (1986), *Between Give and Take*, Boszormenyi-Nagy e Krasner, escreveram sobre o equilíbrio entre o dar e o receber nos relacionamentos familiares. Considera esta forma de equilíbrio o elemento balizador da qualidade dos relacionamentos familiares. Defendem a ideia de que para um membro da família ter merecimento de algo ele tem que ter contribuído de alguma forma com seu sistema.

Hellinger (et al., 2007:407) conta que os dois conceitos elaborados por Boszormenyi-Nagy, leis invisíveis e equilíbrio de troca, influenciaram seus trabalhos e que estes “apontaram a direção” para sua teoria sobre as “ordens ocultas do amor”.

Outra grande influência para Hellinger foi o psicodrama. Como já definimos, o psicodrama é considerado uma terapia de grupo de abordagem fenomenológica e existencial, que se apoia em técnicas teatrais para desvendar como os indivíduos idealizam os papéis sociais relevantes em suas vidas e como agem enquanto estão nestes papéis. Também busca ajudar as pessoas a se ajustarem ao seu contexto social. Moreno (1978, p. 17) define o psicodrama como uma “ciência que explora a verdade por métodos dramáticos”.

O psicodrama tem como cenário os palcos de teatro e proporciona uma configuração teatral do problema onde é revelado o conteúdo da vivência própria e do mundo do cliente em uma grande encenação. Esta encenação proporciona aos clientes a oportunidade de expressar suas emoções e interagir com representantes das pessoas envolvidas no problema. Com isso, tornavam-se “visíveis, perceptíveis e experimentáveis” as dinâmicas do problema do cliente (GROCHOWIAK;et al., 2007).

O psicodrama exerceu uma grande influência em Bert Hellinger na elaboração das constelações sistêmicas. Hoje em dia, as constelações representam uma ideia nova no contexto terapêutico, da mesma forma que o psicodrama também foi muito inovador para as formas de psicoterapias da época. Na década de 1930, Moreno usou o teatro de improvisação para trabalhar os problemas e o sofrimento dos pacientes num espaço público, assim os dramas internos, sonhos, fantasias e realidade de seus clientes eram representados de forma espontânea por todos os

participantes, a fim de reproduzir as cenas da vida dos clientes com o máximo de fidedignidade.

O psicodrama segue o objetivo de estimular as pessoas a desenvolverem alternativas de ação em situações difíceis. Como método terapêutico, cria um espaço no qual o cliente pode experimentar novas formas de comportamento em relação ao seu âmbito social, desenvolver sua espontaneidade e testar seus medos e receios perante a realidade. Os jogos de papéis possibilitam mudanças de comportamentos (FRANKE, 2003).

Anderson e Carnabucci (2011), psicólogos especialistas em psicodrama, consideram que constelação é uma continuidade do psicodrama, no entanto, seguindo a abordagem fenomenológica. Eles afirmam que Moreno se aproximou muito de utilizar a fenomenologia em seus trabalhos, no entanto a constelação, diferentemente do psicodrama, experimenta e observa o fenômeno ao invés de interpretá-lo, sendo que os impulsos fenomenológicos surgem de forma espontânea, sem necessidade de estímulos ou comandos do terapeuta.

Outro fator importante para o trabalho de Hellinger foi que Moreno percebeu a existência de uma unidade de sentimento que é transmitida de um indivíduo a outro, o que faz com que uma pessoa perceba mais objetivamente outra pessoa. A esse fenômeno, Moreno definiu Tele como a capacidade de perceber de forma prática o que ocorre nas situações e as sensações que se passam entre as pessoas. Considera o fenômeno Tele, um processo de empatia que ocorre em duas direções, sendo que a Tele tem como princípio a reciprocidade e a empatia ocorre de uma pessoa para outra sem a necessidade da reciprocidade. Em alemão, Moreno se refere a Tele zweinfuhlung—relação em duplo sentido, e refere-se à Empatia como Einfuhlung, que seria uma relação em um único sentido (Jacob L. Moreno, 1978).

Nas constelações, Hellinger se refere ao fenômeno Tele como processo de ressonância mórfica a qual permite que o representante de uma pessoa perceba suas sensações físicas, medos, alegrias, inseguranças, enfim, permite que o representante externe por meio de expressões físicas as sensações da pessoa representada, mesmo sem ter qualquer conhecimento sobre sua vida.

Outro método muito importante para elaboração da constelação foi a escultura familiar de Virgínia Satir. Hellinger estudou com Ruth Mc Clendon e Leslie Kadis, que já trabalhavam com constelações de forma intuitiva (GROCHOWIAK; et al., 2007).

A escultura familiar foi desenvolvida pela Virginia Satir, psicóloga e psicopedagoga norte-americana, que elaborou seu método a partir da integração dos princípios do psicodrama, gestalt, análise transacional, imagens dirigidas, escultura e experiências individuais, diádicas, triádicas, de grupo e outras. A escultura familiar, ou Técnica da Família Simulada, consiste na simulação da família através da “representação espacial dos relacionamentos”, onde pessoas são colocadas em posições para caracterizar gestos marcantes da personalidade do representado. Devido à forma de trabalho, Satir (et al., 2007) o denominou como “Esculturas Familiares”. Trata-se de um processo psicodinâmico de grupo que retrata os principais episódios da história familiar por meio da formação “de um quadro de acontecimentos e relacionamentos ocorridos”.

Franke (2006) explica que o trabalho de escultura familiar acontece em um *workshop* onde o cliente configura a família utilizando os próprios membros familiares ou participantes do *workshop*. Era necessário que o cliente preparasse previamente a árvore genealógica com a definição dos relacionamentos e o maior número possível de informações da vida dos membros familiares. Este trabalho podia levar dias para terminar.

Esta forma de terapia consiste na expressão física dos gestos e trejeitos dos representantes, que devem procurar ser o mais fiel possível à realidade do representado. Com o passar do tempo, sua experiência acumulada com as esculturas fez Satir perceber que os representantes vivenciavam as verdadeiras emoções dos representados ao assumir posturas semelhantes a deles. E então passou a utilizar como representantes pessoas não pertencentes às famílias para substituir os familiares (GROCHOWIAK; et al., 2007).

Satir (1987, p. 68) observou:

I learned that if put people in physical stances, they were likely to experience the feelings that went with that stance. For example, if I put someone in a placating stance he or she would begin to feel helplessness and also, often, rage. Putting people in the stances also allowed me to circumvent the threat that went with a sense of becoming aware. It by passed negative confrontation and accessed information instead. It was also a means of stimulating interest. When used with the proper timing, this tool is almost always successful.

Satir tem sido considerada precursora nos trabalhos de Constelações Sistêmicas por ter trabalhado a conexão entre representante e representado em uma terapia de grupo. Entretanto, Hellinger pontua algumas diferenças entre as duas técnicas:

(...) o que montamos são constelações familiares, não esculturas familiares. Por esculturas familiares, entendo representar a família com gestos e posturas, voltando-lhes a cabeça em determinada direção etc. Quando os representantes são esculpidos assim, suas experiências dependem inteiramente de suas posições e eles não conseguem observar as mudanças que ocorrem no curso do trabalho. Se os representantes são simplesmente instalados em seus lugares, podem acompanhar as mudanças em suas sensações íntimas à medida que a constelação se desenvolve. Se determina que voltem a cabeça e olhem numa direção qualquer, a posição não irá afetá-los, porque eu próprio defini sua experiência.

Gestos e poses também tornam difícil perceber o efeito da dinâmica familiar. Por outro lado, as constelações, muito simples e quase naturais, permitem-nos ter um quadro bem melhor da dinâmica do sistema familiar, da influência desse sistema em seus membros. Quando apenas conduzimos os representantes para determinada posição em relação aos outros e permitimos que isso os afete, eles começam a apresentar sintomas como joelhos “bambos”, cólera, ideias absurdas e coisas assim. Nesse caso, recebemos informação de um nível diferente e não as dos conceitos conscientes do protagonista.

A Terapia Transgeracional, o Psicodrama, e as Esculturas Familiares são métodos considerados da corrente da psicologia humanista-existencial. Estes três métodos, assim como a Constelação, têm como ideal ampliar os recursos disponíveis para os clientes suportarem de forma mais positiva as questões que enfrentam na vida sem a pretensão de modificar seu comportamento (Franke, 2003).

Hellinger cita em seus livros que muitas outras escolas e profissionais influenciaram seu trabalho, entre eles, a Terapia Provocativa, formulada por Frank Farrelly; Terapia Primal, de Arthur Janov, Barbara Steen e Bervely Stoy, com quem

estudou hipnoterapia e PNL; Jeff Zeig e Stephen Lankton, discípulos de Erickson, com quem também estudou hipnoterapia; terapia do abraço, com Irena Precop; hierarquia familiar, com Jay Haley; e terapia familiar, com Thea Schonfelder; a escola desenvolvida por; o Grupo de Milão, composto por Mara Selvini-Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin e Giuliana Prata; o Grupo de Palo Alto, formado por Gregory Bateson, Don Jackson, Paul Watzlawick, John Weakland, que desenvolveu o conceito de Terapia Familiar Estratégica e, mais tarde, a Terapia Breve.

E assim, Hellinger, com toda sua determinação e insistência “de ver o que é e não aceitar o que ouve”, diante de uma postura fenomenológica, ao longo de seus estudos, abandonou e adaptou várias teorias quando suas experiências fenomenológicas e práticas junto a seus clientes contrariavam a hipótese teórica. Desta forma, elaborou seu próprio método terapêutico, que chamou de constelação familiar, fazendo alusão às estrelas como membro de uma família do sistema solar.

4.2 O conceito

Hellinger (1996, p. 14) fala de Constelação como uma forma de terapia que trás à luz dinâmicas ocultas do sistema familiar: “A terapia sistêmica trata de averiguar se no sistema familiar ampliado existe alguém que está emaranhado com gerações anteriores.”

Dr. Renato Bertate (2006), médico, fundador da Associação Brasileira de Constelação Sistêmica, é um dos pioneiros a trabalhar com constelação no Brasil e explica que a constelação é um novo método terapêutico que se fundamenta teoricamente na psicologia, no entanto, não tem como objetivo trabalhar questões psicológicas e sim as questões sistêmicas que “permeiam a consciência familiar e não necessariamente a história de vida pessoal”.

A constelação familiar é a possibilidade de ter imagem viva da sua história e de seus antepassados. A preocupação desta técnica é detectar problemas e dissolver enredos antigos, liberando a força dentro de cada um de nos para uma vida satisfatória desimpedida, preenchendo o desejo natural de ligação e harmonia entre as pessoas (BERTATE, 2006, p 6).

Cohen (2008, p. 67), em sua tese de doutorado, defende que a Constelação Familiar se enquadra em uma legítima e respeitada corrente da Psicologia, o movimento Transpessoal. Ele comenta que:

(...) ao contrário dos cientistas, que voluntariamente derrubaram o fim do mundo religioso, os formadores da psicologia de orientação espiritual, desde Mary Baker Eddy (1875-1994) até Ken Wilber (1979-1998), eram os integradores que procuravam conciliar as visões de mundo científica e espiritual (...) a psicologia científica, limitando aos fatos que podem ser percebidos por observações e experimentações cuidadosamente controladas, cedeu ao campo da metafísica pessoal e aos que admitem linguagens subjetivas, pragmáticas e metafóricas.

Ursula Franke, PhD pela Ludwig-Maximilians University, em Munich, define em sua tese de doutorado a Constelação como uma forma de Terapia Familiar de grupo que possibilita olhar para as dinâmicas ocultas dos sistemas familiares, além do nível psicológico, ou seja, no nível sistêmico. Afirma que estas dinâmicas ocultas descritas por Hellinger funcionam como uma memória registrada no inconsciente coletivo, gerando informações que são transmitidas por ressonância mórfica dentro dos sistemas (FRANKE, 2006).

Diz que:

Constelación familiar es el nombre estándar adjudicado al trabajo de Hellinger, que el mismo denomina “posicionamiento familiar”. Hellinger no utiliza esta técnica para analizar las interacciones entre los miembros de la familia, sino para identificar las estructuras de solidaridad generacional y las implicaciones sistémicas asociadas a ellas. En las “constelaciones”, los papeles no son representados por los miembros de la familia, sino por otras personas del grupo. Dentro de las constelaciones familiares, el terapeuta se vale de la comunicación directa que le proporcionan los representantes sobre cómo se sienten en sus papeles y posiciones particulares, para probar las hipótesis y desarrollar una resolución a través del orden que se ha producido en el sistema (2006, s.p.).

Gunthard Weber, médico psiquiatra e professor do Hospital de Heildenberg, cofundador do Heidelberg Institute for Systemic Research e da International Association of Systemic Therapy ao conhecer o trabalho de Hellinger ficou encantado com o resultado das constelações junto a seus pacientes e incentivou Hellinger a publicar, em 1993, seu primeiro livro, “Simetria oculta do amor”, em alemão, no qual foi coautor junto ao seu colega Hunter Beaumont. Aos 68 anos de idade, Hellinger inicia sua jornada como escritor, tendo publicado até os dias de hoje mais de 60 livros em 32 idiomas.

4.3 Constelação sistêmica organizacional – a prática nas empresas

Hellinger (1999) conta que foi chamado várias vezes para dar aconselhamento de como resolver problemas em muitos tipos de organizações, como hospitais, clínicas psiquiátricas e outras instituições. Com isso, teve a oportunidade de testar a aplicação da constelação em outros sistemas que não o familiar, adquirindo conhecimento para adaptar seu método para o ambiente organizacional.

O trabalho aplicado às empresas tem como objetivo evidenciar a causa dos problemas que influenciam o desempenho da organização, e também mostrar possíveis caminhos de solução. Esta técnica também pode ser aplicada às escolas, organizações não governamentais, situações de conflitos étnicos e religiosos e outros (BERTATE, 2010).

Ghuntard descreve algumas questões que são comumente evidenciadas nas constelações: problemas de relacionamento entre líder e liderado; problemas de trabalho em equipe; maus tratos aos funcionários, como exploração, abuso de poder; o não reconhecimento do valor de um funcionário, sócio ou fundador; o não reconhecimento do valor da empresa por parte do empregado e também são muito utilizadas para angariar subsídio para os mais diversos processos decisórios, como

em questões sucessórias, preenchimento de cargos, compra de empresas, lançamentos de produtos e outros.¹³

As bases da constelação organizacional foram estendidas pelo mundo principalmente por Ghunthard Weber. A constelação aplicada às organizações ficou conhecida como Colocações Sistêmicas Organizacionais.

Gómez (2003) defendeu sua tese de doutorado na Universidade Complutense de Madrid – Técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones, onde testou a Constelação Sistêmica Organizacional em 28 diferentes empresas. Conclui que:

El trabajo con representaciones organizacionales nos permite obtener en muy poco tiempo una serie de informaciones sobre un sistema organizacional que pueden servir a la persona que configura el sistema para aclarar su lugar y su papel em el sistema en que trabaja. Los representantes, además, tienen la posibilidad de experimentar distintos papeles y vivenciar aspectos importantes de las organizaciones, aprovechando experiencias ajenas para sus problemas laborales (...)las representaciones organizacionales ayuda a completar las causas pendientes, dejando a cada persona con suresponsabilidad y su lugar de dignidad dentro de la organización (p. 14).

4.4 O *role-playing* da constelação

O *role-playing* da constelação familiar e organizacional acontece de forma semelhante ao psicodrama e esculturas familiares; consiste em uma dinâmica de grupo que necessita de quatro instrumentos: o cliente, público, o palco e o terapeuta ou consultor.

Hellinger percebeu que os elementos cinéticos e verbais permitidos nas dinâmicas do psicodrama e das esculturas familiares dificultavam o acesso às informações do campo de conhecimento do sistema familiar, à memória transgeracional. Na prática, Hellinger retirou esses elementos das dramatizações e

¹³ Disponível em: www.isca-network.org. Acesso em: 26.ago.2012

mudou a ênfase do trabalho. Passou do processamento cognitivo e emocional para a liberação de impulsos e registros do inconsciente. (COHEN, 2008)

Nas constelações familiares, o cliente escolhe de forma aleatória pessoas do público para representar simbolicamente os membros da família que estão envolvidos no problema. Já na Constelação Organizacional, o cliente também escolhe de forma aleatória pessoas do público, só que agora para representar simbolicamente membros da empresa, como colegas e líderes clientes, fornecedores, ou seja, pessoas de sua relação profissional.

O cliente posiciona as pessoas escolhidas no centro da sala de forma intuitiva, seguindo uma imagem que ele tenha a respeito da questão, refletindo, desta forma, a dinâmica da relação que existe entre essas pessoas. Os representantes permanecem parados e em silêncio, e dentro deste estado sem intenção é possível deixar emergir as sensações físicas e emocionais das pessoas representadas.

Os representantes dos membros do sistema são capazes de exteriorizar as sensações daquele sistema e reproduzir as situações ocultas. Através da configuração das imagens organizacionais surgem informações das estruturas, dinâmica e interações que nos trazem compreensão e imagens das relações de uma empresa (Gómez, 2003).

4.5 A colocação sistêmica organizacional aplicada ao processo seletivo

Como foi dito anteriormente, a Constelação Sistêmica Organizacional caracteriza-se como uma ferramenta de diagnóstico empresarial adequada para ser aplicada ao processo seletivo.

Com relação a sua dinâmica, a metodologia dessa proposta é semelhante ao psicodrama, por usar representantes tanto para pessoas como para sistemas maiores, como cidades, países, religiões e outros, é principalmente semelhante à

Escultura Familiar pela proposta das configurações e pelos representantes que vivenciavam as verdadeiras emoções dos representados ao assumir posturas semelhantes a deles.

Essa proposta se diz fenomenológica no sentido da “postura fenomenológica”, livre de intenção, apenas presente ao que se manifesta.

Finalmente, o aspecto sistêmico é dado por investigar de forma ampla o ambiente em que a empresa está inserida, bem como seus subsistemas. Com relação ao processo de seleção, permite a observação da interação do candidato, considerando sua história pessoal, com a empresa e seus subsistemas, bem como os clientes, fornecedores e mercado. A soma das partes é maior que o todo e todos os elementos de um sistema são interdependentes.

5 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

5.1 Metodologia da pesquisa

O presente estudo se fundamenta em uma pesquisa aplicada de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Por buscar medir a opinião de uma distinta população de respondentes utiliza-se dos procedimentos de pesquisa “*survey*”.

A escolha da abordagem qualitativa se dá principalmente pela natureza do problema de pesquisa que busca o aprofundamento da percepção dos gestores com relação à seleção de pessoas nos dias de hoje.

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com os aspectos da realidade que não pode ser quantificados, centrando-se na compreensão da explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com Universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores atitudes que corresponde ao espaço mais profunda das relações, dos processos, dos fenômenos que não podem ser reduzidos operacionalização de variáveis (GERHRAD, et al., 2009).

Os métodos qualitativos facilitam a compreensão dos fenômenos relacionados às experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos que são difíceis de conhecer por meio de métodos de pesquisa mais tradicionais (STRAUSS e CORBIM).

Fischer, 1998 observa em sua tese de doutorado que “casos complexos, de forte intensidade comportamental, nos quais interferem fatores diversificados e pouco controláveis, são, certamente, mais acessíveis através de metodologias qualitativas”. O autor lembra que para que sejam efetivas essas metodologias deve ser cercadas de alguns cuidados de pressupostos:

- O objetivo da pesquisa não pode se quantificar ou estabelecer relações entre variáveis, mas sim analisar intensa e profundamente os significados dos fenômenos;

- A pesquisa deve buscar a qualidade acima de tudo e deve estar preocupada com as variáveis “quando”, “como” e o “porque” das coisas.

Gerhrad (et al, 2009), esclarece que os métodos qualitativos buscam “explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não submetem a prova de fato, pois os dados analisados são não métricos e se valem de diferentes abordagens.” Para os autores, as características da pesquisa qualitativa são:

- Objetivação do fenômeno;
- Hierarquização das ações de descrever,
- Compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno;
- Observância das diferenças entre mundo social e o mundo natural;
- Respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas em seus estados empíricos;
- Busca de resultados os demais fidedignos possíveis;
- Oposição ao pressuposto que defende um modelo público de pesquisa para todas as ciências.

O objetivo desta pesquisa é, fundamentalmente, analisar a percepção dos gestores com relação à seleção de pessoal e não quantificar informações. O que justifica a escolha da abordagem qualitativa para realização da mesma.

Quanto à natureza, apresenta-se como pesquisa aplicada que tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdade e interesses locais (GERHRAD, et al., 2009).

