

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
NÍVEL MESTRADO

SHEYLA SUZANDAY BARRETO SIEBRA

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E INTERMEDIÇÃO DE MÃO-DE-
OBRA: A ATIVIDADE DE TRABALHADORAS DE CONSULTORIAS
ORGANIZACIONAIS EM JOÃO PESSOA/PB

João Pessoa/PB

Sheyla Suzanday Barreto Siebra

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E INTERMEDIÇÃO DE MÃO-DE-OBRA: A ATIVIDADE DE TRABALHADORAS DE CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS EM JOÃO PESSOA/PB

Dissertação apresentada pela aluna Sheyla Suzanday Barreto Siebra como requisito para conclusão do curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Federal da Paraíba/UFPB, em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre em Psicologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo

João Pessoa/PB

S571r Siebra, Sheyla Suzanday Barreto.
Reestruturação produtiva e intermediação de mão-de-obra:
a atividade de trabalhadoras de consultorias organiza-
cionais em João Pessoa-PB / Sheyla Suzanday Barreto Siebra.- João
Pessoa, 2009.
131f.
Orientador: Anísio José da Silva Araújo
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCHLA
1. Psicologia Social. 2. Psicodinâmica do Trabalho. 3.
Reestruturação produtiva. 4. Consultorias Organizacionais.

UFPB/BC

CDU: 316.6(043)

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E INTERMEDIÇÃO DE MÃO-DE-
OBRA: A ATIVIDADE DE TRABALHADORAS DE CONSULTORIAS
ORGANIZACIONAIS EM JOÃO PESSOA/PB

Sheyla Suzanday Barreto Siebra

Banca Examinadora

Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo

Profa. Dra. Sarita Brazão Vieira

Profa. Dra. Marinalva de Sousa Conserva

João Pessoa 17 de agosto de 2009

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força que me faz levantar cada manhã e lutar pelos meus ideais.

A minha mãe, Célia Barreto, pelo amor, confiança e incentivos.

Aos meus irmãos, David, que sempre esteve presente em todos os momentos importantes da minha vida, mas que desta vez não foi possível... E George, que apesar da distância nos últimos meses, sempre apoiou e vibrou com minhas conquistas.

Ao meu orientador, Prof. Anísio, por me mostrar o fascinante mundo do Trabalho. Agradeço imensamente a dedicação, paciência e envolvimento nesta pesquisa.

À Profa. Sarita, por estar ao meu lado durante essa trajetória, pela contribuição como leitora desta dissertação.

À Profa. Dra. Marinalva de Sousa Conserva que, gentilmente, aceitou participar e colaborar com este trabalho, fazendo parte da banca.

Aos participantes desta pesquisa, porque sem elas não seria possível realizá-la da maneira como foi realizada.

Meus agradecimentos especiais às minhas amigas e colegas de trabalho, Profa. Socorro, Aline, Juliana, Fabiana e Adriana e as companheiras do Mestrado Thaís, Liliane, Cris, que apesar da distância, foram essenciais nessa caminhada.

Por fim, quero agradecer a todas as pessoas que contribuíram com meu crescimento profissional e pessoal, especialmente a Alex, amigo e companheiro, e a minha grande amiga Ina Mirely, sei que sempre poderei contar com vocês. Obrigada por escutarem minhas incertezas, angústias e me fazer enxergar com outros olhos a vida!

SUMÁRIO

	Pág.
ÍNDICE DE QUADROS.....	09
RESUMO	10
ABSTRACT	11
INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO I – Globalização, Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva: reviravoltas no mundo do trabalho.....	15
1.1 Definindo os temas do debate.....	15
1.2 Crise do Fordismo e Emergência do Modelo da Especialização Flexível.....	19
CAPÍTULO II - Reestruturação na área de recursos humanos e o crescimento das consultorias organizacionais na intermediação de mão-de-obra.....	29
2.1 Do departamento de pessoal à gestão de pessoas: elementos históricos.....	29
2.2 Terceirização do RH: novos papéis, novos sentido?.....	34
2.3 A Intermediação de mão-de-obra.....	38
2.4 A atividade de consultoria de RH.....	41
CAPÍTULO III – Aportes Teóricos.....	44
3.1 Psicodinâmica do Trabalho.....	44
3.1.1 As raízes da PDT.....	44
3.1.2 A organização do trabalho e a saúde mental.....	47
3.1.3 Inteligência astuciosa e reconhecimento no trabalho.....	50
3.2 Ergonomia da Atividade.....	53
CAPÍTULO IV – Perspectiva Metodológica.....	60
4.1 Razões da opção pela Abordagem Qualitativa.....	60
4.2 Dinâmica da Pesquisa de Campo.....	63
4.2.1 Participantes.....	63

4.2.2 Instrumentos e Procedimentos.....	65
4.2.3 Análise dos Dados.....	67
CAPÍTULO V - Trabalho e saúde mental dos consultores de recursos humanos:	
precarização, prazer e sofrimento.....	69
5.1 Inserção e Formação Profissional.....	70
5.1.1 Inserção profissional.....	70
5.1.2 Formação profissional.....	74
5.2 Organização do trabalho.....	76
5.2.1 Divisão do trabalho.....	76
5.2.2 Hierarquia.....	78
5.3 Atividade.....	79
5.3.1 Processo de Trabalho.....	81
5.3.2 Dia habitual e dia intenso.....	84
5.3.3 Imprevistos.....	87
5.4 A relação psíquica com o trabalho.....	91
5.4.1 O prazer no trabalho de consultoria.....	92
5.4.2 As fontes de sofrimento no trabalho.....	95
5.4.3 Reconhecimento.....	99
5.4.4 Relações intersubjetivas.....	100
5.5 Condições de trabalho.....	105
5.5.1 Salário.....	105
5.5.2 Infra-estrutura.....	107
5.5.3 Benefícios.....	109
5.6 Expectativas em relação ao futuro.....	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113

REFERÊNCIAS.....	116
ANEXOS.....	121
Anexo 1 – Roteiro de Entrevista.....	122
Anexo 2 – Termo de Consentimento Esclarecido.....	123

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro I. Caracterização dos participantes da pesquisa.....	64
Quadro II. Categorias e Subcategorias de análise.....	69
Quadro III. Atividades desempenhadas pelos consultores organizacionais.....	81
Quadro IV. Um dia de trabalho é intenso quando.....	85
Quadro V. Fontes de Prazer	92
Quadro VI. Fontes de Sofrimento.....	96

RESUMO

Este estudo abordou a atividade de profissionais que atuam em consultorias organizacionais, cuja quantidade vem crescendo em função da extinção ou enxugamento das áreas de Recursos Humanos (RH) nas empresas, um dos desdobramentos da Reestruturação Produtiva. O caráter recente desse processo levou-nos a explorar, a partir de um ponto de vista da atividade, quais as características desse trabalho. Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo geral: analisar a atividade dos profissionais que atuam em consultorias organizacionais na cidade de João Pessoa/PB, e como objetivos específicos: identificar, a partir da diferença prescrito-real, os modos de gestão do trabalho e das variabilidades; delinear as condições e a organização do trabalho que contextualizam a atividade do consultor/analista RH; investigar a relação psíquica com o trabalho, por meio da identificação das fontes de sofrimento e prazer, da dinâmica do reconhecimento. Como aportes teóricos deste estudo, utilizamos a Psicodinâmica do Trabalho que oferece contribuições decisivas para compreender as questões acerca da subjetividade e da saúde mental no trabalho e a Ergonomia da Atividade, disciplina que, ao focalizar a diferença entre o trabalho prescrito (associado à tarefa) e o trabalho real (associado à atividade), revela todo o esforço de gestão das variabilidades. O trabalho, de acordo com essas abordagens, não é considerado como mera execução, pois exige sempre uma mobilização do trabalhador. Quanto ao método adotado, considerou-se o enfoque qualitativo como o mais apropriado, haja vista o interesse em acessar as vivências subjetivas no trabalho. Foram entrevistadas nove consultoras de RH (todas do sexo feminino) que atuam em quatro consultorias organizacionais na cidade de João Pessoa/PB. A análise dos dados foi conduzida através da Análise de Conteúdo Temática, buscando identificar as categorias emergentes na fala dos profissionais entrevistados, tendo em vista os objetivos propostos. Os resultados apontam que no cenário das consultorias organizacionais, as cobranças e pressões, principalmente por parte das empresas-contratantes, é um dos maiores elementos geradores de tensão, ansiedade e desgaste emocional para as consultoras. As expressões “processo atropelado”, “você tem que enlouquecer”, “o telefone não para de tocar”, “você tem rebolar”, “tem que sambar muito”, recorrentes nos depoimentos, testemunham como a saúde mental pode ser afetada por esse trabalho. Em algumas consultorias a divisão de tarefas se confunde com uma linha de montagem, onde cada uma das consultoras é responsável por uma etapa do processo seletivo. Os salários constituem um importante fator de insatisfação, em geral, recebem um salário comercial. Contudo, a satisfação dos candidatos que conseguiram o emprego através da consultoria, é considerada uma das formas de reconhecimento mais gratificantes. O fato das consultoras de RH serem uma ponte, um elo, entre o candidato, que se encontra desempregado, e a vaga pretendida por ele, torna essas trabalhadoras um intermediador importante no processo de reinserção profissional.

Palavras Chaves: Reestruturação Produtiva, Consultorias Organizacionais, Psicodinâmica do Trabalho.

ABSTRACT

This study addressed the activity of professionals engaged in consulting organization, whose number is increasing according to the revocation or dry areas of Human Resources (HR) in business, one of the unfolding of productive restructuring. The recent character of this process led us to explore, from a point of view of activity, which are the characteristics of this work. In that sense this research was aimed at general: to analyze the activity of professionals working in organizational consultancy in the city of João Pessoa/PB, and as specific objectives: to identify the difference from the real-prescribed, the modes of management and labor variability; outline the conditions and organization of work to contextualize the activity of the consultant / analyst RH, to investigate the relationship with the mental work, by identifying the sources of suffering and pleasure, the dynamics of recognition. As theoretical contributions of this study, we used the Work Psychodynamics offering decisive contributions to understanding the issues about subjectivity and mental health at work and Activity Ergonomics, that discipline, to focus on the difference between prescribed work (with the task) and real work (associated with the activity), shows all the effort of managing the variabilities. The work, according to these approaches is not as simple implementation, it always requires a mobilization of workers. As to the method adopted, it was the qualitative approach as the most appropriate, given the need to access the subjective experiences at work. A total of nine consultants from HR (all female) who work in four organizational consultancy in the city of João Pessoa/PB. Data analysis was conducted through Content Analysis, seeking to identify the categories emerging in the speech of the professionals interviewed, in view of the proposed objectives. The results show that the scenario of organizational consultants, charges and pressures, especially from -contracting companies, is one of the biggest factors leading to tension, anxiety and emotional distress for the consultants. The terms "hit process", "you have to go mad," "not for the phone to ring," you must roll, "has much to samba," applicants in depositions, testimony and mental health may be affected by this work. In some consulting division of tasks to be mistaken for an assembly line where each of the consultants is responsible for a stage of the selection process. Wages are an important factor of dissatisfaction, in general, receive a wage mark. However, the satisfaction candidates who obtained the job through consultation, is considered one of the most rewarding forms of recognition. The fact of HR consultants are a bridge, a link between the candidate who is unemployed, and the wave you want it, makes such an intermediated workers important in the process of professional reintegration.

Keywords: Productive Restructuring, Organizational Consulting, Work Psychodynamics.

INTRODUÇÃO

Os processos conhecidos como Globalização, Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva têm sido responsáveis por um amplo espectro de mudanças no âmbito do estado, das empresas e dos sindicatos. Quanto às empresas, processos como os de simplificação organizacional, que achataram estruturas hierárquicas, extinguindo setores e postos de trabalho; focalização, que levou a externalização de um número de atividades nas empresas (dentre as quais aquelas relativas aos Recursos Humanos); introdução de inovações tecnológicas, entre outros, tem significado desemprego, precarização do trabalho (fragilização dos vínculos contratuais), instabilidade, entre outros aspectos.

A externalização, total ou parcial das atividades de Recursos Humanos (RH), tem implicado na proliferação de consultorias organizacionais, especializadas nos vários serviços de RH, com destaque para aqueles voltados ao recrutamento e seleção de pessoas, que ainda monopolizam o trabalho de muitas consultorias, e que estão, em geral, sob o comando de profissionais oriundos principalmente das áreas de Psicologia e Administração.

O caráter recente desse trabalhador (o consultor ou analista de RH, como são denominados) levou-nos a explorar, a partir de um ponto de vista da atividade, no que consiste esse novo trabalho e quais desafios levanta. O interesse em pesquisar essa problemática surgiu a partir da minha vivência profissional em consultorias organizacionais, quando pude detectar o número reduzido de estudos que focalizam essa categoria profissional emergente, especialmente no que se refere aos aspectos subjetivos do trabalho. Além disso, razões ligadas às condições de trabalho, tais como fragilidade ou inexistência de vínculos contratuais, exploração via intensificação do trabalho, baixos salários, entre outros aspectos, constituíram também móveis da presente pesquisa.

Frente ao exposto, estabelecemos como **objetivo geral** de nossa pesquisa analisar a atividade dos profissionais que atuam em consultorias organizacionais na cidade de João Pessoa/PB.

Como **objetivos específicos**, definimos os seguintes:

- 1) Identificar, a partir da diferença prescrito-real, os modos de gestão do trabalho e das variabilidades;
- 2) Delinear as condições e a organização do trabalho do consultor/analista de RH;
- 3) Investigar a relação psíquica com o trabalho, por meio da identificação das fontes de sofrimento e prazer e da dinâmica do reconhecimento.

A fim de melhor entender como se situa atualmente esse trabalhador, faz-se, no *Capítulo I*, um breve resgate das transformações pelas quais vem passando o mundo do trabalho, com destaque para os processos de globalização, neoliberalismo e reestruturação produtiva que refletem essas transformações. Em seguida, procuramos explorar os desdobramentos que tiveram essas transformações na área de RH. Antes, entretanto, procuramos situar o processo de constituição e desenvolvimento dessa área e as recentes mudanças pelas quais vem passando. A área de RH, sob diferentes denominações e finalidades, sempre esteve presente na história do capitalismo. Vários fatores concorreram no sentido de dar corpo a essa área, antes inexistente nas empresas: a necessidade de ter interlocutores junto aos trabalhadores, a ascensão do sindicato como um ator importante na negociação social, as exigências dos contextos econômicos, entre outros. Esse conjunto de elementos é responsável por uma trajetória que principia com os Departamentos de Pessoal (DP), depois Departamentos de Recursos Humanos (RH) e mais recentemente Departamentos de Gestão de Pessoas (GP).

No *Capítulo II*, procuramos por em evidência os atributos que distinguem o universo das consultorias organizacionais, procurando, desse modo, contribuir para delimitá-las do ponto de vista conceitual.

No *Capítulo III*, situamos as abordagens que nos servem de referencial teórico nesse estudo. Em primeiro lugar, a Psicodinâmica do Trabalho, que oferece contribuições decisivas para compreender as relações entre trabalho e subjetividade/saúde mental, e a Ergonomia da Atividade, disciplina que, ao focalizar a diferença entre o trabalho prescrito e trabalho real, coloca em relevo as variabilidades no trabalho e como os trabalhadores fazem para geri-las.

Quanto ao método, explicitado no *Capítulo IV*, a nossa opção foi por um enfoque qualitativo, haja vista o interesse em nos aproximarmos das vivências subjetivas no trabalho. Como o objeto desse estudo focaliza a atividade e o modo como esta implica a subjetividade, mostrou-se imprescindível à utilização de uma abordagem epistemológica que valorizasse não só as singularidades de cada sujeito pesquisado, mas também as implicações decorrentes do próprio pesquisador e do contexto histórico e social que servem de moldura a esse processo de construção do conhecimento.

A análise dos dados, objeto do *Capítulo V*, foi pautada na Análise de Conteúdo Temática, por meio da qual buscamos identificar tanto as categorias teóricas quanto empíricas que emergiram da fala dos profissionais entrevistados.

Por fim, nas *Considerações Finais*, pontuamos as contribuições mais importantes da pesquisa, procurando detectar possibilidades de estudo que se apresentam para o futuro.

CAPÍTULO I - GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: REVIRAVOLTAS NOS MUNDOS DO TRABALHO

Este capítulo focaliza as recentes mudanças no mundo do trabalho, sintetizadas no tripé: globalização, neoliberalismo e reestruturação produtiva. Consideramos importante situar essas mudanças, ainda que não de forma exaustiva, pois entendemos que é através delas que vamos encontrar as razões para as reformulações pelas quais vem passando a área de Recursos Humanos (RH)/Gestão de Pessoas (GP) nas empresas e, conseqüentemente, a crescente importância que as consultorias organizacionais vem adquirindo na atualidade, especialmente na questão da intermediação de mão-de-obra.

1.1 Definindo os termos do debate

As transformações ocorridas no mundo do trabalho estão associadas a três fenômenos, de alcance mundial: a globalização, o neoliberalismo e a reestruturação produtiva.

Para Santos (2002), a globalização é um fenômeno multifacetado, com dimensões econômicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas, interligadas de modo complexo. Esse processo se define a partir da intensificação das relações sociais mundiais que unem localidades distantes, de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a milhas de distância.

Os traços principais dessa nova economia mundial são: economia dominada pelo sistema financeiro e pelo investimento em escala global; processos de produção flexíveis e multilocais; baixos custos de transporte; revolução nas tecnologias de

informação e comunicação; desregulação das economias nacionais, entre outros (Santos, 2002). Segundo este autor, as implicações destas transformações para as políticas econômicas nacionais podem ser resumidas nas seguintes orientações ou exigências:

“[...] as economias nacionais devem abrir-se ao mercado mundial e os preços domésticos devem tendencialmente adequar-se aos preços internacionais; deve ser dada prioridade à economia de exportação; as políticas monetárias e fiscais devem ser orientadas para a redução da inflação e da dívida pública e para a vigilância sobre a balança de pagamentos; os direitos de propriedade privada devem ser claros e invioláveis; o sector empresarial do Estado deve ser privatizado; a tomada de decisão privada, apoiada por preços estáveis, deve ditar os padrões nacionais de especialização; a mobilidade dos recursos, dos investimentos e dos lucros; a regulação estatal da economia deve ser mínima” (p.4).

Para Gorender (1997), o processo de globalização sugere um nome novo para o antigo processo de internacionalização ou de criação do mercado mundial nascido com o próprio capitalismo. De acordo com este autor, as transformações no sistema capitalista mundial decorrem da recente revolução tecnológica que ocorre em vários âmbitos, mas, sobretudo, na informática e nas telecomunicações, tendo seus principais efeitos observados na organização das empresas, nos métodos de produção, nas relações de trabalho e na política financeira dos governos.

Por fim, Santos (2002) comenta que a globalização econômica é sustentada pelo consenso econômico neoliberal através de algumas inovações institucionais, como por exemplo, restrições drásticas à regulação estatal da economia; novos direitos de propriedade internacional para investidores estrangeiros; subordinação dos Estados nacionais às agências multilaterais, tais como o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC).

De acordo com Gorender (1997) o processo de globalização trouxe profundas alterações no âmbito da produção, nas relações de trabalho, no comércio nacional e internacional, nas finanças, na esfera política e em inúmeros aspectos da vida social.

O segundo fenômeno de dimensões mundiais, já mencionado, é o Neoliberalismo. De acordo com Filgueiras (1997), o princípio que o norteia é a desigualdade, entendida como um valor positivo e imprescindível, base da liberdade e da vitalidade da concorrência. O neoliberalismo, segundo Harvey (2007), é considerado uma teoria sobre práticas de política econômica que afirmam que o bem-estar humano pode ser mais bem promovido por meio da maximização das liberdades empresariais dentro de um quadro institucional caracterizado por direitos de propriedade privada, liberdade individual e mercados de livre comércio.

O neoliberalismo surgiu no pós-Segunda Guerra Mundial, como uma reação teórica e política ao Estado Intervencionista/*keynesiano*, presente na Europa e nos Estados Unidos (EUA). A doutrina neoliberal se constrói, portanto, em oposição a essa forma de intervenção do Estado, que ficou consagrada como Estado de Bem-Estar Social. O objetivo maior do neoliberalismo, de acordo com Harvey (2007), seria o de defender a moeda, assegurando a estabilidade dos preços e garantindo o cumprimento dos contratos de livre comércio.

O fenômeno político/ideológico do neoliberalismo evidencia a constituição de uma hegemonia na forma de pensar a vida em sociedade, com influência crucial nas ações cotidianas dos indivíduos (Filgueiras, 1997).

O terceiro fenômeno mencionado, o da Reestruturação Produtiva, diz respeito às transformações estruturais no âmbito da produção e do trabalho e se expressa na reorganização dos setores industriais e na adoção de um novo paradigma tecnológico e organizacional.

A reorganização dos setores industriais se materializa: na realização de grandes investimentos nos setores de ponta, tais como informática e telecomunicações; na modernização de setores dinâmicos, como o automobilístico, e no declínio de setores

tradicionais, como siderurgia e têxtil. Já o novo paradigma tecnológico e organizacional se expressa por meio da introdução de novas tecnologias, a exemplo da automação microeletrônica, e de novos padrões de gestão/organização do trabalho (Modelo Japonês), acompanhados por um processo de individualização das relações de trabalho, com o conseqüente enfraquecimento dos sindicatos.

A nova fase do capital, da qual o toyotismo¹ é sua maior expressão, reconduziu o *savoir faire* para o trabalho, mas o fez apropriando-se crescentemente da sua dimensão intelectual, das suas capacidades cognitivas, procurando envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária (Antunes, 1999).

As transformações implementadas nas empresas e suas estratégias de gerenciamento, têm ocorrido principalmente devido às alterações nos processos de trabalho, trazendo como conseqüências a flexibilização, a precarização e a degradação das condições do trabalho.

A flexibilidade é uma estratégia que ocupa espaço destacado e controverso no que se refere às questões ligadas à competitividade. Halen (2000) destaca que a flexibilização é uma estratégia que deve ser analisada nas diversas formas em que pode ser encontrada, bem como por meio dos impactos organizacionais e sociais que acarreta.

Em contrapartida, há um contingente de trabalhadores que sofrem mudanças em seus contratos de trabalho, passando a submeter-se a relações de trabalho sem nenhuma estabilidade, benefício, autonomia. O que aparece como conseqüência deste processo é que nem todas as pessoas estão qualificadas para as novas vagas, gerando uma situação de desemprego estrutural. O emprego formal é substituído por formas precárias de inserção, a

¹ Modo de organização da produção capitalista, originário do Japão e resultante da conjuntura desfavorável do país. O Toyotismo foi concebido na fábrica da Toyota após a Segunda Guerra Mundial. Este modo de organização produtiva, elaborado por Taiichi Ohno, foi caracterizado como filosofia orgânica da produção industrial (Modelo Japonês), adquirindo uma projeção global.

exemplo dos contratos temporários, emprego em tempo parcial, terceirização, informalidade, entre outras.

Esse processo se inicia sob o impulso da competição intercapitalista que, de acordo com Filgueiras (1997), torna-se cada vez mais intensa e se mundializa, acelerando o desenvolvimento das forças produtivas, ao mesmo tempo em que intensifica a concentração e a centralização de capitais, com o domínio mundial de um círculo restrito de empresas gigantescas em cada ramo de produção.

1.2 Crise do Fordismo e Emergência do Modelo da Especialização Flexível

No início dos anos 70, após um período de mais de 25 anos de crescimento sustentado, teve início uma profunda crise nas economias dos países capitalistas centrais, que se expressou, entre outros aspectos, na aceleração das taxas de inflação, na redução da produtividade e dos níveis de crescimento, na elevação dos déficits públicos e no aumento do desemprego.

Esse modelo de desenvolvimento, que se apoiou na base técnica da Segunda Revolução Industrial, nos métodos de organização científica do trabalho e na linha de produção fordista, implicou o aumento da produtividade do trabalho e a redução dos custos unitários de produção.

Leite (1994) entende que o fordismo significou a passagem a um novo modo de acumulação do capital, baseado na produção de mercadorias estandardizadas e em grandes séries, a chamada produção em massa. No entanto, essa produção em massa exigia o consumo em massa, o que implicava na necessidade do capital distribuir, com os trabalhadores, os ganhos de produtividade alcançados, através do aumento dos salários.

Essas novas condições implicaram na construção de um pacto social entre capital e trabalho que resultou na formulação do Estado de Bem-Estar Social.

Esse pacto exigiu, pelo lado dos capitalistas, o reconhecimento dos sindicatos como legítimos representantes da classe trabalhadora e atores fundamentais no processo de barganha salarial, inclusive com direito a greve; e, pelo lado dos trabalhadores, exigiu que o movimento sindical/trabalhista reconhecesse a legitimidade dos capitalistas como detentores dos meios de produção e organizadores do processo produtivo (Filgueiras, 1997).

O fordismo, enquanto modo de regulação, amparou-se num conjunto de normas e regras institucionais relativas à relação salarial e à concorrência entre capitais, buscando ajustar os princípios coletivos do novo regime de acumulação (Leite, 1994). O compromisso fordista realizou a conexão entre produção em massa e consumo de massa e foi disseminado pelo mundo inteiro por meio do *american way of life*, um modelo hedonista fundado na busca da felicidade através do aumento das mercadorias consumidas por todos. Para Lipietz (1991) o paradigma fordista ofereceu uma concepção de progresso técnico/tecnológico e social, fundado no aumento do poder aquisitivo e no progresso do estado.

A crise do fordismo, que se manifestou em meados dos anos 1970, foi associada ao envelhecimento do paradigma tecnológico dominante e a crescente insatisfação dos trabalhadores com a gestão fordista. Manifestou-se, pelo lado dos trabalhadores, na elevação do grau de absenteísmo no trabalho, na alta rotatividade da mão-de-obra, no desinteresse generalizado pelo processo de trabalho, no crescimento do número de greves e na difusão de múltiplas formas silenciosas de protesto (Leite, 1994).

A característica essencial desse novo paradigma tecnológico/organizacional pode ser resumida na palavra *flexibilidade*, ou seja, a busca permanente para libertar os

processos produtivos, comercial e financeiro, sob o comando do capital, de todas as formas de rigidez próprias do fordismo. Do ponto de vista tecnológico, é a substituição da automação rígida (não programável) de base eletromecânica, pela automação flexível (programável através da informação) de base microeletrônica que permite rápidas mudanças no processo produtivo através da reorientação das máquinas e equipamentos, conforme as flutuações da demanda e da instabilidade dos mercados (Filgueiras, 1997).

No que se refere aos novos métodos de gestão, o princípio da flexibilidade se apóia, segundo Filgueiras (1997), na noção de *just-in-time*, compreendida como a economia de todos os elementos da produção e a eliminação de todos os desperdícios e de todos os tempos mortos na jornada de trabalho, na busca permanente de eficiência e diminuição de custos.

Do ponto de vista do capital, essa nova concepção de empresa implica na necessidade de uma força de trabalho também flexível (polivalente), mais qualificada, que deve realizar diversos tipos de tarefas. O resultado é um tipo de trabalhador com maior iniciativa e maior capacitação que o trabalhador fordista, que torna dispensável algumas das funções de controle exercidas pelos níveis hierárquicos intermediários.

No âmbito do mercado de trabalho, a busca da flexibilidade exige a livre contratação entre capital e trabalho, bem como a livre negociação sem a intervenção e regulamentação por parte do Estado, tendo por objetivo flexibilizar a jornada de trabalho, a remuneração e os direitos sociais existentes. Destacam-se, ainda, as novas formas de relacionamento entre as empresas, através das diversas formas de subcontratação, sendo a principal delas a terceirização, todas com o objetivo de diminuir custos e de reduzir o efetivo de mão-de-obra ao mínimo possível (Filgueiras, 1997).

A precarização do trabalho, segundo Singer (1998), sintetiza o que ocorre na atualidade, onde os novos postos de trabalho que surgem em função das novas tecnologias,

não oferecem, em sua maioria, aos seus ocupantes, as compensações usuais que as leis e contratos coletivos vinham garantindo. Como efeito dessa reestruturação, um grande contingente de trabalhadores assiste seus contratos de trabalho sendo revistos, perdendo estabilidade, benefícios e autonomia. Muitos que têm seus postos de trabalho extintos enfrentam sérias dificuldades para retornar ao mercado, muitas vezes em função do enxugamento ser generalizado. Dessa forma, o emprego estável, formal é substituído por empregos precários, a exemplo de contratos temporários, contratos parciais, terceirizações, informalidade, entre outros.

As novas tecnologias, por outro lado, permitem a transformação da linha de montagem, típica da grande empresa, em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações de mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo).

Uma série de fusões de empresas aconteceu para acompanhar o ritmo da concorrência intercapitalista. Pequenas e médias empresas ficaram sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte, estabelecendo relações em redes com várias empresas, encontrando, assim, nichos de mercado e empreendimentos cooperativos (Castells, 2006).

As mudanças incorporadas nas empresas para adaptarem-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica incluem a mudança de burocracias verticais para horizontais, caracterizadas por sua vez, por atributos do tipo: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis (Castells, 2006).

A ruptura nas tradicionais normas de produção e concorrência impõe mudanças estruturais nas economias capitalistas, o que resultaria da constituição de uma nova empresa, que operaria cada vez mais em rede, mais adaptada às crescentes variações do mercado e voltada à diferenciação de bens e serviços, em um ambiente de acirrada e desregulada concorrência intercapitalista. Cabe à empresa moderna focalizar a produção, terceirizar atividades ligadas aos serviços de apoio, como alimentação, segurança, transporte e produção (Pochmann, 2007).

Dessa forma, o novo desenho empresarial se faz com base no pressuposto da empresa enxuta e competitiva, com ampla integração nas fábricas, maior flexibilidade produtiva e processos produtivos inovadores (*just in time*, sistema de informação, células de produção e minifábricas). Assim, o mundo do trabalho tenderia a refletir maior insegurança no emprego e elevada competição no interior da população ativa. De um lado, os novos conhecimentos científicos e tecnológicos estariam associados às exigências empresariais de contratação de empregados polivalentes e com maior capacidade motivacional. De outro lado, prevaleceram os sinais de precarização no uso e na remuneração da força de trabalho.

A passagem de funções especializadas para funções polivalentes atua mais na alteração do conteúdo do trabalho, sobretudo quando predominam novas técnicas de gestão da produção e organização do trabalho. Por conta disso, tende a ocorrer um maior envolvimento do trabalhador em função das metas e resultados almejados pela empresa. Não obstante, em tais condições, tenham surgido novos tipos de doenças profissionais.

A transferência dos mecanismos tradicionais de controle laboral, sob a forma direta, verticalizada e associada à presença constante da supervisão, para uma cooperação compartilhada, atrelada às metas de produção e vendas e do controle indireto, através da

fiscalização pela qualidade total, células de produção e ISO², têm implicado no aparecimento de sinais que vão do esgotamento do trabalho até as lesões físicas e mentais como, LER/DORT³, *burnout*⁴, depressão, entre outras.

Ao posicionar o trabalho em uma escala macro, podemos observar que hoje a classe trabalhadora compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres, que vivem da venda da sua força de trabalho em troca de salário e que são despossuídos dos meios de produção. Registra-se, então, uma significativa expansão dos assalariados médios no setor terciário, que inicialmente incorporou parcelas significativas de trabalhadores expulsos do mundo produtivo industrial, como resultado do amplo processo de reestruturação produtiva, da aplicação das políticas neoliberais e do contexto da desindustrialização e privatização (Antunes & Alves, 2004).

O setor de serviços como um todo já apresentava um inchaço na economia brasileira, influenciado pelo efeito combinado do drástico êxodo rural com uma insuficiente geração de empregos no setor industrial. Em função disso, as alternativas de ocupação e renda no meio urbano terminaram sendo direcionadas para o setor informal, responsável, por sua vez, pela absorção de parcelas expressivas de trabalhadores, sobretudo no segmento da distribuição. Nessa perspectiva, percebe-se que há um acirramento da competição intercapitalista, o que tem gerado mais rebaixamentos do que elevação nas condições gerais de trabalho. Em geral, as ações empresariais viabilizaram movimentos de deslocalização e formação de redes de produção nas cadeias mundiais, estimulando

² (*International Organization for standardization*): entidade fundada, em fevereiro de 1947, em Genebra, Suíça; que aglomera os grêmios de padronização/normatização de 158 países e aprova normas internacionais em todos os campos técnicos.

³ Quadros clínicos do sistema músculo-esquelético adquiridas pelo trabalhador submetido a determinadas condições de trabalho.

⁴ Síndrome caracterizada pelo esgotamento físico, psíquico e emocional em decorrência de trabalho estressante e excessivo.

crescentes fluxos migratórios, responsável pelas clássicas medidas de redução de salários e degradação nas condições de trabalho (Pochmann, 2007).

Na concepção de Antunes (1999) o mundo do trabalho vivencia, como resultado das transformações em curso nas últimas décadas, um processo múltiplo, que engloba a diminuição da classe operária industrial tradicional e a subproletarização do trabalho, ou seja, as diversas formas de trabalho em tempo parcial, precário, terceirizado, subcontratado, vinculado à economia informal e ao setor de serviços. A sociedade do capital e sua lei do valor necessitam cada vez menos do trabalho estável e cada vez mais das diversas formas de trabalho parcial (*part-time*), que são parte constitutiva do processo de produção capitalista. Para este autor, as transformações no mundo do trabalho foram de tal modo intensas, que atingiram não apenas a sua materialidade, mas também sua subjetividade, sua forma de ser.

Essas repercussões são mais bem percebidas com a redução do proletariado estável, herdeiro do taylorismo/fordismo, e com a ampliação tanto do trabalho intelectual abstrato como das formas de trabalho precarizado (Antunes, 1999).

Outra tendência operada pelo capital na fase de reestruturação produtiva é aquela que reduz os níveis de trabalho improdutivo dentro das fábricas, com a eliminação de várias funções como supervisão, vigilância, inspeção, gerências intermediárias. Além disso, há a tendência pela crescente imbricação entre trabalho material e imaterial, uma vez que se presencia, no mundo contemporâneo, a expansão do trabalho intelectual, quer nas atividades industriais mais informatizadas, quer no setor de serviços (Antunes, 1999). Percebe-se que a produção material e a produção de serviços necessitam continuamente de inovações, tornando-se cada vez mais subordinadas a uma exigência crescente de converter conhecimento em mercadorias e capital.

Em relação às formas de gestão do trabalho, algumas mudanças começaram a se difundir com os programas de qualidade e produtividade. As empresas estavam se preocupando mais com a estabilização dos trabalhadores, o treinamento, a simplificação das estruturas de cargos e salários e a diminuição dos níveis hierárquicos. Em relação aos treinamentos, há que se destacar que boa parte do esforço empresarial destinava-se a programas comportamentais ou motivacionais, que se caracterizavam basicamente pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados. O conteúdo de tais programas costumava centrar-se em questões relacionadas ao tipo de atitude que a empresa espera de seus trabalhadores no cotidiano da produção, e não em noções técnicas, operacionais ou mesmo de formação básica (Leite, 1994).

Quanto à questão da estabilização, a tendência à diminuição de taxas de rotatividade convivia muitas vezes com processos de demissões em massa, nos quais as empresas tratavam de se desfazer dos trabalhadores considerados pouco adequados, como os de baixa escolaridade e de mais idade, que tem dificuldades para se reciclar e se adaptar aos novos conceitos de produção (Leite, 1994).

No processo da acumulação flexível e da empresa enxuta, as empresas que merecem destaque são as que dispõem de menor contingente de força de trabalho e que mesmo assim conseguem obter maiores índices de produtividade. A crise da acumulação de capital afetou a todos por meio da combinação entre desemprego crescente e inflação acelerada.

Dessa forma, o acirramento da concorrência internacional, a globalização da produção e as profundas mudanças na tecnologia e nos sistemas de gestão obrigaram as empresas a buscar custos unitários do trabalho mais baixos e uma maior flexibilidade para

se adaptar a um ambiente em permanente mutação. Na desaceleração econômica pós-1997, as taxas de desemprego, de acordo com Pochmann (2001) passaram a assumir proporções sem paralelo na história recente do país.

Conforme demonstramos, o Neoliberalismo, a Globalização e a Reestruturação Produtiva estão profundamente articulados no processo de transformações pelo qual vem passando o capitalismo e apontam para o agravamento da exclusão social em todo o mundo, principalmente em países como o Brasil, mas também nos países desenvolvidos.

O mundo globalizado tornou-se aberto e receptivo, mas, além das novidades consumíveis, os países centrais estão concorrendo para a quebra de empresas, corte de postos de trabalho e crises financeiras (Singer, 1998). O resultado conjunto destas mudanças estruturais tem sido a elevação do desemprego e do subemprego em todas as suas formas e o agravamento da exclusão social. A falta de bons empregos – de empregos que pagam razoavelmente e oferecem estabilidade, perspectivas de carreira, seguro-desemprego, seguro contra acidentes, é sentida em praticamente todos os países desenvolvidos e semi-desenvolvidos.

Para Singer (1998) a ocupação não é sinônimo de emprego, considerando que uma relação de emprego resulta de um contrato pelo qual o empregador compra a força de trabalho ou a capacidade de produzir do empregado, implicando em assalariamento. A ocupação compreende toda atividade que proporciona sustento a quem a exerce. O emprego assalariado é um tipo de ocupação. Como a falta de ocupação é chamada de desemprego, pressupõe-se que a única maneira de alguém ganhar a vida seria vendendo sua capacidade de produção ao capital, o que exclui as formas de atividade autônoma que crescem no Brasil e no mundo inteiro.

Segundo Pochmann (2001) o desemprego mudou de perfil, deixando de ser um fenômeno que atingia segmentos específicos da sociedade para se generalizar por quase toda a população ativa.

A precarização do trabalho sintetiza adequadamente o que está ocorrendo; esta toma, entre outras, a forma de relações informais de emprego, ampliando a insegurança. Um exemplo citado em Singer (1998) seria o de uma única empresa grande que necessita muitas vezes dos serviços em tempo completo de uma equipe profissional, seja de contabilidade, vigilância, de fornecimento de refeições, de seleção de executivos, através de consultorias organizacionais especializadas. Dessa forma, a empresa que antes empregava a equipe, hoje prefere que a equipe se constitua em firma independente e lhe preste os serviços. O ex-empregador ganha graus de liberdade e os ex-empregados perdem a segurança que tinham na sua forma antiga de contrato de trabalho.

A precarização do trabalho inclui tanto a exclusão de uma crescente massa de trabalhadores do gozo de seus direitos legais como a consolidação de um ponderável exército de reserva e o agravamento de suas condições. Essa precarização também atinge a própria identidade e representação dos trabalhadores, através do processo que Filgueiras (1997) define como destruição, desfiguração e segmentação dos coletivos de trabalho, promovidos pelas práticas de subcontratação e de terceirização.

Assim, o desemprego se revela como o instrumento fundamental da disciplina do capital sobre o trabalho, tanto com relação aos níveis de remuneração quanto no que concerne às condições de trabalho no interior das empresas, o que leva o trabalhador a se submeter a uma alucinada e desenfreada luta, muitas vezes, por uma vaga que não o possibilitará desenvolver suas atividades psíquicas e sociais de forma plena.

CAPÍTULO II - REESTRUTURAÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E O CRESCIMENTO DAS CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS NA INTERMEDIÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

Nesse capítulo concentramos nossa atenção na emergência de uma atividade empresarial que vem se desenvolvendo de forma acelerada, em função das mudanças nos mundos do trabalho comentadas no capítulo anterior. Estamos nos referindo ao fenômeno da proliferação das consultorias organizacionais que acontece em paralelo ao desmonte ou a reestruturação das áreas de RH (ou de Gestão de Pessoas). Nesse sentido, construímos o capítulo situando inicialmente o processo histórico que deu corpo a área de RH nas empresas. Na sequência, focalizamos os desdobramentos que as mudanças no mundo do trabalho vêm tendo sobre a área de RH. Como veremos, tem havido um deslocamento de parcela importante dos profissionais que atuam na área de RH para as chamadas consultorias organizacionais, que se multiplicaram em decorrência dos processos de externalização dos serviços de RH, particularmente daqueles relacionados ao recrutamento e seleção de pessoas. Por último, abordamos a questão da intermediação de mão-de-obra, atividade na qual se enquadram as consultorias pesquisadas nesse estudo.

2.1 Do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas: elementos históricos

O período de 1860 a 1912 é reconhecido como a fase pioneira da Psicologia, desenvolvida por Wundt, na Alemanha. De acordo com Zanelli (2002), a Psicologia do Trabalho emancipou-se da Psicologia Geral a partir do lançamento de *Psicologia e eficiência industrial*, seguido dos *Fundamentos básicos da psicotécnica*, em 1913, escrito por Hugo Munsterberg, de formação behaviorista.

Analisando o desenvolvimento histórico da área de Psicologia Organizacional, Zanelli (2002) destaca que esta área tem passado por diferentes concepções.

“(...) Durante longo tempo na história da Psicologia Industrial, os psicólogos voltaram-se apenas para o que acontece dentro da organização. Somente mais recentemente passou-se a prestar atenção nas relações entre o contexto imediato de trabalho, a organização e seu ambiente externo (...). A Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo ” (p.23).

Uma vertente da área da Psicologia Organizacional é a Administração de Recursos Humanos (ARH) que também sofreu diversas influências ao longo da história, podendo ser destacadas em quatro períodos. No primeiro período, que se configura a partir da Revolução Industrial, no final do século XIX, até a I Guerra Mundial, a figura do capataz é a mais representativa de um gestor responsável pela contratação, demissão, supervisão e pagamento dos funcionários numa fábrica.

Neste contexto, surge Taylor que reage a tentativa de resistência dos trabalhadores ante a mecanização da produção, por entender que ela é extremamente prejudicial à expansão do capital e por acreditar que o aumento da produtividade poderia trazer ganhos semelhantes para patrão e empregado (Borges, 2006). Taylor propõe a construção de um pacto que aponta as vantagens que a prescrição poderia trazer ao trabalhador, diminuindo a fadiga e os desgastes necessários, aumentando a produtividade e conseqüentemente ampliando os salários.

Inicialmente, Taylor estuda os movimentos de cada operação, preservando os que são úteis e eliminando os inúteis, para, em seguida, atingir uma forma padronizada, que pudesse ser minuciosamente descrita nos manuais. Posterior a Taylor, surge Henry Ford que introduz a linha de montagem, seguindo uma tendência à desqualificação e fragmentação do trabalho presente no taylorismo, com a diferença de que a mecanização permite substituir a equipe de supervisores/controladores pelo fluxo da máquina,

bloqueando as relações sociais e qualquer conteúdo mental que pudesse dispersar ou atrapalhar o ritmo de produção (Borges, 2006).

A prescrição do trabalho, a fragmentação da tarefa e a mecanização das operações foram as ferramentas desse sistema fabril que apresentava um contexto com poucas mudanças do processo produtivo (Halen, 2000). As mudanças no cenário nacional ou internacional, as crises capitalistas, trouxeram alterações significativas para as empresas que precisaram buscar novas formas de controle do trabalho.

No segundo período, entre-guerras, as empresas passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do Departamento de Pessoal, responsável por recrutar, selecionar, remunerar e demitir funcionários com base nas idéias tayloristas. É também nesse período que ocorre uma difusão do movimento de relações humanas e sua preocupação com fatores psicológicos nas relações profissionais, bem como a necessidade de gestão e controle para alcançar eficiência e produtividade.

O terceiro período ocorre do pós-guerra até os anos de 1980. Nessa fase inicia-se a passagem do clássico Departamento de Pessoal (DP) para o Departamento de Recursos Humanos (DRH), responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (que incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer), avaliação de desempenho, remuneração e demissão.

Nessa fase de grandes transformações tecnológicas e organizacionais, a área de RH também passou por profundas mudanças. Segundo Halen (2000), com a consolidação do processo de automatização microeletrônica das fábricas, as máquinas passaram a substituir os operários em muitas tarefas repetitivas. Nesse contexto, a administração percebe que, além de contratar e manter pessoas qualificadas na organização, precisava também encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a comunicação e a cooperação

dessas pessoas e desencorajar comportamentos como negligência, falta de cooperação, absenteísmo e redução do ritmo de trabalho.

Dessa forma, modificações são introduzidas na organização do trabalho, influenciando diretamente a estruturação e a descrição dos cargos. Neste momento histórico em que novas exigências (flexibilização) são demandadas pelo mercado, a gerência e o planejamento normativo/prescrito passaram a ser considerados inadequados e amplamente criticados.

A participação e o engajamento no trabalho, metas antigas das lutas dos trabalhadores, despontaram como exigências do mercado competitivo, emergindo no mesmo movimento de uma crescente precarização do trabalho e de redução da oferta de empregos. As gerências de RH são convocadas a preparar e desenvolver o novo trabalhador exigido pelo capitalismo, com características e formação mais complexas, e ainda são encarregados de manter um bom clima organizacional e de realizar trabalhos de motivação, de adaptação, desfazendo as possíveis resistências às mudanças (Borges, 2006).

O quarto período vai dos anos 1990 até os dias atuais. Nesse período a descentralização na gestão de recursos humanos é a tônica. Nesse contexto, a área de RH passa a desempenhar um papel de apoio tanto em relação a alta administração quanto as gerências de modo geral, tendo como objetivo assessorar outras áreas na atração e na retenção de pessoas qualificadas.

No final dos anos 90, surge o debate em relação à denominação Recursos Humanos, considerada inadequada para expressar as novas exigências. Assim diversos nomes são propostos até se chegar a denominação Gestão de Pessoas, utilizada hoje nas médias e grandes empresas. A mudança do termo recursos humanos para gestão de pessoas representa, em primeiro lugar, uma tentativa de dar um sentido mais largo ao termo gestão, para além da gerência e administração, e, em segundo lugar, de colocar as relações

humanas em foco. Contudo Borges (2006) acredita que essa alteração além de não dar conta das mudanças que estão em curso é mais um obstáculo epistemológico para pensar a gestão do trabalho que os humanos fazem em seu cotidiano e para o desenvolvimento de uma gestão coletiva do trabalho.

De acordo com Borges (2006):

“as práticas dos profissionais de RH se deram sempre no sentido de adaptar o trabalhador às necessidades do trabalho e corrigir as falhas advindas do fator humano, o ser humano falha e o trabalho do profissional de RH seria corrigir essas falhas que atrapalham o trabalho” (p.25)

Para Tonelli, Lacombe e Caldas (1998) a área de RH passa a ter várias denominações como Gestão de Pessoas, Gestão de Gente, Gestão de Talentos, entre outras e seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos. Destacam-se, nesse período, os programas de qualidade que exigem que a atenção se volte para os indivíduos, uma vez que estes passam a ser responsáveis pela inovação e pela satisfação do cliente, fatores-chave para a sobrevivência das empresas.

Borges (2006) situa o RH como uma área de trabalho que se utiliza de princípios, conceitos, estratégias e técnicas para atrair, manter, treinar, desenvolver, motivar e avaliar o patrimônio humano de determinada empresa. Diante das atuais transformações sócio-econômicas, as empresas têm alterado significativamente o modo como fazem a gestão dos recursos humanos.

Nesse contexto, para atingir as metas estabelecidas pelas empresas, estratégias vão sendo desenvolvidas como forma de responder aos entraves colocados à acumulação e à lucratividade do capital pela diminuição dos lucros e ao aumento da competição no mercado mundial.

Em função deste contexto, os departamentos de recursos humanos tornam-se estratégicos para o sucesso dos negócios das empresas. De acordo com Félix e Conserva

(2004), estes deixam de constituir um departamento específico, responsável pelo encaminhamento de todas as políticas de RH, para se tornarem uma filosofia de gestão de pessoal, voltadas para reprodução e capacitação da força de trabalho. Nesse contexto, existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi parcialmente bloqueado ou dificultado porque não puderam manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada.

Para Tonelli et al. (1998) as múltiplas transformações no capitalismo e na sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na operacionalização organizacional que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação dos recursos humanos do Departamento de Pessoal à Gestão Estratégica de Pessoas.

Assim, a procura de uma crescente flexibilidade na gestão de recursos humanos tem conduzido as empresas a segmentarem os diferentes tipos de trabalhadores e a geri-los de forma igualmente diferenciada (Santos, 2005).

2.2 Terceirização do RH: novos papéis, novos sentidos?

De acordo com Halen (2000) as transformações implementadas nas empresas, decorrentes da globalização e da reestruturação produtiva não se restringem ao âmbito tecnológico, mas atingem todo o funcionamento empresarial.

O desafio das empresas de se manterem sobreviventes diante da competitividade do mundo globalizado tem tornado imprescindível a adoção de novas políticas de gestão, inclusive na área de Recursos Humanos, a fim de obter resultados em termos de inovações, qualidade de produto e serviços, bem como produtividade no trabalho. Dessa forma, a área de RH busca assumir um papel estratégico no desenvolvimento da organização, pretendendo-se que o gestor de RH rompa com o modelo

tradicional de administração e assuma papel destacado na valorização e qualificação dos talentos humanos.

As empresas que querem sobreviver precisam flexibilizar-se para adaptarem-se às exigências de um mercado voltado à competitividade internacional e com redução de consumo. Para que as organizações se tornem eficazes, a competição global demanda uma rede complexa de centros de excelência com tecnologias criadas em nível local e partilhadas mundialmente, acompanhada pelo rápido movimento de produtos, pessoas, informações e idéias para atender as necessidades (Halen, 2000).

Neste cenário, as empresas têm investido em novas tecnologias, as quais tendem a reduzir os postos de trabalho. Esse novo modelo de administração aponta a terceirização como uma ferramenta-chave capaz de desenvolver o potencial humano e atender à necessidade das organizações de tornarem-se mais enxutas. O objetivo principal da terceirização seria o de propiciar que as empresas concentrem suas energias em suas atividades principais, reduzindo os custos e possibilitando a abertura de novas empresas que venham suprir as atividades de apoio dentro das organizações.

Para Soares e Caldas (2007) o processo de terceirização iniciou-se como uma estratégia das grandes empresas com estruturas complexas, de repassar suas tarefas secundárias a pequenas empresas especializadas, para poder realizar melhor a sua atividade principal. Entende-se por terceirizar, transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa.

Vários nomes são utilizados para denominar a contratação de terceiros pela empresa para a prestação de serviços ligados a sua atividade-meio, além de terceirização, fala-se em subcontratação, filialização, reconcentração, desverticalização, exteriorização do emprego, focalização, parceria (Soares & Caldas, 2007).

Nesse sentido, a terceirização pode ser entendida como uma forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos e agilizar os processos organizacionais. Inicialmente as atividades que eram terceirizadas nas organizações, são os serviços de limpeza, segurança, manutenção, alimentação, publicidade. Contudo, em busca dessa otimização organizacional e concentração nas atividades principais, outros setores também passaram a ser terceirizados, como os serviços de transporte, contabilidade, marketing, recrutamento e seleção. Dessa forma, a administração de recursos humanos em suas várias atribuições, também está se utilizando de terceiros, a fim de dinamizar processos.

Segundo Halen (2000) a terceirização é uma das estratégias utilizadas pelas empresas para alcançarem a flexibilidade, tanto no que diz respeito a contratos, quanto a redução de efetivos. É considerada, por um lado, como uma ferramenta da administração, e, por outro lado, como uma das formas dos trabalhadores continuarem atuando no mercado de trabalho.

Nesse contexto, a área de RH também passa por uma série de mudanças, na busca de agregar valor à organização e de contribuir para implantação da estratégia empresarial, voltando-se ao modelo de alta flexibilidade, no qual a organização passa a ser uma rede de alianças, sem com isto dizer que a função de RH tenha desaparecido.