Quanto aos objetivos apresenta-se como pesquisa exploratória e descritiva. Seu caráter exploratório se deve ao fato de ter como objetivo primordial ampliar a compreensão em relação ao fenômeno investigado (SELLTIZ, et al, 1974). Seu caráter descritivo, por sua vez, decorre do fato de permitir a descrição das unidades de estudo (GIL, 2007).

Fischer (1998, p. s.p.), lembra que:

Embora alguns autores classifiquem a pesquisa exploratória, que utiliza metodologias qualitativas, como pré-científica, consideramos que seus resultados podem trazer considerável avanço ao processo de conhecimento. Através de métodos qualitativos perde-se, sem dúvida, em precisão sendo praticamente impossível testar validar hipóteses; ganhasse, porém, em conteúdo, em aprofundamento e no entanto mais direto mais intenso entre pesquisador e pesquisado.

Quanto aos procedimentos, o presente estudo, consiste em uma pesquisa “*survey*” explanatória de corte transversal.

Freitas, et al. (1999) explica que a pesquisa “*survey*” é uma metodologia para obtenção de informações sobre características, ações ou opiniões de uma limitada população de respondentes. O instrumento de pesquisa mais usual é o questionário.

Os autores citam os principais aspectos da pesquisa que justificam a utilização do método:

- Quando se deseja responder perguntas dos tipos " o que está acontecendo " ou " “Como e por que esta acontecendo ”;
- Não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes;
- O ambiente natural é a melhor situação para estudar um fenômeno de interesse; objeto de interesse ocorre no presente ou passado recente.

Quanto ao propósito, classifica-se como “*survey*” exploratória por que tem a função de identificar opiniões sobre um tema e buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse.

A conjectura que orientou utilização do “*survey*” foi que a amostra escolhida, os profissionais que tem poder de decisão nos processos de seleção de pessoal, formariam uma amostra ideal de manifestação do modelo.

5.2 Instrumento de Pesquisa

Machado, et al.,(2007, p. 63) afirma que:

A qualidade do instrumento de pesquisa para a obtenção dos dados está diretamente associada à qualidade dos dados que serão obtidos no levantamento amostral, consequentemente, a qualidade dos resultados e a confiabilidade das conclusões e das hipóteses investigadas.

As autoras explicam que o instrumento de pesquisa requer tempo para ser construído, pela necessidade de validação, teste e revisão. Além disso, requer atividades preliminares a sua aplicação:

1. Aprofundamento conceitual do pesquisador acerca do pra ser investigado.
2. Planejamento do instrumento de pesquisa e criação da versão preliminar
3. Submissão do instrumento de pesquisa (questionário) à crítica de especialistas e a realização de testes inicializados.
4. Adequação do questionário, com base nos comentários em resultados obtidos.
5. Medir o tempo necessário do preenchimento do questionário, verificar a condição física dos respondentes após realizar um preenchimento.

O instrumento utilizado nesta pesquisa foi um questionário para levantamento de percepções do tipo *survey* com perguntas abertas e fechadas que serviu como orientador nas entrevistas. Para as perguntas fechadas, adotou-se o formato da

escala Likert de 1-10. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, solicitam que os respondentes indiquem seu grau de concordância ou discordância com afirmações referentes à atitude que está sendo medida.

Foram atribuídos valores numéricos (1 -10) às questões expostas com a finalidade de medir a reação do entrevistado à declaração. Assim, as declarações de concordância devem receber valores altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores baixos (BAKER, 2005)

Este questionário foi inspirado em duas teses de doutoramento, a de Fischer, (1998) que orientou a elaboração das perguntas de seleção de pessoal e Gómez, (2003) que orientou as perguntas sobre a colocação sistêmica organizacional.

5.4 Coleta de dados

A entrevista pode acontecer de forma estruturada ou não, e pode ser realizada *por telefone, pessoalmente, por correio ou meio eletrônico*. A *coleta de dados* tem como objetivo conseguir dados qualitativos a partir de um número relativamente pequeno de indivíduos (Hair, et al. 2005).

Neste trabalho a coleta de dados aconteceu por meio de entrevista pessoal e virtual e correio eletrônico , tendo como ferramenta, na modalidade virtual o *Skype*.

A escolha do método de entrevista para coleta de dados se baseou na posição de Marconi e Lakatos (2005), que afirmam que entrevista estruturada permite uma melhor comparação entre as respostas dos entrevistados, pois existe um padrão de perguntas. Reflete, também, as diferenças somente entre os respondentes e não nas questões.

5.3 Amostra

A fim de desenvolver a presente pesquisa foram selecionados 18 profissionais com 15 anos ou mais de experiência profissional, que atuam hoje como

decisores em processos de seleção de pessoal e que possuem equipes com no mínimo 10 liderados. Assim como afirma Bardin, 1979 a análise de conteúdo envolve a renúncia de um número ambicioso de participantes, pois o trabalho do pesquisador qualitativo é de certa forma artesanal.

Os níveis hierárquicos escolhidos foram os de presidentes, diretores e gerentes que trabalham em empresas no mercado brasileiro e que tenham no mínimo 100 funcionários.

As respostas foram dadas em nome de pessoa física. As empresas citadas apenas mostram o universo dos profissionais que foram pesquisados, no entanto, estas respostas não representa a opinião das mesmas.

5.3.1 Perfil da amostra:

Entrevistado	Cargo	Empresa	Numero de funcionários	Tempo de profissão
Presidente 1	Presidente	Setor financeiro	420	35
Presidente 2	Presidente	Turismo	180	24
Presidente 3	Presidente	Construção Civil	3000	30
Presidente 4	Presidente	Setor financeiro	140	40
Presidente 5	Presidente	Setor de aviação	60.000	18
Presidente 6	Presidente	Setor farmacêutico	140	13
Diretor 1	Diretor	Bens de consumo	153	27
Diretor 2	Diretor	Setor financeiro	140	26
Diretor 3	Diretor	Turismo	100	16
Diretor 4	Diretor	Bens de consumo	5000	43
Diretor 5	Diretora	Bebidas	450	18
Diretor 6	Diretora	Bebidas	400	13
Gerente 1	Gerente	Construção Civil	3000	15
Gerente 2	Gerente	Construção Civil	3000	20
Gerente 3	Gerente	Setor financeiro	1200	15
Gerente 4	Gerente de Logística	Setor de aviação	60.000	15
Gerente 5	Gerente	Setor financeiro	140	9
Gerente 8	Supervisora DO	Gases Industriais	51000	9

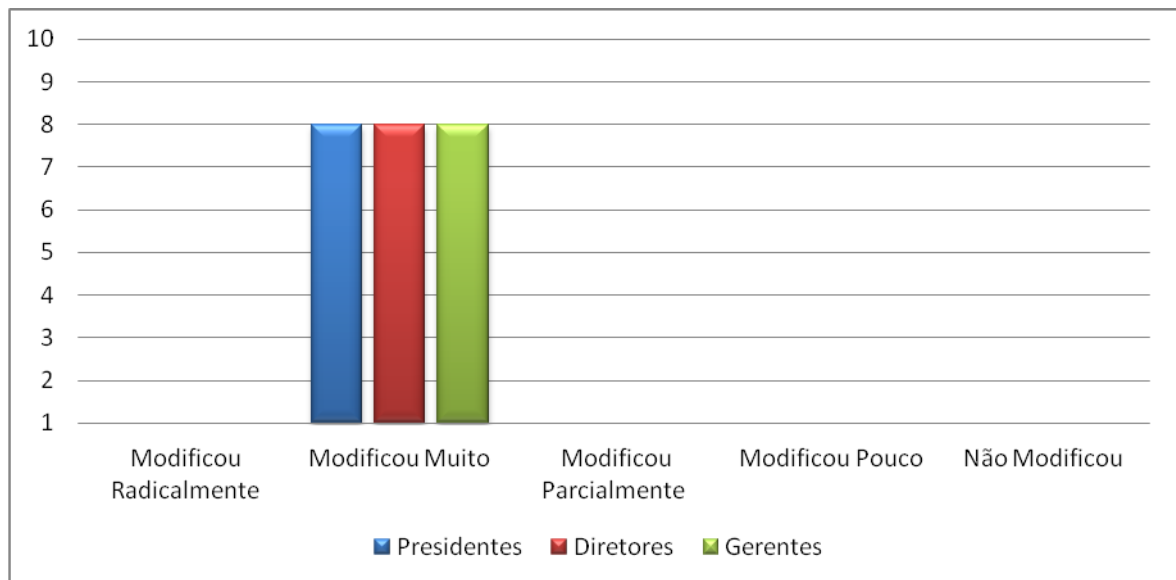
Os resultados levantados na pesquisa elaborada para cumprir os objetivos específicos estipulados para a presente dissertação estão dispostos a seguir, sendo provenientes do pensamento e das concepções dos entrevistados.

Como não existia a obrigatoriedade em responder todas as questões, em muitos gráficos e falas poderá ser observada a falta de alguma resposta.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 Questionário 1

Gráfico 1
Questões - 1, 2 e 3 – Percepção dos gestores com relação à mudança do perfil dos profissionais desejado pelas empresas



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Como se pode observar nos resultados obtidos por meio da Escala de Likert, evidencia-se uma semelhança na opinião dos três grupos de respondentes. Tanto o grupo dos presidentes, como o grupo dos diretores e dos gerentes, julgaram que houve muita modificação no perfil dos profissionais desejados pelas empresas. Os três grupos apresentaram a média 8,0 quando perguntamos se houve mudança no perfil profissional desejado pelas empresas.

Os líderes entrevistados mostram que o perfil desejado e o que eles buscam no processo de seleção de pessoal mudou muito ao longo do tempo. Nos dias de hoje, além das competências técnicas, as características pessoais são muito valorizadas. Os líderes buscam aliar essas características pessoais com o estilo de trabalho que a função proporciona por acreditar que o bom desempenho está relacionado com a realização que o trabalho proporciona.

Observamos também nas opiniões dos respondentes, que a capacidade de relacionamento interpessoal é fator determinante no perfil do profissional desejado nos dias de hoje. No ponto de vistas dos líderes, a capacidade de relacionamento interpessoal habilita o profissional a trabalhar em equipe, gerenciar relações e liderar.

Na opinião dos líderes existe uma necessidade latente de envolvimento entre todas as áreas da empresa. Uma área precisa entender o negócio da outra para tomar decisões mais sustentáveis. E é neste aspecto que o trabalho em equipe se torna uma competência central no ponto de vista dos entrevistados. Antigamente valorizava-se o sucesso individual do profissional e nos dias de hoje, diante desta necessidade de integração, valoriza-se o profissional que consegue circular em várias esferas, que consegue delegar, desenvolver pessoas e que consegue o comprometimento de outros profissionais para obtenção de resultado. Neste aspecto, o “líder todo poderoso” perde força para um estilo de liderança mais participativo, onde mais profissionais detém o conhecimento e o poder. Desta forma, diminui o risco para a empresa que antes tinha muito de sua inteligência na mão de poucos profissionais.

Um aspecto bastante relatado nas entrevistas é que antigamente as empresas esperavam do profissional o cumprimento da tarefa e hoje o que se espera é que ele consiga agregar valor à empresa. Espera-se que ele entre para somar, questionar o modelo de trabalho e seja comprometido em entregar resultados. As habilidades esperadas para desempenhar este papel são: coragem para tomar atitude, iniciativa de falar e de colocar sua opinião. Espera-se que o profissional não entre na empresa esperando que as coisas estejam prontas, ele tem que entrar com comprometimento e vontade de fazer.

Com relação à entrega de resultados fica nítida a carência dos líderes em encontrar profissionais que sejam comprometidas com o cumprimento da ação.

A influência da tecnologia na transformação do perfil profissional é visível na opinião dos respondentes. Os líderes precisam de pessoas conectadas e com capacidade de processar um número muito grande informação. Para eles a formação acadêmica influencia na capacidade de se relacionar com tecnologias complexas.

Na visão dos respondentes, a necessidade de dominar outros idiomas é fortemente abordada pelos entrevistados. Muitos colocam como princípio básico diante na necessidade de interação com os outros países, outros colocam que é fundamental apenas para alguns cargos. O consenso acontece quando falam da dificuldade de contratar profissionais com inglês realmente fluente no Brasil. Parece existir, por parte dos candidatos, falta de transparência nos currículos no quesito idioma. Dizem que não é raro, os profissionais colocarem em seus currículos que falam inglês fluentemente e não sustentarem cinco minutos de conversa na entrevista.

Nota-se também, por parte dos líderes, a expectativa que os profissionais assumam a responsabilidade de seu desenvolvimento e sejam atentos e flexíveis para se desenvolverem continuamente.

Observamos nas palavras dos respondentes que é unânime a percepção que houve mudança no perfil do profissional e que esta mudança ocorreu em todas as esferas da empresa. Dos cargos de menos complexidade para os de mais complexidade, as empresas, esperam principalmente mais atitude dos profissionais. O que muda é a importância dos fatores. Como menciona o presidente 1 “Um motorista precisa de iniciativa para saber com quem falar, precisa usar tecnologia para resolver problemas, cuidar do carro. Se for para pagar apenas para dirigir é muito pouco”.

Transcrição da entrevista:

Presidente 1:

Com o advento da tecnologia e da necessidade de competir, e da complexidade dos processos as empresas estão procurando pessoas com mais formação acadêmica, desenvolvimento pessoal, capacidade de inter-relacionamento humano. Porque em todos os graus procuramos pessoas mais formadas devido a tecnologia mais complexa, as empresas contratam menos pessoas para fazer o mesmo trabalho portanto estas pessoas tem que ser capaz de fazer uso da tecnologia. Não importante se é o motorista ou o presidente. A necessidade de interação entre as pessoas é maior para realização do trabalho. Pessoas capazes de crescer e evoluir, não importa o nível. Mais formação relativa ao mesmo cargo, mais iniciativa, flexibilidade e capacidade de evoluir na sua forma de trabalhar capacidade de mudar, pessoas engessadas mostram dificuldade de evoluir na empresa. Capacidade de questionar a empresa e assim fazer evoluir o negócio. Iniciativa de falar e de colocar sua opinião. Capacidade de contestação. Diferente de quando eu comecei a trabalhar o perfil do profissional era aquele que conseguia receber ordens sem questionar e dizia sim senhor. O perfil do próprio executivo que antes se colocava como o todo poderoso, hoje tende a perceber que ele não faz nada sozinho, no entanto, ele continua com a responsabilidade do que da certo e errado. As empresas preferem hoje lideranças mais cooperativas por não querer deixar muito poder na mão de uma só pessoa. A culpa vai sempre ser do líder, Tendência de valorizar executivos que dão liberdade de expressão. Nos cargos de mais complexidade é mais relevante do que nos de menos complexidade porque queremos pessoas com capacidade de se desenvolver. Precisamos de atitude também nos cargos de menos complexidade, Um motorista precisa de iniciativa para saber com quem falar, precisa usar tecnologia, para resolver problemas, cuidar do carro. Se for para pagar apenas para dirigir é muito pouco.

Presidente 2:

O nível de comprometimento esperado é maior, quando agente encontra pessoa comprometida e que fala idiomas e quer trabalhar no nosso ramo. O resto do conteúdo agente ensina. Comprometimento e ética tem que vir de fábrica. Os profissionais chegam na empresa esperando o que a empresa vai dar a ele, mas agora a empresa quer saber o que você vai dar para empresa? A empresa espera que a pessoa se desenvolva para depois vir cobrar reconhecimento. Espera que o profissional tenha interesse em se desenvolver. As exigências mudaram para todos os cargos, preciso que o motoboy seja comprometido com o horário da entrega dos documentos. Cumprir o combinado com o cliente é fundamental para imagem da empresa e preciso do envolvimento da recepcionista e do motoboy também.

Presidente 3:

Olha, eu acho que mudou bastante, por que antigamente a gente não tinha esse profissionalismo. O Brasil era um pouquinho uma ilha. Você vê, a gente não vê empresas brasileiras lá fora. A gente é conhecido por samba, caipirinha, carnaval, sei lá. Não é como algumas empresas alemãs, americanas. Tem Coca cola, tem Mercedes, ou outras empresas que também são conhecidas lá fora. O Brasil perdeu essa oportunidade de mostrar para o mercado que temos, por exemplo, uma Embraer. A Embraer quase não é conhecida e é a terceira maior empresa de aviões no mundo. Só que isso às vezes também afetou o funcionário. Por que quem conquistava o mercado brasileiro, já é tão grande esse mercado que você não procura fazer lá fora. E por isso eu acho que as multinacionais que estão aqui estão precisando de funcionários que tem essa visão global. Hoje, por exemplo, você acha funcionários fácil que falam inglês. Há dez ou quinze anos era quase impossível achar alguém que falasse inglês. E hoje, já é quase normal.

Só que eu acho que mudou bastante. As empresas estão precisando desses funcionários que com essa visão de trabalhar lá fora. Vou te falar duas ou três coisas engraçadas. Por exemplo. Quando eu comecei aqui uma multinacional aqui há quinze anos. A diretoria falou na Alemanha para que eu mandasse alguns funcionários para treinar na Alemanha. O primeiro choque que eles tinham era que a firma mandou o convite. Quando? Na semana que vem ? Não, eles não tem passaporte. Como não tem passaporte? É , brasileiro não tem passaporte. Eles tinham que fazer passaporte. Depois, tinha um alemão aqui. Eles viajaram no sábado para começar o curso na segunda feira. Só que esses funcionários ficaram no aeroporto. Eles ficaram assim, chegou a mãe a tia, chegou dois ou três carros para levar o cara para o aeroporto. Por que era uma coisa tão grande, que o cara falou, o que é que é isso. O alemão ficou irritado com tanta gente que queria conhecer ele. Ele falou: “ que absurdo.” Eu falei, entende, essa é a primeira vez que o filho vai lá pra longe. Foi uma coisa muito diferente. Sabe, era uma coisa tão diferente alguém viajando. Muito pela primeira vez pegando um avião. Nós mandamos muitas pessoas pra fora que pegaram um avião pela primeira vez na vida, isso há quinze anos, e já pegavam um voo de 12 horas. E as vezes eles eram gerentes aqui. Sabe impressionante.

Eu conversei com as pessoas um pouquinho quando eu estava no interior e os caras foram na vida deles 4 vezes para São Paulo, sabe, uma vez para a praia por que o tio alugou uma casa. Só faltava esse internacionalismo. E também outra historia que eu li uma vez é que as empresas brasileiras de cerveja começaram a crescer muito dominando o mundo até chegarem a numero 1. Só que não com o nome brasileiro, foi com um nome de uma empresa que eles compraram. Usaram o nome de uma empresa de cerveja já conhecida no mundo Sabe, eles começaram a mudar, eles mandaram esses managers brasileiros, gerentes jovens, para a Europa, para a Holanda, Bélgica, Alemanha para tocarem esse

negócio e um dos primeiros problemas que aconteceu foi que as empresas não queriam mais fazerem o transporte da cerveja da empresa brasileira. Por que no Brasil, ele está acostumado a: chega um motorista aqui, ele vem buscar uma carga e fica às vezes o dia inteiro esperando uma nota fiscal que não está pronta, por que tem um problema aqui outro ali e ninguém reclama. Às vezes eu já fiquei observando e achei muito estranho que ninguém reclama, ninguém dá bronca. O cara fica lá, dorme lá no caminhão, almoça aqui depois à noite sai feliz.

Eles cortaram tantos gastos lá na logística, que os motoristas na Alemanha estão acostumados a chegarem e depois de 20 minutos vão embora com a sua carga e acabou e eles não entenderam quando esses motoristas começaram a reclamar que tinham que esperar a manhã inteira. Só que faltava esse conhecimento do mercado. Porque esses custos estão todos embutidos aqui, só que lá fora não.

Só isso eu acho que mudou bastante. As empresas estão procurando funcionários que possam trabalhar no nível internacional. Eu acho que quase 8, muito, muito.

E também esse custo Brasil enorme. O funcionário tem que ter a noção de que tudo é custo. Porque muitas vezes o funcionário é tão barato que não enxergava como custo. O cara estava lá, estava fazendo. Uma das primeiras coisas também que quando eu comecei nessa empresa era que lá na fábrica todo mundo jogava os copinhos de café no chão. Eu perguntei porque você joga os copinhos no chão e eles me responderam que era porque eles tinham o pessoal da limpeza. Só que se você joga no lixo, pode economizar duas ou três pessoas da limpeza. Só que eles jogam tudo no chão.