Davis (citado em Halen, 2000) defende que o executivo moderno precisa ser multifuncional e conhecer todas as áreas da empresa e atuar juntamente com seus pares. Dessa forma, para atender às novas demandas de produtividade e competitividade, o gestor de qualquer área deve tornar-se mais generalista; assumir novas e diferentes responsabilidades; adotar visão mais ampla do negócio; assumir postura empreendedora e terceirizar tarefas especializadas. Seguindo este raciocínio, cada um dentro da empresa deve gerir seu próprio pessoal, ou seja, cada um deve ser administrador de seu setor. Assim, segundo Halen (2000), o departamento de RH resumir-se-á a um profissional

multifuncional o qual administrará seus terceiros. Nesse sentido, tanto os subsistemas de RH (Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Administração de Cargos e Salários; Serviço Social e Benefícios) quanto as áreas tradicionalmente ligadas ao RH (pessoal; segurança; limpeza e conservação; telefonia e outros) podem ser terceirizados, como forma de enxugar a estrutura.

A terceirização das atividades de RH tem sido uma experiência de muitas empresas na busca por redução de custos e por melhoria de qualidade dos serviços. De acordo com Soares e Caldas (2007) espera-se da terceirização em RH uma atuação cada vez mais estratégica, alinhada aos objetivos dos negócios e comprometida com os resultados, além da tarefa de fazer crescer em quantidade e qualidade os serviços prestados.

Davis (citado em Halen, 2000) argumenta que empresas em que o *turnover* é baixo, os funcionários envolvidos em recrutamento e seleção podem ser úteis em outras tarefas da área. Para este autor, o ideal seria que todo o trabalho de recrutamento e seleção fosse realizado por empresas especializadas. Uma consultoria externa deixaria tempo livre para o pessoal interno envolver-se em outras atividades, geraria uma economia de espaço e tempo, conseqüentemente de custos também. Quanto ao treinamento e desenvolvimento, cabe à empresa desenvolver um bom treinamento de integração, onde a responsabilidade é de todas as áreas; os demais treinamentos poderão ser contratados externamente, salvo os treinamentos operacionais que são de responsabilidade dos supervisores da área especificamente. Assim, ao profissional de RH cabe a responsabilidade de coordenação de programas de desenvolvimento organizacional e gerencial. No que se refere aos benefícios concedidos aos funcionários, tais como ambulatório, farmácia, assistência jurídica, assistência médica e odontológica, entre outros, são todos serviços passíveis de terceirização.

Outros autores também comentam sobre a terceirização no setor de RH. Ulrich (1998) acredita que a terceirização das atividades de RH tem sido uma experiência de muitas empresas na busca por redução de custos e por melhoria de qualidade nos serviços. Com o uso desta estratégia, a empresa ganha pela maior experiência que o consultor tem em relação ao especialista interno. Acredita-se que os consultores possam trazer perspectivas mais amplas para os problemas pelo tempo que podem dedicar a uma análise mais profunda. Pode-se dizer que a terceirização do RH representa “uma solução organizacional e administrativa para desenvolver o máximo de adaptabilidade para a empresa atender às necessidades do mercado com a consistência e a rapidez exigidas” (Ulrich, 1998, p. 53).

2.3 A Intermediação de Mão-de-Obra

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego⁵ o termo intermediação de mão-de-obra (IMO) se refere a atividade objetiva de recolocar o trabalhador no mercado de trabalho. Essa atividade é entendida como uma tentativa de adequação entre a oferta e a demanda de mão-de-obra e vem sendo desenvolvida também pelas consultorias organizacionais que prestam serviços de recrutamento e seleção para as empresas.

Azeredo e Ramos (1995) indicam a falta de oportunidades de emprego como fator desencadeador da crescente exclusão social e da elevação dos níveis de pobreza que se manifestam tanto nas sociedades centrais quanto nas periféricas. Dessa forma, a crescente importância atribuída à formação e à qualificação, que se manifesta mais fortemente com a revolução tecnológica e organizacional em curso, requer um trabalhador mais qualificado e polivalente, se comparado com aquele demandado no paradigma taylorista-fordista, além de uma formação contínua, tendo em vista a rapidez das mudanças

⁵ Essa informação pode ser encontrada no site do Ministério do Trabalho e Emprego – www.mte.gov.br

tecnológicas. A heterogeneidade dos postos de trabalho oferecidos, as novas habilidades demandadas, a dispersão dos salários, entre outros aspectos, tendem a tornar mais demorado o processo de procura de emprego.

Para Guimarães (2006) a organização do mercado de trabalho converge para três grandes pólos: o pólo dos agentes que demandam emprego, ou seja, os trabalhadores, não necessariamente desempregados; o pólo das firmas que se utilizarão do trabalho a ser recrutado no mercado (que não são necessariamente as empresas contratantes); e o pólo dos agentes que disponibilizam vagas no mercado de trabalho, tornando-as visíveis, transparentes, para os demandantes.

A necessidade de mudança nos processos e nos sistemas organizacionais, ampliou a importância do trabalho de consultoria, na medida em que novas formas de gestão e de performance passaram a ser exigidas no cenário atual.

A decisão estratégica de manter uma estrutura que represente apenas as competências centrais da organização, ou simplesmente a necessidade de reduzir custos, fez com que a área de Recursos Humanos (RH) tivesse seus efetivos minimizados, trocando-se o custo fixo pelo variável, aumentando, assim, o uso da consultoria (Leite, Carvalho, Oliveira & Rohm, 2005).

A área de consultoria em RH surge, então, a partir de uma nova configuração nos mundos do trabalho, como já discutido no capítulo 1, que identificou no RH, no todo ou em partes deles, áreas possíveis de externalização, pois escapavam ao chamado *core business*.

Os estudos na área de consultorias são escassos e a literatura disponível está mais focada na atuação do consultor. Azevedo (2002) define a consultoria em recursos humanos como um “conjunto de intervenções que visam o desenvolvimento de uma cultura, estratégia e políticas que orientem uma ação alinhada, no que se refere a gestão de

pessoas numa organização” (p. 51). Em geral, as consultorias organizacionais desenvolvem serviços antes desenvolvidos pelos setores de RH das empresas, principalmente o recrutamento e seleção. Esse seria um modo de gerir esse trabalho, já que ocorre, como mencionado um desmonte e uma descentralização dessa atividade dentro da própria organização.

Dessa forma, surge um novo ente no mercado de trabalho organizando a intermediação. Por um lado, necessidades cada vez mais flexíveis das empresas e, por outro, a busca de novas oportunidades ocupacionais por parte dos trabalhadores que, ou foram desligados após contratos duradouros em funções que foram reestruturadas, ou que se encontram na condição de ingressantes no mercado de trabalho. Essa atividade ocorre por meio de empresas organizadas com o intuito de prover pessoal para outras empresas, seja intermediando trabalhadores para contratos a serem firmados com a empresa contratante, seja contratando diretamente por via de terceirizações. De acordo com Guimarães (2006), elas não são apenas agências de emprego, já que possuem um aspecto de atuação bem mais amplo no que concerne à intermediação de mão-de-obra.

Neste sentido, destacamos três atores econômicos que configuram o mercado de intermediação de empregos, quais sejam: o vendedor de força de trabalho, o comprador da força de trabalho e o intermediário na venda da força de trabalho. O intermediário, no contexto atual, assume duas formas institucionais básicas: como agências de emprego (AE) e como empresa de trabalho temporário/terceirizado (consultorias organizacionais), que neste caso, não realizam apenas a circulação da informação sobre oportunidades ocupacionais, mas a circulação da própria força de trabalho, mediante o agenciamento de trabalhadores, via contratação direta, para atividades a serem desenvolvidas na empresa contratante.

Dessa forma, na medida em que uma agência se expande e se consolida, fidelizando um grupo de empresas-cliente e ampliando o seu banco de demandantes de trabalho, pode passar a contratar diretamente parte desses trabalhadores para disponibilizá-los às empresas a que serve. O caminho nessa via de crescente complexidade segue, assim, o rumo da transição entre a condição de simples agência de empregos, localizadora de contratados potenciais, à de fornecedora regular de serviços de recrutamento e seleção de funcionários (uma consultoria de recursos humanos) e desta à de locadora e fornecedora de estoques de trabalho contratados (uma empresa trabalho temporário) (Guimarães, 2006).

No estudo desenvolvido por Padoin (2002) foram analisadas três agências de emprego, uma pública e duas particulares, na cidade de Florianópolis (SC), nas quais as vagas ofertadas são, em sua maioria, provenientes do setor de serviços, especialmente comércio. Várias características foram identificadas nessas redes de intermediação que informam sobre a questão da precarização do trabalho. Os resultados apontaram que as exigências mais apontadas pelos empregadores não foram as intelectuais, mas atributos do tipo: estética, referência, conhecimento e experiência em alguma ocupação. A restrição exigida de morar próximo ao local de trabalho também estava entre as mais solicitadas, indicando que o empregador não estava disposto a fornecer mais que uma condução para o empregado.

2.4 A atividade de consultoria de RH

De acordo com Genari (1995) e Gonçalves (1991), a literatura disponível sobre o tema consultorias é simplista, ingênua e segue orientações distorcidas, tendo pouca literatura especializada e pesquisas que subsidiem a atuação do consultor.

Para Grassi, Jacques e Schossler (2007) a demanda pelas chamadas consultorias de recursos humanos vem aumentando consideravelmente, num contexto

caracterizado pela crescente terceirização de serviços. Tal crescimento, entretanto, contrasta com a escassez de pesquisas relacionadas à temática.

A consultoria é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por profissional qualificado e conhecedor do tema. Levando-se em consideração essa definição, percebe-se que a atividade de consultoria não é propriamente uma novidade, já que os governantes egípcios e romanos, por exemplo, não dispensavam os serviços de seus conselheiros de confiança (Azevedo, 2002).

Para Kubr (1986), o primeiro registro formal de uma consultoria como atividade profissional data de 1744, na Inglaterra. Entretanto, Bretas-Pereira (1998) comenta que a consultoria, nos moldes utilizados nos dias de hoje, é algo recente, pois “a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início desse século, quando a abordagem científica da Teoria Administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas” (p. 39).

Segundo Miranda-Lins (1999), na década de 20, nos EUA, os consultores prestavam serviços às organizações, atuando nas áreas de produção, contabilidade e, posteriormente, administração de pessoal e relações humanas. Para Kubr (1986) e Bretas-Pereira (1998), o grande precursor da consultoria ligada às organizações americanas foi Schein.

No período pós-guerra, o foco de atuação da consultoria passou a ser o marketing e a administração geral, áreas onde a pesquisa operacional e a modelagem de sistemas constituíam as técnicas mais utilizadas.

No Brasil, as origens da consultoria estão relacionadas à família real, uma vez que D. João VI e D. Pedro II contrataram consultores para agilizar o desenvolvimento imperial. A consultoria organizacional surgiu propriamente na década de 60, com origem

no Rio de Janeiro e, posteriormente, espalhando-se para São Paulo, Distrito Federal, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. A chegada de empresas estrangeiras que recorriam às consultorias dos países de origem, o desenvolvimento industrial, o aumento de tamanho e complexidade das organizações e a profissionalização da atividade com a disseminação de cursos superiores de administração, foram os grandes responsáveis pelo crescimento das consultorias. Em outros termos, às dificuldades de gestão empresarial, devido à evolução tecnológica, econômica e social, levou muitas organizações a contratarem serviços de consultoria (Azevedo, 2002).

Nas décadas de 1970 e 1980, segundo Bretas-Pereira (1998), a consultoria, baseada nos pressupostos da Escola do Desenvolvimento Organizacional, foi amplamente utilizada. Os consultores adotavam técnicas e atividades baseadas nas ciências comportamentais, principalmente a psicologia, visando provocar mudanças organizacionais a partir de intervenções planejadas. O objetivo era tornar a organização e as pessoas nela inseridas, aptas a solucionar os próprios problemas e conduzir seus próprios destinos.

Para Carvalho-Lima (1998), o período entre 1987 a 1990 foi considerado de grande expansão da prestação de serviços de consultoria, sendo utilizados diversos modelos, dependendo do tipo de organização, da demanda do cliente e dos resultados esperados. Caldas (1999) afirma que “a atividade de consultoria cresceu vertiginosamente nos últimos anos, a ponto de tornar-se uma complexa indústria de serviços profissionais” (p. 24).

CAPÍTULO III - APORTES TEÓRICOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar as abordagens que sustentaram teoricamente o presente estudo. Dessa forma, inicialmente, são apresentadas as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), campo de estudos voltado à análise da relação entre trabalho, sofrimento e prazer. Em seguida, situamos a Ergonomia da Atividade (EA), disciplina que, viabilizando a descoberta da diferença entre trabalho prescrito e real, coloca em destaque a mobilização dos trabalhadores para gerir essa defasagem, com reflexos positivos ou negativos sobre a saúde.

3.1 Psicodinâmica do Trabalho

3.1.1 As raízes da PDT

Antes de iniciar a apresentação da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), é necessário situar, ainda que brevemente, suas raízes históricas, que podem ser encontradas na tradição da Psicopatologia do Trabalho (PPT), entre os anos 1950-1960, tendo por base autores como Le Guillant, Veil, Sivadon, entre outros (Dejours, 2004).

O termo PPT surge como título de um artigo escrito pelo psiquiatra Paul Sivadon, em 1952. Em seguida, o também psiquiatra Louis Le Guillant, publica dois artigos a respeito da “Psicologia do Trabalho” e da “Psicopatologia Social” (Nassif, 2005). A abordagem de Le Guillant se apresenta e se desenvolve contra a modalidade de Psicologia do Trabalho, então predominante na França, baseada na Psicotécnica, a qual não dispensava atenção às questões pertinentes à subjetividade e à vida social (Souza & Athayde, 2006).

Após a I Guerra Mundial, a França passa por profundas transformações no seu processo de industrialização, sob a égide do taylorismo. Após a II Guerra Mundial, a França novamente enfrenta transformações político-sociais, científicas e tecnológicas, que criam o alicerce para a proposição de novas perspectivas em PPT. Sivadon (citado em Nassif, 2005), analisa o trabalho como fonte de crescimento e evolução do indivíduo, considerando as perversões existentes na organização das atividades de trabalho, as quais podem gerar pressões e conflitos que podem desencadear patologias psíquicas. Por sua vez, Le Guillant procurou conhecer as relações entre a alienação mental e a alienação social, buscando a compreensão da gênese das doenças mentais nas transformações sócio-históricas sem, contudo, negar a dimensão orgânica e psicológica do adoecer psíquico. Assim, Le Guillant defende um enfoque psicossociológico da doença mental, em que o trabalho figuraria como instância central da realidade social (Nassif, 2005). Este autor buscou estabelecer conexões entre os problemas psicopatológicos, as condições de existência e as situações vividas pelo doente, estabelecendo nexos causais que ligassem fatos vividos em um determinado ambiente a uma situação concreta de adoecimento (Souza & Athayde, 2006).

Alguns estudos marcaram as pesquisas em PPT, como veremos a seguir. Le Guillant, em 1956, apresentou o artigo *A neurose das telefonistas* que descreve o que denominou a “síndrome subjetiva comum na fadiga nervosa”, caracterizada por fadiga, astenia, diminuição da concentração no trabalho e efeitos negativos na vida pessoal pela repetição de palavras e gestos do trabalho fora do contexto laborativo. Em 1963, Le Guillant, publica o artigo “*Incidentes psicopatológicos da condição da empregada doméstica*”, no qual apresenta a situação de alienação social vivida por estas trabalhadoras. Em 1964, ele apresentou à Faculdade de Medicina de Paris suas “*Reflexões sobre uma Condição de Trabalho Particularmente Penosa dos Agentes de Condução de Locomotivas*

de Grande Velocidade: a V.A.C.M.A. (Vigília Automática de Controle de Manutenção de Apoio)”, pesquisa encomendada pelos trabalhadores de uma grande empresa francesa de transporte ferroviário, os quais relatavam estar vivendo uma condição de grande sofrimento devido à inovação tecnológico-organizacional posta em prática na empresa, na qual um mecanismo obrigava os condutores a acionar, com os pés ou as mãos, o rearmamento de dispositivo automático a cada 55 segundos, sob pena de soar uma estridente campainha, e, além disso, deixava que a locomotiva fosse operada por apenas uma pessoa, o que levaria ao isolamento do piloto e ao desemprego de outros condutores (Souza & Athayde, 2006).

A influência da Psicanálise na PPT, por sua vez, deve-se aos trabalhos desenvolvidos por Christophe Dejours nos anos 1980. Colocando-se inicialmente na trilha da PPT, propõe, algum tempo depois, a mudança do termo PPT para Psicodinâmica do Trabalho (PDT). Nesse caso, o objeto de estudo passa a ser não apenas o sofrimento, mas o seu correlato, o prazer no trabalho, sendo seu grande desafio a compreensão da normalidade, ou seja, das estratégias defensivas individuais e coletivas mobilizadas pelos trabalhadores para evitar as doenças e preservar o equilíbrio psíquico. Para este autor, as doenças mentais não são causadas pelo trabalho, sendo no máximo desencadeadas por ele, já que existe uma determinação psíquica anterior ao ingresso do sujeito no mundo do trabalho (Nassif, 2005).

Nesta nova concepção, os homens não eram mais vistos como passivos frente aos constrangimentos organizacionais, mas considerados capazes de se defenderem, por intermédio de diversos mecanismos, dos eventuais efeitos nocivos sobre sua saúde mental.

Apesar de o trabalho ter sido reconhecido como fator importante no desencadeamento de distúrbios psíquicos, persistiam problemas na sistematização dos distúrbios vinculados ao trabalho, que decorriam tanto da dificuldade da medicina de

trabalhar de forma interdisciplinar, quanto do fato de que o estudo das psicopatologias do trabalho se situar, de forma predominante, no plano individual. Este fato traz dificuldades para a prevenção e intervenção neste âmbito.

Ao ser indagado a respeito das mudanças na definição de saúde, a partir de 1982, Dejourns (1992) assinala que estão surgindo duas tendências: 1) a que enfatiza o papel do trabalho na saúde e 2) a que se interessa pela relação entre saúde e normalidade. O autor afirma que o trabalho nem sempre aparece como fonte de doença ou de infelicidade nas pesquisas em PPT. Ao contrário, aparece também como operador de saúde e de prazer. Ressalta, entretanto, que as condições em que o trabalho aparece como fonte de saúde e de doença são bastante contrastantes. Assim, o autor advoga que:

[...] o trabalho não é nunca neutro em relação à saúde, e favorece seja a doença, seja a saúde. De modo que o trabalho deveria aparecer na própria definição do conceito de saúde, e particularmente no que concerne à definição do ideal de *bem-estar social*, figurando na definição da Organização Mundial da Saúde. (Dejourns, 1992, p.164).

A forma como o trabalho se organiza dentro da empresa tem implicações para a saúde mental do indivíduo, bem como para sua socialização. Os aspectos organizacionais poderão estimular o aparecimento de várias patologias vinculadas ao trabalho. Segundo Dejourns (1992), “a livre organização do trabalho torna-se uma peça essencial do equilíbrio psicossomático e da satisfação. A organização do trabalho, neste sentido, pode comprometer imediatamente o equilíbrio psicossomático” (p. 128).

3.1.2 A organização do trabalho e a saúde mental

Para Dejourns (1992) o sofrimento mental é resultante da organização do trabalho, que compreende, de um lado, a divisão do trabalho, ou seja, o conteúdo da tarefa,

suas formas de repartição, e, de outro lado, a divisão dos homens, ou seja, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, os níveis de responsabilidade.

Quanto mais rígida for a organização do trabalho, menos margem de manobra terá o trabalhador para estruturas favoráveis à economia psicossomática individual, sendo, em função disso, causa de uma fragilização somática, na medida em que pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental. De acordo com Dejours (1992), “uma das maiores causas da doença somática é o bloqueio contínuo que a organização do trabalho pode provocar no funcionamento mental” (p.129). Neste sentido, faz-se necessário fazer algumas considerações sobre a abordagem psicossomática remetida ao mundo do trabalho.

O modelo oferecido pela patologia profissional sempre exerceu grande influência na PPT. Ao propor a normalidade como objeto, a PDT abre caminho para perspectivas mais amplas na abordagem do sofrimento e do prazer no trabalho, distanciando-se de uma perspectiva causalista, dominante na patologia profissional.

A PDT toma lugar na tradição da sociologia compreensiva, com ajustes metodológicos específicos e uma relação entre o empírico e o teórico. A passagem da PPT à PDT está alicerçada no reconhecimento da realidade das situações concretas, ou seja, a relação entre a organização de trabalho e o homem não é considerada como um bloco rígido, já que está em contínuo movimento. Assim, a análise psicodinâmica das situações de trabalho aponta uma dimensão específica do hiato entre o prescrito e o real (Dejours, 2004).

De acordo com Dejours (2004) o trabalho nunca é só mera execução, é aquilo que implica o fato de trabalhar, ou seja, os gestos, o saber-fazer, um engajamento do corpo,

a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações.

As situações comuns de trabalho são permeadas por acontecimentos inesperados, como, panes, incidentes, anomalias de funcionamento, incoerência organizacional, imprevistos, provenientes tanto da matéria, das ferramentas e das máquinas, quanto dos outros trabalhadores, colegas, chefes, subordinados (Dejours, 2004). Essas situações são chamadas pela Ergonomia de variabilidades do trabalho.

Em relação à expressão funcionamento psíquico, Dejours e Abdoucheli (1994) partem de um modelo de homem que considera cada indivíduo um ser único, portador de desejos e projetos enraizados na sua história singular e que, de acordo com suas características de personalidade, reage à realidade de maneira original. O conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, singularizado em função da história pessoal, é fonte de sofrimento que, por sua vez, aciona determinadas defesas, tanto individuais quanto coletivas. As primeiras consistem naquelas classicamente arroladas pela psicanálise e que são muito marcadas pela biografia de cada sujeito. As segundas constituem uma contribuição original da PDT.

A estratégia coletiva de defesa funciona de acordo com uma lógica rigorosa, pautada em um sistema de proibições de certos comportamentos, de silêncios sobre alguns temas e de desafios frente ao perigo. Contribuem, nesse sentido, para unificar os trabalhadores e para solidificar o grupo de trabalho, possibilitando minimizar o sofrimento. Por esse motivo exige a participação de todos os trabalhadores, exercendo um poder de exclusão e de seleção em relação àqueles que resistem às regras de conduta implicadas na defesa coletiva (Dejours, 1989).

Para Dejours (2004), se o trabalho pode ser patogênico, pode ser também fonte de prazer e contribuir de maneira original para a luta pela conquista e defesa da saúde. A

questão remete mais uma vez às características das organizações de trabalho, que devem permitir acesso ao prazer, portanto, à saúde mental e física.

Assim, prazer e sofrimento originam-se de uma dinâmica interna das situações e da organização do trabalho. São decorrências das atitudes e dos comportamentos franqueados pelo desenho organizacional, cujo pano de fundo são as relações subjetivas e de poder.

Dejours e Abdoucheli (1994) examinaram os modos de adaptação defensiva ao sofrimento, ocasionados pelo encontro do sujeito com a organização do trabalho. Na indústria química, por exemplo, observou-se que os operadores de processo inventavam “macetes” de ofício, os quais lhes permitiam um melhor domínio dos incidentes que ocorriam no processo.

Os autores constataram que os trabalhadores constroem verdadeiras “regras de trabalho”, ou de “ofício” que não estão de acordo com a organização oficial do trabalho, mas que constituem verdadeiros princípios reguladores, engendrados coletivamente, tendo em vista a ação e a gestão das dificuldades encontradas no decorrer do trabalho.

Dejours (2004) ressalta que, para que essas regras possam ser construídas, é necessário que exista confiança entre os trabalhadores e, conseqüentemente, relações de cooperação. A cooperação, nesse sentido, é compreendida como a vontade de trabalhar junto e de superar coletivamente as contradições que surgem da organização do trabalho.

3.1.3 Inteligência astuciosa e reconhecimento no trabalho

Para a PDT, a relação homem-trabalho deve ser estudada do ponto de vista do normal e não apenas do patológico. Dejours e Abdoucheli (1994) consideram a possibilidade de o trabalhador transformar o sofrimento em prazer, ao invés de utilizar as

estratégias defensivas como único recurso. Essa transformação dependerá de dois elementos: a ressonância simbólica e o espaço público de discussão coletiva.

A ressonância simbólica ocorre quando há uma compatibilização entre as representações simbólicas do sujeito, seus investimentos pulsionais e a realidade do trabalho. Nesse sentido, o trabalho pode ser considerado como o lugar onde se opera o investimento sublimatório, ou seja, a situação em que o trabalhador transfere sua energia pulsional, inicialmente dirigida às figuras parentais, para as relações sociais.

Para que esse processo ocorra, é necessário que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, com base na sua história de vida. Dejours (2003) afirma que executar uma tarefa sem envolvimento material ou afetivo exige esforço de vontade que, em outras circunstâncias, é suportado pelo jogo da motivação e do desejo. A vivência depressiva em relação ao trabalho e a si mesmo alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, de paralisia da fantasia e da imaginação. Na verdade, marca o triunfo do condicionamento em relação ao comportamento produtivo e criativo.

Já o espaço público é construído pelos próprios trabalhadores e representa o momento em que são partilhadas a confiança e as regras comuns. Representa o espaço da fala, da expressão coletiva do sofrimento e da busca de mecanismos de transformação da situação vigente.

Dejours e Abdoucheli (1994) afirmam que os processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos e que resultam em criatividade, ajustamentos, bricolagem, inovação, entre outros, podem ser ligados a uma forma específica de inteligência: a inteligência astuciosa. Essa inteligência tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível. É também uma inteligência em constante ruptura com as normas ou regras, sendo fundamentalmente transgressiva. Ela requer um ajustamento das relações entre as prescrições das tarefas e os

obstáculos impostos pela organização do trabalho. Sendo assim, é uma inteligência originada na experiência real do trabalhador e em sua concepção sobre a realidade.

Os autores referem-se, ainda, ao conceito de mobilização subjetiva, que responde pela aplicação da inteligência astuciosa e que está na dependência da dinâmica contribuição-retribuição simbólica. Esta, por sua vez, pressupõe o reconhecimento da competência do trabalhador pelos pares e pela hierarquia.

A análise psicodinâmica sugere que a retribuição esperada pelo indivíduo é fundamentalmente de natureza simbólica. O reconhecimento passa pela reconstrução dos julgamentos do trabalho realizado. Dejours (2004) distingue diferentes tipos de julgamento: o julgamento de utilidade, proferido pela hierarquia; e o julgamento estético ou de originalidade, proferido pelos pares, colegas ou comunidade. O reconhecimento acarreta, também, um benefício para a identidade do sujeito, funcionando como uma proteção à saúde mental (Dejours & Abdoucheli, 1994).

Quando as ações no trabalho são reconhecidas, possibilitam uma transformação positiva do sofrimento, contribuindo para a estruturação da identidade e aumentando a resistência da pessoa às várias formas de desequilíbrios psíquicos e corporais. Dessa forma, o trabalho pode ser o mediador entre a saúde, a doença e o sofrimento, criador ou patogênico.

Portanto, o desafio real da PDT é definir ações suscetíveis de modificar o destino desse sofrimento e favorecer sua transformação. Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição benéfica à identidade, aumentando a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica.

3.2 Ergonomia da Atividade

No que se refere a abordagem da Ergonomia da Atividade, há uma busca, por meio da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), método que deu origem, no sentido de compreender os determinantes das situações de trabalho. Para tanto, tem como pressuposto básico a distinção entre o trabalho prescrito, aquele que é predeterminado pela organização do trabalho, e o trabalho real, aquele efetivamente realizado pelo trabalhador em um determinado contexto visando atingir os objetivos pré-fixados.

A AET pressupõe que o processo seja iniciado a partir da identificação da demanda, que pode se transformar no confronto com a realidade do trabalho. Este processo é negociado até a formulação de uma primeira demanda consensual (Ferreira, 2000).

Para a ergonomia, o conceito de trabalho está enraizado na atividade cuja natureza é irredutível a qualquer previsão. Segundo Falzon (2007), existem várias definições de ergonomia, dentre as quais destaca aquela que se apresenta como prática de transformação das situações e dos dispositivos, tendo como finalidade a aplicação de conhecimentos científicos ao homem.

A IEA⁶, por sua vez, definiu a ergonomia como o estudo científico da relação entre o homem e seus meios, métodos e ambientes de trabalho. A ergonomia é considerada uma disciplina científica que visa a compreensão das interações entre os seres humanos e os outros componentes de um sistema, e a profissão que aplica princípios teóricos, dados e métodos com o objetivo de otimizar o bem-estar das pessoas e o desempenho global dos sistemas. A definição da IEA distingue três campos de especialização na ergonomia: a ergonomia física, a cognitiva e a organizacional.

⁶ *Internacional Ergonomics Association* – referência internacional na área de Ergonomia.

Segundo Leplat e Montmollin (2007) a ergonomia é uma disciplina jovem que tem suas raízes em disciplinas mais antigas. A fisiologia, por exemplo, foi um vizinho próximo no começo da ergonomia, na Grã-Bretanha. A psicologia experimental desempenhou e ainda desempenha um papel importante nos Estados Unidos. As ciências cognitivas também estreitaram suas relações com a ergonomia nos últimos anos. Nessa perspectiva, a ergonomia reivindica sua interdisciplinaridade necessária.

Os conhecimentos aos quais o ergonomista pode recorrer em situação de ação dividem-se, de acordo com este autor, em quatro categorias, a saber: 1) os conhecimentos gerais sobre o ser humano em ação; 2) conhecimentos metodológicos gerais de ação ergonômica, de análise, condução de projeto, coleta e tratamento de dados, experimentação, técnicas de entrevista, de observação; 3) conhecimentos específicos relativos à própria situação estudada; 4) conhecimentos eventuais que têm como base à experiência das situações já encontradas.

Falzon (2007) destaca dois objetivos da ergonomia, um objetivo centrado nas organizações e no seu desempenho (eficiência, produtividade, qualidade) e outro objetivo centrado nas pessoas (segurança, saúde, conforto, facilidade de uso, satisfação, prazer). Na prática ergonômica, um conjunto de conhecimentos deve ser estruturado para responder às diferentes demandas de intervenção. Essas situações variam, pois são singulares. Esses conhecimentos, oriundos de vários campos, confrontados e articulados de forma integrada, contribuem com a tecnologia e a organização do trabalho na descrição da melhoria desta realidade. Assim, na prática, a utilização deste conjunto de conhecimentos visa a melhor adaptação das situações de trabalho aos trabalhadores. Para isto, a ergonomia tem como objeto específico de estudo, *a atividade real dos trabalhadores* com o objetivo de transformação. O interesse da ergonomia é saber o que os trabalhadores realmente fazem, como fazem e porque fazem (Abrahão & Pinho, 1999).

Para estudar as situações reais do trabalho a ergonomia utiliza-se de várias técnicas, que por mais distintas que sejam, há um ponto de convergência entre elas: a necessidade de observar o trabalho realizado, completar e corrigir estas informações com o que o trabalhador tem a dizer sobre o seu trabalho.

No que tange a distinção trabalho prescrito e real (tarefa e atividade), segundo Falzon (2007), a tarefa é o que se deve fazer, o que é prescrito pela organização. A atividade é o que é feito, o que o sujeito mobiliza para efetuar a tarefa. Dessa forma, a atividade não se reduz ao comportamento, ou seja, a parte observável, manifesta, da atividade, mas inclui o intelectual ou mental, ou seja, tudo o que gera um determinado comportamento. A tarefa prescrita se define por um objetivo (o estado final desejado) e pelas condições (procedimentos, constrangimentos de tempo, meios postos à disposição, características do ambiente físico, cognitivo e coletivo, características sociais do trabalho) de sua realização. A regulação é um mecanismo de controle que compara os resultados de um processo com uma produção desejada e ajusta esse processo em relação à diferença constatada.

Segundo Laville (2007), uma dupla preocupação mobiliza a pesquisa em ergonomia, envolvendo, de um lado, a melhoria da eficiência do trabalho humano e, de outro lado, a diminuição do sofrimento do homem no trabalho e a prevenção dos riscos à sua saúde. Antes do surgimento oficial da ergonomia, no pós segunda guerra mundial, foram os usuários que, por primeiro, se preocuparam com essa temática por meio da fabricação de suas ferramentas de trabalho. Enquanto médicos e sanitaristas procuravam identificar as causas para encontrar os meios para prevenir as conseqüências do trabalho na saúde; os engenheiros e organizadores do trabalho se interessaram em definir qual quantidade de trabalho mecânico pode ser exigida de um homem, em comparação ao trabalho animal, sem fatigá-lo ou desgastá-lo excessivamente; e por fim, os pesquisadores,

físicos, fisiologistas e, apenas no século XX, os psicólogos, se interessaram em compreender o funcionamento do organismo humano no trabalho.

A ação ergonômica tornou-se um tema de estudo que se ampliou para a ergonomia da concepção dos sistemas de produção. Os temas passaram a levar em conta a evolução do trabalho com a disseminação das novas tecnologias, as transformações dos horários e organizações do trabalho e o aumento da complexidade dos sistemas de produção. Conclui-se que a história da ergonomia relaciona-se estreitamente com a história do trabalho e das técnicas, além de com a história dos movimentos sociais, das idéias e das ciências.

Existem alguns conceitos básicos em Ergonomia da atividade, a partir dos quais se estrutura a sua prática de intervenção. Nesse sentido, os conceitos de tarefa e atividade destacam-se como fundamentais na descrição e compreensão do trabalho.

A **tarefa**, ao indicar o que deve ser feito, veicula a idéia de prescrição. Designa, ainda, o conjunto constituído pela máquina, suas manifestações e reações, e pelas performances exigidas na situação de trabalho. Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg e Kerguelen (2001) afirmam que a tarefa não é o trabalho, mas o que é prescrito pela empresa ao operador.

A **atividade** é apresentada como sendo a real execução da tarefa em função do objetivo estabelecido. Uma tarefa cuja descrição esteja incompleta requererá do sujeito uma atividade de elaboração do procedimento, além da atividade de execução propriamente dita. Guérin et al. (2001) indicam que a atividade significa o que é efetivamente realizado, e essa noção inclui o uso que o homem faz de seu corpo, de sua personalidade e de suas competências para realizar o trabalho; é uma estratégia de adaptação à situação real do trabalho.

Daniellou, Laville e Teiger (1989) consideram, por um outro ângulo, a distinção entre tarefa prescrita e tarefa real. As tarefas prescritas são os objetivos fixados por instâncias exteriores ao trabalhador. Já as tarefas reais são os objetivos que o trabalhador se coloca para atingir as tarefas prescritas.

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) é, portanto, a análise das estratégias usadas pelo trabalhador para administrar essa distância, ou seja, a análise da relação homem/tarefa. A Ergonomia se preocupa em saber o que os trabalhadores realmente fazem, como fazem, porque fazem e se estes podem fazer melhor.

Uma **situação de trabalho** pode ser descrita como a confrontação de uma pessoa, com características peculiares, com objetivos e meios de trabalho, socialmente determinados. Este fato evidencia, segundo Daniellou (1998), que os mesmos objetivos e meios de trabalho atribuídos a pessoas diferentes constituirão situações de trabalho diferentes, que se expressam, por sua vez, em distintos resultados e efeitos sobre as pessoas.

A análise do trabalho fornece uma contribuição fundamental ao destacar a existência de variabilidades nas situações de trabalho. Por mais que se tente controlá-las, jamais será possível chegar a uma condição absolutamente estável. Tal constatação, entretanto, não deve conduzir à conclusão equivocada da inutilidade do esforço de antecipação das variabilidades. Entretanto, isto deve ser feito tendo-se em mente a idéia de que a diferença prescrito-real jamais pode ser anulada, porque é da natureza das situações de trabalho o dinamismo, a mudança. Além disso, essa diferença é expressão da incompletude da prescrição e da necessidade de convocação do operador para gerir as variabilidades.

Ainda no que tange à **variabilidade**, existem dois tipos em jogo na situação de trabalho: a variabilidade das condições de produção e a variabilidade humana. As

variabilidades da produção podem ser, segundo Guérin et al. (2001), classificadas como normal e incidental. A variabilidade normal é previsível e ao menos parcialmente controlada, a exemplo das variações sazonais. Já as incidentais são aleatórias e imprevisíveis.

Outro aspecto presente nas situações de trabalho é a variabilidade humana, a qual pode ser tipificada em inter-individual e intra-individual. A variabilidade inter-individual diz respeito às variações entre as pessoas, tais como as diferenças de sexo, idade, formação profissional, entre outros. Já a intra-individual refere-se às variações internas de cada indivíduo como, por exemplo, os ritmos biológicos, a fadiga, o envelhecimento, entre outros.

O objetivo do estudo da variabilidade da produção não é suprimi-la, mas compreender como os trabalhadores enfrentam a diversidade e a variabilidade das situações, e que consequências estas acarretam à saúde e à produção. Com essa análise, torna-se possível delimitar o que é variabilidade aleatória e o que é variabilidade controlada com o intuito de fornecer para a organização e, conseqüentemente, para os trabalhadores, os meios de enfrentamento dessas circunstâncias (Guérin et al., 2001).

A variabilidade das condições de produção e a variabilidade humana levam os trabalhadores a colocar em funcionamento **estratégias regulatórias**. Nesse sentido, a ação de regulação é considerada como uma atividade de gestão das variabilidades que, por sua vez, implica a modificação dos modos operatórios. Por intermédio da regulação, os operadores procuram elaborar um modo operatório mais eficaz para enfrentar as variabilidades da produção interna tendo, em vista a consecução dos objetivos de produção (Guérin et al., 2001).

As contribuições da Ergonomia da Atividade, materializadas através dos conceitos apresentados, têm se mostrado fecundas à análise e compreensão de inúmeras

situações de trabalho. Por partilhar dos pressupostos dessa corrente ergonômica e por enxergar na sua estrutura conceitual um grande potencial heurístico para analisar o trabalho dos profissionais que atuam na intermediação de mão-de-obra, procurou-se inseri-la aqui, na “caixa de ferramentas” teórico-metodológicas. Por fim, conhecer o trabalho para transformá-lo em algo mais condizente com as necessidades e peculiaridades do homem está na raiz da presente pesquisa e é, por sua vez, premissa básica da Ergonomia.

CAPÍTULO IV - PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Este capítulo tem por finalidade apresentar o caminho julgado mais conveniente para responder às questões que mobilizaram a presente pesquisa. Quanto ao método adotado, considerou-se o enfoque qualitativo como o mais apropriado, haja vista o interesse em acessar as vivências subjetivas no trabalho. Como o objeto de estudo focaliza a atividade e suas repercussões subjetivas, mostrou-se imprescindível à utilização de uma abordagem epistemológica que valorizasse não só as singularidades de cada sujeito pesquisado, como também as implicações decorrentes do próprio pesquisador e do contexto histórico e social no processo de construção do conhecimento.

A fim de atingir esse intuito, inicialmente, realiza-se uma discussão sobre a abordagem qualitativa e, em seguida, apresentam-se as justificativas de sua adequação ao objeto desse estudo. Por último, são apresentados os instrumentos e procedimentos utilizados para alcançar os objetivos estabelecidos.

4.1 Razões da Opção pela Abordagem Qualitativa

De acordo com Minayo (2006), a cientificidade não está presa a uma só forma de conhecer. As sociedades humanas existem num determinado espaço, cuja formação social e configurações culturais são específicas. Dessa forma, toda investigação social precisa registrar dar conta dessa historicidade humana, respeitando a especificidade da cultura, expressa em seus bens materiais e simbólicos. Nesse sentido, os modos de conhecer precisam estar afinados com as especificidades que marcam as ciências sociais.

Neste intuito, busca-se, no presente estudo, compreender as vivências subjetivas dos profissionais que atuam na atividade de intermediação de mão-de-obra, na

busca de articulação entre a teoria e a realidade empírica, observando que a qualidade dos fenômenos não aparece de forma imediata à experiência nem se pode construir por via indutiva.

Assim, o pesquisador produz as idéias sobre as quais desenvolve a teoria, sendo a pesquisa representante de um processo de tensão intelectual permanente, tendo como alvo de sua busca alcançar a compreensão. A compreensão priorizada em relação às explicações causais faz parte de um paradigma interpretativo em vias de consolidação, onde seu pressuposto é a necessidade de compreensão do sentido da ação social no contexto do mundo e da vida dos participantes (Romanelli & Biasoli-Alves, 1998). A produção empírica se constitui como um dos momentos comprometidos com o desenvolvimento de uma teoria, não sendo dessa maneira uma relação direta e sim implícita. O valor do conhecimento não pode ser julgado pela pretendida correspondência entre suas formas e a realidade estudada, mas por sua capacidade de construção sobre o estudado. A capacidade de uma teoria para gerar novos conhecimentos é geradora de novos problemas e de novas zonas de sentido sobre a realidade, estando muito além da consciência do pesquisador (Rey, 2002).

Nas Ciências Sociais, percebe-se a influência do Positivismo no método quantitativo, através da utilização de termos matemáticos para a compreensão da realidade, e a linguagem de variáveis para especificar atributos do objeto investigado. A discussão quantitativa traz à tona a questão da objetividade, ou seja: os dados relativos à realidade social, por serem produzidos por instrumentos padronizados, seriam supostamente objetivos (Minayo, 1993).

Por outro lado, a metodologia qualitativa procura enfocar o social como um mundo de significados passíveis de investigação através da linguagem ou palavra, a ser contrastada com a realidade dos sujeitos sociais. Para Rey (2002), a epistemologia

qualitativa representa um esforço na busca de diferentes formas de produção de conhecimento que permitam a criação teórica acerca de uma realidade plurideterminada, interativa e histórica, como é o caso da subjetividade humana.

Percebe-se, desse modo, que é no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa. A compreensão das relações e atividades humanas com os seus significados difere significativamente do agrupamento dos fenômenos sob conceitos e/ou categorias genéricas dadas pela observação e experimentação.

No movimento da pesquisa, entende-se a interferência como uma forma de provocar movimento. No caso específico deste estudo, a interferência se apresenta na implicação da pesquisadora, que atuou como profissional da área de RH durante algum tempo, condição que, em uma perspectiva positivista, que afirma a objetividade e a neutralidade do pesquisador, seria considerada não científica, ou seja, sem valor ou validade. Nesse sentido, o pesquisador deve se sentir convocado a inventar os métodos que sejam capazes de elucidar os problemas de suas pesquisas (Borges, 2006).

Tais considerações metodológicas permitem, nesse momento, retomar o objeto da presente pesquisa e as justificativas da escolha do método qualitativo para abordá-lo. A escassez de estudos sobre a atividade dos profissionais que atuam na intermediação de mão-de-obra apresenta-se como um móvel importante para a pesquisa e para o uso de uma abordagem qualitativa. A importância, para as abordagens que nos servem de referência, do conceito de atividade e, portanto, da necessidade de, para abordá-la, estar a escuta do que ocorre no campo, no terreno, nos conduziram a privilegiar um modo de conhecer qualitativo, que nos permitisse penetrar no universo desses trabalhadores e compreender como nele se configuram as relações de trabalho.

Desse modo, é por esse caminho que queremos dar visibilidade à ligação entre a atividade de trabalho e as vivências subjetivas de prazer e sofrimento. A partir do

exposto, formulou-se o objetivo da presente pesquisa, ou seja, analisar a atividade dos profissionais de consultorias organizacionais que atuam na intermediação de mão-de-obra, o que implicou identificar as atividades desenvolvidas, os modos de gestão do trabalho e das variabilidades, as fontes de sofrimento e prazer no trabalho, as formas de reconhecimento, entre outros aspectos.

Após situar o debate sobre as possibilidades metodológicas para a pesquisa social, o tópico seguinte explicitará as técnicas e os caminhos que foram percorridos para atingir o objetivo proposto.

4.2 Dinâmica da Pesquisa de Campo

4.2.1 Participantes

Consideramos a pesquisa como um processo intrinsecamente inacabado e permanente de indagação e descoberta da realidade. Uma atitude e uma prática de aproximação sucessiva da realidade que faz uma combinação entre teoria e dados (Minayo, 1993).

Minayo (1993) define metodologia como o caminho e o instrumental utilizados na pesquisa para a abordagem da realidade. A metodologia envolve, além das concepções teóricas e do conjunto de técnicas, a capacidade criadora e a experiência do pesquisador. Tais atributos fazem com que a pesquisa se torne um verdadeiro artesanato intelectual que nenhuma técnica ou teoria pode suprir.

Na pesquisa qualitativa, a preocupação principal é com o aprofundamento e a abrangência da compreensão seja de um grupo social, seja de uma organização ou instituição. Dessa forma, o critério amostral não é numérico. A autora citada considera que

uma amostra ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões e em número suficiente, permitindo certa reincidência de informações.

No que se refere a presente pesquisa, foram entrevistados nove trabalhadoras⁷ que atuam na área de intermediação de mão-de-obra, vinculadas a quatro consultorias organizacionais da cidade de João Pessoa/PB, com idades que variam entre 23 e 50 anos.

O quadro I, a seguir, caracteriza essas participantes em termos de idade, escolaridade, formação profissional, função exercida e tempo de atuação na consultoria.

Quadro I - Caracterização das participantes da pesquisa

Participantes	Idade	Escolaridade	Formação Profissional	Função exercida	Tempo de atuação
01	26	Superior Completo	Psicologia	Analista de RH	8 meses
02	26	Superior Completo	Psicologia	Analista de RH	3 anos
03	23	Superior incompleto	Administração	Estagiária	5 meses
04	27	Pós-Graduação	Psicologia	Consultora Sênior	1 ano
05	23	Superior incompleto	Psicologia	Estagiária	8 meses
06	30	Superior Completo	Psicologia	Consultora de RH	2 anos
07	50	Superior Completo	Psicologia	Coordenadora de Seleção	2 anos
08	42	Superior Completo	Psicologia	Consultora de RH	1 ano e 6 meses
09	27	Ensino Médio	-	Consultora de Operações	6 meses

Como pode ser observado no quadro I, sete das nove consultoras tem formação profissional em Psicologia, sendo uma estagiária e as demais psicólogas. Em relação ao tempo de serviço, a consultora com menos tempo de atuação tem 5 meses, enquanto a consultora com mais tempo de atuação tem 3 anos. O tempo médio de atuação profissional dos participantes é de aproximadamente 1 ano.

No que se refere ao grau de escolaridade das participantes, 1 das consultoras declarou ter cursado Pós-Graduação, 5 possuem Superior Completo; 2 Superior

⁷ Em todas as consultorias pesquisadas só existiam consultoras do sexo feminino.

Incompleto (em curso) e apenas 1 tem Ensino Médio. As áreas de formação dos profissionais que atuam nas consultorias organizacionais, como já destacado, são em sua maioria oriundos da área de Psicologia e apenas um da Administração (uma das estagiárias).

Com relação à renda pessoal, a média salarial varia de R\$ 200,00 (o mais baixo, de uma das estagiárias) a R\$ 830,00 (o mais alto, a Consultora de Operações, que não possui nenhuma graduação e formação na área). A renda familiar variou de R\$ 1.000,00 a R\$ 6.300,00.

4.2.2 Instrumento e Procedimentos

Como instrumento, optou-se, pela entrevista semi-estruturada (roteiro em anexo) pelo seu caráter flexível, permitindo a melhor delimitação do objeto de estudo e extraindo a informação necessária à compreensão e construção do conhecimento.

A entrevista semi-estruturada introduz o desdobramento de vários indicadores, considerados essenciais, em tópicos que possam contemplar a abrangência das informações esperadas (Minayo, 2006). As construções do sujeito diante de situações pouco estruturadas produzem uma informação qualitativamente diferente da produzida pelas respostas a perguntas fechadas. Sendo o sujeito um ser histórico, sua constituição subjetiva representa a síntese subjetivada de sua história pessoal; e um ser social, sua vida se desenvolve na sociedade, na qual produz novos sentidos e significações. Dessa forma, o estudo da subjetividade exige penetrar nas formas mais complexas de expressão do sujeito, já que esta não se interioriza e constitui-se mediante um processo em que o social atua como instância subjetiva, não objetiva desprovida de subjetividade (Rey, 2002).

A entrevista de pesquisa pode ser definida como uma conversa a dois, feita por iniciativa do pesquisador, com o objetivo de captar informações pertinentes ao objeto de pesquisa. Através da entrevista podem ser obtidos dados de natureza objetiva e subjetiva. Os dados objetivos constituem aqueles que o pesquisador poderia conseguir em outras fontes como: registros, censos, relatórios, estatísticas. Já os subjetivos reportam-se diretamente ao indivíduo entrevistado: suas atitudes, valores, opiniões, sentimentos, condutas (Minayo, 1993). Pode-se dizer, então, que é justamente o fato de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas, representações que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações para a pesquisa em Ciências Sociais.

Minayo (1993) refere-se a Bakhtin como um estudioso que considera “a palavra como o fenômeno ideológico por natureza” (p.110). A fala apresenta caráter histórico e social; é um campo de expressão das relações e das lutas sociais que serve de instrumento para a comunicação. Portanto, por sua natureza interativa, a entrevista permite explorar em profundidade temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários.

No que tange à interação social da entrevista, deve-se ressaltar, ainda, a qualidade da relação entrevistador/entrevistado, cujos efeitos incidirão tanto no desenrolar da entrevista como no tipo e na qualidade da informação que faz emergir. Além disso, o processo interativo da entrevista também se torna um momento reflexivo, de organização de idéias e construção de um discurso.

Neste estudo a entrevista semi-estruturada com os profissionais que atuam na intermediação de mão-de-obra aborda questões relativas à trajetória profissional e inserção nesse campo, treinamento, organização e divisão do trabalho, relações intersubjetivas, condições de trabalho (instalações, equipamentos, salário, benefícios), sofrimento e prazer

no trabalho, reconhecimento, relação com a família, expectativas; bem como informações bio-sócio-demográficas como idade, sexo, escolaridade, estado civil e remuneração pessoal e familiar.

As entrevistas foram realizadas no período de junho de 2007 a janeiro de 2008. Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho das participantes e a duração média foi de 45 minutos.

Antes do início de todas as entrevistas, reservamos um espaço para a explicação dos objetivos do estudo e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido⁸. Ainda foi solicitada aos participantes uma autorização verbal para a gravação dos depoimentos.

4.2.3 Análise dos Dados

A análise dos dados foi conduzida através da Análise de Conteúdo Temática. As entrevistas foram transcritas, buscando-se identificar as categorias emergentes na fala dos profissionais entrevistados, tendo em vista os objetivos propostos. No decurso dessa técnica, fez-se um estudo minucioso do conteúdo dos dados coletados, através das palavras e das frases que o compunham, procurando dar-lhes sentido, captando-lhes as intenções e reconhecendo o essencial em torno das idéias principais.

Os meios de representação de dados da pesquisa estão ligados às técnicas de coleta dos mesmos. Assim, a transcrição do material verbal pode tomar as mais variadas formas. Neste caso, a maneira mais detalhada é a transcrição literal de uma entrevista gravada com a inclusão de sinais indicando entonações, sotaques, regionalismo e “erros” de fala. A expressão “análise de conteúdo” significa mais que um procedimento técnico,

⁸ O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido encontra-se em anexo.

pois faz alusão a uma busca teórica e prática no campo das investigações sociais. Bardin (1979) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise com o qual se visa obter, através de procedimentos sistematizados, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens.

Para Rey (2002) a análise de conteúdo constitui uma forma de centrar a interpretação nos aspectos do texto suscetíveis de ser codificados em termos de análise; considerando o texto objeto, conteúdo externo ao pesquisador. Neste sentido, o discurso é uma categoria que permite o acesso a processos de significação que são constitutivos das estruturas de sentido subjetivo da subjetividade social.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de um primeiro plano de leitura superficial para um mais aprofundado, que ultrapassa os significados manifestos. Para isso, relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados (Minayo, 1993).

Neste intuito, espera-se que essa pesquisa dê visibilidade a uma categoria emergente, na qual uma parcela significativa de psicólogos vem se inserindo, e que daí várias ações decorram no sentido da formalização e do reconhecimento social dessa categoria profissional.