Eu instalei nas colunas da fábrica um lixo e em duas semanas já estava tudo diferente. Na época também não tinha 5s nem nada disso e depois com certeza mudou sim. Nós ainda não trabalhamos com 5s aqui na empresa mais vai entrar. Exige em todas as áreas porém nos cargos mais altos existe uma necessidade maior. Eu acho que uma das principais razões era porque o funcionário era barato no Brasil. Não se enxergava um custo grande, mas hoje você vê, todos os anos os salários estão subindo de 8 a 10% e isso já há anos. Antigamente eu conseguia, com a variação cambial, exportar muito. Hoje não dá mais, porque é mais barato importar do que exportar. Porque vai ter um custo, a produtividade tem que subir. Só que os salários subiram 10% e nós aumentamos a produtividade 15%. Sempre está um pouquinho na frente.

Presidente 5:

Antes contratávamos os especialistas e agora buscamos os generalistas. Profissionais que consigam circular em várias esferas. Hoje acontece de profissionais mudarem de área com muita frequência. Esta experiência enriquece muito o profissional por fazer com que ele

circule em vários negócios. Vejo isso desde o trainee ao presidente. Mas observamos com mais força nos cargos de alta complexidade.

Presidente 6:

Busca por profissionais que tenham desenvolvido mais o autoconhecimento, o desenvolvimento como pessoa e ser humano, além de ter conhecimentos técnicos e capacidades de liderança. Acredito que quanto maior nível hierárquico, maior a exigência por este novo perfil. Porém creio que existe tendência de que este perfil desça aos demais níveis hierárquicos.

Diretor 1:

Pessoa flexível e polivalente, antigamente contratava-se um excelente vendedor, um excelente financeiro. O job description serve como um ponto de partida que orienta o profissional em uma direção, no entanto espera-se que ela fique amarrada no job description. Uma pessoa capaz de se auto gerenciar. O que mudou muito foi a necessidade por profissionais que consigam gerenciar relações, o mundo cada vez mais é de contato, cada vez mais se valoriza mais profissionais que sejam muito bons nas relações interpessoais. Pensando em termos de Conhecimento, habilidade e atitude, a atitude é cada vez mais valorizada. Vemos esta atitude fortemente ancorada na questão do relacionamento interpessoal, na inteligência emocional. Antes a análise era mais técnica agora nos interessamos pelo que a pessoa faz fora do trabalho, pela curiosidade intelectual”.

“As novas exigências são para todos os cargos, o que muda é a importância dos fatores. É diferente contratar um diretor e um trainee, no entanto, agente não contrata um trainee so porque ele tirou 10 na faculdade de engenharia.

Diretor 2:

O mundo mudou, então o mínimo esperado é que o profissional saiba usar tecnologia, falar inglês e que atitude proativa.

Eu acho que cada vez mais a gente requer qualificação. Qualificação .. Aí fica uma economia (fiscal ou discal?), mais pessoas com uma boa formação, você integrado dentro do seu time, você tem uma curva de aprendizado menor e portanto uma necessidade de mão de obra e portanto uma adaptação às novas tecnologias muito mais rápidas. Eu acho que essa é a grande transformação. Hoje você dá muita ênfase à condição com que o indivíduo lida com tecnologia, quanto melhor ele for adaptado a isso passa a ser um diferencial e idioma, outra coisa que é extremamente importante, queira você ou não, todo

mundo é global. Uma empresa no interior do Piauí e outra empresa em Nova York, hoje elas têm condição de serem globais. Sempre precisa de alguém que tenha o idioma inglês, principalmente, um facilitador dos negócios. Nota 10

Nossa, de 26 anos para cá mudou muito, muito, a própria formação dos profissionais que a gente pretende selecionar é muito diferente daquela que você tinha a muito tempo atrás. Hoje eu acho que você pega gente mais pronta, Eu prefiro muito mais (sic) o profissional que a gente pega hoje do que os profissionais que a gente pegava atrás. A gente levava muito mais tempo ensinando e hoje eu já pego gente mais pronta, mais antenada, já sabe o que ver (ou ter?) nesse mundo.

Eu procuro me envolver muito no processo seletivo já que nós somos uma empresa razoavelmente pequena. Com relação ao pessoal de limpeza, a gente não tem nenhum domínio porque são terceirizados, mas eu gosto de pessoas, principalmente os jovens que mesmo que vá estar numa função de auxiliar e coisa e tal, identificar se essa pessoa vai ter potencial ao longo do tempo. Então eu gosto de saber se está estudando, quais são seus objetivos de vida, como é que é a vida social da pessoa, porque tem um pouco de coeficiente emocional também envolvido no processo, então, desde o funcionário mais elementar que vá ter algum tipo de importância na companhia, a gente procura estar acompanhando o processo seletivo.

Diretor 4:

Ampliação das competências técnicas e competências comportamentais são extremamente requisitadas, grande habilidade de relacionamento, espírito empreendedor, capacidade de trabalhar em equipe, ser cosmopolita. A complexidade dos cargos implica em maior exigência mas mesmos nos cargos mais simples . As empresas esperam que você comece a sua carreira já dominando idiomas, hoje elas não querem nem mais assumir o custo de pagamento de idiomas para seus funcionários.

Diretor 5:

Antigamente era valorizado o funcionário que fosse fiel e entregasse o be a ba. Hoje as empresas esperam que o profissional entre questionando a forma como estão fazendo. A tecnologia mudou completamente o perfil destas pessoas, as empresas precisam de pessoas conectas. É muita informação e as pessoas precisam ter a capacidade de processar esta informação. Tanto a empresa como o funcionário se tornaram mais exigentes. O trabalho em equipe e liderança nunca foram tão importante, as empresas não aceitam mais o individuo que faz, os clas. As empresas não podem mais ser divididas em clãs, precisam de profissionais com capacidade de relacionamento interpessoal e com

capacidade de trabalhar em equipe. Antes as empresas não exigiam isso dos profissionais, exigia apenas o cumprimento da tarefa. Independente do cargo, não posso pensar mais só na minha tarefa. Tenho que entender como a minha tarefa vai impactar o todo da empresa.

Diretor 6:

As empresas precisam de mais comprometimento e dedicação. Mesmo nas multinacionais observo que o bom salário não garante um profissional comprometido. O cumprimento da ação é algo que falta e difícil de encontrar. Os profissionais que conseguem atuar em várias áreas e que tem vontade de realizar acabam tendo mais destaque. Busco pessoas genuinamente interessadas em trabalhar em desenvolver uma carreira.

Gerente 1:

O envolvimento nas outras áreas da empresa, o máximo de conhecimento de todas as áreas para entender o impacto de suas decisões. A qualificação dos profissionais no Brasil melhorou muito. As novas exigências são para todos os cargos. Vou usar como exemplo algo que aconteceu comigo. Tive um problema no meu carro e ninguém na concessionária conseguia resolver o problema. Um certo dia, estava lá para resolver pessoalmente o problema do carro e um mecânico percebeu de dentro da oficina que eu estava chateado porque ninguém estava disponível para me atender. Então ele saiu de dentro da oficina e veio me oferecer um café e uma água e dizer que com certeza a empresa resolveria o problema. Não era a função dele, outras pessoas que estavam na concessionária poderiam ter feito isso mas não fizeram. Resumindo, indiquei este profissional para empresa que eu trabalho e hoje ele é nosso funcionário. Ele conseguiu além de desempenhar a função de mecânico ter visão sobre o relacionamento com o cliente e tomou atitude. Ele poderia ter ficado na dele e pensado problema do gerente que está com cliente estressado na loja.

Gerente 2:

Sim. Eu acho que cada vez mais busca-se profissionais, eh, generalistas mas dependendo muito de cada função que vai se exercer. É óbvio que é deva ser o cone o conhecimento específico da área, porém que ele tenha um conhecimento um pouco maior sobre o todo para que ele possa, eh, interagir entre os departamentos. Coisa que eu acho que vem vindo. Eu quando comecei profissionalmente cada um cuidava do seu feudo, eh e deixava a coisa um pouco mais, eh, como que eu posso dizer, cada um cuidava da sua área, eh e a interação e a interação entre os departamentos era um pouco renegada. Puxava um... No todo da empresa. Não, acho que quanto mais, eh, você souber do todo da empresa fica mais fácil até para o profissional se relacionar dentro, eh, com os outros departamentos.

Gerente 3:

Eu acho que fala-se muito mais em mudança de perfil desejado do que na prática as empresas querem ou estão preparadas para absorver esse novo perfil. Por exemplo, de um tempo pra cá virou moda dizer que inglês fluente é básico para qualquer vaga. Eu concordo que inglês é importante, mas quando você diz que é básico, o estagiário da consultoria que está selecionando os CV's pega aqueles que o cara colocou inglês avançado e exclui ele da seleção. E você pode ter perdido um excelente candidato só por que o cara foi um pouco mais honesto, porque fluente mesmo só se a pessoa morou fora por um tempo considerável. Agora querer as competências da moda todo mundo quer. Inglês fluente, trabalho em equipe, criatividade, dinamismo. Mas e se a vaga for para um analista técnico que trabalha sozinho. Será que ele precisa mesmo de todas essas competências já desenvolvidas ou você precisa muito mais de uma pessoa que conheça bem o que faz e que tenha vontade e disposição para aprender coisas novas. Cada vez mais eu procuro profissionais que tenham visão sistêmica, visão de mundo, bom senso, foco em resultado e vontade de fazer melhor. As outras competências a pessoa aprende durante a vida, até porque isso vai mudando de acordo com o estágio da carreira.

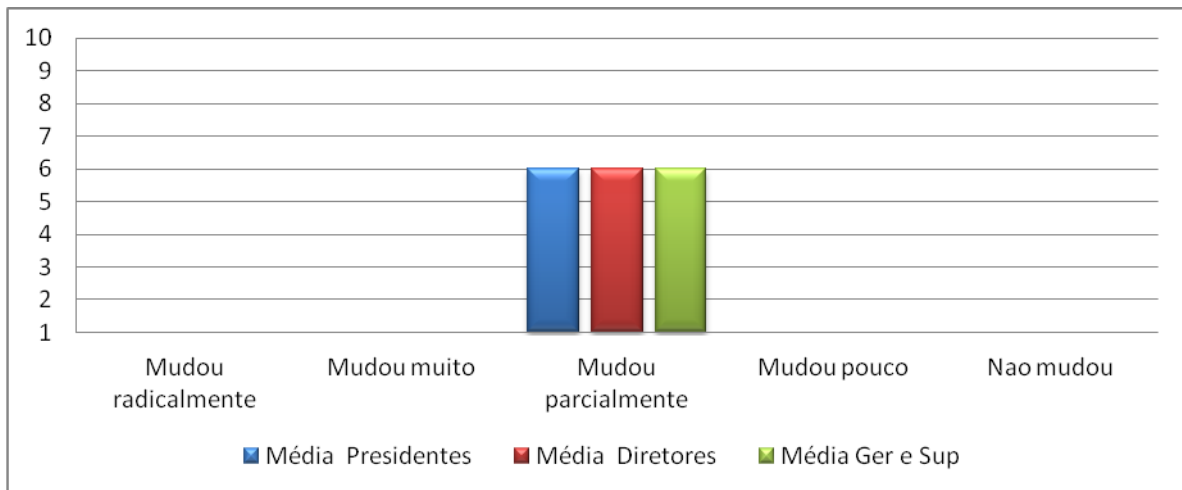
Gerente 4:

Sim, principalmente 1990 pra cá, mudou bastante. Mudou porque principalmente a parte de gestão de liderança, você deixa de ter uma gestão centralizadora pra ter uma gestão que você delega mais. E a busca, o perfil de profissionais, você busca profissionais mais qualificados e com o perfil para desenvolver. Eles estão muito mais voltados a terem o perfil da área que eles terão atuação. Não que exista profissionais bons ou ruins, existem pessoas alocadas nas áreas corretas. Acho que isso mudou bastante de alguns anos pra cá. Não vou te dizer muitos anos, mas nesses meus 15 anos de carreira eu posso dizer que nos últimos 8 anos pra cá isso já é visto. Pelo menos nos lugares que eu trabalhei. Eu acho que atingiu a todos os cargos, não tem como a gente equalizar e dizer que é específico de uma área ou específico de um cargo. Eu tenho isso muito forte na empresa que eu trabalhei há 5 anos atrás, isso já era visto em todas as escalas, em todos os níveis profissionais, isso já era visto. Sendo que na empresa atual, eles estão iniciando esse processo agora. Não é algo tão antigo. É uma coisa que é nova. Trazer pessoas para os locais certos com o perfil adequado.

Gerente 8:

Antes o perfil desejado era focado somente em competências técnicas, habilidades específicas e muito mais voltado para gestão do que para liderança. Atualmente percebo que as pessoas são contratadas pelos comportamentos e atitudes e não só pela faculdade, know how técnico e habilidades específicas da função. Percebo que as empresas valorizam muito a atitude e perfil alinhado com a empresa e cultura. Acredito que atingem mais os cargos de liderança, mas no geral atingem todos os cargos pois e busca pessoas que queiram crescer, se desenvolver , contribuir com as equipes e permanecer nas empresas.

Gráfico 2
Questões – 4 e 5 – Percepção dos gestores quanto as mudanças que ocorreram nas práticas de Seleção de pessoas



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

No Gráfico 3 observamos que os três grupos percebem uma mudança parcial nas práticas de seleção, não obstante, os respondentes tendem a falar muito mais das mudanças no perfil do profissional do que propriamente das práticas.

As entrevistas mostram que os líderes percebem uma tímida mudança nas práticas de seleção de pessoal. Sendo que, a mudança mais significativa observada é o interesse pela vida pessoal do candidato. As redes sociais passam a compor as ferramentas de seleção por fornecer subsídios para análise de perfil. O modo como o profissional se expõe nas redes sociais é fator determinante num processo seletivo. Como explica o Diretor 5: *“Antes de chamar o candidato nós investigamos a vida dele no linked in e no facebook, nas redes sociais. As pessoas se conhecem mais ou conseguem informação com mais facilidade”*.

Outro ponto de vista dos respondentes é que mesmo as empresas tendo mudado muito, o processo seletivo para cargos de média e alta complexidade se baseiam em indicação e entrevista. Para cargos de baixa complexidade os respondentes reconhecem a aplicação dos testes e dinâmicas de grupo e citam sites como fonte de recrutamento.

O presidente 3 mostra claramente uma preocupação com relação a abuso de poder nos processos de seleção. Conta ter mudado os profissionais de seleção por ter percebido que estes profissionais permitiam a contratação de pessoas em benefício próprio.

Presidente 1:

Hoje toma-se mais cuidado na contratação. A tendência é mais gente se envolver na contratação. Envolver mais departamentos. antes contratava-se para um departamento sem envolver muitas pessoas. Busca-se referência da pessoa no mercado. Os processos estão mais sofisticados por envolver múltiplas ferramentas - entrevistas coletivas para ver a capacidade de resposta e raciocínio. Entrevista individual, exames psicológicos, dinâmicas de grupo. Preocupação maior em não errar porque está muito caro contratar, o tempo dos profissionais. Mais instrumentos diferentes como uso de ferramentas para análise da parte técnica, idiomas e comportamental.

Presidente 3:

SIM, eu só tenho experiência de duas empresas aqui no Brasil, mas a outra empresa estava quebrado quando eu entrei e tava tudo errado, porque todo mundo só trazia os parentes para dentro. Um dos caras só trazia quem desse dinheiro pra ele. Então eu acho que mudou muito aonde eu estava. Tudo era interesse pessoal. Dou nota 7

Eu, eu não sei como são os outros, mas quando eu faço entrevista, eu digo, eu contrato a pessoa depois de 30 segundos, se é boa ou não.

Eu mudei tudo lá, as pessoas que eu coloquei durante 10 anos lá são todos no mesmo cargo. Eu saí faz 2 anos quase e não mudou nada, não mandaram ninguém embora, as pessoas que eu coloquei lá são quase todos lá.

Eu to vendo um pouquinho, quando eu contrato eu to vendo a escolaridade, o que ele fez e depois a impressão que ele tem, a capacidade que ele tem de trabalhar em time, ajudar a empresa e ter um comportamento.

E lá realmente eu 'as vezes olhei e sinceramente pensei não é possível, mas de onde é, é filho do zelador do meu prédio. Ah, isso explica. Porque ele quer ser o grande herói. Aí quando o cara fala, vai trocar a lâmpada, o cara corre e faz na hora, porque ele arrumou um trabalho para o filho dele.

E depois começou essa seleção, realmente nós contratamos até psicóloga, eu não tava acostumado. Você vê, na Europa, não se trabalha com psicóloga, isso é mais clínico não é das empresas e eu entrei depois nesse contato aqui no Brasil e todas as empresas que eu to vendo contratam psicólogos.

E isso é muito bom, e depois de algum tempo eles já não levam tanto tempo para avaliar tudo e a qualidade dos funcionários que eles estão trazendo pra gente é muito boa, muito boa. Eu vi uma mudança grande lá, na seleção. Realmente analisando a necessidade, quem é quem. Ficou muito bom.

Presidente 5:

Vejo mais mudança no perfil do profissional do que nas praticas. Percebe maior utilização de teste de personalidade como MBTI

Presidente 6:

Desde o inicio a seleção acontece quase da mesma forma, elabora-se o perfil, recruta e chama para entrevista, acrescentamos recentemente alguns testes e dinâmicas de grupo para perceber mais como a pessoa se comporta. As minhas vagas são só por indicação O que mais mudou foi o entendimento de quem eu preciso contratar como eu faço as entrevistas hoje depois de aprender com meus erros.

Diretor 1:

Houve mudanças, mas o processo como tal continua muito parecido com a época que me formei, a vinte e pouco nos a trás, as dinâmicas, o formato da entrevista continuam muito iguais. O que mudou é o que você esta buscando nas as praticas para buscar.

Diretor 2:

R: Tem duas maneiras de estar fazendo isso. Uma é através de empresas terceirizadas e a outra é o nosso segmento do QI, quem indica. É engraçado que a gente tem tido mais sucesso no Qi do que nas estruturas terceirizadas, Não sei ? Nas estruturas hoje ?. Foi tudo no Qi hoje, os grandes casos de gol. Nós não temos uma estrutura de contratação de uma grande empresa. Nosso RH é muito mais um? Do que um RH. Muitos processos seletivos passam por mim e pela Tati. É muito mais a nossa experiência? Nos casos ? Que vão estar lidando com o público e vários gestores têm alguma autonomia para ? Mas eu diria que a gente está num processo único artesanal ainda de RH. Eu vejo muito nas grandes corporações ? buscar especialistas, hoje tem uma busca frenética por esses especialistas, eu acho que isso está tirando um pouco da criatividade das empresas, tudo p/ as pessoas se adequarem aos processos, e eu acho q o resultado final em termos de ? (ética?) é muito bom, mas o resultado final para a mente das pessoas e o bem estar da companhia para mim é um desastre. ? E a parte social da companhia? E eu não gosto de empresas em que as pessoas estejam insatisfeitas. As pessoas têm q ter orgulho de sua empresa.

Diretor 5:

Com certeza elas sofreram alterações, se você pegar 15 18 anos tinha mais testes psicológicos. Ainda entrevistas não tanto estruturada sem olhar pro fit da pessoa com a empresa, olhava a execução da tarefa. Hoje em dia as entrevistas são mais estruturadas, não existia uma preocupação da interação do candidato com a cultura da empresa. A preocupação maior era como a execução das tarefas. Também não existia a possibilidade de investigar a vida do candidato, hoje as informações estão mais expostas. Antes de chamar o candidato nos investigamos a vida dele no linked in e no facebook, nas redes sociais. As pessoas se conhecem mais ou conseguem informação com mais facilidade Hoje as pessoas rodam muito mais de uma empresa para outra então facilita conhecer as pessoas. Agente tem claro que um cv bonito se compra em qualquer lugar....agente continua usando de alguns teste para determinados níveis,mas eles são diferentes do eram aplicados no passado

Diretor 6:

A empresa mudou muito , mas o processo seletivo continua sendo baseado em indicação e entrevista. Para cargos mais baixos buscamos profissionais na catho e realizamos entrevista.