CAPÍTULO V - TRABALHO E SAÚDE MENTAL DAS CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS: PRECARIZAÇÃO, PRAZER E SOFRIMENTO

Este capítulo debruça-se sobre os dados da pesquisa, cuja análise ocorreu em dois momentos: inicialmente, buscou-se trabalhar cada entrevista de forma isolada com o fim de extrair as principais temáticas abordadas; posteriormente, procedeu-se à confrontação do conjunto das entrevistas de modo a identificar um elenco representativo de categorias e subcategorias presentes na totalidade do material analisado o que permitiu, ao final, a construção do Quadro II, abaixo.

Algumas categorias são teóricas e outras surgiram no decorrer do processo de entrevistas, ou seja, são categorias empíricas, originadas a partir dos depoimentos dos participantes, ou seja, profissionais que atuam na atividade de intermediação de mão-de-obra em consultorias organizacionais na cidade de João Pessoa/PB.

Quadro II - Categorias e Subcategorias de Análise

Categorias de Análise	Subcategorias
5.1 Inserção e Formação Profissional	5.1.1 Inserção Profissional 5.1.2 Formação Profissional
5.2 Organização do Trabalho	5.2.1 Divisão do Trabalho 5.2.2 Hierarquia
5.3 Atividade	5.3.1 Processo de trabalho 5.3.2 Dia habitual/intenso 5.3.3 Imprevistos
5.4 A relação psíquica com o trabalho	5.4.1 O prazer no trabalho de consultoria 5.4.2 As fontes de sofrimento no trabalho 5.4.3 Reconhecimento 5.4.4 Relações intersubjetivas (com superiores, pares, clientes)
5.5 Condições de Trabalho	5.5.1. Salário 5.5.2. Infra-estrutura 5.5.3. Benefícios
5.6 Expectativas com relação ao futuro	

5.1 Inserção e Formação Profissional

A primeira categoria que discutiremos, denominada *Inserção e Formação Profissional*, refere-se aos aspectos que levaram as participantes a ingressarem nesta atividade de intermediação de mão-de-obra em consultoria organizacional. Trata-se de um resgate importante, pois fornece elementos para compreender diversos aspectos, especialmente a relação psíquica atual com o trabalho.

5.1.1 Inserção Profissional

O que pudemos detectar, por meio dos depoimentos, é que para as psicólogas que atuam em consultorias organizacionais, a psicologia organizacional não constituía a área prioritária de interesse, ou seja, foi uma alternativa que se colocou no início ou no decorrer da vida profissional, por convite ou indicação, mas que não correspondia ao desejo inicial dessas profissionais.

[...] Vim trabalhar a partir do convite dos donos da consultoria (...) fui bem sincera com eles, que seria minha última opção, a organizacional, mas eu aceitaria dando o melhor de mim” (01, Analista de RH, ConsultA)

[...] Depois que eu saí da universidade, surgiu a oportunidade de trabalhar em uma consultoria [...] uma amiga tinha ido participar de um processo de seleção, só que eles estavam precisando de uma pessoa na área organizacional, então ela me indicou (04, Consultora Sênior, ConsultB)

A inserção em Psicologia Organizacional se deu em função da falta de opções em outras áreas, ou seja, por não terem recebido outra proposta. No caso das profissionais oriundas da Psicologia, o início da trajetória profissional, bem como a formação, foram direcionados para a atuação na área clínica, só ocorrendo posteriormente a inserção na área organizacional. Tais opções podem refletir, para além de interesses particulares, uma

ênfase, ainda muito presente nos cursos de psicologia, na área clínica, aqui entendida como atendimento individual ou em grupo, em consultórios e clínicas. No caso específico de um dos cursos de psicologia da cidade onde se realizou a pesquisa, a prioridade conferida à área clínica é flagrante e um dado inquestionável disso é o número de disciplinas consideradas clínicas que integram o currículo do curso. Obviamente, quando há assim um direcionamento tão explícito, muitas escolhas são certamente influenciadas por isso, embora, como destacado anteriormente, outras razões possam colaborar nesse sentido.

[...] Iniciei meu estágio na área clínica, passei o curso inteiro voltada para isso, em grupo de estudos, em cadeiras optativas, todas voltadas para a área de atendimento (08, Consultora de RH, ConsultC)

[...] a área organizacional foi uma área que quando sai da faculdade, pra mim estava em último lugar (01, Analista de RH, ConsultA).

Bastos e Galvão-Martins (1990) afirmam que embora a área de Psicologia Organizacional (PO) não seja a de maior interesse entre os psicólogos, é, após a Clínica, a que absorve um contingente maior de psicólogos. Os autores destacam que o crescimento da PO é lento, apesar do processo de industrialização porque passou o Brasil. Ressaltam, ainda, que a atuação dos psicólogos nas organizações é alvo de constantes críticas, em sua maioria, voltadas a seu papel de intermediador nas relações sociais de exploração e discriminação.

Dessa forma, a área organizacional é vista como aquela que é procurada por aqueles que optam por uma melhor remuneração, mas que não produz grandes realizações pessoais. A esse respeito, assim comentam duas consultoras que destacam a falta de oportunidades após o término da graduação:

“[...] Depois que eu conclui o curso, não aparecia nada, todo mundo às vezes diz assim “a psicologia não dá dinheiro”, então você tem que procurar outras alternativas (...) Eu tinha conhecimento teórico na parte de recrutamento e seleção, mas não conhecia na prática a vivência e consegui me adaptar, e fui me adaptando a situação, a dinâmica, tem que ser rápido, tem que ser ágil, tudo é pra ontem” (02, Analista de RH, ConsultA)

As fontes de recrutamento para atuação em consultorias organizacionais são variadas, podendo envolver desde estagiários até profissionais com experiência em outras empresas ou fábricas, com foco de atuação na área de RH. Percebe-se, contudo, que o estagiário acaba atuando como qualquer outro profissional, ou seja, com as mesmas atribuições e responsabilidades, porém sem usufruir das condições e benefícios facultados aos outros trabalhadores e nem mesmo aqueles previstos na Lei do estagiário nº 11.788. Esta lei define o estágio como um ato educativo escolar, supervisionado, devendo ter uma jornada de trabalho com carga horária, para os estudantes do ensino superior, de seis (6) horas diárias e trinta (30) horas semanais. Das quatro consultorias pesquisadas, três possuem estagiários, sendo que estes desenvolvem uma atividade de trabalho equivalente aos demais consultores, com carga horária de oito (8) horas diárias e quarenta (40) horas semanais, em alguns casos, inclusive, ultrapassando esse horário, como relatado por uma das estagiárias:

[...] eu não conseguia mais conciliar os meus estudos, porque eu era estagiária, mas eu trabalhava lá 12 horas por dia [...] (05, Estagiária, ConsultB)

Os vínculos trabalhistas não são formalmente estabelecidos, acarretando insatisfação por parte das psicólogas entrevistadas. Em relação as estagiárias, estas têm as mesmas responsabilidades, deveres e obrigações. Percebe-se, assim, uma exploração do vínculo contratual das consultorias com relação aos estagiários. Bastos e Gomide (1989) desenvolveram um estudo sobre a atuação e formação do psicólogo brasileiro no qual já se mostrava que a remuneração média dos psicólogos no nordeste são as mais baixas, comparando-se com as outras categorias profissionais, de nível superior (por exemplo, Engenharia, Direito, Administração, etc). Uma das estagiárias afirma não saber qual o seu real vínculo com a consultoria em que trabalha:

[...] Na verdade eu fui convidada a ser estagiária. Para falar a verdade eu não sei bem o que sou, nós não temos vínculos empregatícios, eu nunca assinei um contrato, eu trabalho aqui há oito meses, nunca subi nem desci de função, sempre fiz a mesma coisa, desde o dia que entrei até hoje (05, Estagiária, ConsultB)

Rufino e Vieira (2003) desenvolveram um estudo com psicólogas que atuam em organizações de trabalho na cidade de João Pessoa/PB e perceberam que as transformações contemporâneas no mundo do trabalho tem causado um impacto direto nas relações de vínculo empregatício das psicólogas do trabalho. Essa mudança de vínculo empregatício das psicólogas do trabalho tem exigido a elaboração de estratégias que permitam a sua adaptação aos novos cenários produtivos. Uma delas seria o vínculo com as organizações do trabalho através de prestação de serviços.

Como já explanado, apesar da área organizacional e do trabalho não figurar como prioritária para as psicólogas entrevistadas percebeu-se que com o passar do tempo e o exercício das atividades de recrutamento e seleção, estas acabam se adaptando ao novo contexto e até descobrindo virtudes nessa função profissional, como relatam a seguir duas consultoras:

[...] quando recebi essa proposta há quase dois anos para trabalhar nessa área, uma área que eu nunca tinha olhado, pelo menos na época do curso [...] não tinha pretensão nenhuma em me especializar [...] aí recebi a proposta e aceitei o desafio, gostei, estou executando um trabalho que acho que estou fazendo com êxito (08, Consultora de RH, Consult.C)

É uma área que você está sempre ativo, sempre em comunicação com outras pessoas (...). Diferente da área de consultório, que é só você e o cliente e aqui não, na organizacional, você lida com várias personalidades ao mesmo tempo (01, Analista de RH, Consult.A)

As queixas relacionadas aos baixos salários⁹ são recorrentes assim como outras queixas, relativas a falta de reconhecimento, desvalorização profissional, que serão melhor abordadas mais a frente nesse capítulo. Registramos apenas o relato de uma das entrevistadas, uma das mais antigas na área, que sintetiza a condição dessas trabalhadoras.

⁹ Na categoria “Condições de Trabalho”, abordaremos melhor a questão referente aos baixos salários.

[...] Trabalhar em empresa de terceirização de mão-de-obra é um pouco complicado, existe uma baixa remuneração, as empresas não valorizam muito o profissional, você tem o salário abaixo daquilo que você precisa e merece ganhar (07, Coordenadora de seleção, ConsultC).

5.1.2 Formação Profissional

Em relação a formação profissional, a situação entre as consultoras de RH entrevistadas é a seguinte: a maioria teve uma formação através da prática, *on the job*, observando os colegas, pedindo instruções de como deveria proceder, tirando dúvidas, experimentando, usando o seu repertório anterior (intuição), realizando uma auto-formação, por meio de estudos individuais; em apenas um dos casos, houve treinamento específico antes de começar a atuar nessa atividade; em outro caso, recorreu-se a uma supervisão particular.

[...] Aprendi o trabalho atual, observando as pessoas trabalharem, as pessoas que estavam ao meu lado, usando um pouco da minha intuição, (...) antes desse trabalho fiz um curso de dinâmica de grupo que foi uma coisa que ajudou bastante, porque no recrutamento e seleção a gente aplica bastante” (08, Consultora de RH, ConsultC)

[...] Como consultora não fiz treinamento específico, mas eu passei por supervisão extra, particular, onde eu aprendi algumas metodologias, os testes que deveriam ser aplicados, mas na consultoria em si, não tive nenhum treinamento (06, Consultora de RH, ConsultC)

Apenas uma das consultoras, a que não tinha formação acadêmica em psicologia, participou de um treinamento em uma das unidades da consultoria, que atua em diversas cidades do Brasil.

[...] Toda parte de seleção eu tive um treinamento em X com a unidade de lá, foi um treinamento por várias consultoras (...) A carga horária foram três dias, os assuntos foram diversos: o atendimento, como encaminhar uma pessoa no perfil certo para o cliente (09, Consultora de Operações, ConsultD)

A opinião comum entre as entrevistadas é de que o cotidiano de trabalho não deixa espaço para investimentos em formação profissional, pois o trabalho é intenso, de tal sorte que não resta outra alternativa a não ser usufruir do treinamento *on the job*, procurando tirar as lições no decorrer do trabalho. Nesse caso a aprendizagem, como já mencionado, se dá na observação, nas trocas intersubjetivas. O treinamento formal, em sala de aula é uma raridade.

[...] Não tive treinamento, foi mais na prática mesmo, seguindo as orientações que me passaram, das pessoas mais experientes que havia na empresa. Essa parte de recrutamento e seleção você consegue desenvolver [...] então aprendi mais estudando mesmo, botando a mão na massa (02, Analista de RH, ConsultA)

Pelos relatos das consultoras/psicólogas, percebe-se que, nesse formato de atuação, há uma sensível discrepância entre a teoria e a prática, ou seja, entre o que foi aprendido na academia e as demandas que a prática profissional enseja. Por essa razão, consideram o conhecimento acadêmico superficial e descompassado com os requerimentos da profissão.

[...] O que agente vê numa universidade é muito superficial, é totalmente diferente do que a gente vê na teoria, [...] a parte prática realmente a gente vai ver no dia-a-dia (04, Consultora Sênior, ConsultB)

Vasconcelos e Lacomblez (2004) afirmam que uma das linhas de força da nova concepção de formação, diz respeito ao fato dessa nova formação ser contextualizada, isto é, levar em consideração a situação de trabalho como local para produção do conhecimento. A integração dos saberes na atividade de trabalho, bem como a formação para a ação, só podem ser alcançadas com a participação efetiva dos trabalhadores.

Desse modo, além da constatação da insuficiência da formação profissional que vem sendo oferecida, verificou-se a necessidade de repensar o paradigma de formação, de maneira a levar em conta a realidade do trabalho desses consultores. Uma formação articulada, contextualizada e atualizada poderia agir como facilitador no exercício profissional, pois pressupõe o desenvolvimento da capacidade para diagnosticar e

caracterizar a realidade que lhes é apresentada, com o intuito de detectar alternativas mais adequadas de intervenção neste contexto e estabelecer estratégias de ação e avaliação que permitam dar continuidade a esse trabalho.

5.2 Organização do Trabalho

Dejours e Abdoucheli (1994) entendem a organização do trabalho sob um duplo aspecto: por um lado, como divisão do trabalho – divisão de tarefas entre os trabalhadores, repartição, cadências, modo operatório prescrito – e, por outro, como divisão de homens – repartição de responsabilidades, hierarquia, comando, controle - estando diretamente relacionada ao sofrimento mental.

A Organização do Trabalho influencia o planejamento, a execução e a avaliação, permeando todas as etapas do processo produtivo. De acordo com Heloani e Lancman (2004), entender as organizações do trabalho e seus reflexos na qualidade de vida, na saúde e no modo de adoecimento dos trabalhadores, é de fundamental importância na compreensão e na intervenção em situações de trabalho que estejam gerando sofrimento e agravos à saúde. Essas organizações e os sistemas de produção que as influenciam, a combinação deles, as brechas e fragilidades desses sistemas, adaptam modelos organizacionais e tecnológicos, muitas vezes de forma incompleta, provisória e cumulativa.

5.2.1 Divisão do trabalho

Quanto a divisão do trabalho, esta pode ocorrer segundo quatro modalidades, a saber: *tipo de vagas*, ou seja, de acordo com as vagas disponibilizadas, por exemplo: área

de vendas, operador de máquinas, gerentes, entre outros; *por cliente*, ou seja, a partir do perfil de cada empresa, se é uma empresa de pequeno, médio ou grande porte ou ainda de acordo com o ramo de atividade: indústria, comércio; *quantidade de vagas*, se a consultora tem mais ou menos vagas para trabalhar, no geral são dez vagas para cada consultora; *por etapa do processo*, que envolve triagem de currículos, entrevista com os candidatos, avaliação psicológica com aplicação de testes psicológicos e/ou de conhecimento, aplicação de dinâmicas de grupos e elaboração dos laudos psicológicos a serem encaminhados para as empresas solicitantes.

Uma das consultoras relata as diferentes tentativas de formalizar uma sistemática a fim de atender melhor o desenvolvimento das tarefas e o atendimento aos clientes.

[...] A gente já vivenciou várias sistemáticas, pessoas ficaram voltadas para certa empresa, por ser um pouco maior aquela empresa, teve pessoas que estavam mais voltadas para a área de vendas [...] Tem que ver também se você tá com muita vaga ou não. Por exemplo, uma pessoa tá com dez vagas, tem que trabalhar dez vagas” (02, Analista de RH, ConsultA)

Em uma das consultorias pesquisadas, a divisão das tarefas se confunde com uma linha de montagem, onde cada uma das consultoras é responsável por uma etapa do processo seletivo. Por exemplo, no tocante aos testes psicológicos, estes são aplicados por uma consultora e fica sob a responsabilidade de outra consultora a elaboração dos laudos psicológicos.

[...] Eu não me preocupo com a parte de recrutamento e seleção. Eu fico responsável de fazer os laudos de todos os candidatos [...] o cliente gostou de cinco pessoas, por exemplo, no grupo de 15 pessoas, foram selecionadas cinco que passaram pelo que o cliente tá buscando. Desses cinco, a gente faz o laudo e ele vai verificar os cinco, aproveitar um, dois (02, Analista de RH, ConsultA).

Dessa forma-se, percebe-se que às atividades de recrutamento e seleção nas consultorias pesquisadas correspondem determinadas etapas do processo seletivo de modo

a atender as demandas dos clientes-empresa. Não obstante, não há uma contextualização das vagas com o perfil da empresa e nem uma avaliação pormenorizada desses candidatos as vagas.

5.2.2 Hierarquia

Em relação a divisão dos homens, as relações hierárquicas não estão bem definidas, ocorrendo, em alguns casos, dificuldades para saber a quem se reportar dentro da consultoria. Uma das consultoras afirma não existir uma divisão hierárquica precisa.

[...] Na verdade, o meu trabalho é com a recepcionista, os currículos são entregues a ela, ela tem que estar bastante atenta com o perfil dos candidatos, porque a gente recebe currículos e os currículos enganam muito (...) Agora hierarquia não, a gente não tem, a nossa hierarquia é com nosso gerente, todo mundo trabalha em conjunto, não tem muito essa parte hierárquica não, eu controlo o meu trabalho, ela controla o dela e a gente se ajuda (09, Consultora de Operações, ConsultD)

Em todas as consultorias pesquisadas, percebeu-se uma estrutura organizacional bastante simplificada, onde os gestores são, em geral, os próprios donos. Em alguns casos, ocorrem dúvidas em relação a estrutura hierárquica, no que se refere a quem se reportar. Os donos, dessa forma, estão sempre muito próximos da equipe que, em geral, não ultrapassa a média de três pessoas.

[...] Tem o diretor, que é o proprietário da empresa, juntamente com a esposa dele, que também tá ligada a essa parte de gerenciamento da consultoria em si. (...) tem várias analistas e temos o nosso consultor de negócios que trata de trazer os clientes para nossa empresa (01, Analista de RH, ConsultA)

[...] Aqui hierarquicamente a coisa tá meio confusa, tá começando a clarear agora [...] tem o dono de fato da empresa, ele é quem paga, faz as reuniões, ele é quem conversa com a gente, mas ele não está aqui dentro do escritório. Então a gente se reporta a ele apenas para algumas questões (05, Consultora de RH, ConsultB)

Perceberam-se, também, nomenclaturas diferenciadas para os profissionais que atuam em consultorias organizacionais, tais como: *Analista de RH*, *Consultora de RH*, *Consultor Sênior*. Em uma das consultorias, existe a função de Coordenadora de Seleção que faz a mediação entre os donos da consultoria e as demais consultoras.

[...] Existe a diretora executiva, que é a dona da consultoria. No momento, eu sou a coordenadora de departamento e me reporto a ela. Então todas as dificuldades do dia-a-dia são passadas pra ela, da mesma forma como ela passa assim todo o trabalho que a gente tem que desenvolver no mês. As pessoas da equipe se reportam a mim, diretamente a mim (...) a equipe fala comigo, eu falo com a diretora executiva, e no mês basicamente temos quatro reuniões com a diretoria, onde todo mundo expõe seus problemas (07, Coordenadora de Seleção, ConsultC)

[...] Tem a pessoa que dirige a empresa, que é a coordenadora [...] que está pra tomar decisões e dividir quais empresas iremos trabalhar (...) tem a coordenadora, eu, as duas psicólogas e a estagiária, que seria para dar suporte, mas que terminou ficando como uma consultora (08, Consultora de RH, ConsultC)

Com relação as quatro consultorias pesquisadas, a *divisão dos homens*, ocorre de forma muito semelhante: existem os diretores, que são os próprios donos, em todos os casos, e uma equipe de três a cinco consultoras, que se divide nas etapas do processo de recrutamento e seleção, podendo ser psicólogas, estagiários e também profissionais com ensino médio, no caso de uma das consultorias flanqueadas, cujo foco é a terceirização de mão-de-obra.

5.3 Atividade

O conceito de atividade surge em oposição ao de tarefa, pois este veicula a idéia de prescrição, ou seja, a tarefa não é o trabalho real, mas o que é prescrito pela organização. A tarefa, portanto, diz respeito ao modo pelo qual o trabalho deve ser realizado; já a *atividade* refere-se ao modo como efetivamente é realizado. Para Ferreira

(2000) a atividade é o *locus* que possibilita a caracterização da abordagem ergonômica, na medida em que esta se constitui como principal fonte produtora de conhecimento.

A atividade, para a Ergonomia, constitui-se como o efetivamente realizado, ou seja, aquilo que o sujeito mobiliza para efetuar a tarefa, e que não se reduz ao comportamento, mas a todo o trabalho cognitivo que gera o comportamento, o inobservável (Falzon, 2007). A atividade também pode ser conceituada como uma estratégia de adequação à situação real de trabalho, uma resposta aos constrangimentos determinados pela organização de trabalho e ao mesmo tempo uma demonstração da capacidade de transformá-los (Guérin et al., 2001).

Assim, a atividade é definida como sendo a real execução da tarefa em função dos objetivos estabelecidos, e isso envolve o que o homem dispõe de seu corpo, de sua personalidade e de suas competências para concretizar o trabalho. Segundo Guérin et al. (2001), a distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição presente no ato de trabalhar, entre “o que é pedido” e “o que a coisa pede”.

A Análise Ergonômica do Trabalho, enquanto metodologia, volta-se à análise das estratégias utilizadas pelos trabalhadores para administrar essa distância, razão pela qual constitui a maior fonte de conhecimento dessa disciplina (Guérin et al., 2001).

Clot (2006) adiciona uma nova dimensão à dicotomia trabalho prescrito *versus* trabalho real: o real da atividade. Segundo Clot (2006) “a atividade é tudo que é utilizado pelos humanos para atender as prescrições, o realizado não detém o monopólio da tarefa, mas e apenas uma ínfima parte do que é possível. A atividade corresponde também ao que não se faz, ao que não se pode fazer, ao que se gostaria de fazer. O que estressa e a atividade impedida, a atividade impossível, a atividade não realizada” (p. 20).

5.3.1 Processo de trabalho

Indagou-se as participantes da pesquisa a respeito das atividades por elas desenvolvidas desde o momento que chegam a consultoria até o momento que saem. O Quadro III, a seguir, reúne as atividades descritas pelas consultoras.

Quadro III - Atividades Desempenhadas pelos Consultores Organizacionais

- **Solicitação da vaga pelo cliente:** as consultoras recebem a solicitação de vaga através de uma ordem de serviço (OS) que contém a descrição do perfil do cargo, as competências técnicas, as atividades a serem desenvolvidas, conhecimentos específicos, formação educacional e ainda as competências comportamentais, como liderança, dinamismo, pró-atividade, entre outras.
- **Etapas da Seleção:** cada consultoria tem a sua forma de conduzir o processo seletivo. No geral, as etapas do processo são: triagem de currículos, de acordo com o perfil da vaga, entrevistas individuais ou coletivas, aplicação de testes psicológicos e de conhecimentos específicos, dinâmicas de grupo, com a presença do gestor da empresa solicitante e/ou a entrevista final com esse gestor que pode ser tanto na consultoria, como na empresa solicitante.
- **Triagem de currículos:** separação dos currículos a partir das experiências profissionais e de acordo com o perfil da vaga.
- **Convocação dos candidatos:** convocação dos candidatos que estão dentro do perfil da vaga para se apresentar, por telefone.
- **Entrevista:** a entrevista pode ser individual ou em grupo e, em geral, objetiva conhecer acerca da trajetória de vida pessoal e profissional de cada candidato.
- **Testes de conhecimento:** são provas de conhecimento específico que são aplicadas de acordo com o perfil do cargo e da empresa solicitante. São provas de português, matemática, lógica, informática avançada, entre outras.
- **Testes psicológicos:** aplicação de testes de personalidade, tais como o QUATI, Palográfico, IFP, além de Testes de liderança, Atenção Concentrada (AC) e Inteligência (G36 e G38).
- **Dinâmicas de grupo:** essa etapa do processo seletivo é opcional, depende da solicitação do cliente. Em geral, a empresa solicita que se utilize alguma técnica de dinâmica de grupo com o intuito de perceber o comportamento do candidato no grupo e observar algumas características, tais como trabalho em equipe, dinamismo, liderança, comunicação, iniciativa, entre outras.
- **Entrevista com o solicitante:** a última etapa da seleção é a entrevista com o gestor da empresa solicitante e esta pode ser feita na própria empresa ou na consultoria.
- **Fechamento da Vaga:** após a entrevista com os candidatos indicados pela consultoria, ocorre o fechamento da vaga e a definição pelo gestor.
- **Feedback ao candidato:** retorno para todos os candidatos que participaram do processo seletivo, encaminhando os aprovados, em alguns casos, para a realização dos exames admissionais e orientando sobre a documentação necessária para admissão na empresa contratante.

Pode-se observar que não existe uma lista precisa de prescrições que as consultoras devam seguir. Não obstante, a responsabilidade inerente à sua função predetermina diversas atribuições que eles devem realizar. O foco está no atendimento às vagas que são disponibilizadas pelos clientes da consultoria. Inicialmente recebe-se uma ordem de serviço (OS) que contém as descrições do perfil técnico e comportamental solicitado para preenchimento da vaga. Em alguns casos, as descrições contêm informações como dados pessoais, faixa etária, sexo, estado civil.