Diretor 7:

Não mudei nada

Gerente 2:

Acho que em seleção basicamente, acho que mais voltado pra deixa.. eu entender como colocar para você isso mas acho que assim, ai e que ta, não sei te dizer se ela sofreu alteração, ou se por estar em crescimento ou seja cada vez, vou colocar meu exemplo, cada vez que vai buscar uma posição superior, então você exige, algumas outras, algumas outras, eh, tem alguns outros requisitos, então não sei se mudou, ne ou seja se teve mais exigência de informações ou assim, ou pela mudança,ne, por estar sempre em crescimento isso, isso que exige que a pessoa saiba um pouco mais, mas acho que assim a grosso modo que eu senti, e muito mais algo pidin, pidin, requisitos da questão comportamental, eh acho que ele deixou de ser só técnico, e obvio, mas assim a forma, a forma da, da, seleção vou colocar. Não, não vi muita mudança acho que continuou. Então, a questão e essa se for olhar processo em si, eu acho mudou operação, talvez o pessoal utiliza mais internet, essas coisas mais, mais assim especificamente o processo, acho que não, o processo como um

todo não, mas a utilização de ferramentas ai sim. Isso sim. Eh então se eu entendi a pergunta se tiver essas alterações, então sim. Teve alteração. Colocar que teve alteração, por que assim eh por que colocar dê do inicio em agencia, entregar currículo e hoje em dia você faz tudo pela internet, te buscam pela internet, eh, e uma, e uma grande, uma grande mudança ne. Nesse sentido sim, se for pensar nisso sim. Na internet eh, acho assim você tem o linkedin seu La com toda a sua formação, ta La, quem quiser conhecer de você, basta entrar e pedir pra saber um pouco mais ta La. Ai nesse sentido sim. Pra mim acho que de 8 a 9. Por que ai foi muita mudança. Vou por 9. Nesse sentido sim.

Gerente 3:

Infelizmente não vi mudanças significativas. Acho que, conforme comentei anteriormente, fala-se muito mais em mudança do que efetivamente essa mudança ocorreu. Principalmente no formato de seleção. Nós ainda usamos a famosa entrevista com dois ou três entrevistadores. E o que eu percebo é que o jogo é decidido muito mais na empatia, no brilho nos olhos do que no resto.

Gerente 4:

Eu observei bastante isso, desde 2004 pra cá. Porém, hoje eu me deparo com uma situação que parece que eu voltei pra 1990. Então agora, aparentemente parece que começou-se a subir degraus. Temos que fazer isso, existe isso. Então de um modo geral eu vou te dizer que sim. Então de 1997 até 2007 teve muita mudança. E de 2007 pra cá também.

Principalmente em relação ao estilo de liderança. As pessoas estão muito mais preocupadas. Por exemplo: antes não se tinha tanta observância ao que você fazia fora da empresa. Então isso passou a ser observado, te perguntam o que você faz. Nunca era perguntado se a pessoa era voluntário, se fazia algum serviço social, a comunidade. De uns anos para cá isso tornou-se decisório, isso era tido como diferencial. Então existem qualificações e atitudes pessoais que passaram a ser um diferencial de 90 pra cá. Isso também muito ligado ao meio ambiente, se você participa de alguma ONG, como você se comporta com isso.

Tem também a questão da liderança. Você observava no passado que existia a posição de um líder era, eu mando e você obedece. E não existe mais esse estilo de liderança. É um estilo de liderança muito mais participativo, um estilo de liderança que você delega mais e é muito mais voltado a preparação de pessoas e sucessores do que aquele líder centralizador que só eu tenho conhecimento e eu sento aqui e vou ficar aqui o resto da minha vida. Eu mando e você executa. Isso mudou drasticamente.

Gerente 5:

Tem. Bastante. Ah, primeiro as competências são diferentes. Quer dizer isso me contradiz um pouco do começo mas to pensando num prazo mais longo do que a minha própria experiência. Eh. Ah principalmente pelas próprias exigências do cargo as empresas hoje, sei lá, do que vinte anos atrás. E outro modelo de negocio, outro tipo de pessoa, outra idade, outros conceitos.

ah, o método de seleção? Eh verdade, não sei. Ha boa pergunta. Imagino que sim porque tem que acompanhar a tendência da empresa. Ah imagino que sim porque hoje em dia ele usam ate acesso psicológico sei lá MBTI, Grada, Disk, eles tem muitas outras ferramentas, pra entender o individuo de forma mais integral então sim.

Gerente 6:

Vejo hoje a busca de profissionais alinhados aos valores da empresa e a cultura da empresa. É como um casamento, deve ser uma via de mão dupla. Antes o foco era mais voltado para a parte técnica e hoje vejo que 70% das demissões são por atitudes e comportamentos inadequados.

Questões 6 e 7 - Ferramentas de seleção de pessoal adotadas no processo de seleção e a percepção dos gestores quanto aos seus pontos fortes e fracos.

Considerações

O objetivo inicial desta questão era saber quais ferramentas estão sendo utilizadas nas empresas que compõem a amostra e qual a percepção dos líderes com relação a seus pontos fortes e fracos, no entanto, a questão tomou outro rumo.

Percebemos que apenas os líderes dos departamentos de recursos humanos sabiam a respeito das ferramentas. Considerando que a amostra é composta por 19 respondentes, sendo apenas 4 líderes dos departamentos de recursos humanos e 15 são gestores nas demais áreas das empresas, como, comercial, logística, marketing, operação, financeiro e outras, não foi possível analisar a questão da forma como foi proposta.

Já era de se esperar os gerentes não soubessem sobre os cargos de direção e os diretores não soubessem sobre a contratação dos presidentes. O que observamos é que os líderes não conhecem as ferramentas que são usadas para contratar sua própria equipe.

Diante deste cenário vale antecipar a fala do presidente 1 na questão 11:

“As experiências que tive em empresas ricas é que ninguém fazia ideia de quais ferramentas e recursos existiam para contratar. Nunca fui atrás para saber e o RH nunca bateu na minha porta para me auxiliar e dizer o que a empresa oferecia como recursos. Sinto falta de informação por parte do RH. A seleção é que nem decoração todo mundo acha que sabe fazer.”

Eu não conheço os métodos e nem sei o que existe disponível para me ajudar. Sou um pouco cética quanto a aos testes psicológico e de personalidade ate por já ter sido submetida a eles e não achar eu o resultado tenha agregado alguma coisa na decisão do meu chefe em me contratar. Pode ser que ele sirva para identificar se o candidato não é um assassino disfarçado, coisas do tipo. Sei que a entrevista é boa para todos os cargos porque acho necessário o contato pessoal, mas em alguns casos é importantíssimo analisar o conhecimento técnico

Não foi possível configurar uma visão real de quais ferramentas estão sendo usadas nas empresas que compõem a amostra. A opinião dos gestores sobre os pontos fortes e fracos das ferramentas também ficou reduzido praticamente aos pontos fortes e fracos da entrevista. Desta forma, apresentaremos relação das ferramentas que foram lembradas pelos gestores e as poucas opiniões que conseguimos:

Presidente 1:

Ponto fraco da entrevista: o candidato vem preparado. A capacidade de enganar é grande. Por isso gosto das múltiplas entrevistas porque em algum momento a pessoa escorrega. O pouco tempo permite a pessoa fingir ser quem não é. Teste técnico para analisar se a pessoa pode exercer a função.

Presidente 2:

Impossível contratar sem olhar no olho. A entrevista possibilita o contato pessoal, mas as vezes não clareia o porque gosto ou não gosto do candidato. Ele proporciona a sensação mas não consigo entender o porque da sensação.

Diretor 1:

O fraco é quando o entrevistador não sabe ser entrevistador. Dependendo da experiência do entrevistador o resultado da entrevista pode ser de boa ou péssima qualidade. O entrevistador pode fazer perguntas hipotéticas que facilitam o candidato se mostrar como super homens e super mulheres. O ponto forte é quando o entrevistador consegue olhar não só as competências técnicas, mas ele consegue de maneira hábil perceber qual o fit que esta pessoa tem com a cultura organizacional da empresa. O sucesso depende da habilidade do entrevistador, um entrevistador mais preparado consegue avaliar elementos mais sutis como a auto consciência sob si.

Diretor 3:

Dificuldade na formulação de perguntas para investigar aspectos específicos como, iniciativa, empreendedorismo, comprometimento. O ponto forte da entrevista é o olho no olho, o contato pessoal. Os testes de conhecimento não são feito por classificação de cargo. E o ponto forte é a análise do conteúdo. Quanto a dinâmica o ponto fraco é que não temos preparo para realizar e o ponto forte é ver os candidatos interagindo

Diretor 6:

Eu sou muito visual gosto de olhar no olho para conversar e o lado ruim é que as informações são subjetivas.

Diretor 7:

Ponto forte: Eu acho que é o olho no olho. Sentir a pessoa, o caráter, eu não abro mão do olho no olho.

Ponto fraco: o olho baixo ah ah ah , não encarar, ficar se esquivando de encara, eu não gosto. A timidez eu também acho péssima numa entrevista, falar muito baixinho, não sabe falar. Não saber falar em um escritório de advocacia não funciona.

O que você acha falho em uma entrevista? R: No meu lado é a incerteza ?

Porque eu não faço nenhum teste. O teste que eu faço é prático, é ficar aqui uma semana para eu ver se vai dar ou não dar. Não faço nenhum pré teste.

Gerente 4:

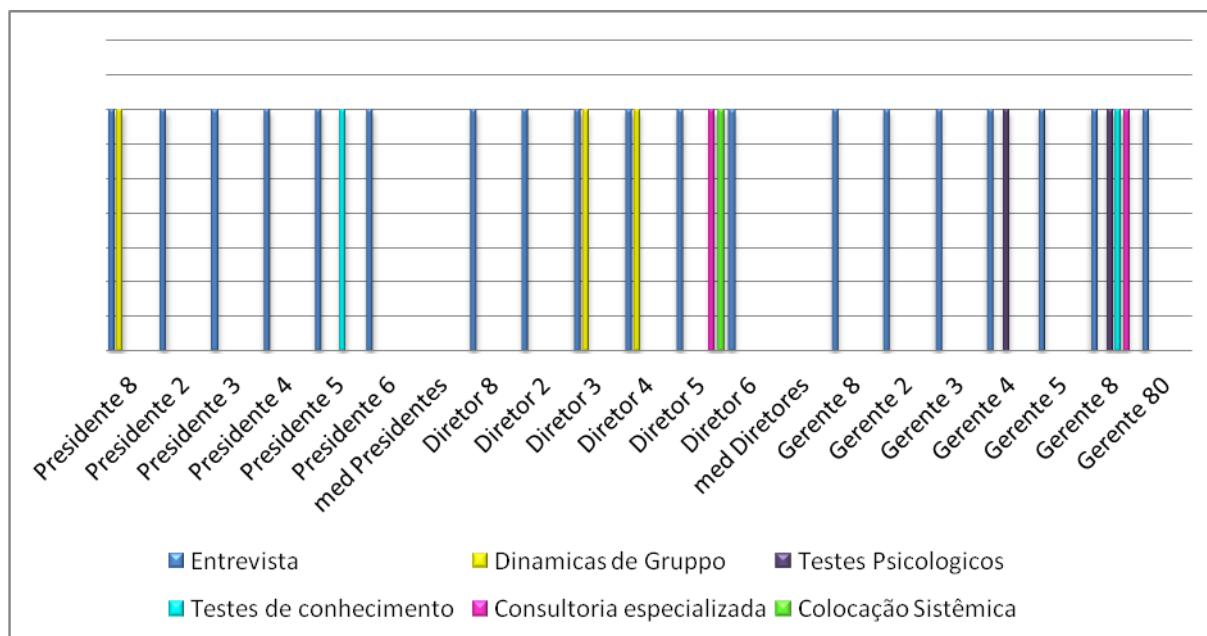
Ponto forte de colar e testar e ver se o profissional tem mesmo as habilidades que ele esta dizendo que tem, então é reforçar, é arguir... é extrair do profissional aquilo que ele esta dizendo que tem no CV dele. O ponto fraco é quer um resumo deste material para usar como material de desenvolvimento, algumas características que são evidentes ali, então poderia se começar um processo de desenvolvimento. Então o ponto fraco é que esse material acaba se perdendo.

Gerente 5:

Pontos fracos, e muito subjetivo tem haver com entrevistado a empatia com o entrevistado você perde muito porque você acaba eh, eh uma ferramenta que e limitada você mede a capacidade de um cara se portar numa reunião e não necessariamente você vai conseguir medir as outras aptidões do cara. Então e, e principalmente esses pontos fracos. Não sei se deu pra. Pontos fortes, hahah desculpa, acho que os fracos são os mesmos que os fortes. A capacidade dele de se relacionar e muito importante sabe uma coisa que você mede, a

capacidade dele de se colocar, também é algo que se mede, a capacidade dele de reagir a alguma coisa inesperada também é uma coisa que se mede na entrevista como é que ele consegue argumentar alguma coisa e a construção de raciocínio você percebe também na entrevista. Isso é tudo importante. Ah.. relacionamento importante.

Gráfico 3
Questão 8 - Entre as ferramentas citadas, quais você considera as mais importantes e por quê?



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Dentre as ferramentas citadas espontaneamente como importantes, apenas o Gerente 4 não aponta a entrevista como a mais importante. Do restante dos respondentes 100% fala da entrevista como a ferramenta mais importante.

Na opinião do gerente 4 é importante utilizar as mais diferentes ferramentas para aumentar o campo de observação, porque ele percebe que os candidatos estão cada vez mais preparados para participar das seleções.

O presidente 1, o diretor 2 e o diretor 4 citam a dinâmica de grupo como uma ferramenta muito importante, no entanto o diretor 4 lembra que existem pessoas que apresentam características pessoais que são favoráveis a uma dinâmica de grupo, ou seja, candidatos que não se destacam tanto em uma dinâmica de grupo e mesmo assim podem ser a melhor opção para vaga.

A contratação de consultorias é citada pelo gerente 8 e pelo diretor 5.

O diretor 5 considera a contratação dos “head hunters um mal necessário”, não pelo desempenho mas pelo custo. Fala também que considera muito rica a Colocação Sistêmica Organizacional, porém sente dificuldade de envolver os profissionais, no entanto, ela utiliza a ferramenta com aval da presidência pelo nível de confiança que o presidente tem nela.

Os testes psicológicos e de conhecimento foram citados pelo gerente 4 e 8 sem mais comentários. Ainda com relação aos testes psicológicos, o presidente 5 diz que “Pode ser que ele sirva para identificar se o candidato não é um assassino disfarçado, coisas do tipo”, mas não demonstra ter interesse pela ferramenta.

Nota-se que a entrevista em grupo também é muito bem vista por criar situações onde é possível medir a desenvoltura de resposta do candidato. Aumenta-se a margem de segurança quando o mesmo candidato é entrevistado por vários gestores diferentes.

O ponto forte da entrevista é o contato pessoal, poder olhar no olho do candidato. Como enfatiza o Diretor 4, a entrevista “permite sentir o candidato”. Também é considerado como ponto forte a possibilidade de checar as informações do cv pessoalmente. Como coloca o presidente 3 “um ótimo momento para “olhar no candidato e perguntar porque ele muda tanto de emprego”

Os respondentes consideram como pontos fracos da entrevista o risco de se deixar seduzir pelo candidato, ser levado pela empatia e perder de avaliar outros sinais. A falta de estrutura pode gerar bases de comparação diferentes

Vale colocar a fala do diretor 4: *“processo de cada entrevistador pode ser o ponto forte e fraco, se o processo extremamente estruturado o entrevistador consegue cobrir todos os pontos que devem ser abordados mas pode falhar ao analisar o sutil porque esta preso a estrutura da entrevista. No processo desestruturado pode também falhar por não seguir uma estrutura.”*

Presidente 1:

A entrevista é o mais importante, embora eu goste muito da dinâmica de grupo

Presidente 2:

Entrevista estruturada por cargo

Presidente 3:

O mais importante é a entrevista. Os outros testes só ajudam você a tomar a decisão ou confirmar o teu sentimento, a tua experiência. Porque você as vezes já vê no próprio curriculum, mas depois você pergunta: “por que você trocou tantas vezes de emprego?” e aí o cara fala que não tá com sorte, que ele sempre pega chefe idiota.

Presidente 4:

Entrevista

Presidente 5:

Eu não conheço os métodos e nem sei o que existe disponível para me ajudar. Sou um pouco cética quanto a aos testes psicológico e de personalidade ate por já ter sido submetida a eles e não achar eu o resultado tenha agregado alguma coisa na decisão do meu chefe em me contratar. Pode ser que ele sirva para identificar se o candidato não é um assassino disfarçado, coisas do tipo. Sei que a entrevista é boa para todos os cargos porque acho necessário o contato pessoal, mas em alguns casos é importantíssimo analisar o conhecimento técnico.

Presidente 6:

Eu gosto das entrevistas estruturadas, pois buscam fechar/descobrir/entender diversos aspectos do perfil do candidato em análise. Mas não me sinto muito conhecedora deste assunto para responder adequadamente esta questão

Diretor 2:

A entrevista.

O ponto fraco é que sem essa bagagem de hoje, de metodologia de contratação dos grandes grupos, sem os exames psicotécnicos ? aquela coisa da casinha, mas eu acho isso importante. O ponto positivo da entrevista é que geralmente você tem uma indicação, já vem com uma pré base sobre o comportamento do candidato. O ponto fraco da entrevista é o cara ser um sedutor e o cara te envolver e de repente você se frustrar.

Voltando ao ponto forte da entrevista, é o olho no olho, como a pessoa vai se portar, o modo de falar, você consegue ver se o sujeito tem educação, não só do ponto de vista cultural, mas também social, que represente os valores de sua companhia. São essas coisas q você consegue capturar dentro de um processo de entrevista. Eu acho que pela própria ?, você imaginando a tarefa q a pessoa vai executar. É uma coisa simultânea, ao mesmo tempo eu já vejo a pessoa fazendo aquilo q ela está se propondo, se vai dar certo. O visual eu acho extremamente importante.

Diretor 3:

A entrevista e a dinâmica podemos observar o candidato e ter contato com o candidato é muito importante

Diretor 4:

O processo de cada entrevistador pode ser o ponto forte e fraco, se o processo extremamente estruturado o entrevistador consegue cobrir todos os pontos que devem ser abordados mas pode falhar ao analisar o sutil porque esta preso a estrutura da entrevista. No processo desestruturado pode também falhar por não seguir uma estrutura. Penso que a entrevista é muito importante porque ela permite sentir pessoalmente o candidato além de poder checar se o que ele põe no cv é verdade. Digo que é necessário mais de uma pessoa realizar a entrevista, pelo menos as pessoas principais envolvidas no negocio. Não estou me referindo as pessoas do Rh e sim os gestores. Pedir para um para entrevistar , um ou dois gerentes que não sejam os líder direto. Penso também que a dinâmica de grupo é muito importante mas temos que levar em consideração as características pessoas. Pois um candidato pode ter competências que naturalmente se destacam numa dinâmica de grupo e outro ser tímido e não se destacar mas mesmo assim possuir competência extremamente necessárias para a empresa É importante tirar estes extremos, no entanto, a dinâmica de grupo permite a observação de competências essenciais para empresa como relacionamento, iniciativa, liderança.

Diretor 5:

Os hunters são um mal necessário devido ao custo.

Entrevista estruturada auxilia na falta de estrutura do entrevistador. Se a entrevista não é estruturada o entrevistador pode se deixar pela empatia e não ver outros sinais que o candidato esta dando. Também a falta de estrutura na entrevista gera bases de comparação diferentes

Fundamental envolver o gestor na seleção e a ter a definição do perfil pois isso dará foco na entrevista e ate mesmo uma entrevista aberta direcionada para a busca de um perfil bem determinado posso ser ótimo.

A constelação é a ferramenta muito rica que podemos usar, no entanto, existe uma dificuldade de envolver os profissionais. porque ate eles experimentarem ficam com a sensação de algo mágico. E também a necessidade de entender tudo Eu so consegui colocar a constelação na empresa pelo nível de confiança com que meu o presidente tem em mim.

Gerente 4:

Acho que não tem o mais importante, acho que é o conjunto de testes que nos dão o grande resultado. Não adianta nada se a pessoa aparece bem, fala bem na entrevista se a pessoa tem um distúrbio. Hoje as pessoas se preparam muito, as pessoas estão craque em responder testes, isso aquilo e aquilo outro. Elas se preparam para estes testes. Também acho que um pouquinho de cada coisa é importante, então 20% de cada nos da o todo.