[...] Quando a gente recebe a vaga, agente vai olhar o perfil que o cliente está buscando, e a convocação é feita por telefone [...] O cliente vai passar o que é que ele quer, se é nível superior, se é tanto tempo de experiência na área de vendas [...] então quando a gente vê assim, se já tem muita bagagem profissional [...] um dos fatores de seleção seria a questão salarial. Se você ganha dois mil, três mil você não vai querer menos, você vai querer ganhar mais. [...] A questão de idade também, queira ou não queira é critério (02, Analista de RH, ConsultA)

Após esse momento inicial, as consultoras se organizam para dar início às etapas propriamente ditas do processo seletivo: triagem de currículos, de acordo com o perfil solicitado; convocação dos candidatos; avaliação com testes psicológicos, testes de conhecimento; entrevistas e dinâmicas de grupo. Os currículos, que servem de base para o recrutamento às vagas disponibilizadas pelas empresas-contratantes, são deixados nas consultorias pessoalmente pelos candidatos ou também através dos sites que as consultorias possuem para o preenchimento do currículo *on line*. De acordo com a fala de uma das consultoras, é difícil fazer uma previsão de quantas vagas vão ser trabalhadas em um determinado dia. Contudo, há uma cobrança por agilidade que parte tanto das empresas-solicitantes, quanto dos donos, quanto ainda dos candidatos que participam dos processos seletivos.

[...] a gente trabalha com vagas, então tanto faz você ter duas vagas, pra você ter de repente, no outro dia ter cinco, dez, quinze vagas no seu colo (...) Então a pressão é imensa, por parte do cliente, pressão por parte do candidato, pressão por parte do nosso gestor, da consultoria,

porque você tem que ter o foco no trabalho (01, Analista de RH, ConsultA)

As empresas que demandam esse serviço e disponibilizam as vagas nas consultorias são de diversos segmentos tais como: indústria, comércio, serviços. Dessa forma, as vagas são as mais variadas possíveis, desde operadores de máquina, vendedores, balconistas, até arquitetos, engenheiros, supervisores, gerentes.

As consultoras entrevistadas destacaram a agilidade como característica imprescindível para fechar as diversas vagas solicitadas, com a urgência como condição de trabalho requerida, devido as diversas cobranças que sofrem dos seus superiores, das empresas e dos candidatos. Para Ferreira (2000), o caráter de imprevisibilidade da atividade requer a cada instante a inteligência criadora do trabalhador com o intuito de gerir as variabilidades. Assim, pode-se dizer que estas trabalhadoras desenvolvem certa inteligência com a prática profissional, que permite, não sem custos, fazer a gestão simultânea de tantas vagas a serem preenchidas.

[...] A pressão dos superiores é muito grande, até porque nós temos que fechar o maior número de processos possíveis durante o mês; o cliente também, porque ele quer no prazo o mais rápido possível o retorno, e o candidato por estar realmente ansioso pelo retorno da avaliação [...] a questão do dinamismo da consultoria, da pressa, da agilidade é às vezes eu não lido muito bem com essa pressão (06, Consultora RH, ConsultB)

A inteligência astuciosa, descoberta da Psicodinâmica do Trabalho, tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível. Ela requer um ajustamento das relações entre as prescrições das tarefas e os obstáculos impostos pela organização do trabalho. Sendo assim, é uma inteligência originada na experiência real do trabalhador e em sua concepção sobre a realidade (Dejours & Abdoucheli, 1994). As consultoras se utilizam dessa inteligência astuciosa para: realizar da melhor forma a tarefa, lidar com as cobranças e atender bem as demandas dos clientes.

[...] Se você já sabe o perfil do cliente, já tem todo aquele trato, quando você tá entrevistando, então é esse o pré-filtro, você já sente ali se o candidato é ligado, se ele é dinâmico, se ele é ativo, se ele é mais passivo, se ele tem aquele tipo de só gostar de ser mandado, e não mandar, então assim, é importante, essa questão do contato primeiro do cliente para saber as características pessoais (01, Analista de RH, Consult.A).

Procurou-se, também, como técnica de mapear o trabalho real, indagar das participantes como se dá a sua atividade em dias normais e dias intensos de trabalho, entendendo que nessas duas circunstâncias a atividade se desenvolve em ritmos diferenciados, colocando exigências e provocando efeitos também diferenciados.

5.3.2 Dia habitual e dia intenso

A habilidade de negociação entre as consultoras é utilizada de forma contínua na tentativa de cumprir com as tarefas, oportunizando aos candidatos a participação nos diversos processos seletivos. As empresas estabelecem uma série de critérios que implicam diretamente no recrutamento e seleção dos candidatos. Um dos critérios que se sobressai diz respeito a idade, ou seja, as empresas tem preferido contratar candidatos jovens. Diante de tais condições, as consultoras destacam que a flexibilidade e abertura para negociação com os clientes revelam-se fundamentais para atender os objetivos da empresa, do cliente, do candidato e do recrutador.

[...] As empresas hoje estão com um nível de exigência cada vez maior. [...] O que é que eles pedem, gente muito nova. [...] Então o que eles pedem é uma pessoa muito nova, até 25 anos, com dois anos de experiência e com especialização. Praticamente impossível. [...] A gente sempre negocia. [...] Hoje mesmo eu mandei pra uma empresa que queria um candidato de até trinta anos, pra área de departamento de pessoal. Meu candidato se encaixava em todo o perfil, era muito bom, tinha toda a experiência e tudo, eu busquei informações e tudo pra saber realmente, só que ele tinha 32 anos, dois anos a mais do que a empresa quer, não queriam nem entrevistar. Eu digo: “Não, vocês vão entrevistar, ele é um bom profissional”. Entrevistaram. [...] Mas infelizmente acontece, por causa de um ano de diferença de idade, as pessoas não querem contratar, então a gente sempre tem que negociar.

Porque se for do jeito que eles querem é impossível (05, Consultora RH, ConsultB).

Percebe-se uma constante preocupação no cumprimento da tarefa, porém buscando compatibilizar as demandas dos clientes-empresas e clientes-candidatos. Essa preocupação ocorre principalmente quando das várias tentativas de flexibilizar o perfil exigido das vagas disponibilizadas pelas empresas solicitantes. A dificuldade no fechamento das vagas e o esforço para persuadir os clientes-empresa a alterar determinadas exigências/critérios constantes no perfil da vaga ofertada são práticas recorrentes no dia-a-dia dessas trabalhadoras.

[...] Pra você trabalhar com isso, você tem que estar segura do que você está fazendo, porque é teu nome que está em jogo, é o nome da consultoria que está em jogo, e assim o mercado de trabalho está muito difícil, então agente tem que fazer um trabalho bem feito, procurar fazer da forma que é pra ser feito, então a segurança está nisso (01, Analista de RH, Consult.A)

No Quadro IV estão registradas as razões levantadas pelas consultoras entrevistadas que tornam o dia de trabalho intenso. Pode-se observar que a cobrança, principalmente por parte das empresas contratantes do processo de recrutamento e seleção, é um dos elementos geradores de tensão e ansiedade dentro das consultorias.

Quadro IV - Um dia de trabalho é intenso quando...

- As ligações são constantes (“o telefone não para de tocar”)
- São muitos os laudos para entregar em prazos curtos.
- Existem muitas entrevistas para fazer durante o dia.
- Você está lidando com vários clientes de forma simultânea.
- Você se depara com uma vaga “cri-cri”, ou seja, vagas que exigem pessoas com maior qualificação e, por essa razão, difíceis de serem preenchidas. Quando se consegue candidatos, as empresas não se agradam, fazendo com o que o processo seja reaberto.

Pode-se observar que o que torna o trabalho intenso está relacionado principalmente com cobrança das empresas, ou seja, muitas vagas para preencher, de diversas empresas, com prazos curtos para serem preenchidas e com perfis solicitados diferentes para cada vaga. Em dias de trabalho intenso, as consultoras relatam, também, que sentem maior cansaço e desgaste emocional, havendo uma sobrecarga de trabalho, como podemos observar no depoimento a seguir:

[...] Quando o dia está muito tumultuado, muita coisa, tem muito laudo pra entregar, e com prazos curtos pra entregar, colocam o prazo de 72 horas, mas o cliente não tem condições de esperar, aí a gente tem que negociar pra que seja pelo menos 24 horas pra elaborar o laudo, porque o fluxo geralmente é grande [...] Então um dia tumultuado você tem que passar mais das seis horas da noite, seis e meia sete horas. Até mesmo pra cumprir esse prazo da entrega do laudo (02, Analista de RH, Consult.A)

Percebe-se a necessidade de uma maior flexibilidade no trabalho para atender as diferentes demandas e pressões. Nesse sentido, é solicitado as consultoras uma postura flexível, polivalente, que saiba lidar com as constantes imprevisibilidades. A flexibilidade está relacionada, sobretudo, às demandas dos clientes. Zarifian (2001) ressalta que surgem dois novos regulamentos no trabalho atual: a disponibilidade diante das possíveis demandas dos clientes e a supervisão constante dos eventos que ocorrem ao longo do dia, o que podemos chamar de prontidão frente às variabilidades. Uma das consultoras entrevistadas relata que a exigência dos clientes de agilidade no processo é muito grande, o que faz com que o dia-a-dia seja bastante dinâmico.

[...] Na consultoria é difícil um dia mais tranquilo, porque a dinâmica é grande, porque nós trabalhamos com várias empresas, onde ao mesmo tempo cada uma requer agilidade no processo (06, Consultora RH, Consult.B)

Como as próprias consultoras afirmam nos depoimentos a seguir, é preciso estar preparado para tudo, para dar conta das variabilidades e das dificuldades, visto que as empresas-cliente que solicitam o preenchimento das vagas sempre se colocam em situação

de urgência. Além disso, em alguns casos, faz-se a exigência que o processo seja reaberto repetidas vezes, pela dificuldade de encontrar candidatos com o perfil desejado pela empresa.

[...] O dia mais intenso é quando você tem três processos para entregar naquela mesma hora. Então, fica uma coisa intensa porque você tem que concluir três processos seletivos no mesmo dia, então isso aí é uma coisa meio truncada (07, Coordenadora de Seleção, Consult.C).

[...] O dia intenso é quando aparece uma vaga “cri-cri”, que você não consegue pessoas qualificadas, que você apresenta pessoas e a empresa não se agrada e você vai ter que refazer todo processo (08, Consultora de RH, Consult.C).

Nesse sentido, os dias intensos são sinônimos de muito trabalho, mas pouca produção efetiva, já que a urgência compromete a eficácia do processo seletivo, por não oferecer o tempo necessário para avaliar melhor os candidatos às vagas ofertadas e também por não poder planejar os outros processos seletivos.

[...] O dia mais intenso é quando a gente tem [...] entrevista o tempo todo e não tem tempo nem de olhar o e-mail, se tem alguma coisa importante, porque fica a manhã inteira recebendo candidato, você sabe que tem candidato que demora um pouco, mas tem candidato que é um pouco mais rápido, não é uma coisa que a gente possa estipular um tempo, mas tem vezes que a gente precisa conversar um pouco mais pra tentar identificar as coisas (05, Consultora RH, Consult.B)

5.3.3 Imprevistos

O trabalho das consultoras organizacionais é regido por variabilidades. A Ergonomia oferece uma contribuição fundamental neste sentido, ao destacar que a variabilidade é inerente às situações de trabalho, ou seja, por mais que se tente controlá-la, jamais será possível chegar a uma condição absolutamente estável.

Guérin et al. (2001) enfatizam que uma vez que as variabilidades são um dado das situações de trabalho, é preciso conhecê-las, tentar prevêê-las e considerar a possibilidade de que novas venham a existir. As variabilidades podem ser classificadas em:

normal – quando previsíveis e parcialmente controladas; técnica – quando ocorrem disfuncionamentos e incidentes; e a humana – que tanto pode ser inter-individual (variações existentes entre as pessoas), como intra-individual (variações no estado de cada trabalhador ao longo do tempo).

A ocorrência sistemática de imprevistos acentua as exigências do trabalho, compromete o desenrolar da atividade e coloca em risco os resultados a serem alcançados, já que, ao exigir uma atuação imediata para recuperação do imprevisto, o operador interrompe o desenvolvimento de outras ações em curso, o que pode comprometer a produtividade e qualidade do trabalho. No caso das consultoras, os imprevistos ocorrem, na maioria das vezes, pela cobrança das empresas solicitantes que, como já mencionado, estipulam prazos exíguos para o fechamento das vagas.

[...] Às vezes você se programa pra fazer os cinco laudos pela empresa “X”, aí chega outro cliente mais urgente do que você está fazendo, então você tem que parar os cinco que você está fazendo pra pegar aquele outro que é mais urgente ainda. É um imprevisto que com frequência ocorre. [...] Aí tem que rebolar, tem que lidar da melhor forma possível, vê se você pode mesmo. [...] mas, o tempo tá passando e você não consegue comportar tudo, então é aprender a dizer não, infelizmente não dá, me dê outro prazo (02, Analista de RH, Consult.A).

Schwartz e Durrive (2007) afirmam que trabalhar é gerir as defasagens entre o prescrito e o real, gerir as variabilidades que continuamente são renovadas. Sob essa ótica, os autores observam que cada pessoa fará a gestão dos imprevistos de maneira peculiar, pautada em sua própria história, em seus valores e na sua compreensão acerca das prescrições formais e informais.

Ao serem questionadas sobre a ocorrência de imprevistos em sua atividade, as consultoras admitiram que os imprevistos ocorrem constantemente em sua atividade, mesmo que, em muitas ocasiões, ignorem como eles vão se apresentar.

[...] Todos possíveis. Falta telefone pra gente ligar. Pode dar uma pane na central telefônica, na caixa de e-mails, sempre, sempre acontece alguma coisa. A gente tem que criar outros meios pra... a gente tem que

fazer o trabalho de todo jeito. Falta energia, a internet cai, sempre acontece alguns desses imprevistos (03, Analista de RH, Consult.A).

Alguns imprevistos chegam a gerar sofrimento para as consultoras, como, por exemplo, uma vaga que surge de forma repentina, perturbando um planejamento estabelecido, ou então, quando ocorre o cancelamento de uma vaga, pelas dificuldades geradas para comunicação dessa notícia aos candidatos que participaram do processo seletivo.

[...] Uma seleção pra amanhã. Aí você tem que rebolar aqui dentro, encontrar e mandar. Então alguns imprevistos que acontecem e, às vezes, algum cancelamento de vaga, que é o que deixa a gente assim mais aborrecida, não pelo fato de agente está cancelando a vaga, mas por causa dos candidatos, que já estão participando do processo [...] pra gente é a pior parte, eu acho que a pior parte do nosso trabalho é lidar com isso.” (05, Consultora RH, Consult.B)

Um das dificuldades relatadas para o desenvolvimento dos processos seletivos é o fato de, em alguns casos, não se conhecer mais profundamente as características da empresa para qual se está fazendo a seleção, ou seja, não se sabe se é uma empresa de pequeno, médio ou grande porte, em qual ramo de atividade atuam, quantas pessoas emprega, qual a missão que persegue, a visão e os valores que defende, que clientela atende, enfim informações que no processo de recrutamento e seleção são fundamentais para o êxito desse tipo de trabalho. Algumas consultoras, inclusive, se queixam que as empresas solicitantes não se preocupam suficientemente em passar essas informações.

*[...] Na consultoria o problema é, chega tal empresa com perfil “X”, e a outra empresa com o perfil absolutamente diferente [...]. Então na primeira vez que eu fiz uma seleção pra uma empresa eu não sabia da grandiosidade dessa empresa [...] **eu não sabia a quantidade de funcionários, eu não sabia o nível dos funcionários, o tipo de gente que ele quer, que eles não passam isso muitas vezes no perfil [...] [grifo nosso].** Na maioria das vezes, uma empresa procura uma consultoria porque não tem RH. Geralmente quando procura consultoria é porque já tentou por outros meios (05, Consultora RH, Consult.B).*

*[...] A gente estando dentro da empresa, a gente sabe quais são realmente os valores da empresa, a gente conhece um pouquinho da cara da empresa, o que é que a empresa realmente busca, que tipo de profissional a empresa realmente quer [...] as pessoas que vai tá contratando ou entrevistando, a gente conhece um pouco mais. Já nas consultorias, eu posso dizer assim, é como se a gente tivesse **uma venda nos olhos, os nossos olhos tivessem fechados, porque a gente não tá vendo como é lá a empresa do cliente, que tipo de realmente de pessoas... a gente trabalha com um papel que chega que é a solicitação da vaga e aí a gente tem que buscar de acordo com o que a empresa solicita [grifo nosso]**. Se é com nível superior, se é com ensino médio, se tem que ter um curso de informática, se tem que ter um curso mais específico pra aquela área que vai atuar. Então assim, a gente trabalha com um papel, enquanto numa empresa a gente já sente mais essas coisas, então é essa assim a diferença. Na consultoria isso as vezes dificulta, porque assim, como eu já falei, as vezes a gente manda os candidatos e as empresas “não, não era bem esse, não tá dentro do perfil.”, a gente manda de volta, faz uma seleção manda, então as vezes dificulta, quando agente tá dentro de uma empresa agente tem uma assertividade maior (04, Consultora Sênior, Consult.2)*

Um imprevisto corriqueiro, mencionado pelas consultoras, é o não comparecimento de alguns candidatos a determinadas fases do processo seletivo, como, por exemplo, a entrevista na empresa para a qual foram encaminhados. Como pode ser observado na fala abaixo, tais situações exigem uma gestão custosa por parte das consultoras, já que o cliente que necessita do fechamento da vaga sempre cobra agilidade no processo.

[...] O candidato que não veio pra entrevista com o gestor da empresa, é terrível! Sou muito honesta, chego para o gestor e digo pra ele que o candidato não veio, que vou procurar saber qual a razão. Se foi um fato que realmente mereça justificativa, se não foi, se foi irresponsabilidade (08, Consultora RH, Consult.C).

Destacamos, ainda, dificuldades por parte das consultoras no desenvolvimento de suas atividades em função da falta de planejamento de algumas empresas solicitantes, que, de última hora, demandam uma seleção com um número grande de vagas, ou então solicitam o preenchimento de vagas em curtíssimo prazo, situação que, aliadas as dificuldades de conhecimento da empresa, reduzem de forma considerável a confiabilidade do processo seletivo.

*[...] Acontece de repente uma empresa, por exemplo, eu tive uma bem interessante semana passada, uma empresa me pediu quarenta candidatos, ela ligou de meio-dia, me pediu quarenta candidatos pra começar a trabalhar as dez horas da noite. É um imprevisto muito grande. **Você tem que enlouquecer** “Não passe ligação nenhuma pra mim por causa do trabalho”, aí eu começo a chamar candidatos pra vir aqui, **já faz uma seleção muito rápida [grifos nossos]**, peço pra eles vir fazer exame, todo mundo aqui tem que estar às cinco horas da tarde pra assinar contrato e vir trabalhar às dez. (09, Consultora de Operações, Consult.4)*

5.4 A relação psíquica com o trabalho

Neste tópico, focaliza-se o tema da relação entre trabalho e saúde, ou seja, procura-se investigar em que medida o trabalho é um espaço para promoção de saúde ou, do contrário, é uma fonte de sofrimento e adoecimento.

Os estudos relacionados à saúde do trabalhador dedicaram-se a investigar especificamente as relações causais entre determinados sintomas e alguns tipos de ocupações. Inicialmente a Psicopatologia do Trabalho estudou as relações causais entre as doenças mentais e as situações de trabalho. Posteriormente, aconteceu o deslocamento do interesse da doença propriamente dita, enfatizando a luta do sujeito contra o adoecimento. Dejours (1992) defende que as relações entre sofrimento e trabalho não são tão diretas, visto que são perpassadas pelas vivências subjetivas de cada sujeito, bem como pelas relações sociais construídas no trabalho.

Dejours (2003) afirma que a condição laboral exerce no homem uma ação específica sobre seu aparelho psíquico. O trabalho, em certas condições, pode facilitar a emergência de sofrimento, o qual é atribuído ao choque entre a história individual, permeada de projetos, esperanças e desejos e uma organização do trabalho que os ignora.

Se, por outro lado, o trabalho pode ser patogênico; por outro pode, ser também fonte de prazer e contribuir de maneira original na luta pela conquista e defesa da saúde. A

questão remete mais uma vez às características da organização de trabalho, que deve permitir acesso ao prazer, portanto, à saúde mental e do corpo (Dejours, 1993).

Assim, prazer e sofrimento originam-se de uma dinâmica interna das situações e da organização do trabalho. São decorrências das atitudes e dos comportamentos franqueados pelo desenho organizacional, cujo pano de fundo são as relações subjetivas e de poder.

Tendo como base essa premissa, procuramos analisar as vivências de sofrimento e prazer das consultoras entrevistadas.

5.4.1 O prazer no trabalho de consultoria

Para as consultoras as vivências de prazer estão associadas ao clima cooperativo existente nas equipes de trabalho, ao fechamento das vagas, e principalmente, pela recolocação dos candidatos no mercado de trabalho.

O Quadro V, a seguir, resume as principais fontes de prazer no trabalho dos consultores. Pode-se observar que em relação às fontes de prazer, a que foi mais enfatizada refere-se à satisfação em ajudar alguém.

Quadro V - Fontes de Prazer

1. Concretizar o fechamento de vaga;
2. Contato com as pessoas, clientes, colegas de trabalho;
3. Ser reconhecido pelo que faz;
4. Recolocar as pessoas no mercado de trabalho
5. Satisfação em ajudar alguém;
6. Sucesso nas seleções;
7. Contribuir com a formação profissional dos outros;
8. Ser a ponte entre a pessoa que necessita do emprego e o cliente “que também está precisando”.

No estudo desenvolvido por Silva (2005), a possibilidade de desempenhar influência ativa nos locais nos quais prestam serviços são mencionadas como fontes de prazer para os psicólogos que atuam em empresas privadas.

O contato diário com os colegas de trabalho proporciona as consultoras entrevistadas aprendizado pela troca, especialmente durante as dificuldades e imprevistos do cotidiano. Isso reforça o conceito de trabalho não apenas como a execução de atos técnicos, mas como o funcionar do tecido social e das dinâmicas intersubjetivas, indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento, necessária à mobilização subjetiva da personalidade e da inteligência (Dejours, 2002).

[...] A convivência com as pessoas, os colegas de trabalho, a troca que a gente tem de experiência de trabalho, de experiência de vida é o mais prazeroso. E os resultados, quando a gente se sai bem, devemos levar em conta que temos muito prazer (08, Consultora RH, Consult.3).

[...] Eu não sei te dizer. Mas é interessante recolocar essas pessoas no mercado de trabalho, é interessante você estar conhecendo pessoas, você conhece muita gente aqui. Isso é muito bom. A gente conversa desde o porteiro da empresa, onde a gente vai, como agente conversa com a alta gerência, sempre tem alguma coisa pra aproveitar (03, Estagiária, Consult.1).

Na pesquisa realizada por Azevedo (2002), sobre a atuação do psicólogo organizacional em consultorias de recursos humanos, foi percebido que, quando existe interesse e credibilidade por parte das empresas-cliente e dos outros consultores, o trabalho torna-se mais fácil de ser realizado. As consultoras destacam o fechamento das vagas com êxito, ou seja, obter sucesso nas seleções, quando se consegue a aprovação dos clientes, a recolocação dos candidatos e a comissão pelo fechamento da vaga, como uma forma gratificante e prazerosa nessa atividade.

[...] O que me dá mais prazer é obter sucesso nas seleções. O prazer em todos os sentidos, um prazer de ter feito todos os processos, de fazer com que a empresa fique com o candidato que eu enviei, e mais ainda em saber que é mais uma pessoa está sendo empregada. Então é todo um conjunto de satisfação (05, Consultora RH, Consult.2).

[...] O prazer é o grupo em si. É esse dinamismo de vibrar a cada fechamento de vaga, não só pensando na questão financeira, porque a gente trabalha com comissão, mas saber que aquele candidato está ali porque você colocou. É muito gratificante (01, Analista de RH, Consult.1).

Possuir um trabalho que seja dinâmico e propicie riqueza através da diversificação de experiências é referido como prazeroso. Algumas entrevistadas destacam o prazer de acompanhar, através do seu trabalho, o crescimento e desenvolvimento de outras pessoas, o que seria uma especialidade da profissão de psicólogo. Para Silva (2005), essa é a categoria que coloca a Psicologia no contexto do trabalho em relação de ajuda com os indivíduos e com a comunidade de trabalhadores.

[...] E eu poder ajudar, principalmente na orientação. De repente a gente tem aqui profissionais altamente gabaritados, com currículos excelentes, mas que não sabem se comportar numa entrevista de trabalho, então eu fico muito grata quando eles agradecem, e quando eles falam 'Poxa, muito obrigado pela dica, deu certo, funcionou, essa técnica que você ensinou na questão da apresentação, da entrevista foi ótima, me saí bem', então isso me satisfaz muito (05, Consultora RH, Consult.2).

[...] O que me dá mais prazer é o contato com as pessoas. É conversar com elas, é ouvir, é incentivar, apoiar, então pra mim, apesar de ser uma coisa, como eu já disse, a satisfação financeira não existe, mas aquele contato com a pessoa, a colocação dela no mercado, eu saber que eu pude ajudar alguém, isso é o que mais me gratifica (07, Coordenadora de Seleção, Consult.3).

O fato de ser uma ponte, um intermediador entre a empresa, que disponibiliza a vaga, e o candidato, que participa do processo seletivo, traz para as consultoras uma grata satisfação, por saberem que contribuem, além da recolocação, até mesmo para uma melhoria na auto-estima desses trabalhadores que estão desempregados e que já se sentem desacreditados por não conseguirem uma oportunidade no mercado de trabalho.

[...] Lidar com o ser humano, pessoas que chegam aqui desempregadas, desacreditadas e a gente poder tá oferecendo uma oportunidade e dando a oportunidade pra ele tá participando do processo de seleção. Então isso assim, eu vejo como uma parte bastante prazerosa, enquanto psicólogo isso me deixa feliz. E quando uma pessoa assim que a gente vê que precisa e tudo e a empresa vai e contrata aquela pessoa e tudo, então deixa a gente bastante feliz (04, Consultora Sênior, Consult.2).

[...] Gosto muito de saber que tem pessoas que estão precisando serem inseridas no mercado de trabalho, pessoas que necessitam realmente de emprego e que eu sou uma pessoa assim que, de certa forma faz intermédio, faz a ponte entre a pessoa que necessita de um lado e de outro, porque o cliente ta precisando e o candidato também, me sinto bem, isso realmente me faz bem saber que eu sou ponte pra o benefício pra aquela pessoa ser inserida no mercado de trabalho (06, Consultora RH, Consult.3).