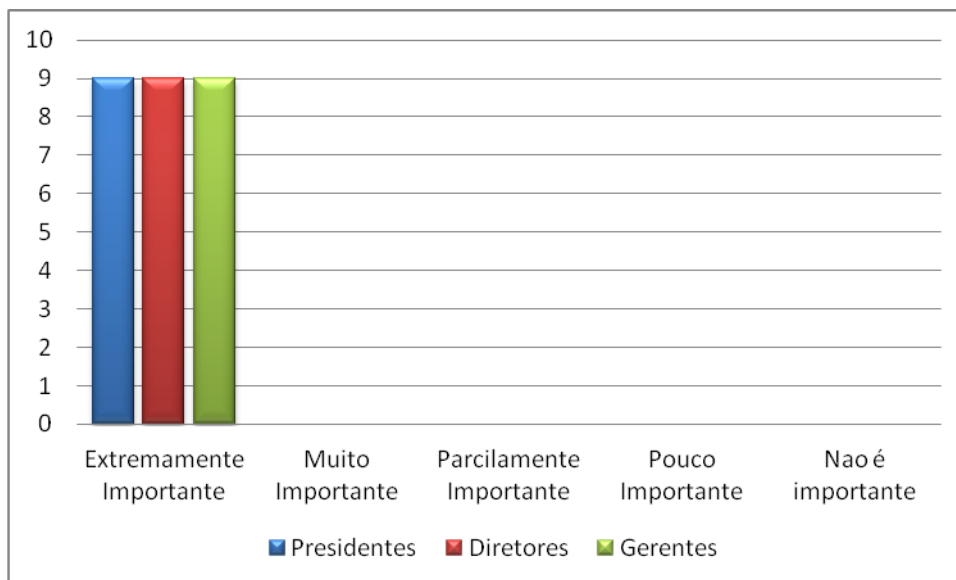
Gerente 5:

Então são entrevistas abertas e que depende do perfil de quem ta entrevistando. o RH, se você quiser entrevistar depois, tem ate um roteirozinho mas a gente não usa. Eu nunca usei o e também nunca usou o presidente nunca usou. Ninguém nunca usou. Mas eu sei que talvez pros cargos mais baixos talvez ela usa o roteirozinho. Mais aberta.

Gerente 8:

Considero as entrevistas estruturadas pois as mesmas podem estar focadas nas competências específicas requeridas para um cargo e também empresas especializadas e testes de conhecimento para vagas mais técnicas como SAP, IT, Engenharia, Projetos etc.

Gráfico 4
Questão 9. Importância da qualificação dos gestores para realizar entrevistas



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

O gráfico acima mostra que, na visão dos três grupos de respondentes, qualificar os gestores para realizar entrevistas é de extrema importância. Como podemos analisar ao longo da transcrição, existe um outro consenso entre os grupos, é a percepção de que os gestores de forma geral não são preparados para desempenhar esta função.

Dos 19 respondentes, apenas o presidente 5 e o gerente 4 afirmam ter recebido treinamento formal ao longo de sua carreira. O presidente 1 relata ter recebido treinamento quando trabalhou numa empresa americana, mas o objetivo do treinamento era preparar os gestores para realizar entrevistas dentro da lei americana e não para prepará-los para avaliar o candidato.

O diretor 1 reconhece que na sua empresa atual a baixa qualidade dos candidatos selecionados pelos gestores está relacionada com a falta de preparo dos gestores para realizar entrevistas.

A aprendizagem vem com a experiência e com os erros de pessoas mais experientes da carreira.

Apoiar os gestores para avaliar e desenvolver pessoas é uma grande oportunidade para o RH. O Rh provavelmente deve possuir um roteiro de entrevista, mas isso não chega aos gestores. O papel do recurso humano seria de apoiar a decisão, no entanto, os respondentes não percebem este apoio. Acaba-se gastando mais com empresas de recrutamento em busca de apoio.

Presidente 1:

É muito importante mas isso não acontece nas empresas. Nos não somos preparados para avaliar pessoas. Apoiar os gestores a avaliar e desenvolver pessoas é uma grande oportunidade para o RH. O único treinamento de entrevista que tive foi em empresa americana mas com a intenção de entender a parte legal e jurídica do que se pode perguntar em uma entrevista nos EUA. Não somos treinados para entrevistar e com isso não seguido um roteiro e acabamos avaliando os candidatos sob critérios diferentes. O Rh provavelmente deve possuir um roteiro de entrevista mas isso não chega nos gestores. Esta aí uma grande oportunidade para o RH, desenvolver

Presidente 2:

Nenhum gestor é qualificado, mas acho muito importante qualificar o gestor para entrevista.

Presidente 3:

Eu também daria 8 mas a realidade do mercado é 3 porque ninguém faz isso. Porque se você tem um forte recursos humanos ele tá influenciando o gestor sem ele perceber. Mas isso é errado por que depois ele sai e a empresa cai na idade média. O papel do recurso humano seria de apoiar a decisão mas o que eu to vendo é que eles estão influenciando, por que o gestor não dá importância, mas eu acho muito importante.

Presidente 5:

É muito importante qualificar, mas não tenho ninguém na minha equipe que tenha sido preparado para fazer entrevistas. Recebi alguns treinamentos quando trabalhei em consultoria e aprendi com pessoas mais experientes que eu ao longo de minha carreira.

Diretor 1:

Talvez este seja o nosso maior gap e diretamente responsável pela baixa qualidade dos candidatos selecionados pelos gestores. Os candidatos que chegavam para serem entrevistados pelos diretores eram recusados então juntamente com o Rh decimos qualificar os gestores para que eles possam melhorar

Diretor 3:

Ninguém está preparado para fazer entrevista mas pensamos em desenvolvê-los para melhorar as contratações.

Diretor 5

É muito importante mas não existe um processo formal de treinamento de entrevista., parece incoerente... tão importante e vocês não estão fazendo isso. Acabamos gastando mais com empresas de recrutamento que nos apoiam O trabalho grande hoje com o gestor é no perfil, vão entender exatamente o que precisa. O gestor não está sendo tão bem preparado quanto deveria

Gerente 2:

Isso é fundamental. Você sofre demais... não. Na raça, na raça, acho que. Como gestor a 8 anos, 8 anos como gestor, ne já trabalhei 20 nessa área. Bom , tenho 40 comecei com uns 20 anos na área de suprimentos e ate hoje nessa área. Mas como gestor 8 anos. Eh. Então assim eu particularmente não tive preparação nenhuma, de chegar o, o cargo ta aqui, ta aqui, se vira. E importantíssimo. E 10. E 10. A julgar pelo o que eu já sofri e muitas vezes ainda sofre. Então eu li um artigo uma vez muito interessante, que assim eh.. os grandes gestores das empresas eles estavam sendo procurados em áreas de psicologia, filosofia e tudo mais, e acho que ta muito voltado a isso assim, de compreender as relações, ne, começa por compreender as relações e saber buscar, eh, o, esse tipo de informação, que por exemplo você precisa numa entrevista. Ne, e ter ferramentas para poder buscar. Acho muito importante isso, acho que gestor devia cada vez mais tendenciar mais pra esse lado. eh que assim as vezes as empresas não enxergam dessa forma ne. E o que eu falei as empresas querem tanto resultando em curto prazo que ela ta preocupado com o lado técnico, não está preocupada com o lado humano da coisa ne. Por isso que eu falei assim, vejo, eu vindo de administração, tudo que aprendi na faculdade, que eu já passei de experiência até hoje, as empresas sofrem muito por não ter esse tipo de preparo ne, os gestores não terem esse tipo de preparo. 10.

Gerente 3:

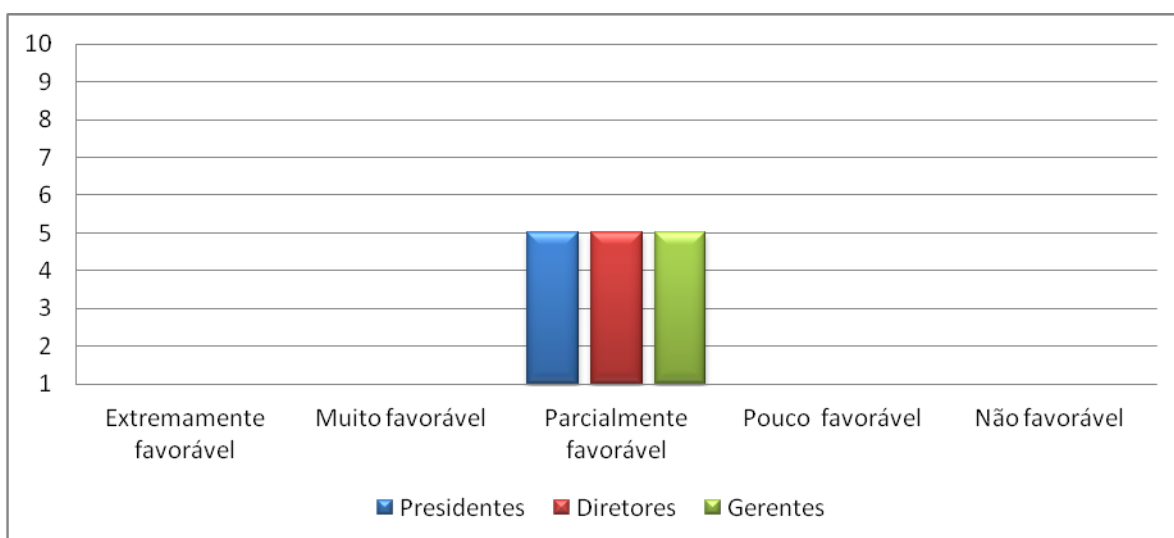
Fundamental e muito pouco feito. Até por isso que eu sustento a minha tese de que o processo mudou muito pouco nos últimos 10 anos. Como as pessoas não são treinadas para tocar um processo de seleção, ela pega o modelo que foi utilizado com ela ou alguma coisa que ela leu.

Gerente 4:

Muito importante qualificar o gestores para realizar entrevistas. Eu já recebi treinamento não na empresa atual, mas nas anteriores recebi treinamento de como funciona seleção, sobre os teste disponíveis. Porque quando o Rh manda um candidato a primeira pergunta é “qual o perfil deste candidato”, quais testes vocês aplicaram”.

Diante de um cenário que você não tem nada, o teste é uma orientação. De modo geral, o que você espera como gestora? Espera receber um apoio de RH. Imagina se a empresa não lhe dá apoio e você não sabe como fazer. Espera-se o básico, o básico tem que vir, né?

Gráfico 5
Questão 10 – Percepção dos gestores quanto à utilização das ferramentas para prever o comportamento de entrega de resultados



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Na percepção dos líderes, a utilização das ferramentas é parcialmente favorável para prever o comportamento de entrega de resultados. Mais uma vez os três grupos mostram ter a mesma opinião sobre o assunto.

Os respondentes mostram que o comportamento de entrega de resultados é algo difícil de ser observado no processo de seleção, muitos dos líderes falam que este tipo de comportamento só é possível de analisar com o tempo e no dia a dia de trabalho.

A forma pela qual, eles buscam prever este comportamento é investigando os resultados que o candidato obteve no passado para predizer os resultados futuros. Esta investigação, eles afirmam fazer por meio de entrevistas, sendo que, nos comentários espontâneos, os líderes não citam usar qualquer outro tipo de ferramenta como forma de obter mais subsídios para analisar esse comportamento.

Presidente 1:

Tenho certeza que me faltam ferramentas para analisar melhor a entrega. Hoje não favorece.

Presidente 2:

Nossos recursos não favorecem a percepção dos resultados de entrega.

Presidente 5:

Na entrevista e fazendo uma análise do histórico do profissional é possível ver o que ele já foi capaz de fazer, assim relaciono seu histórico com os desafios que ele encontrara na empresa. A decisão vem desta relação, do histórico de resultado e da perspectiva de resultado.

Diretor 1:

Avalio através de exemplos concretos do passado e relaciono com os desafios que a pessoas terá na empresa. Olhando para os resultados esse parâmetro tem oferecido bons resultados.

Diretor 2:

Ela te dá a pista , mas o dia a dia é que vai definir Tem todo um ambiente, nós temos um mundo muito engraçado, imagine o sujeito q faz a carteira num banco super grande, um (nome de empresa) ou um (nome de empresa, tudo bem que uma empresa igual a nossa, você tem de cotar como 20% a capacidade de equação (?) de capitais. Você imagine que o sujeito fez 100 no Itaú, vai fazer 100 aqui. Você tem de começar ... estrutura menor, o peso de uma estrutura menor, em relação se ele vai conseguir ser pro ativo ou se ele vai ficar envergonhado, acanhado então você consegue mais ou menos ter uma ideia. No nosso processo, Nota 6.

Diretor 3:

Os candidatos profissionais conseguem representar no processo de seleção e depois não entregam o que prometem. Eles já vêm preparado para mostrar que dão resultado.

Diretor 4:

Mesmo sendo um aspecto muito importante é difícil de perceber no processo seletivo se haverá entrega.

Diretor 5:

Só no dia a dia e analisando o resultado de trabalhos anteriores.

Diretor 6

Não consigo perceber. Contratar é o mesmo que jogar uma moeda para cima e se você der sorte está contratando alguém que dá resultado.

Gerente 3:

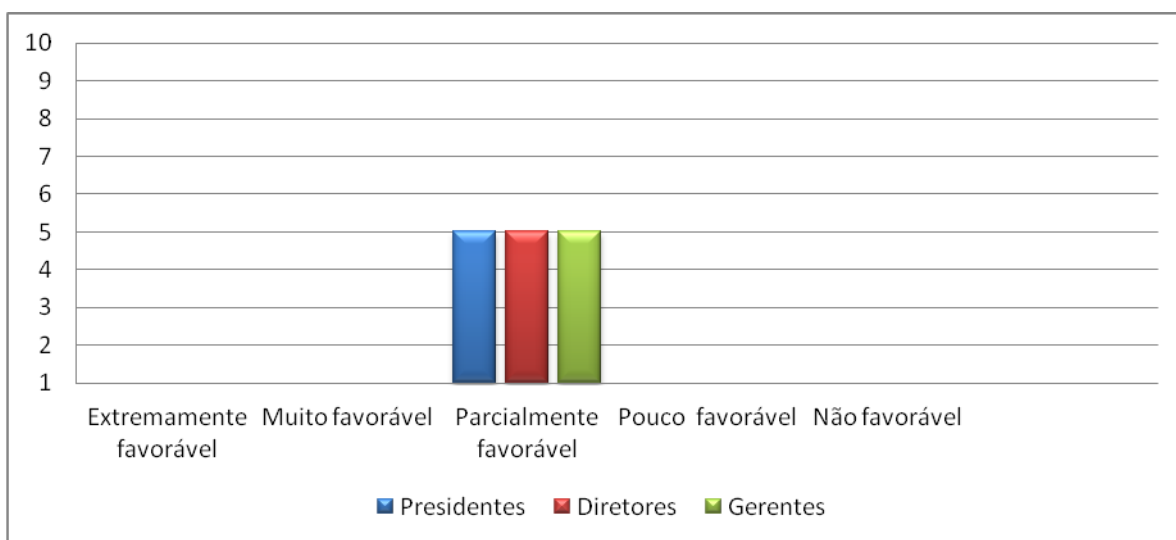
Não, infelizmente não e isso é muito ruim para o negócio.

Gerente 8:

Depende um pouco do processo, da vaga e do selecionador. Em geral sim.

Gráfico 6

Questão 11 - Percepção dos líderes quanto à utilização das ferramentas para prever o sucesso da integração do candidato no ambiente e na cultura organizacional da empresa?



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Com relação a prever o sucesso da integração do candidato no ambiente e na cultura organizacional da empresa, os três grupos mostram estar parcialmente satisfeitos. Foram poucos os comentários espontâneos a respeito desta pergunta, mas observa-se que eles pensam sempre em termos da entrevista como ferramenta de avaliação. Novamente nenhum líder cita espontaneamente a utilização de qualquer outra ferramenta para apoiá-los nesta observação.

Presidente 1:

Favorece mais que a percepção de resultados. A integração consegue ter uma ideia melhor pela entrevista.

Presidente 3:

Isso dá pra perceber. Quando é bem feitinho dá pra pegar sim.

Presidente 5:

Acho mais difícil perceber se a pessoa se terá uma boa integração, porque no momento da entrevista o candidato esta disposto a tudo e se mostra muito animado.

Diretor 2:

É difícil. O sujeito fica mais assustado e cansado nos processos seletivos do q integrado ao processo, até por que dependendo disso você vai ter cada vez mais um distanciamento do poder, vai ficar cada vez mais longe do poder. Acho que as pessoas vão p/ as empresas por causa dos pacotes de benefícios, por incrível que pareça. Na nossa companhia, se a pessoa não for se integrar, não vai rolar. A gente já tem uma noção como o candidato vai de comportar. Nota 7.

Diretor 5:

A entrevista favorece a percepção

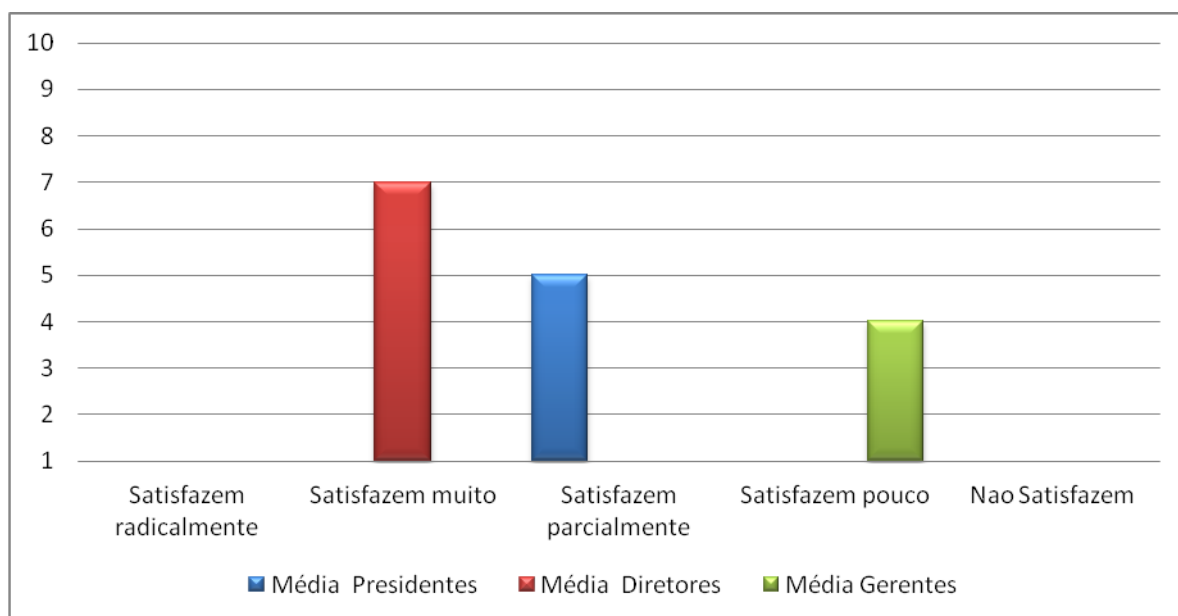
Gerente 3:

Também não. Você pode até fazer um matching dos valores do candidato com os da empresa, alinhar as expectativas, mas é só quando o jogo começa que você realmente saberá se fez a escolha certa.

Gerente 8:

Em geral sim.

Gráfico 7
Questão 12 - Satisfações dos líderes com relação às ferramentas utilizadas no processo seletivo



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

No gráfico 7 podemos observar que os líderes estão parcialmente satisfeitos com as ferramentas utilizadas nos processos seletivos.

Os líderes se mostram carentes de informação sobre as ferramentas disponíveis para seleção. Dizem sentir falta de recursos que ampliem seu campo de visão sobre o candidato e sentem necessidade de aumentar a assertividade nas contratações pensando também no custo de uma contratação errada

Por outro lado, observa-se também pouca disponibilidade de alguns respondentes em se envolver com o processo de seleção.

O presidente 3 fala da dificuldade de terceirizar a seleção de pessoas pelo fato de alguém de fora não conseguir saber o que é importante para o “coração” da empresa e de não ter a responsabilidade de escolher o perfil certo para o cargo pela falta de envolvimento com a empresa.

Presidente 1:

As experiências que tive em empresas ricas é que nem fazia ideia de quais ferramentas e recursos existiam para contratar. Nunca fui atrás para saber e o RH nunca bateu na minha porta para me auxiliar e dizer o que a empresa oferecia como recursos. Sinto falta de informação por parte do RH. A seleção é que nem decoração todo mundo acha que sabe fazer.

Presidente 2:

O processo seletivo não satisfaz porque não temos estrutura. A empresa media é pequena demais para ter um gestor responsável parrudo e grande demais para não ter.

Presidente 3:

Eu uso uma consultoria terceirizada. Ele faz a folha, tudo direitinho, mas eu senti uma certa manipulação. Porque alguém de fora não pode entender o sentimento, o coração, a filosofia dessa empresa. Ele tem que ver. Porque as vezes ele administra uma empresa, um hospital, que tem outras necessidades e eu trabalho com uma obra no meio do mato que você não acha nada.