[...] O que mais me dá prazer é encaminhar as pessoas pra o mercado de trabalho. Tem tantas pessoas desempregadas aí, que quando a gente consegue encaminhar uma pessoa que o cliente fica satisfeito e o candidato fica satisfeito, é muito gratificante pra mim. Ajudar uma pessoa que realmente está precisando de uma oportunidade, isso me gratifica muito (09, Consultora de Operações, Consult.4).

5.4.2 As fontes de sofrimento no trabalho

Para compreender melhor essa dinâmica, é necessário explicitar que a atividade sempre implica um confronto do prescrito com o real, que somente se torna gerador de sofrimento, de fracasso ou de doenças, quando se torna intransponível, ou seja, quando a organização não possibilita uma negociação favorável à superação deste sofrimento. Dejours (1994) destaca que não se pode conceber uma organização de trabalho isenta de sofrimento. Contudo, a saúde e o prazer podem ser conquistados por meio das possibilidades de superação dos constrangimentos, através da mobilização da inteligência astuciosa do trabalhador. Para o autor, a saúde, o prazer no trabalho, a realização de si mesmo e a construção da identidade são ganhos decorrentes do sofrimento no trabalho.

O Quadro VI a seguir, resume as principais fontes de sofrimento no trabalho das consultoras organizacionais. Pode-se observar que o sofrimento é causado por vários fatores, desde aspectos externos às consultorias, como cobranças, pressões dos clientes pela agilidade no preenchimento das vagas, desistência dos candidatos que participaram do processo seletivo, até aspectos internos, como os baixos salários e falta de infra-estrutura.

Quadro VI - Fontes de Sofrimento

- Desistência da participação de um candidato no processo seletivo;
- Exigência excessiva das empresas em relação ao perfil de profissional para cada vaga;
- Dificuldade em fechar algumas vagas;
- Baixa Remuneração;
- Falta de infra-estrutura;
- Prazos muito curtos/ “estourados” para o fechamento das vagas;
- Cobrança, principalmente dos clientes;
- Ter que refazer todo o processo seletivo porque o cliente não gostou do candidato;
- A ociosidade nos períodos que tem menor demanda;
- A falta de tempo para os estudos e a formação profissional;
- “Dar um *feedback* negativo pra um candidato que não foi escolhido para aquele processo seletivo”;
- “Saber que um candidato é bom, mas foi preterido pela empresa, ou por idade, ou porque não foi com a cara da pessoa, e que você não tem muita influência muitas vezes sobre essa escolha”;
- Irritação com o cliente.

Uma das formas de sofrimento destacadas pelas consultoras é quando ocorre a desistência dos candidatos do processo seletivo e eles tem que recomeçar todo o processo. Há, ainda, o destaque para aquelas vagas, cujo grau de dificuldade para encontrar candidatos no perfil solicitado é muito grande, o que acarreta o encerramento daquele processo e uma angústia, por parte dos consultores, por não atender as expectativas dos clientes.

[...] Acontece sofrimento quando às vezes um candidato desiste, tá na agulha [...] e de repente recebe outra proposta de outra empresa que tava e desiste do processo, então agente tem que recomeçar tudo de novo, então assim é horrível, é a parte que eu menos gosto (01, Analista de RH, Consult.1).

As cobranças e pressões, por parte das empresas-cliente, anteriormente destacado, ao repassar as vagas que deverão ser trabalhadas pela consultoria, gera uma inquietação e um desgaste emocional muito grande para os consultores. Esse desgaste é maior porque, para as consultoras, o fato da seleção não ser bem-sucedida deve-se ao fato de não haver um planejamento, com informações minuciosas sobre as empresas, prazos maiores para a realização do processo seletivo, e, mesmo assim, elas são responsabilizadas e culpabilizadas quando não conseguem atender a todas as exigências.

*[...] Quando as coisas são passadas com uma urgência urgentíssima e eu não consigo dar conta, não tem como dar conta, fico triste assim, **Poxa, me dê um prazo certo, me dê uma coisa certa pra gente conseguir dar conta do serviço.** [...] **[grifos nossos]**. É o próprio sistema mesmo que tem a urgência daquilo, de ter o profissional pra ontem (02, Analista de RH, Consult.1).*

*[...] **Pressão, é muita pressão! Não é pouca não, é muita pressão.** E às vezes dá alguma coisa errado, que independe do seu trabalho, mas você como tá a frente do processo acaba levando a culpa, sofrendo a responsabilidade disso. Muitas seleções já foram mal sucedidas. **Teve uma seleção que o prazo chegou todo desesperado, chegou tudo atropelado [grifos nossos]** e claro, obviamente não tinha como ser bem sucedida, não por culpa nossa, por conta dos prazos que já chegam do nosso cliente estourados e depois ninguém vai reconhecer isso e a culpa vai ser sua. Mas geralmente ela aceita novamente fazer o processo. Tem candidato que desiste. Existe essa abertura pra dizer que não teve tempo. Porque a gente tá aqui pra encontrar solução, a gente não tá aqui pra encontrar culpado pra problema, então a gente tem que encontrar a solução enquanto tá fazendo (03, Estagiária, Consult.1).*

Duas entrevistadas de uma das consultorias pesquisadas relatou que, em alguns meses do ano, o ritmo de seleções se reduz consideravelmente, quase paralisando o trabalho na consultoria, o que gera um desconforto pela sensação de ociosidade e de não aproveitar esse tempo para desenvolver outras atividades.

*[...] O que me deixa mais chateada é quando não tem o que fazer. Agora não, mas um mês atrás eu tava meio ociosa. A gente tinha o que fazer, mas não tinha tanto. **Porque você sabe que consultoria é bem ocasional,** e agente não pega muitas vagas como vendas e comércio, que seria o grande boom agora no mês de dezembro. A gente pega vagas muito complicadas. Tem vagas que nem em João Pessoa a gente consegue buscar, que a gente tem que procurar fora **Então às vezes é como se eu tivesse perdendo meu tempo. Eu tô aqui sem fazer nada, nem tô em casa estudando, nem tô na universidade, nem tô no grupo***

de estudo [grifos nossos]. Agora não, porque agora tem trabalho. Mas isso é o que me deixa mais frustrada (05, Estagiária, Consult.2.)

Os critérios utilizados pelas empresas para rejeitar candidatos, especialmente quando se referem a idade, como já mencionado, ou a outros critérios carregados de subjetivismo, constitui uma fonte de sofrimento considerável para as consultoras.

[...] É você às vezes saber que um candidato é bom e a empresa não aceita, ou por idade, ou porque não foi com a cara da pessoa, isso deixa você um pouco triste porque você não tem muita influência muitas vezes sobre essa escolha, então um candidato ser preterido por uma bobagem isso entristece você (07, Coordenadora de Seleção, Consult.3).

Algumas consultoras relataram que alguns clientes-empresa ultrapassam o limite do bom senso ao exigir que vários candidatos participem de um mesmo processo seletivo, o que demanda mais tempo para entrevistar muitos candidatos.

[...] Às vezes o cliente aborrece a gente [...] Tipo um cliente que faz a gente selecionar trinta pessoas pra uma vaga, é um absurdo, é o cúmulo do absurdo, mas eu tenho que engolir e tenho que fazer, que é o meu trabalho.(09, Consultora de Operações, Consult.4).

[...] É quando chega uma vaga que eu não consigo fechar, passa aquele tempo e tudo ali, buscando candidato, e mando e tudo, e a empresa “Não, não é assim, eu quero assim”, porque a empresa quer daquele jeitinho que ele passou pra gente, então a gente não vai encontrar profissional assim, então aí às vezes isso me deixa angustiada, vamos dizer assim, de tá procurando e não tá conseguindo (04, Consultora Sênior, Consult.2.)

Umas das vivências mais angustiantes, segundo as consultoras, é quando elas precisam dar um *feedback* negativo para os candidatos, ou seja, dizer que eles não foram aprovados no processo seletivo.

[...] Dá um feedback negativo pra um candidato, que eu sei que ele não foi escolhido para aquele processo seletivo, ligando pra ele dizendo que não foi escolhido eu sinto que do outro lado da linha a tristeza realmente é enorme, isso me deixa muito triste (06, Consultora RH, Consult.3).

Dejours e Abdoucheli (1994) distinguem dois tipos de sofrimento: o sofrimento criador e o sofrimento patogênico. Este último surge quando todas as possibilidades de

transformação, aperfeiçoamento e gestão da forma de organizar o trabalho já foram tentadas, ou melhor, quando somente sobressaem pressões fixas, rígidas, repetitivas e frustrantes.

Entretanto, quando as ações no trabalho são reconhecidas, ocorre uma transformação positiva do sofrimento, que contribui para a estruturação da identidade e para o aumento da resistência da pessoa às várias formas de desequilíbrios psíquicos e corporais.

Enfim, o desafio real da PDT é definir ações suscetíveis de modificar o destino desse sofrimento e favorecer sua transformação, em benefício da identidade e saúde mental dos trabalhadores.

5.4.3 Reconhecimento

Para Dejours (1993), o reconhecimento passa pela reconstrução dos julgamentos do trabalho realizado. O autor distingue diferentes tipos de julgamento: o julgamento de utilidade, proferido pela hierarquia; e o julgamento estético ou de originalidade, proferido pelos pares, colegas ou comunidade. O reconhecimento acarreta, também, um benefício para a identidade do sujeito, ou seja, naquilo que torna cada trabalhador único, sem nenhum igual (Dejours & Abdoucheli, 1994).

Portanto, para a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) não se pode subestimar a real importância da dinâmica do reconhecimento, pois da sua existência dependem a construção da identidade e a preservação da saúde mental.

Com relação ao reconhecimento oriundo dos superiores, este ocorre em algumas consultorias, através de elogios pelo fechamento das vagas e até mesmo na forma de uma remuneração por produtividade .

[...] Parabéns sempre. Nosso gestor tem esse hábito no fechamento de vagas, eu mesma, a cada vaga que eu fecho, eu vibro, e vibro mesmo, é de dar grito, é de, sabe, vibrar mesmo e já sabe que eu fechei determinada vaga, porque é muito bom, é bom pro seu bolso, é bom pro seu reconhecimento profissional, é bom pro reconhecimento do cliente [...] Às vezes a gente chega tem um chocolatezinho na mesa da gente, tem uma frasezinha (01, Analista de RH, Consult.1)

[...] A gente tem assim, no sentido do reconhecimento assim, de a gente poder ter um bom diálogo, de a gente poder enfrentar e dizer as dificuldades, alguma vaga difícil que a gente vai e consegue fechar então dos donos chegam e dizem: “parabéns, conseguiu fechar a vaga”. Aquela coisa também quando a gente, a flexibilidade de precisar poder sair, então tem o reconhecimento, e saber que quando precisar da gente, a gente vai estar sempre pronto pra atender, também quando a gente precisar deles, sair um pouquinho mais cedo pra resolver alguma coisa e tudo, então poder eles também atender isso (04, Consultora Sênior, Consult.2).

Em relação ao reconhecimento vindo dos clientes-empresa, as entrevistadas afirmaram que, quando este ocorre, gera uma satisfação muito grande, principalmente quando as empresas ligam agradecendo pelos candidatos que foram selecionados pelos consultores e pelo fato de saberem que os candidatos que foram contratados ainda se encontram empregados na mesma empresa a qual foram encaminhados. Azevedo (2002), em seu estudo, diz que os consultores atuando como profissionais terceirizados ajudam a organização na execução de suas atividades mais operacionais para que possam ter tempo e recursos para pensar em atividades mais estratégicas que estão, intrinsecamente, vinculadas ao negócio da empresa.

[...] Eu me sinto reconhecida a partir do momento que o cliente manda um e-mail dizendo que gostou muito, gostou do trabalho, você fica nas nuvens, eu fico nas nuvens. Quando você consegue recolocar um candidato. É isso, quando o cliente manda um e-mail reconhecendo o trabalho que você tem feito (02, Analista de RH, Consult.1).

[...] O reconhecimento através dos clientes, a gente tem um bom retorno um bom feedback, através de elogios, parabéns pelo seu trabalho, você desempenhou bem, gostei da técnica, gostei dos candidatos, gostei do perfil que você apresentou, dos candidatos para a vaga (06, Consultora RH, Consult.3).

[...] Aqui a gente tá sempre recebendo elogios, eles estão sempre agradecendo, e as empresas também, mais ainda. “Olhe, foi muito bom o candidato que você mandou, ele é ótimo!”. Às vezes liga pra mim

depois de muito tempo, “Fulano tá aqui ainda, é muito bom, você mandou, por conta disso to querendo que você faça outro, mande desse jeito. (01, Analista de RH, Consult.1).

Em alguns casos, as empresas não só não reconhecem como desvalorizam o trabalho das consultoras, desqualificando a seleção, que na sua perspectiva não foi bem sucedida.

[...] Algumas empresas fazem questão de dizer que você fez bom trabalho, que foi uma seleção muito rica, muito produtiva, outros não, outros me colocam lá em baixo, que não foi nada daquilo que estavam querendo (08, Consultora RH, Consult.3).

Apesar de ocorrer o reconhecimento pelos superiores e pelos clientes, percebeu-se que as consultoras se sentem desvalorizadas devido a baixa remuneração praticada pelas consultorias, sendo freqüentes as queixas.

[...] eu não me sinto reconhecida a nível de salário, é uma questão que a consultoria deveria trabalhar em cima disso, porque a nossa categoria, nossa responsabilidade requer uma questão salarial um pouco mais avaliada. (06, Consultora RH, Consult.3).

*[...] As pessoas me consideram um bom profissional. Tanto a nível de candidato, como a nível de cliente, eles me consideram uma profissional que tem visão do que está fazendo assim, o candidato que você sempre tem contato ele vê que você encaminha o currículo pras empresas que estão a altura do desempenho dele. Ou o contrário, o cliente sempre considera que você está colocando o candidato certo naquele processo. **Agora financeiramente se você vier me perguntar se estou satisfeita vou dizer que não [grifos nossos]** (07, Coordenadora de Seleção, Consult.3).*

*[...] **Eu ainda acho a remuneração pouca [grifo nosso]**, mas assim o fato do reconhecimento, eu me acho reconhecida, porque o meu gerente sempre está me elogiando, sempre está dizendo que eu to superando as expectativas dele, que o meu trabalho está sendo feito corretamente, então isso é você ser reconhecido. Ruim é quando você faz, faz, faz, e ninguém dá um elogio, ninguém diz que tá certo. Quando você não atinge os 100% , faz os 99% e ninguém reconhece, é ruim, mas eu me sinto reconhecida. (...) Eu gosto de ser elogiada. Então por isso que eu tenho que buscar e fazer meu trabalho correto e certo.(09, Consultora de Operações, Consult.4).*

A satisfação dos candidatos que conseguiram o emprego através da consultoria e que depois agradecem a oportunidade é uma das formas de reconhecimento mais

gratificantes, segundo as consultoras. O fato de elas serem uma ponte, um elo, entre o candidato, que se encontra desempregado, e a vaga pretendida por ele, torna essa consultora, um intermediador importante nesse processo de reinserção profissional, pois aqueles que se encontram temporariamente afastados do mercado de trabalho, teriam certamente maiores dificuldades de se recolocarem no mercado sem essa mediação.

[...] Tem candidatos, aqueles que conseguem um emprego, que a gente liga pra dar parabéns, então assim, a gente vê a satisfação do candidato de 'poxa vida, eu consegui um emprego através de você' (...) Quando eu trabalhei em empresas sem ser consultoria, então eu via a satisfação do candidato, de quando ele entrava na empresa, por onde eu passava, por onde eu cruzava, aquele sorriso no rosto, de muito obrigado e tudo, então eu via muito isso. Consultoria não tem muito isso não (04, Consultora Sênior, Consult.2).

*[...] então a gente está sempre recebendo um reconhecimento, tanto dessas pessoas, e dos candidatos: “Muito obrigada”, “Não, você ficou porque você merecia, foi seus méritos, porque você realmente é bom, porque você preencheu os requisitos.”. Então a gente sempre deixa claro que **a gente é uma ponte entre a empresa e o candidato**. Se o candidato ficou, é mérito dele, se a empresa gostou, é porque ele tem alguma coisa de bom pra oferecer, se a empresa não gostou e ele não ficou é porque ele não tenderia pra aquela empresa. Eu lhe mando pra uma empresa que você tem horror. Ou então você chega lá e diz: ‘Deus me livre trabalhar aqui!’ ,então você tem todo direito de não optar por não querer aquela empresa, **a gente é só uma ponte, a gente é só uma mediação, e um facilitador.**” (05, Consultora RH, Consult.2)*

*[...] mas eu me sinto reconhecida por pessoas que valem a pena ser, [...] pra mim o maior reconhecimento são das pessoas que eu coloco dentro do processo, o respeito que elas tem por mim, a forma como elas me tratam depois que participam de um processo seletivo comigo, para mim é o maior reconhecimento. Muitas vezes participa de uma seleção e não consegue ficar na vaga, aí eu convido novamente essa pessoa vem na empresa e diz que veio só da um “Oi”, que veio só me ver, saber como estou. (...) **Eu destacaria os candidatos como os que reconhecem mais, são as pessoas que realmente estão precisando de você mais do que o cliente, o cliente poderia pegar qualquer empresa, qualquer pessoa pra fazer o recrutamento e seleção dele e o reconhecimento do cliente é bom, porque tá mostrando que seu trabalho tá sendo feito com seriedade, com resultados, mas a parte humana é a parte que mais me chama a atenção que mais vale [grifos nossos]** (08, Consultora RH, Consult.3).*

Enfim, não se pode negar a importância da dinâmica do reconhecimento para a preservação da saúde mental do trabalhador. A ausência dessa dinâmica gera no

trabalhador uma sensação de pouca importância, que influencia negativamente na sua auto-estima e no desempenho da sua atividade.

Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, o esforço, a angústia e os sofrimentos adquirem sentido (Dejours, 1993). Assim, o trabalhador se dá conta de que todo o esforço empregado na realização dos afazeres não foi em vão.

5.4.4 Relações intersubjetivas

A relação entre as consultoras e seus superiores, como já referido anteriormente, é uma relação de diálogo, onde há espaço para colocar as dificuldades encontradas no trabalho. Como os superiores são os próprios donos das consultorias, essa troca, em geral, se dá de forma pessoal ou durante as reuniões da equipe.

[...] Total abertura com relação a empresa. É como se fosse... não vou dizer família, mas... tem o relacionamento bem aberto, um relacionamento bem legal de amizade mesmo, de companheirismo, tá todo mundo se ajudando. Existem reuniões quando existe a necessidade maior, mas não necessariamente tem uma reunião marcada (03, Estagiária, Consult.1)

[...] A relação aqui é super tranqüila. Se houver algum problema, tanto da nossa parte, alguém ficar chateada, se houver alguma dificuldade na parte de seleção, a gente chega e coloca para as pessoas responsáveis e se tem alguma coisa que estão insatisfeitas, tem as reuniões, pra gente poder sentar e conversar, pra poder ver onde é que agente precisa se organizar (04, Consultora Sênior, Consult.2)

[...] Tem um acordo de respeito. A gente sempre tem reunião, sempre,[...] com relação ao diálogo aqui é muito tranqüilo. Existe um respeito muito grande entre todo mundo. Eu sempre digo, no ambiente de trabalho ninguém tem que se amar, mas tem que se respeitar (05, Consultora RH, Consult.2)

Uma das consultoras destacou que a relação com os superiores não é muito tranqüila, ocorrendo alguns conflitos pelo fato de discordar de algumas posturas e também das condições de trabalho oferecidas pela consultoria.

[...] Com relação a chefia, tenho algumas... por não concordar com pensamentos, com a visão de certa postura, eu não concordo muito e às

vezes até me excedo no que quero falar (...) com os colegas de trabalho também eu gosto de todo mundo, muita gente que trabalha aqui é unido, me dou bem, não tenho problemas com nenhum (06, Consultora RH, Consult.3).

Em relação aos pares, quase todas as consultoras se referiram à essa relação de maneira positiva, sendo mencionado muitas vezes uma dinâmica quase familiar, já que as empresas são compostas por equipes de trabalho bem pequenas.

[...] A relação com a equipe é quase que familiar. Se envolve muito uma com a outra, a gente sai fim de semana, procura manter o profissionalismo, mas sempre tá procurando sair, um se preocupa com outro quando tá doente, se tá triste, se tá com problemas. Então uma relação de amizade mesmo, companheirismo (02, Analista de RH, Consult.1)

[...] Em relação aos colegas e ao meu superior a gente aqui é uma família, muito contato, nós sempre, até por ser uma equipe pequena, sempre estamos nos reunindo pra colocar os pontos fracos. (09, Consultora de Operações, Consult.4)

[...] É um ambiente de muito respeito, de companheirismo, nós realmente trabalhamos juntas (05, Consultora RH, Consult.2)

A relação com os clientes-empresa é mais distante, considerado pelas consultoras como superficial, não havendo muito envolvimento entre eles e as consultoras, até mesmo no tocante ao auxílio no processo de recrutamento e seleção, deixando de fornecer informações importantes para um bom andamento do processo seletivo. O contato é mais por telefone, para informar que os candidatos avaliados para as vagas estão sendo encaminhados.

[...] O contato com as empresas é bastante superficial, aquela coisa de agente ligar pra poder saber algo mais a respeito das vagas, de ligar pra dizer que a gente está mandando candidato e ligar pra poder saber se foi fechada a vaga, é muito superficial. Não chegamos a ir até as empresas, só se for necessário (04, Consultora Sênior, Consult.2).

[...] Cliente a gente tem um distanciamento, não tem tanto esse envolvimento, agente procura se comunicar bem, tudo mais, mas não tem isso de sair junto, mais seria com colegas de trabalho e com a chefia a gente sai junto. (02, Analista de RH, Consult.1)

[...] Com os clientes eu procuro ter uma excelente comunicação, sou adaptável, sou flexível com as necessidades dos clientes sem nenhum problema (06, Consultora RH, Consult.3).

Uma das consultoras, a que possui o cargo de coordenadora de seleção, ressalta a importância da relação com os clientes-empresa ser mais trabalhada, diferenciada. Contudo, afirma não haver disponibilidade de tempo para um contato mais aproximado.

*[...] A relação com os clientes ela precisa ser **delicada, ela precisa ser bem pensada, não é uma coisa tão aberta** como você faz lá no seu dia-a-dia, porque os clientes querem ser atendidos imediatamente, e muitas vezes **você precisa ter um tempo pra poder fazer** (07, Coordenadora de Seleção, Consult.3).*

5.5 Condições de Trabalho

Dejours e Abdoucheli (1994) entendem por condições de trabalho as dimensões físicas, mecânicas, químicas e biológicas de uma determinada situação de trabalho. Tais dimensões têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores, podendo ocasionar desgastes, envelhecimento e doenças somáticas.

Por condições de trabalho entende-se, também, um conjunto de outros aspectos que incidem na mobilização subjetiva dos trabalhadores, tais como: salário, infra-estrutura, informações necessárias para o bom desempenho das atividades, entre outros.

5.5.1. Salário

Os salários, como já sinalizado anteriormente, constituem um importante fator de insatisfação entre as consultoras de RH. Estas, em geral, recebem um salário comercial (em torno de R\$ 500,00), e em algumas consultorias, existe a prática de pagar comissões relativas à quantidade de vagas fechadas durante o mês.

[...] Salário assim, é assinado em carteira, que é o salário comercial como analista de RH, tem ajuda de custo, 100 reais, e tem as questões de comissão (02, Analista de RH, Consult.A)

Em relação às consultoras/psicólogas, há uma insatisfação maior por conta da complexidade e responsabilidade de suas atividades e também pela categoria profissional dos psicólogos não possuir um piso salarial, que é o salário mínimo profissional, deferido a profissionais cujo ofício seja regulamentado por diploma legal.

[...] Quanto a questão salarial não me sinto bem realmente com que a empresa oferece, é um salário muito baixo pra nossa categoria, pra o nosso nível, pra nossa responsabilidade (06, Consultora RH, Consult.3).

*[...] **Salário deixa muito a desejar**, essa questão de remuneração de uma maneira geral deixa muito a desejar, porque você sabe a importância do seu trabalho, alguém disse ai que o trabalho dignifica o homem, mas quem dignifica é o dinheiro, ninguém trabalha por prazer, eu não acredito nisso de jeito nenhum, nem tem quem me convença, você trabalha por dinheiro, você trabalha por dificuldade, você trabalha pra ter um padrão de vida, se você não precisasse se alimentar, morar, usufruir de prazeres você não trabalharia com certeza.(08, Consultora RH, Consult.3)*

Apenas em uma das quatro consultorias pesquisadas, a profissional que atua com a intermediação de mão-de-obra não possui curso superior. Neste caso, ela foi promovida de sua função inicial, recepcionista, para exercer a atividade de consultora de operações, e apesar de não ter a formação superior em Psicologia ou Administração, como as demais consultoras, é a que tem o maior salário em carteira de trabalho (R\$ 800,00). Esta consultora é responsável por todo o recrutamento, seleção e acompanhamento da terceirização de mão-de-obra para as empresas solicitantes.

[...] Carteira assinada há quatro anos, era recepcionista, agora fui passada pra função de consultora, consultora de operações da empresa.(09, Consultora de Operações, Consult.4)

Nas consultorias em que existe a contratação de estagiários, estes afirmam receber a mesma remuneração que as consultoras/psicólogas, possuindo as mesmas

atribuições e responsabilidades que a consultora já graduada. Percebe-se, neste caso, uma exploração na contratação de estagiários, como já destacado anteriormente.

[...] Com relação a remuneração, por ser ainda estudante, por me ver ainda como estudante, eu não vou dizer que era o que eu queria ganhar, mas com relação a isso, por ser estagiária, eu acho que é o suficiente (05, Consultora RH, Consult.2).