Primeiramente ele já quer colocar uma mulher nesse lugar. Isso já mostrou pra mim pós venda. Ele quer colocar ela pra falar com um peão de obra que tem um português complicado. E aí quando uma máquina dessas quebra o cara fica louco. Eu já vi essas meninas chorar, e olha que ainda com mulher eles se comportam.

E é por isso que eu estou insatisfeito, porque ele tá tentando colocar pessoas que ele acha, mas isso aqui não é um escritório administrativo e uma fábrica, um chão de fábrica.

Presidente 5:

Como eu não sei como funciona fica difícil de responder. Sei que a empresa tem uns testes, mas eu só recorro a entrevista.

Diretor 1:

Olhando pelo resultado que temos na empresa estou satisfeito, temos acertado na contratação tanto na performance de curto prazo como no desenvolvimento de longo prazo. Mas existem situações que as ferramentas que nos temos elas não me atendem. Por exemplo numa contratação de um gerente eu tinha uma dúvida muito grande e não sabia para onde correr, fui buscar ajuda na área de recrutamento e seleção eles me aconselharam um teste psicológico que também não sanou a minha dúvida. Então aconselhei o gestor da

vaga convidar a pessoa para almoçar e fazer algo totalmente desestruturado que favorecesse a percepção do sutil.

Diretor 2:

Para hoje sim. Eu acho que se a empresa ganhar um porte maior, nós estamos cada vez mais indo para áreas onde as pessoas fazem a diferença, provavelmente nós vamos acabar incorporando novas técnicas ao nosso modelo. Nota 6.

Diretor 3:

Precisamos melhorar a estrutura mas isso é caro para empresa.

Diretor 4:

Sim de maneira geral tínhamos muito sucesso nas contratações.

Diretor 6:

Sinto falta de estrutura tanta na contratação como na demissão. Temos funcionários no Rh há 20 anos que só fazem folha de pagamento.

Diretor 7:

Sim, porque a seleção é séria e o que vai comprometer o andamento do escritório, não sou eu que faço.

Mas é muito bem encaminhada. O meu lado é um lado mais sem compromisso mas a fiscalização é muito intensa, das pessoas que eu contrato lá. E não compromete muito. Você ouve a pessoa no telefone, você vê o que a pessoa está fazendo, você sabe o que a pessoa está fazendo, não é tão comprometedor assim.

Gerente 3:

Não, justamente porque o que eu espero como gestor é que as ferramentas disponíveis me ajudem a enxergar algo que com a minha experiência de entrevista eu possa ter deixado passado. Eu quero algo que evidencie algo que eu não tenha capacidade de observar e com isso aumente a chance de contratar alguém que dará resultado.

Gerente 5:

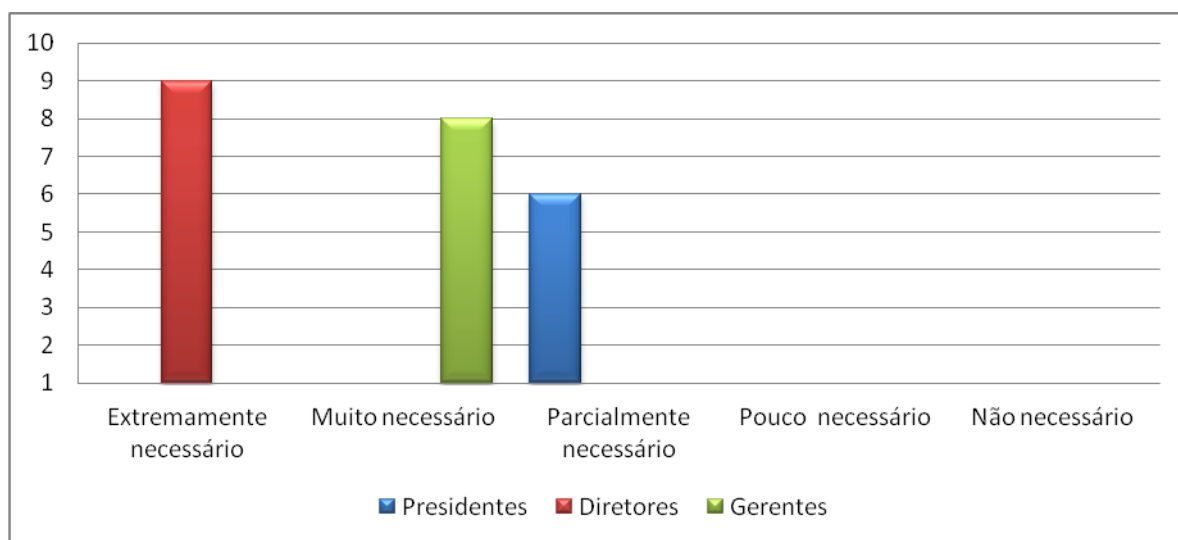
Eu nunca pensei sobre isso até hoje. Pensando agora. Não. Eu to, eu to médio satisfeita acho que precisa de algum trabalho e estruturação.

Gerente 8:

Não, pois não há um padrão ainda.

14 e 15 - Foram pesquisadas duas situações específicas com relação a capacidade de previsão das ferramentas de seleção. A primeira relacionada ao quanto as ferramentas favorecem a previsão da capacidade de entrega de resultados e segunda quanto as ferramentas favorecem a previsão da integração dos candidatos no ambiente e cultura organizacional.

Gráfico 8
Questão 13 – Percepção dos líderes quanto a necessidade de novas ferramentas de seleção de pessoal



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Os dados obtidos mostram que os líderes percebem sim uma necessidade de novas ferramentas de seleção de pessoal, porém na visão dos presidentes é parcialmente necessário, para os diretores é extremamente necessário, e para os gerentes é muito necessário.

Se relacionarmos um dos únicos comentários espontâneos, “Não sei se desenvolver ou envolver as que já existem” com as respostas anteriores fica a dúvida se existe a necessidade de criar novas ou se existe a necessidade de maior envolvimento dos líderes com as ferramentas existentes.

Presidente 1:

Não sei se desenvolver ou envolver as que já existem.

Diretor 6:

Precisamos muito

Gerente 3:

Sim e muito

Gerente 5:

Acho. Mas não é prioridade aqui. Então e 7. E importante mas não é prioridade.

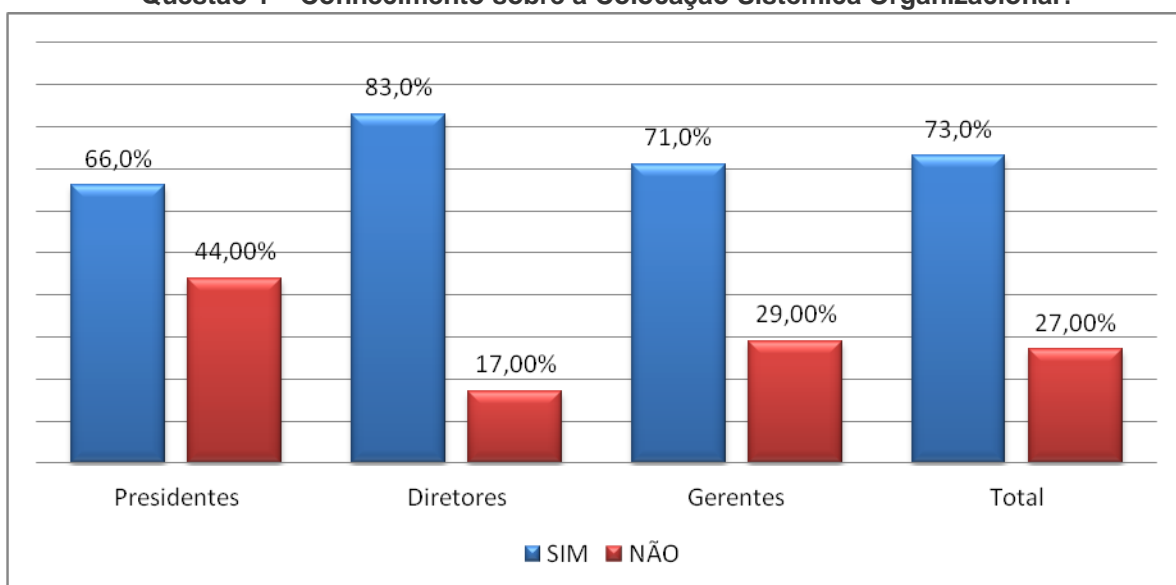
Gerente 8:

Sim

6.2 Questionário 2

A proposta deste questionário é perceber como os respondentes estão usando a CSO e qual a percepção deles quanto a sua aplicação. Não foi colocado como objetivo analisar os resultados obtidos dos processos de seleção com a utilização da CSO, apesar da pesquisadora ter profundo interesse no assunto.

Gráfico 9
Questão 1 – Conhecimento sobre a Colocação Sistemática Organizacional?



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

O gráfico 10 mostra que 73% dos respondentes já conheciam a Colocação Sistemática Organizacional. Analisando os três grupos, observa-se certa diferença entre os respondentes que conhecem a CSO. Do grupo dos presidentes 66% já conheciam a CSO, do grupo dos diretores 83% e do grupo de gerentes 71%.

Questão 2– Já utilizou ou acompanhou a Colocação Sistêmica Organizacional para questões da sua empresa? Pode falar algo a respeito?

Considerações

O presidente 2 relata ter usado a CSO em processos de contratação, para estudar a viabilidade de projetos e de novos departamentos.

O presidente 6 relata ter usado a CSO para estudar os problemas com as vendas da empresa, para decidir quanto ao comando da empresa e para seleção de pessoas em cargos estratégicos.

O Diretor 1 acompanhou em sua empresa a aplicação da CSO para resolver problemas de liderança

O Diretor 5 utilizou a CSO para a seleção de uma posição de Diretoria, para analisar a mudança de um dos líderes de uma nova operação e para trabalhar o clima diante da mudança do executivo principal da empresa, e assim, observar dinâmicas do time e as áreas que iriam precisar de maior apoio. A terceira aplicação foi num outro processo de seleção.

O gerente 3 utilizou para “conflitos velados” que aconteciam em suas equipes, para testar promoções e possíveis demissões de pessoas.

Gerente 4 relata ter usado várias vezes mas não compartilha a forma de aplicação.

A gerente 8 usou a CSO para o processo de seleção, mas prefere esperar um tempo antes de ter opinião.

Observamos nesta questão que os respondentes buscam a CSO como ferramenta de diagnóstico em diversos assuntos do universo corporativo. Em suas falas, os respondentes relatam que a ampliação da visão sobre o problema é o benefício comum percebido.

Presidente 2:

Sim. Trabalhamos com contratações , viabilidade de projetos , novos departamentos.

Tivemos a oportunidade de comprovar que em todos os casos o resultado da Constelação Sistêmica foi extremamente efetivo e assertivo.

Presidente 6:

Já usei 2 varias, fizemos 3 workshops. Foram avaliadas algumas situações:

- *numa questão relativa à dificuldade de alavancar vendas da empresa, o sistema mostrou que a empresa vivia um luto que na realidade deveria ser vivido pela família proprietária da empresa, por isto estava numa posição muito fragilizada. A família trabalhou o luto de um membro falecido, nesta constelação. E desde aquela constelação, as vendas subiram de patamar e nunca mais caíram.*
- *quanto aos fundadores da empresa, uma vez que os sócios atuais são a 9ª. Geração de sócios da empresa. Foi feito um trabalho para reconhecer e honrar os fundadores e os demais sócios anteriores*
- *quanto ao comando da empresa: foram avaliadas 2 pessoas para ficar no comando, sendo uma que já estava no comando e outra que estava em outra área. O sistema mostrou que o comando deveria ser passado à outra pessoa (que cuidava de outra área). Este processo levou um ano para ser implementado na empresa e os resultados apareceram aos poucos, lentamente.*
- *avaliação de pessoa para ocupar área chave da empresa (responsável legal perante ANVISA): o sistema mostrou pessoa que era justamente a que a direção a empresa queria. Mas havia duvidas por ela ser a mais nova integrante da equipe e poder-se-ia estar desrespeitando as pessoas mais antigas Porém o sistema mostrou que a colaboradora mais nova seria a mais adequada ao cargo. Por ser um cargo que envolve alto nível de burocracia, ele ainda esta em fase de implementação.*

Diretor 1:

Não como cliente direto. Na ocasião acima foram realizadas duas colocações sistêmicas para analisar a dinâmica existente no time de liderança da empresa (Board). O objetivo era entender as questões que poderiam facilitar e/ou dificultar a efetividade do time. O resultado foi muito útil, pois foram identificados pontos que não eram facilmente visíveis e que influenciavam de forma importante o funcionamento do Board. Uma vez entendidos, estes pontos foram resolvidos resultando em melhor performance do time de liderança.

Diretor 4:

Sim já utilizei. As informações e a possibilidade de enxergar o todo da empresa foram de muita valia para o desenvolvimento da organização.

Diretor 5:

Sim, já utilizamos em três situações. Utilizamos num processo seletivo para uma posição de Diretoria e, através da Colocação pudemos identificar que tínhamos mais opções de candidatos do que esperávamos e que o antigo ocupante já tinha concluído o seu processo de “liberação” da posição. Isso se confirmou, pois o candidato que tínhamos no momento da Constelação acabou não aceitando a posição e, facilmente, identificamos uma nova pessoa que vem exercendo a função com sucesso.

A segunda oportunidade foi na mudança de um dos líderes para uma nova operação e ele pode ver todo o “clima” de sua nova equipe, as principais dinâmicas do time, as áreas que iriam precisar de maior apoio; etc. Esse executivo acaba de assumir a nova posição e já pode confirmar que várias das observações estão se confirmando na prática. Acreditamos que todo o processo vai ajuda-lo a ter uma integração muito mais rápida e efetiva e que ainda conseguirá trazer os resultados do negócio com mais eficiência e velocidade.

A terceira oportunidade foi recentemente, para num outro processo de contratação. Identificamos através da constelação que era preciso rever o perfil da posição, trabalhar com algumas “resistências” internas em relação à posição e incluir no processo nosso parceiro que será o principal elo da nova posição com a empresa. Em menos de uma semana após a constelação, o perfil foi esclarecido, as diferentes pessoas da organização que tinham resistência/questionamento em relação ao cargo, expuseram essa resistência quase que naturalmente e, recebemos espontaneamente o curriculum de um candidato que parece se encaixar perfeitamente na posição.

Gerente 3:

Sim. Utilizei algumas vezes para entender “conflitos velados” dentro das minhas equipes e em outras vezes para testar promoções e possíveis demissões de pessoas.

Gerente 4:

Já usei e acompanhei várias vezes. Acho fantástico porque ela me dá uma visão, ela me dá um ângulo diferente de visão. Eu consigo enxergar de uma outra forma. Eu consigo sair da minha caixinha e ter uma visão do todo. A gente consegue acessar toda a parte organizacional sistêmica da minha área.

Gerente 8:

Me pareceu interessante aplicar a colocação sistêmica organizacional no processo de seleção, porém quero acompanhar a entrada do candidato e esperar alguns meses para poder ter uma opinião mais robusta.

Questão 3 – Se já utilizou para a Colocação Sistêmica Organizacional no processo de seleção, qual a sua percepção quanto à contribuição desta ferramenta no processo de seleção?

Considerações

Na opinião dos respondentes a ferramenta possibilita perceber os aspectos mais sutis da relação do candidato com a empresa, aspectos estes exemplificados pela possibilidade de perceber a força que o candidato traz ao cargo e a empresa. O gerente 3 menciona que na sua experiência ao utilizar a CSO conseguiu observar comportamentos que em sua opinião são difíceis de serem explorados, como observar se o candidato tem respeito pela empresa, pela hierarquia e se sua entrada na empresa traz harmonia para equipes.

Na experiência da diretora 5, ela identificou a necessidade de rever o perfil do cargo antes de prosseguir com a seleção. De maneira geral os respondentes relatam que a CSO facilita a tomada de decisão por traduzir sensações e sentimentos que já eram percebidos mas não entendidos.

Presidente 2:

Sim, 1 vez! O resultado demonstrou que , em primeira instancia a contratação seria benéfica tanto para empresa como para contratado, e foi! Demonstrou porém , que após alguns meses o contratado passaria a ver a empresa como “ mãe” , passando a ter dificuldades para relacionamentos profissionais e dificuldades com cobranças , misturando pessoal X emocional. Estamos nesse exato momento.

Presidente 2:

Revolucionária. A oportunidade de comprovarmos a nível sistêmico o que só está no racional , nos leva a outros patamares em economia de tempo , frustrações de ambos os lados e melhoria sensível na formação e desenvolvimento de times de trabalho , além de ajudar na mais difícil das contratações: cargos de liderança!

Presidente 6:

Ja utilizamos para avaliar uma vaga na qual concorriam 5 pessoas internas. O processo de avaliação pelo Sistema foi extremamente interessante pois colocou a avaliação sob nova perspectiva, na qual testamos qual dos candidatos traria maior força ao Cargo. Houve por um período pequena duvida entre dois candidatos, mas logo o sistema mostrou o candidato adequado e a percepção de que a empresa ganharia firmeza com aquela opção fez todo sentido para nós. A escolha deste candidato pelo sistema coincidiu com a escolha que já tínhamos feito previamente, o que reforçou nossa decisão.

Presidente 6:

A avaliação sistêmica na escolha do candidato ampliou nossa percepção quanto ao "encaixe" daquela pessoa naquele cargo. Como citado acima, haviam outros candidatos internos que já trabalham na empresa há anos e que igualmente tinham o perfil técnico para ocupar a vaga. Porém, pudemos perceber uma força maior no cargo quando a pessoa certa o ocupa, algo que não temos como avaliar por meios tradicionais de seleção e que pode até parecer não fazer sentido, mas no nosso entendimento, faz todo sentido avaliar energeticamente o que o candidato sente ao ocupar um cargo específico, bem como o que o cargo "sente" ao ser ocupado por um cargo específico.

Diretor 1:

Não, porém tenho interesse.

Diretor 4:

Não utilizei para seleção.

Diretor 5:

Conforme descrito acima, nossa experiência está nos mostrando uma riqueza muito grande, por nos permitir eliminar barreiras desconhecidas, facilitar o fluxo do processo e nos dar mais segurança na hora da decisão.

Diretor 5:

Só utilizei para contratação CLT, mas não vejo porque não poderia ser para PJ.

Gerente 3:

Acho um processo que me auxiliou enormemente na tomada de decisão por um candidato pois trouxe a tona percepções que eu tive durante a entrevista com o mesmo candidato mas que eu não sabia muito como traduzir aquela percepção.

Como o representante não tem a minha ideia da pessoa que ele representa, a constelação, mostra de forma muito isenta questões muitas vezes difíceis de serem exploradas em uma entrevista como, por exemplo, se ele tem respeito pela empresa e pela hierarquia dentro dela e principalmente se a contratação dele trás mantém uma harmonia entre as equipes existentes ou não.

Gerente 4:

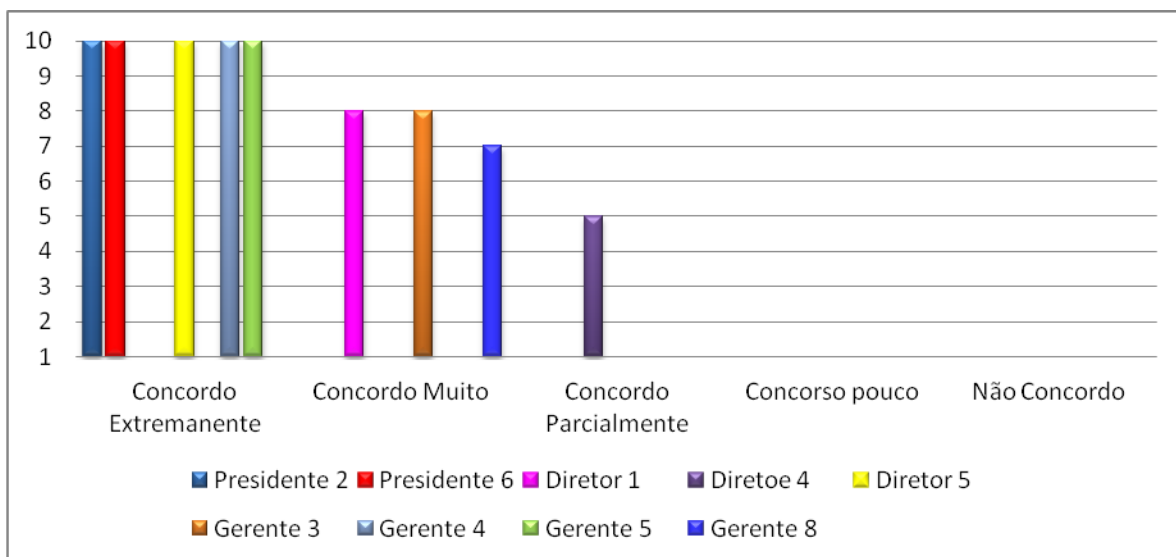
Eu já acompanhei e hoje eu estou iniciando a utilização dessa ferramenta para a seleção de pessoas na minha área.

Gerente 4:

Nós acabamos nos deparando com coisas que a gente desconhece, com situações com fatos. É tão rico, é tão valioso esse trabalho que ele nos dá a oportunidade de trazer pessoas mais propícias que vão se relacionar melhor com a área. Ele também nos dá a oportunidade de olhar o passado pra tentar arrumar e possibilitar que a gente tenha um presente melhor. Pela ferramenta ser algo ainda muito nova e desafiadora, é complicado traduzir isso em palavras. É algo ainda muito inovador para os dias atuais e por isso é complicado você falar disso para qualquer pessoa. Tem que pensar na maneira de falar disso.

Eu estou fazendo um processo de seleção pra minha área, eu tenho a possibilidade da contratação de 10 pessoas e nós fomos fazer alguns testes. Eu pude ter uma visão da empresa, do departamento, da área e do cargo propriamente que eu estaria fazendo a seleção. Então eu observo o que é que é realmente ver fora da caixa, de estar observando algo acima, com outra visão e através dessa ferramenta eu consegui ver várias implicações que alguns fatos que ocorreram com a empresa tinham com a minha área.

Gráfico 10
Questão 4 - Você concorda que a utilização da Colocação Sistemática Organizacional pode aumentar a assertividade do processo de seleção de pessoal nas empresas?



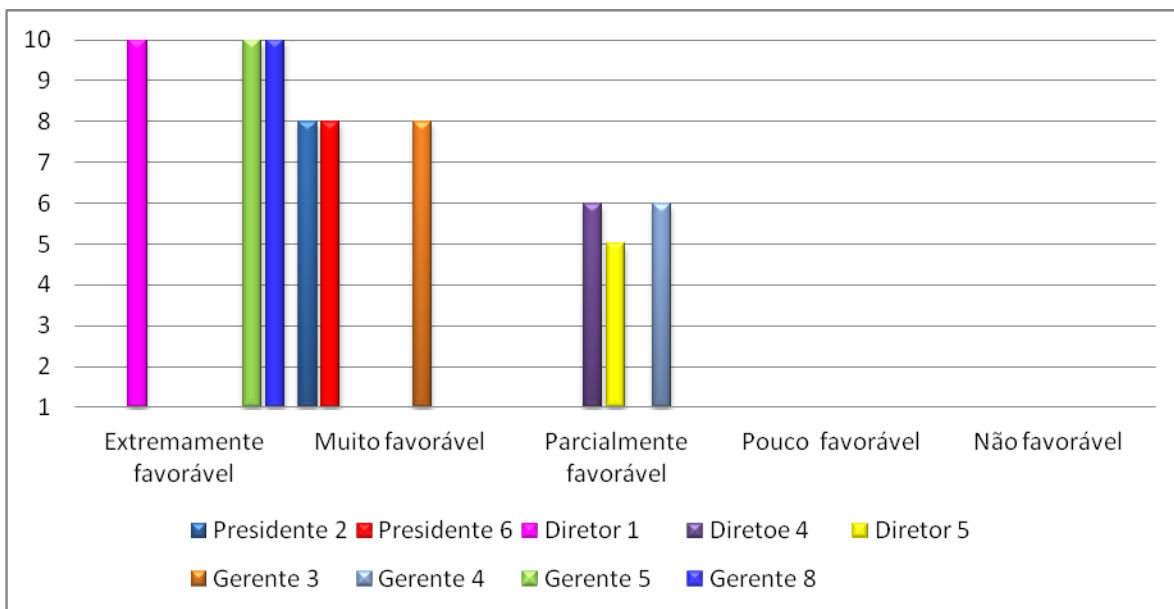
Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Ao analisar as percepções dos respondentes com relação ao nível de concordância que CSO aumenta a assertividade do processo de seleção de pessoal, observamos que 5 dos 9 respondentes concordam extremante com a afirmação. Três outros respondentes concordam muito com a afirmação e apenas 1 dos respondentes concorda parcialmente com a afirmação. Não houve manifestação para duas afirmações de valor mais baixo.

Gráfico 11

Questão 5 - Você concorda que a utilização da Colocação Sistemática Organizacional favorece a percepção do comportamento de entrega do resultado do candidato?



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Ao analisar as percepções dos respondentes com relação com relação ao nível de concordância que CSO favorece a percepção do comportamento de entrega de resultado observamos que 5 dos 9 respondentes consideram muito favorável, 3 consideram parcialmente favorável e 1 extremante favorável.

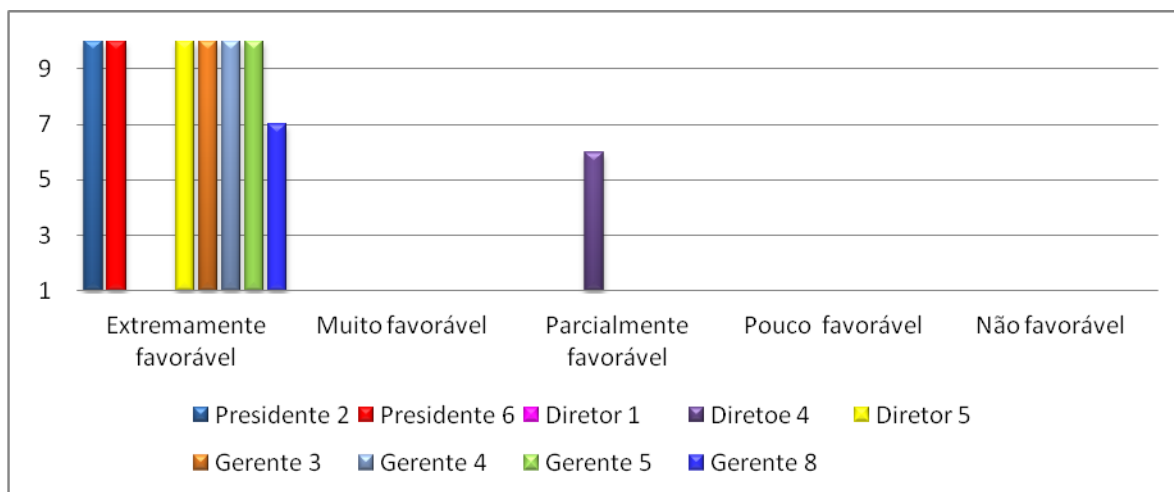
Diretor 5:

Seguramente. A partir do momento que podemos averiguar qual o candidato que melhor se enquadra nas necessidades da empresa, que mais rapidamente estará “dentro” da sua função, que tem as melhores qualificações para ocupar a posição isso nos dá mais tranquilidade sobre as entregas do mesmo. É óbvio, que ao longo do caminho do candidato, após assumir sua posição, existem outras variáveis que podem não ter sido avaliadas na colocação de contratação, e que podem influenciar o seu resultado. Algo que não esteja

nem no escopo da função dele, por isso, acredito que a constelação nos dá uma boa visão, mas pode não ser 100%.

Gráfico 12

Questão 6 - Você concorda que a utilização da Colocação Sistemática Organizacional favorece a percepção da integração do candidato no ambiente e dentro da cultura organizacional de sua empresa?



Fonte: Elaboração do autor

Considerações

Ao analisar, as percepções dos respondentes com relação ao nível de concordância que CSO favorece a percepção da integração do candidato no ambiente e dentro da cultura organizacional da empresa, observamos que 8 dos 9 respondentes consideram extremamente favorável e 1 dos respondentes considera parcialmente favorável.

Questão 7 - Em sua opinião, quais os pontos fortes e fracos da Colocação Sistêmica Organizacional?

Considerações

Nesta questão buscamos capturar a percepção dos respondentes com relação aos pontos fortes e fracos da CSO.

Com relação aos pontos fortes observamos que os respondentes falam da assertividade, da rapidez de aferição, oportunidade de ver o candidato de forma mais ampla e de analisar os aspectos sutis da relação candidato e empresa. Também dizem perceber que a ferramenta gera subsídios para tomada de decisão e possibilita ver as áreas que requerem mais atenção na empresa. Como lembra a Gerente 8, funciona como uma “ferramenta adicional”.

Como ponto fraco, os respondentes mostram certo receio quanto a qualidade dos profissionais que hoje são habilitados para aplicar a CSO; por ser uma ferramenta muito nova, eles demonstram não acreditar que exista um número expressivo de profissionais preparados.

O diretor 4 observa que existe um risco da CSO ser vista como “solução para todos os problemas da empresa”. E o gerente 3 diz que por mais que a ferramenta ofereça subsídios para tomada de decisão, o gestor deve assumir a responsabilidade de suas decisões. Neste mesmo sentido, na opinião da gerente 8, os profissionais não podem se apoiar só nesta ferramenta. Observa-se nestes três comentários um receio de que os profissionais se apoiem excessivamente nesta ferramenta.

A gerente 4 acredita que existe uma dificuldade de entendimento da profundidade do trabalho e que por ser algo inovador, assusta inicialmente.

Presidente 2:

Fortes: assertividade, rapidez para aferição, economia de tempo e recursos . O ponto mais forte eh “sairmos” do racional e termos a possibilidade de enxergar o candidato sistemicamente com seus enredamentos e características, pontualmente em relação a empresa: fatos impossíveis de encontrarmos em entrevistas e quaisquer tipos de testes.

Fracos: convencer pares que não conhecem o processo, e portanto não acreditam; não confiam .

Presidente 6:

Na minha opinião, se for conduzido por pessoa realmente preparada e pronta para conduzir a questão sistêmica, eu não vejo pontos negativos, apenas pontos positivos. Eu acredito fortemente na energia dos sistemas familiares e organizacionais. O único ponto negativo que vejo seria que este tipo de trabalho fosse conduzido por profissional inabilitado. Acredito que por ser assunto relativamente novo e que envolve percepções subjetivas ainda não haja muitos profissionais aptos a conduzir este tipo de trabalho.

Diretor 1:

Fortes:

- *permite analisar aspectos sutis que de outra forma passariam despercebidos dentro dos processos tradicionais das empresas, por não serem tradicionalmente mensurados (embora não menos determinantes dos resultados).*
- *ajuda a tomada de decisão (em conjunto com outros fatores) em situações onde a resposta não é possível de ser encontrada através das ferramentas tradicionais.*
- *poderia a longo prazo enriquecer a tomada de decisão nas empresas adicionando novas dimensões de análise e reforçar a integração de diferentes níveis de percepção que em geral não estão “no radar” (além da Colocação Sistêmica Organizacional)*

Fracos:

- *falta de entendimento e confusão com práticas tidas como “não científicas”*
- *ausência de uma ação forte para divulgar práticas e experiências que usem o jargão corporativo para documentar cases de sucesso*
- *falta de uma articulação de uma rede visível de multiplicadores dentro das empresas*

Diretor 4:

Pontos Fortes: Visão do todo; possibilidade de percepção dos aspectos sutis das relações.

Pontos Fracos: Possibilidade de ser visto como solução para todas as situações das organizações; de ser mal conduzida e mal interpretada por pessoas não habilitadas.

Diretor 5:

Como já descrito, os pontos fortes são: termos visibilidade de áreas de impacto ou pessoas impactadas por uma nova posição, que não haviam sido consideradas e que, através da constelação podem ser identificadas; identificação da adequação de uma posição com o negócio; identificação de áreas de atenção; identificação de áreas/pessoas de apoio à nova posição e ao novo ocupante; etc.

Não consigo identificar um ponto fraco da constelação. Vem-me a questão de identificarmos “o quê” deve ser feito, mas, às vezes, não visualizarmos o “como”. Porém, sei que se tivermos as questões específicas em relação ao “como”, isso também pode ser visto na constelação. Além disso, o simples fato de se olhar para o sistema, faz com que ele se movimente e, naturalmente, a resposta do Como é trazida ao “líder” do sistema.

Gerente 3:

Pontos Fortes: Possui isenção de opinião uma vez que os representantes geralmente não conhecem a fundo as questões e as pessoas que eles estão representando. Possibilidade de olhar para novos modelos de negócios, novas estruturas e novas contratações de forma segura.

Pontos Fracos: Entendo que a ferramenta auxilia fortemente o gestor na tomada de decisão, mas a decisão final continua e deve continuar do gestor.

Gerente 4:

Ponto Forte: Assertividade de fazer escolhas certas de profissionais que tenham o perfil correto, que estejam engajados que, puxa vida, ali é sim ou não. Você tem várias possibilidades.

Eu acho que você consegue aplicar, o grande benefício é você tem as pessoas, você tem as indicações e você testa se as pessoas condizem, se as pessoas estão mais aptas ou não para estarem naquele cargo e quais seriam as principais dificuldades. Então você já consegue enxergar não só o comportamento, mas consegue enxergar como que a empresa vê a entrada desse profissional, como que o departamento vê, se aquilo enfraquece ou se aquilo cresce. Se aquilo dá força pra área da empresa. Então, se nós pensarmos como empresa hoje, conhecendo e sabendo essa ferramenta, não vai querer de deixar de testar porque isso não se aplica somente a seleção de pessoas, você pode testar produtos. Você pode testar se o produto vai dar certo ou não no mercado, inclusive já é testado em grandes

empresas hoje. Mas saber que eu estou trazendo um profissional que vai fazer bem para o departamento, que vai contribuir para a empresa. Seleção melhor do que essa, que esta acertando, trazendo o profissional certo para a empresa.

Ponto Fraco: A grande dificuldade hoje é o entendimento das pessoas da profundidade que é o trabalho da Colocação Sistêmica. Então ainda tem muita desmistificação . Tem muita quebra de paradigma. Então hoje esse é o ponto mais fraco. É uma ferramenta nova, é uma ferramenta que rompe barreiras. É algo muito inovador e tudo que é muito inovador primeiramente assusta. Ela cria essa barreira de , puxa vida, não é possível que essas ferramentas me deem todas essas informações! Então eu acho que é quebra de paradigma, mudança de mentalidade e quebra de barreiras .

Gerente 8:

Pontos Fortes: É uma ferramenta adicional e melhor que alguns testes.

A pessoa se abre para um visão diferenciada e reflete mais sobre o processo,. Isso muitas vezes não ocorre pois quando fazemos muitos processos seletivos acaba virando rotina.

Pontos Fracos; Acredito que resistência e também a pessoa apoiar-se somente nisso e não usar uma diversidade de ferramentas para a tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido junto aos 18 gestores que compõem a amostra, permitiu a construção de considerações finais que respondem aos questionamentos iniciais do trabalho.

A primeira está relacionada com a visão dos gestores com relação ao perfil do profissional. Neste quesito, observa-se quatro características centrais: a capacidade de relacionamento interpessoal, o novo estilo de liderança, a capacidade de contestação e com potencial de internacionalização. A capacidade de relacionamento interpessoal é o fator mais requisitado no perfil do profissional nos dias de hoje. O líder deixa de ser centralizador e passa ter um estilo mais participativo de liderança. Os gestores esperam que os profissionais cheguem para contribuir, criar e inovar. Também consideram importante que os profissionais estejam conectados com o mundo falando diferentes idiomas e que tenham desenvoltura, coragem e agilidade para viagens internacionais.

Quanto ao conhecimento das ferramentas disponíveis no mercado, ficou claro que os gestores não conhecem os recursos disponíveis para apoiá-los na seleção de pessoal. E a ferramenta reconhecida e utilizada pelos gestores é a entrevista. No entanto, constatou-se que os gestores são despreparados para desempenhar a função de entrevistador. Quanto à necessidade de novas ferramentas de seleção, fica a dúvida se a necessidade percebida foi gerada pela falta de conhecimento dos gestores.

A outra questão a ser respondida é sobre as mudanças na seleção de pessoal; na visão dos gestores houve uma mudança parcial, que não corresponde à mudança ocorrida nas demais áreas da organização.

Com relação à possível contribuição da CSO nos processos seletivos, observamos que os profissionais pesquisados se mostram dispostos para utilizar a ferramenta, tanto no processo de seleção como em outras áreas da empresa.

Como contribuição percebida, os gestores relatam que a CSO proporciona a visão dos aspectos mais sutis do comportamento humano e a visão sistêmica deste candidato inserido ambiente organizacional. Amplia o campo de visão sobre o problema trabalhado e apoia os gestores nas tomadas de decisão.

Como ponto de atenção, os gestores falam sobre a possibilidade do uso inadequado da ferramenta, que seria pensar nesta como solução para todos os problemas da empresa.

Observa-se que na opinião dos respondentes, a CSO, contribuiu em maior grau para aumentar a assertividade do processo de seleção e favorecer a percepção da integração do candidato no ambiente e dentro da cultura organizacional de sua empresa do que para analisar o comportamento de entrega.

Os respondentes afirmam que existe uma dificuldade na escolha do profissional qualificado para exercer o trabalho da CSO por não existir, no Brasil, uma regulamentação nos cursos de formação destes profissionais, diferentemente do que acontece na Áustria, onde a CSO já integra a área da psicologia.

Este trabalho também contribui para mostrar os inúmeros campos de pesquisa para aplicação da Colocação Sistêmica Organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADKINS K. S. *A Contextual Family Therapy Theory Explanation for Intimate Partner Violence*, Dissertation Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University, US, The College of Education and Human Ecology, The Ohio State University, 2010. Available at <http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/Adkins%20Katie.pdf?osu1275494312> Accessed 19.02.2011.
- ALMEIDA, Walnice. *Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMBIEL, Rodolfo A. M. [et al.] *Avaliação psicológica: guia de consulta para estudantes e profissionais de psicologia*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- ANDERSON, Ronald; CARNABUCCI, Karen. *Integrating Psychodrama and Systemic Constellation Work*. London : Jessica Kingsley, 2011.
- ARÁOZ, Claudio Fernández. Hiring without Firing. *Harvard Business Review*. - July de 1999, p. 109.
- AUBRY, Jean Mary e SAINT-ARNAUD, Yves. *Dinâmica de grupo iniciação a seu espírito e algumas de suas técnicas*. São Paulo: Loyola, 1978.
- ANDRADE, G.A. A necessária evolução da contabilidade. *Revista do CRC*. São Paulo, ano 1, n. 1, 1997.
- BAKER, M. J. (Org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BERGAMINI, C. W. Características comportamentais e variáveis organizacionais: um estudo brasileiro. *Revista de Administração*, 17 (2), abr-jun, 1982.
- BEUREN, I. M. e GIBBON, A.R.O. *Controles estratégicos e operacionais de gestão*. ENAMPAD, 2002.
- BONNSTETTER, B. J.; SUITER, J.; WIDRICK, R. *The Universal Language DISC Reference Manual Publisher: Target Training International, Ltd.*, 2001
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Trad. Guimarães Francisco M. Petrópolis: Vozes, 2010. - 5.

BERTATE, Renato Shaan. *Renato Shaan Bertate*. - 2010. - 22 de Julho de 2012. Disponível em: <http://renatoshaanbertate.webcriador.net/page11.aspx>.

Bertate Renato Shaan *Em algum lugar do passado*. Psique ciência e vida, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. São Carlos: [s.n.], Janeiro - Julho de 2005. - Vol. 2. - pp. 68 - 80.

BÖSZÖRMÉNYI-NAGY Iván; SPARK, Geraldine M. *Invisible Loyalties*. [s.l.]: TAYLOR PRINT ON DEMAND, 1973.

_____; KRASNER B.R. *Between Give and Take*, USA, Brunner/ Mazel Publications, 1986.

_____; SPARK G. *Invisible Loyalties*, USA, Harper & Row Publications, 1973.

Borek, Leo. *Team Structural Constellations and Intra-Team Conflict*. Team Performance Management 17.7-8 (2011):405-17. ProQuest Social Sciences Premium Collection. Web. 20 July 2012.

CAPRA, Fritjof *A teia da vida*. Trad. Eichenberg Newton Roberval. - São Paulo: Cultrix, 2006.

CARELLI, Antônio. *Seleção de Pessoal: Uma abordagem empírica*. Tese de Doutorado. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 1972.

CARNABUCCI, K. Moreno. *The Knowing Field*: International Constellations Journal 17, 71-4, 2011.

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Funções Básicas do Sistema de RH*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CARVALHO, Leda Maria Vecchioni; PASSOS, Antonio Eugênio; VALVERDE Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Correa. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CASTELLAR, Marilda. *Os Multimeios e os Instrumentos de Seleção de Pessoas*. Dissertação de Mestrado. Campinas: [s.n.], 1992.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COHEN, D.B. (2009) *I Carry Your Heart in My Heart: Family Constellations*. In *Prison*. Heidelberg, Germany: Carl-Auer-SystemeVerlag.

_____. *Systemic Family Constellations and Their Use With Prisoners* [tese]. San Francisco. California: [s.n.], 2008.

_____. *Family constellations: An innovative systemic phenomenological group process from Germany*. The Family Journal, 14, 3, 226–233, 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Modelo de Pesquisa em Administração*. 10º ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: Senac, 1995.

DUTRA, Joel Souza [et al.] *Competências: conceitos, métodos e experiência* São Paulo : Atlas, 2010.

_____. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

FARRELLY, F. and BRANDSMA, J. *Provocative Therapy*.Capitola, CA: Meta Publications, 1981.

DHL – *Dalsey, Hillblom e Lynn*. Disponível em: www.dhl.com.br. Acesso em 21/mar/2009.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2000.

DUTRA, Joel de Souza. *Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, Marisa. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Erthal Tereza Cristina S. *Treinamento em psicoterapia vivencial*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

FAILDE, Izabel. *Manual do facilitador para dinâmicas de grupo*. Campinas: Papirus, 2007.

FAYOL, Henry. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1990.

FARIA, Ana Cristina de; CUNHA Ivan da; FELIPE Yone Xavier. *Manual Prático para Elaboração de Monografias: Trabalhos de Conclusão de Curso, Dissertações e Tese*. São Paulo: Universidade São Judas Tadeu, 2007.

FELIPPE, Maria Inês. *Maria Inês Felipe* [Online]. - 2012. - 12 de 05 de 2012. – Disponível em: <http://www.mariainesfelipe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=49>.

FISCHER, André Luis; Fleury M. Teresa (coord). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Prática de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. [et al.]. *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FRANKE, Ursula. *El río nunca mira atrás*. Heidelberg : Carl-Auver-SystemeVerlag,, 2003.

_____. *Quando fecho os olhos vejo você: as constelações familiares no atendimento individual e aconselhamento: um guia para prática*. Patos de Minas :Atman, 2006.

FREUD, S. (1958). *Totem and taboo* (Standard ed., Vol. 13). London: Hogarth. (Original work published 1913)

GARDNER, W. L; MARTINKO, M. J. Using de Myers-Briggs Type Indicator to study manager: a literature review and research agenda. *Journal of Management*, v. 22. n. 1, pp. 45-83, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas - Enfoque nos papeis*. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GÓMEZ, Francisco. *Técnicas Y Métodos Para La Intervención Social En Las Organizaciones*. Madrid :Universidad Complutense de Madrid , 2003.

GOMORI, Maria; WINTER Joan E. O modelo processual de Virgínia Satir: implicações práticas. *Panorama das terapias familiares* / A. do livro Elkain (org.) Mony / trad. Heller Eleny Corina. São Paulo: Summus, 1998. - Vol. 2.

GOTO, Tommy Akira. *Introdução à psicologia fenomenológica: a nova psicologia de Edmund Husserl*. [s.l.]: Paulus, 2008.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Járder dos Reis. *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GRAMIGNA, Maria Rita Jogos de Empresa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. *Modelos de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson: Makron Books, 2004.

GERHRAD, Tatiana; ENGELAND, Denise Tolfo Silveira (org). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Vol. I.

GREENE, Brian. *O tecido do Cosmo - O espaço, o tempo e a textura da realidade*. Trad. Filho José Veigas. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

GROCHOWIAK, Klaus; CASTELLA, Joachim. *Constelações organizacionais: consultoria organizacional sistêmico-dinâmica*. Trad. Berhorn Susanna. São Paulo: Cultrix, 2007.

HAIR J. F. Jr; BABIN, B; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: ARTMED, 2005.

HALTERS, Patrick. A Branding Constellation Reliability Case Study. University: Open University of the Netherlands Date: 2009, February 16.

HAUSNER, S. *A constellation concerning neurodermatitis*. Systemic Solutions Bulletin 7, 2000–2001.

_____. *Even if it Costs me My Life: Systemic Constellations and Serious Illness*. New York, NY: Gestalt Press/Routledge Taylor and Francis, 2011.

HELLINGER, B. Quote from London workshop, 2000. Available at www.constelatiifamiliale.ro/en/family-constellations.html. Accessed 6 July 2011.

_____. *Constelações familiares: o reconhecimento das ordens do amor*. São Paulo: Cultrix, 1996.

_____. *Entrevista - Los Órdenes Ocultos en Los Sistemas*. Septiembre de 1999.

_____. *Entrevista a Bert Hellinger*. Barcelona: Revista de Gestalt de la AETG, Diciembre de 2001.
Disponível em: <http://www.oshogulaab.com/PSICOLOGIA/HELLINGER3.html>.

_____. *Love's own truths: Bonding and balancing in close relationships*. Phoenix: Zeig, Tucker and Theisen, 2001.

_____. *Ordens do amor - Um guia para trabalho com constelações familiares*. Trad. Queiroz Newton de Araújo. - São Paulo: Cultrix, 2007.

_____; WEBER, Gunthard; BEAUMONT, Hunter. *A simetria oculta do amor*. São Paulo: Cultrix, 2006.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. T. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HUSSERL, Edmund. *A crise da humanidade européia e a filosofia*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

JUNG, Carl Gustav. *Psicologia do Inconsciente*. Petrópolis : Vozes, 1987

KAREL, Ing. J.O. *Identifying a New Opportunity A Branding Constellation Reliability Case Study*. Student: University: Open University of the Netherlands Course: Thesis B9131B. Study: Master Business Management Graduation: Supply Chain Management Graduation theme: Branding Constellations Examiner: Drs. W.E. Jurg Second Reviewer: Dr. C.S. Horváth Date: 29-01-2009.

KURIMAY T. To the Memory of IvánBöszörményi-Nagy, M.D., One of the Founder of Family Therapy, 2007.Available at http://www.eftacim.org/doc_pdf/ivannagy.pdf. Accessed 28.02.2011.

LEONARD, D.; STRAUS, S. Aproveitando todo o cérebro da empresa. *Gestão do Conhecimento*. Harvard Business Review. Campus: Rio de Janeiro, pp. 108-133, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os Processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MACHADO, Lourdes Marcelino; ABDIAN, Graziela Zambão Maia; LABEGALINI, Andréia Cristina Fregate Baraldi (orgs). *Pesquisa em Educação: passo a passo*.

MANFREDINI, Vanessa; ARGIMON, Irani Iracema de Lima. O Uso de Testes Psicológicos: A Importância da Formação Profissional. *Revista Grifos* p. 133 a 144.

MANNÉ Joy; HELLINGER, Bert. *Family Constellations: A Practical Guide to Uncovering the Origins of Family Conflit*. Berkeley: North Atlantic Books, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINEZ, Victor. *Mundo Corporativo: Sucesso profissional* Outubro de 2010.

MORENO J. L. Psicodrama. São Paulo: Cultrix, 1978.

_____. *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group psychotherapy and Sociodrama*. Beacon House, Beacon, NY, 1953,1978.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Trad.Goldschmidt GeniG. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo : Ática, 2007. Vol. 1 : 1 : p. 376.

_____. Os processos de recrutamento e seleção. *As Pessoas na Organização*. In: FRANÇA, Ana Cristina Limonge; ARELLANO, Eliete Bernal. São Paulo: Gente, 2002.

PALHARINI, Francisco de Assis. *Recrutamento e seleção de pessoas: Fundamentos e tendências*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2008.

PEREIRA, Julio Cesar Rodrigues. *Análise de dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. 3º ed. São Paulo: Edusp, 2001.

PERLS, Frederick S., GOODMAN, Paul; HEFFERLINE, Ralph. *Gestalt-Terapia* São Paulo: Summus, 1998.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. 4º ed. São Paulo: LTr, 2005.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência*. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

_____. *Seleção por competências*. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2004.

RAMALHO, Cybele M. R. *Psicodrama e dinâmicas de grupo*. São Paulo: Iglu, 2011.

RODRIGUEZ, Edson. *Mundo Corporativo: Entrevista sobre gestão de carreira* Abril de 2011.

ROEVENS, Joseph LM. *Systemic Constellations Work in Organizations*. Tese para a obtenção do grau de doutor na Universidade Tilburg, na autoridade do Reitor, Prof FA van der Duyn Schouten, defender publicamente na frente da comissão de doutorado nomeado no auditório da Universidade na sexta-feira 7 de novembro, 2008 às 14h15.

ROSENBERG, De Anne. *Contratando a melhor pessoa: Um guia eficaz e prático para você identificar os melhores potenciais para sua equipe*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SANTOS José Guilherme Wady; ALBUQUERQUE, Franco; RUTH, Nara; MIGUEL, Caio Flávio. Seleção de Pessoal: Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 2003, p. 235-243.

SANTOS, Oswaldo de Barros. *Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção Profissional*. 9ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

_____. *Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção Profissional*, 1963.

SATIR, Virginia; BALDWIN, Michele. *Terapia Familiar Passo a Passo*. Sta. Cruz Atoyac: Pax México, 2007.

_____. *Going beyond the obvious: The psychotherapeutic journey*. In J. Zeig (Ed.), *Evolution of psychotherapy* (pp. 58-68). New York: Brunner/Mazel, 1987.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN; COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2.ed. São Paulo:Herder, 1965.

SENGUE Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

SILVA JUNIOR, Nelson da; FERRAZ, Flávio Carvalho. O psicodiagnóstico entre as incompatibilidades de seus instrumentos e as promessas de uma metodologia psicopatológica. *Psicologia USP*, 12(1), 179-202, 2001. Retrieved May 03, 2012, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365642001000100009&lng=en&tlng=pt.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. *Administração de Recursos Humanos*. Trad. Rosa Maria Lúcia G. L. e Visconti Solange Aparecida. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E. P. U. 1974.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2º ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às leis estratégicas de negócio*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. Trad. Ramos Arlindo Vieira. São Paulo: Atlas, 1966.

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

URBINA, Susana. *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

VAN REIJ, C.C.A.J.M. *Thesis Theme Branding Constellation*. University Open Universiteit of The Netherlands. Date 31 Augustus 2010

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

www.isca-network.org. Site do International Systemic Constellations Association.

WADE, Helen. Systemic working: the constellations approach", *Industrial and Commercial Training*, 2004. Vol. 36 Iss: 5 p. 194 – 199.

YOZO, Ronaldo Yudi K. *100 Jogos para Grupos: Uma Abordagem Psicodramática Para Empresas, Escolas e Clínicas*. São Paulo: Ágora, 1995. Vol. 17.

ANEXOS

Questionário utilizado na pesquisa com os decisores na seleção de pessoal

PARTE 1**Percepção dos gestores quanto à seleção de pessoal**



Entrevista sobre o Processo de Seleção de Pessoal

Empresa: _____

Entrevistado: _____

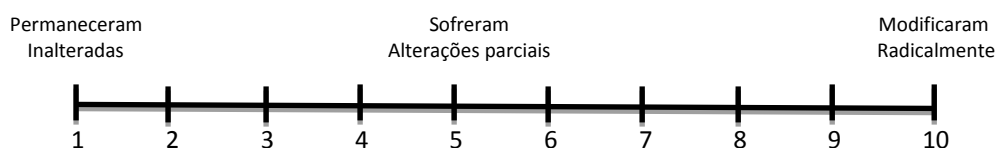
Cargo: _____

Tempo de profissão: _____

Número de empregados: _____

1. Você considera que o perfil do profissional desejado pelas empresas brasileiras sofreu alterações significativas (durante sua vida profissional)?

(Assinale um valor de 1 a 10 de acordo com a escala abaixo)

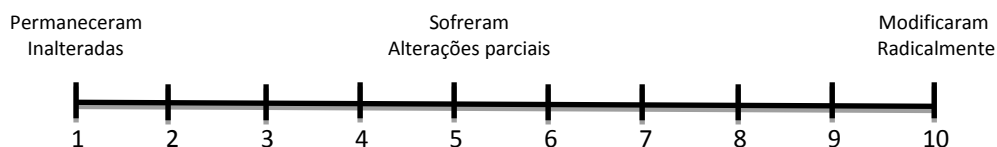


2. Em sua opinião, quais as principais alterações que ocorreram no perfil do profissional desejado por parte das empresas?

3. Você considera que as novas exigências quanto ao perfil do profissional apenas atingiram cargos específicos?

4 - Você considera que as práticas de Seleção de pessoas nas empresas brasileiras sofreram alterações significativas ao longo de experiência profissional?

(Assinale um valor de 1 a 10 de acordo com a escala abaixo)



5 – Se você considera que as práticas de Seleção de pessoas nas empresas brasileiras sofreram alterações significativas nos últimos 10 anos, quais foram estas mudanças?

6 - Selecione os instrumentos de seleção de pessoal adotados no processo seletivo de sua empresa considerando os diferentes níveis hierárquicos

Instrumentos	Direção	Gerencia	Supervisão	Coordenação	Técnico	Operacionais
Empresa Especializada						
Entrevistas Estruturadas						
Entrevistas Semi Estruturadas						
Entrevista Aberta						
Testes de Capacidade Cognitiva						
Inventário de Personalidade e Interesses						
Testes de Capacidade Física						
Testes de Conhecimento						
D. G. –Jogos						
D. G. –Simulações						
D. G. -Psicodramática						
D.G – DFS						

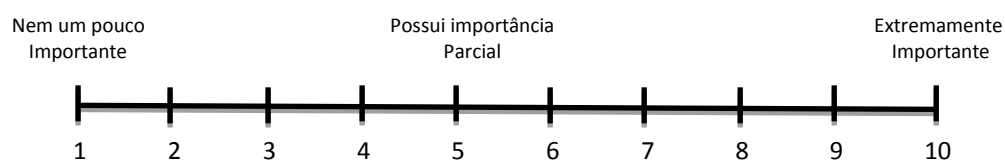
7 - Na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos das ferramentas utilizadas?

Instrumentos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Entrevistas Estruturadas		
Entrevistas Semi Estruturadas		
Entrevista Aberta		
Testes de Capacidade Cognitiva		
Inventário de Personalidade e Interesses		
Testes de Capacidade Física		
Testes de Conhecimento		
D. G. - Jogos		
D. G. - Simulações		
D. G. - Psicodramática		
D.G - CSO		

8- Entre as ferramentas citadas, quais você considera as mais importantes e por quê?

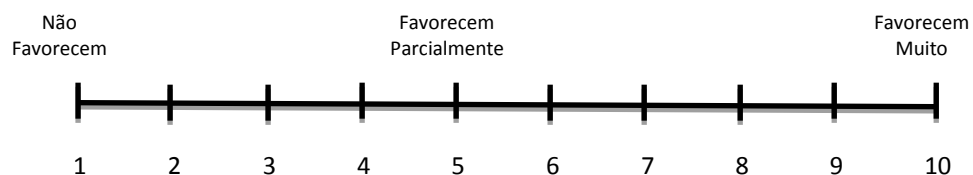
9- Quanto importante você considera qualificar os gestores para realizar entrevistas ?

(Assinale um valor de 1 a 10 de acordo com a escala abaixo)



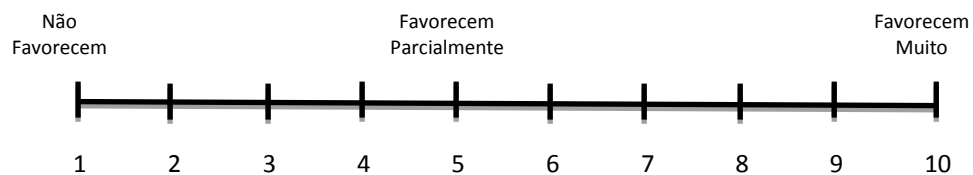
10 - As ferramentas utilizadas favorecem a percepção do comportamento de entrega de resultados?

(Assinale um valor de 1 a 10 de acordo com a escala abaixo)



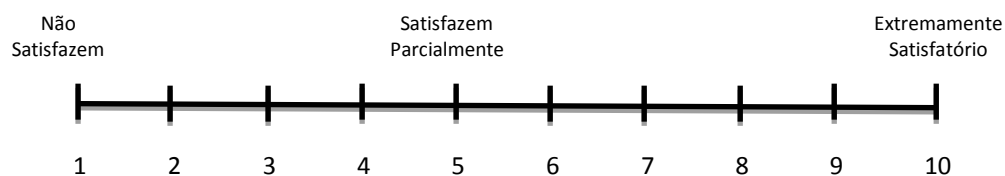
11- As ferramentas utilizadas favorecem a percepção da facilidade de integração do candidato no ambiente e na cultura organizacional?

(Assinale um valor de 1 a 10 de acordo com a escala abaixo)



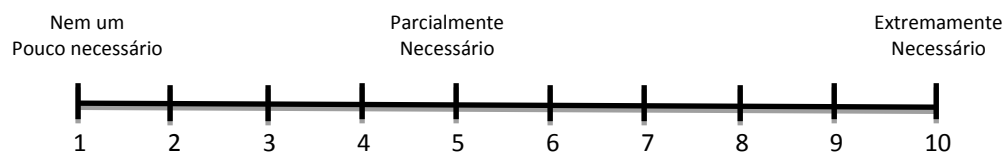
12 - As ferramentas utilizadas satisfazem as necessidades do processo seletivo? Por quê?

(Assinale um valor de 1 a 10 de acordo com a escala abaixo)



13 - O Sr. (a) considera necessário o desenvolvimento de novas ferramentas de seleção de pessoal?

(Assinale um valor de 1 a 10 de acordo com a escala abaixo)



PARTE 2**Percepção dos gestores quanto à colocação sistêmica organizacional**

I – Você conhece a Colocação Sistêmica Organizacional?

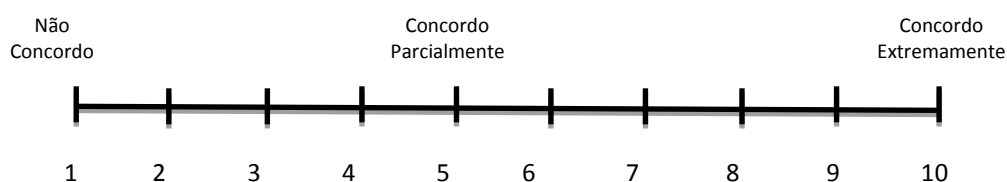
SIM (____)

NÃO (____)

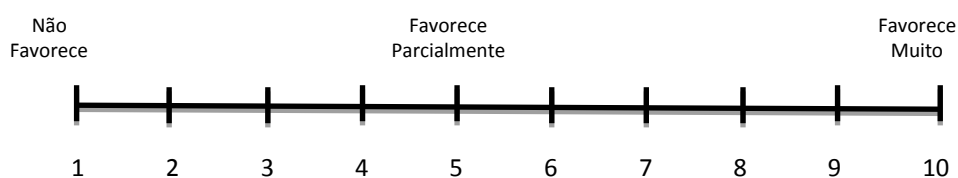
II – Já utilizou ou acompanhou a Colocação Sistêmica Organizacional para questões da sua empresa?
Pode falar algo a respeito?

III – Se já utilizou a Colocação Sistêmica Organizacional no processo de seleção, qual a sua percepção quanto à contribuição desta ferramenta no processo de seleção?

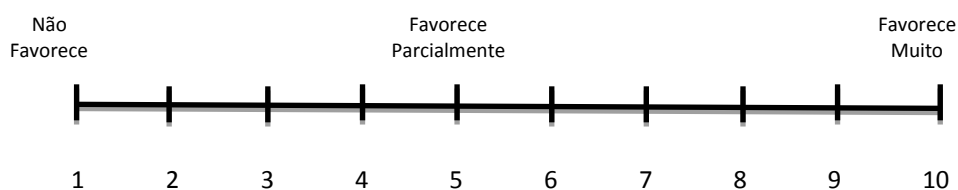
IV - Você concorda que a utilização da Colocação Sistêmica Organizacional pode aumentar a assertividade do processo de seleção de pessoal nas empresas?



V - Você concorda que a utilização da Colocação Sistêmica Organizacional favorece a percepção do comportamento de entrega de resultado do candidato?



VI - Você concorda que a utilização da Colocação Sistêmica Organizacional favorece a percepção da integração do candidato no ambiente e dentro da cultura organizacional de sua empresa?



VII - Em sua opinião, quais os pontos fortes e fracos da Colocação Sistêmica Organizacional?