5.5.2 Infra-estrutura

Todas as consultorias pesquisadas são consultorias de referência na cidade. Apesar disso, percebeu-se que, em três delas, existem dificuldades quanto a manutenção dos equipamentos, espaço exíguo para desenvolver o trabalho, principalmente aplicação de testes, entrevistas e dinâmicas, que requerem privacidade. As consultoras alegaram que lidam com os problemas de manutenção assumindo elas próprias a responsabilidade por essa tarefa, dentro de suas possibilidades.

[...] Aqui na consultoria a gente sente uma dificuldade em relação a infra-estrutura, alguns imprevistos como a utilização do computador, material de expediente [...]. Lido com isso tentando agilizar da melhor forma possível, facilitando meu trabalho, comprando, pedindo ao pessoal responsável pra comprar o material que está precisando, se tiver como substituir eu tento substituir esse material (06, Consultora RH, Consult.C).

Em relação a infra-estrutura, há uma diferença nas realidades das consultorias pesquisadas. Em alguns casos, há uma boa estrutura, com salas adequadas para a realização de entrevistas e aplicação de testes. Contudo, foi possível verificar *in loco* que em outras consultorias essa situação é oposta, havendo pouco espaço e privacidade para desenvolver as atividades.

[...] Tá tudo dentro dos conformes, como diz a história. A gente trabalha no ambiente muito bom em termo estrutural: cadeiras boas, bons computadores, sala boa, bem estruturada, a gente tem uma divisão de sala de escritório, uma sala própria para avaliação de candidatos e na outra sala entrevistas (01, Analista de RH, Consult.1).

[...] As condições de trabalho é algo que a empresa tá buscando, tá lutando, e eles sabem disso, que a gente não tá com condições por não ter um escritório, uma salinha reservada, tudo isso eles sabem, e estão buscando melhorar, fazer isso daí pra poder ta nos dando as condições necessárias de trabalho (04, Consultora Sênior, Consult.2).

[...] Com relação as condições de trabalho, o ambiente é muito pequeno, e incomoda as vezes, pelo fato de a gente trabalhar com sigilo, com a confidencialidade, com o segredo das pessoas, a gente trabalha aqui fazendo as entrevistas e como você ta vendo não tem acústica. A gente não tem uma sala de entrevistas pra fazer as entrevistas. (...) Então as condições aqui com relação ao ambiente físico não são boas, mas isso é algo que agente já ta mudando. Os equipamentos também eu não tenho do que me queixar, apesar de ter muito fio aqui, mas os equipamentos estão em bom estado, funcionam bem, a internet é rápida, tudo que a gente precisa agente tem, e a gente ainda tem essa liberdade, “to precisando disso, to precisando daquilo” (05, Consultora RH, Consult.2)

Algumas consultoras destacam a falta de recursos como variabilidades recorrentes no seu dia-a-dia, tendo elas mesmas que suprir as insuficiências da organização do trabalho, o que acarreta um custo para a produtividade e qualidade dos serviços oferecidos e um desgaste para esses trabalhadores. Apesar das condições de trabalho oferecidas pela consultoria, a cobrança pelo trabalho bem feito e pela agilidade no fechamento das vagas se mantém.

*[...] A questão do ambiente de trabalho, falta recursos, material pra trabalho, é difícil, as coisas regradas, a empresa fica com retenção de custos e prioriza o trabalho bem feito, **então tem que driblar, tem que sambar muito pra fazer um trabalho bem feito, com pouco material, com pouca condição de trabalho, então isso é a dificuldade [grifos nossos]** (08, Consultora RH, Consult.3).*

[...] Referente ao ambiente de trabalho, ainda é precário, porque a empresa X é uma empresa nacionalmente reconhecida, mas somos apenas uma filial, então a gente precisava de mais equipamentos, de um ambiente de trabalho mais adequado, a sala onde a gente faz seleção, por exemplo, é muito pequena, então a gente busca isso. É isso que falta mesmo (09, Consultora de Operações, Consult.4).

No que diz respeito a jornada de trabalho, não houveram manifestações de insatisfação por parte das consultoras, já que é uma jornada tradicional de oito horas por

dia, de segunda e sexta-feira. Porém, como já destacado, as estagiárias possuem essa mesma jornada de trabalho, quando não poderiam ultrapassar o limite de seis horas por dia.

[...] Jornada de trabalho muito tranqüila, de 8:00 às 12:00, horário de almoço de 12:00 às 14:00h, e de 14:00 às 18:00h. De segunda à sexta, muito tranqüila (01, Analista de RH, Consult.1)

[...] A jornada de trabalho é tranqüila. Oito horas por dia, duas horas de almoço. A gente não trabalha no sábado, então é realmente horário comercial de consultoria. (05, Consultora RH, Consult.2)

[...] É estágio, é o dia inteiro, oito horas, oito horas é pouco, pra muita coisa que a gente tem (03, Estagiária, Consult.1)

5.5.3 Benefícios

Quanto aos benefícios, as políticas entre as consultorias também são bastante variadas. Em apenas uma delas, existe uma política de incentivos e benefícios, como décimo quarto salário e participação nos lucros.

[...] tem alguns benefícios sim, por parte da empresa, 13º, 14º salário, participação nos lucros, enfim, e tem uma remuneração variável, porque a gente tem o salário base do comércio, e tem a comissão em cima das vagas que a gente vai fechando, e é isso aí que vai dar a remuneração da gente (03, Estagiária, Consult.1).

Em sua maioria, não existe nenhum tipo de benefício, apenas o salário que, em sua maioria, não chega a ser registrado em carteira de trabalho. Percebe-se mais uma vez severas queixas das consultoras com relação as condições de trabalho oferecidas pelas consultorias organizacionais.

[...] É tão difícil a gente falar. Eu acho que salário, eu acho que por trabalhar nessa área, a responsabilidade é muito grande, eu acho que poderia ser um pouquinho mais valorizado. Benefícios e tudo, são coisas aqui que a gente não tem. As condições de trabalho é algo que a empresa tá buscando, tá lutando, e eles sabem disso, que a gente não tá com condições por não ser um escritório, uma salinha reservada, tudo isso eles sabem, e estão buscando melhorar, fazer isso daí pra poder tá nos dando as condições necessárias de trabalho (04, Consultora Sênior, Consult.2)

[...] Não temos nenhum benefício, instalações precárias, falta máquina, computador, telefone, algumas coisas do material do dia-a-dia de trabalho, caneta, lápis, então assim realmente fica difícil, a estrutura, não dá uma estrutura legal pra gente trabalhar (06, Consultora RH, Consult.3)

[...] O salário não é bom, não está a altura. Os equipamentos que a gente trabalha também não, são equipamentos já velhos, que falham. Não tem benefícios. A estrutura está deficiente, precisaria de uma sala melhor para os psicólogos, o arquivo também é deficiente, é pouco, desestruturado, dá trabalho pra você achar, não é informatizado. Então eu acho que precisaria de uma coisa melhor. Os equipamentos eu acho de 3ª qualidade. A jornada é boa. De 8:00 às 18:00 e uma hora pro almoço, não tá problemático não (07, Coordenadora de Seleção, Consult.3).

5.6 Expectativas em relação ao futuro

Apesar das consultoras afirmarem que se sentem gratificadas por essa atividade de intermediação de mão-de-obra, em sua maioria, elas não tem a intenção de continuar nessa atividade, pretendendo especializar-se em outras áreas de atuação profissional, em alguns casos, já fazendo algum tipo de especialização.

[...] A gente sempre busca crescer. Se não for nessa área, na organizacional, mas se Deus quiser que seja em outras. Eu me identifico muito com a área hospitalar, eu gosto muito mesmo. Então no futuro quem sabe, surgindo outras oportunidades em outras áreas (...) Tô pra concluir uma especialização em saúde da família (01, Analista de RH, Consult.1).

[...] Agora vou terminar minha formação, não sei ainda, to na dúvida, to pensando em seguir a área hospitalar, porque eu já tive a experiência e gostei muito. E neuropsicologia que é algo que me interessa. Depois da minha formação penso em fazer especialização ou então até paralelo mesmo (05, Consultora RH, Consult.2)

Uma das consultoras, a que não possui formação superior, tem interesse em continuar desenvolvendo essa atividade, e neste caso, já está fazendo uma formação tecnóloga nessa área de gestão em recursos humanos.

[...] Eu pretendo terminar meu curso em RH, e pretendo crescer dentro da minha área de trabalho, apesar de aqui ser pequeno, eu não sei se mais tarde eu vou procurar outra empresa, outras alternativas, mas o

que eu pretendo mesmo é crescer mesmo dentro dessa área de seleção e de recrutamento (09, Consultora de Operações, Consult.4)

Algumas destacam a necessidade de buscar uma formação complementar nesse campo para continuar desenvolvendo essa atividade. Contudo, percebe-se a vontade de desenvolver também outras atividades dentro da área de recursos humanos, como treinamentos, gestão de equipes, entre outras.

[...] É uma coisa venho procurando pensar, é fazer alguma coisa, alguma coisa até mesmo na área de RH, ter novos conhecimentos, é uma coisa que eu venho pensado em fazer, uma pós na área de RH. (...) Hoje eu penso em continuar nessa área, não sei amanhã, mas hoje sim (02, Analista de RH, Consult.1).

[...] Faz uns 4 ou 5 anos que comecei a trabalhar. To buscando crescer e to achando que to no caminho certo, tem que se dedicar, tem que estudar, tem que trabalhar muito, e eu com certeza, pelo menos vou ser uma gerente de RH, vou ser uma gerente de recrutamento se seleção. Fazer especialização, sim. E nessa área de gestão de pessoas, não sei se consultoria vai ser o meu futuro, não sei se vou querer ir pra uma empresa, não sei (03, Estagiária RH, Consult.1).

[...] Penso em assumir uma área maior, não me vejo só em área de recrutamento e seleção, me vejo com toda capacidade para trabalhar com todo trabalho de RH. O meu trabalho é muito importante porque a responsabilidade que temos com esse trabalho de intermediação de mão-de-obra, ele é de grande responsabilidade porque nós estamos inserindo pessoas, temos que avaliar pessoas responsáveis, competentes, qualificadas pra inserir no mercado de trabalho, então realmente esse trabalho de intermediação é de grande responsabilidade (06, Consultora RH, Consult.3).

As consultoras/psicólogas falaram do desejo e busca pela realização profissional na formação profissional escolhida, pelos concursos públicos, ter uma formação fora do país e também seguir carreira acadêmica.

[...] O que eu busco assim é a realização profissional, de fazer concurso público. Eu gosto de psicologia, já tive muita vontade de fazer, no tempo que eu prestava vestibular a área de saúde sempre me atraiu muito, mas eu gosto dessa área de psicologia, dessa área de recursos humanos, me identifico (04, Consultora Sênior, Consult.2).

[...] Eu senti um grande desejo de seguir a carreira acadêmica, sempre, desde que eu entrei na universidade, tenho muita facilidade, gosto de ensinar, gosto de fazer trabalhos, gosto de me dedicar realmente, acho que é uma profissão, além de muito bonita, é uma profissão muito ampla, então eu não quero me restringir [...] Penso em fazer mestrado,

quem sabe até doutorado. Penso em ir morar fora, de repente alguns professores vão indicando o caminho, vai ficando mais fácil, mas é algo que eu quero. Nem que eu vá só pra fazer uma especialização, mas eu quero ter uma experiência fora do país, por uma questão de crescimento cultural, mas sempre agregando aos estudos (...) a gente tem que ir quebrando as barreiras, estudando, mostrando pra que agente veio, nosso valor e tudo, pra gente ser sempre bem qualificado, bem respeitado (05, Consultora RH, Consult.2)

Há ainda a expectativa de seguir a carreira profissional em outros ramos, ter um próprio negócio.

[...] Eu penso em daqui a algum tempo desenvolver um trabalho pra mim, um negócio, não ligado a área de consultoria, não ligada a área de gestão de pessoas assim, diretamente à empresas, mas alguma coisa fora ligado a alimentação.(07, Coordenadora de Seleção, Consult.3)

Uma das consultoras fala com certo despojamento das suas expectativas profissionais, bem como pessoais, sem fazer muitos planos, nem mesmo se deseja continuar na sua área de formação profissional

[...] Não crio muita expectativa na vida de uma forma geral, então eu deixo a coisa acontecer, a necessidade aparecer, a oportunidade surgir e a agarro e abraço de acordo com aquilo que eu to achando, que tá sendo prioridade pra mim, que vai me fazer bem, (...) então não posso te dizer o que eu quero no futuro com relação ao profissional, não sei se eu vou estar querendo ser psicóloga, se vou querer trabalhar com RH, não sei, vai depender de como estarei me sentindo no momento e que oportunidades surjam (08, Consultora RH, Consult.3)

Até aqui foram discutidos os resultados encontrados, com relação aos modos de gestão do trabalho, as condições e a organização do trabalho, bem como a relação psíquica, por meio da identificação das fontes de sofrimento e prazer e da dinâmica do reconhecimento. No capítulo seguinte serão agrupadas, de forma sintética, todas as discussões realizadas até o momento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a atividade das trabalhadoras que atuam em consultorias organizacionais na área de intermediação de mão-de-obra. Por meio de entrevistas procurou-se conhecer a realidade dessas consultorias organizacionais, as condições de trabalho, a organização do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento. Para atingir esse objetivo, utilizaram-se como ferramentas teóricas a Psicodinâmica do Trabalho e a Ergonomia da Atividade, que levou a focalizar determinados aspectos considerados cruciais na relação trabalho e saúde mental.

Acreditando que a abordagem qualitativa seja a mais indicada para estruturar esse tipo de pesquisa, não houve a intenção de generalizar os resultados obtidos, para além do contexto em que foi realizado esse estudo.

Dentro do cenário das consultorias organizacionais, as consultoras de RH são as profissionais responsáveis pela intermediação de mão-de-obra, que envolve toda a parte avaliativa do processo seletivo das vagas que são disponibilizadas pelas várias empresas-cliente que, por sua vez, demandam um processo rápido, eficaz e com bons resultados. Como foi percebido, as variabilidades e imprevistos estão presentes no dia-a-dia da atividade dessas trabalhadoras e também as cobranças que vem de todos os participantes envolvidos nesse processo: candidatos, superiores, clientes, o que acarreta para as consultoras um constante clima de tensão e agitação dentro das consultorias. As expressões “processo atropelado”, “você tem que enlouquecer”, “o telefone não para de tocar”, “você tem rebolar”, “tem que sambar muito”, recorrentes nos depoimentos, testemunham como a saúde mental pode ser afetada pelo trabalho.

Entretanto, observou-se que, além das situações de tensão, as condições e a organização do trabalho também influenciam na saúde mental dessas trabalhadoras. As

cobranças e pressões, principalmente por parte das empresas contratantes do processo de recrutamento e seleção, é um dos maiores elementos geradores de tensão, ansiedade e desgaste emocional para as consultoras. Esse desgaste é maior porque, para as consultoras, o fato da seleção não ser bem-sucedida deve-se ao fato de não haver um planejamento, informações minuciosas sobre as empresas, prazos maiores para a realização do processo seletivo. Percebeu-se também que em algumas consultorias a divisão de tarefas se confunde com uma linha de montagem, onde cada uma das consultoras é responsável por uma etapa do processo seletivo. Quanto as relações hierárquicas, percebeu-se que estas não estão bem definidas, ocorrendo em alguns casos dificuldades para saber a quem se reportar dentro da consultoria. Os salários constituem um importante fator de insatisfação entre as consultoras de RH que, em geral, recebem um salário comercial. Nesse aspecto é percebido os impactos dos processos de reestruturação produtiva no vínculo empregatício dessa categoria profissional. Como citado por Rufino e Vieira (2003), em seu estudo com as psicólogas do trabalho, estas transformações decorrentes da tendência de constituição de vínculo na forma de prestação de serviço, tem implicações, tanto na nas vivências subjetivas, quanto na constituição de novas formas de condições e de organização de trabalho.

Em se tratando das relações intersubjetivas, verificou-se que o ambiente das consultorias é um ambiente de cooperação e aproximação. Quase todas as consultoras se referiram à relação de maneira positiva, sendo mencionada, muitas vezes, uma dinâmica quase familiar, já que as empresas são compostas por equipes de trabalho muito pequenas.

Outro aspecto verificado nesta relação refere-se ao reconhecimento. A maioria das entrevistadas assinalou que grande parte do reconhecimento que recebem tem origem nos candidatos que são encaminhados para as empresas.

Apesar de ocorrer o reconhecimento pelos superiores e pelos clientes, percebeu-se que as consultoras se sentem desvalorizadas devido a baixa remuneração praticada pelas consultorias. Contudo, a satisfação dos candidatos que conseguiram o emprego através da consultoria, é considerada uma das formas de reconhecimento mais gratificantes. O fato de elas serem uma ponte, um elo, entre o candidato, que se encontra desempregado, e a vaga pretendida por ele, torna essa consultora um intermediador importante nesse processo de reinserção profissional, pois aqueles que se encontram temporariamente afastados do mercado de trabalho, teriam certamente maiores dificuldades de se recolocarem no mercado sem essa mediação.

Nesse sentido, sugere-se que outras pesquisas continuem a explorar e aprofundar algumas questões aqui levantadas, do fenômeno da Consultoria em RH conduzida, em sua grande maioria, por psicólogas, pois como mencionado na introdução, a demanda por esse tipo de trabalho é cada vez maior, uma vez que as empresas estão terceirizando seus setores de recursos humanos para consultorias especializadas, além de outros estudos que enfoquem aspectos distintos da relação saúde-trabalho. Assim, conclui-se que este é um campo de estudo aberto não só ao psicólogo, como também a outros profissionais que se interessem em desvendar os “enigmas” do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abrahão, J. I. & Pinho, D. L. M. (2002). *Teoria e prática ergonômica: seus limites e possibilidades*. Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Antunes, R. (1999) *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Antunes, R. & Alves, G. (2004). *As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital*. Educ-Soc. Campinas, vol. 25, n.87.
- Athayde, M. (1993). *Gestão de Coletivos de Trabalho e Modernidade: Questões para a Engenharia de Produção*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Azeredo, B. & Ramos, C. A. (1995). *Políticas públicas de emprego: experiências e desafios*. Rev. Planejamento e políticas públicas.
- Azevedo, B. M. (2002). *Atuação do psicólogo organizacional em consultoria de recursos humanos na região da grande Florianópolis*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, A. V. B. & Galvão-Martins, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. *Psicol. cienc. prof.*, 1990, vol.10, no.1, p.10-18. ISSN 1414-9893.
- Bastos, A. V. B. & Gomide, P. I. C. O psicólogo brasileiro: sua atuação e formação profissional. *Psicol. cienc. prof.*, 1989, vol.9, no.1, p.6-15. ISSN 1414-9893.
- Borges, M. E. S. (2006). *O RH está nu: tramas e urdiduras por uma gestão do trabalho*. Tese de Doutorado: Pós-Graduação em Psicologia Social. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Bretas-Pereira, M.J.L. (1998). *Na cova dos leões: O consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Caldas, M (1999). *Um gostinho do próprio remédio: até que ponto as empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes?* RAE Light, v.6, n.4, out/dez.
- Castells, M. (2006). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Daniellou, F. (1998). El Análisis del Trabajo: Cráterios de salud, criterios de eficacia económica. In: Castillo, J. & Villena, J. (editores) (1998). *Ergonomía: conceptos y métodos*. Madrid: Editorial Complutense.

Daniellou, F.; Laville, A. & Teiger, C. (1989). Ficção e Realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, nº 68, vol. 17, out-dez.

Dejours, C. (1993). Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I. (orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez.

Dejours, C. (1989). Introdução à psicopatologia do trabalho. *Revista Tempo Social*, São Paulo, v.1, 2. 73-103.

Dejours, C (1994). O trabalho como enigma. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I. (orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.

Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, v.14, n.3, p.027-034.

Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1994). Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho. Em: Dejours & cols. *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas.

Falzon, P. (2007). Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia: elementos de uma análise cognitiva da prática. Em: Falzon, P. (editor) (2007). *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blücher.

Félix, M. C. S. & Conserva, M. S. (2004). *O processo de precarização do trabalho na área de recursos humanos: um estudo em uma empresa na cidade de João Pessoa*. Enegep. Florianópolis, SC, Brasil.

Ferreira, M. C. (2000). *Atividade, categoria na conceituação de trabalho em ergonomia*. Rev. Alethéia, Canoas, v.1, n.11, p. 71-82.

Ferreira, M. C. & Barros, P. C. R. (2003). (In)Compatibilidade Trabalho Prescrito – Trabalho Real e Vivências de Prazer-Sofrimento dos Trabalhadores: Um Diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho. Rev. Alethéia, Canoas.

Filgueiras, L. A. M. (1997). *Reestruturação Produtiva, Globalização e Neoliberalismo: capitalismo e exclusão social neste final de século*. Associação Brasileira de Estudos do Trabalho.

Genari, B. (1995). *Consultoria externa como estratégia de modernização e sobrevivência das organizações complexas: componentes e diferenciação de modelos*. Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro, v. 29, n.1, p. 149-180.

Gonçalves, M. A. (1991). *Consultoria*. Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v.31, n. 2, p. 91-98.

Gorender, J. (1997). Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estudos avançados* 11(29).

Grassi, V., Jacques, M. G. C & Schossler, T. (2007). A construção das práticas de consultoria em psicologia organizacional e do trabalho. *rPOT*. v. 7, n.1.

Grint, K. (1998). *Sociologia do Trabalho*. Lisboa: Instituto Piaget.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F, Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda.

Guimarães, N. A. (2006). *Empresariando o trabalho: os agentes econômicos da intermediação de empregos, esses ilustres desconhecidos*. In V Workshop empresa, empresários e sociedade. O mundo empresarial e a questão social. Porto Alegre. PUCRS.

Günther, H. (2006). *Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?* Rev. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n. 2, pp. 201-210.

Halen, S. H. (2000). *Terceirização no setor de RH: estudos de casos em empresas do setor metal mecânico*. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRS.

Harvey, D. (2007). *Neoliberalismo como destruição criativa*. Interfacehs - Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente. V.2, n.4.

Heloani, J. R. & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, 14 (3), 77-86.

Kubr, M. (1986). *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara.

Laville, A. (2007). Referências para uma história da ergonomia francófona. Em: Falzon, P. (editor) (2007). *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blücher.

Leite, L. A. M. C., Carvalho, I. V., Oliveira, J. L. C. R. & Rohm, R. H. D. (2005). *Consultoria em gestão de pessoas*. Rio de Janeiro. Editora FGV.

Leite, M.P. (1994). *O futuro do trabalho: Novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Editora SCRITTA, em co-edição com a FAPESP.

Leplat & Montmollin (2007) Em: Falzon, P. (editor) (2007). *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blücher.

Lipietz, A. (1991). O compromisso fordista. In: LIPIETZ, A. *Audácia: uma alternativa para o século 21*. São Paulo: Editora Nobel.

Minayo, M.C.S. (2006). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec – Abrasco.

Minayo, M.C. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, v.9, 3. 239-262.

Miranda-Lins, N. V. (1999). *Consultoria: Um novo enfoque em aplicações de jogos de empresa*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.

Nassif, L. F. (2005). Origens e desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho na França (século XX): uma abordagem histórica. *Memorandum*, 8, 79-87. Retirado em 01/04/2007, do Word Wide Web: <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/artigos08/nassif01.htm>

Padoin, E. T. (2002). *Educação e inserção no mercado de trabalho: um estudo a partir da intermediação de emprego*. Florianópolis: UFSC.

Pochmann, M. (2001). *O emprego na globalização*. São Paulo: Bontempo.

Pochmann, M. (2007). In Oliveira, R. V. (org.) (2007). *Novo momento para as comissões de emprego no Brasil: sobre as condições da participação e controle sociais no sistema público de emprego em construção*. São Paulo: A + Comunicação.

Rey, G. (2002). *Pesquisa Qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Romanelli, G. & Biasoli-Alves, Z. M. M. (1998). *Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa*. Programa de Pós-graduação em psicologia da FFCLRP USP/CAPES: R. Preto: Editora Legis-Summa.

Rufino, V. M & Vieira, S. B. (2003). *As transformações da natureza do vínculo empregatício das psicólogas do trabalho com as organizações de trabalho*. Em: Neves, M. Y, Araujo, A. J. S, Vieira, S. B. e Alberto, M. F. P. (orgs). (2009). *Subjetividade e Trabalho: “a vida não é só isso que se vê”*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.

Santos, B. S. (2002). *Os processo de globalização*. www.eurozine.com

Santos, M. J. N. (2005). *Gestão de recursos humanos: teorias e práticas*. Revista Sociologias. UFRGS.

Silva, P. C. (2005). *Prazer e Sofrimento de Psicólogos no trabalho em empresas privadas*. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Singer, P. (1998). *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto.

Soares, A. C. C. & Caldas, L. M. (2007). *Terceirização no subsistema de provisão de recursos humanos nas empresas de grande porte, exportadoras na cidade de Guarapuava*.

Souza, P. C. Z. e Athayde, M. (2006). A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, Ano 6, Nº 1.

Schwartz, Y. & Durrive, L. (orgs). (2007). *Trabalho e Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense.

Tonelli, M. J.; Lacombe, B. M. B. & Caldas, M. P. (1998). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Editora Gente. Vol.1.

Ulrich, D. (1998) *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.

Vasconcelos, R. & Lacomblez, M. (2004). Entre a auto-análise do trabalho e o trabalho de auto-análise: desenvolvimentos para a psicologia do trabalho a partir da promoção da segurança e saúde no trabalho. In: Figueiredo, M.; Athayde, M.; Brito, J. & Alvarez, D.(orgs). *Labirintos do Trabalho - interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A

Zarifian, P. (2001a). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS

Anexo I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

I – DADOS GERAIS

1. Sexo:
2. Idade:
3. Estado Civil:
4. Escolaridade:
5. Cargo/ função:
6. Tempo na função atual:
7. Renda pessoal e familiar:

II – CARACTERIZAÇÃO DA CONSULTORIA

1. Breve histórico e características da consultoria: (missão, valores, princípios, desafios)
2. Serviços prestados pela consultoria:
3. Número de funcionários? (grau de instrução, área profissional, experiência na função)
4. Principais tipos de clientes e concorrentes:

III – QUESTÕES DIRIGIDAS AO CONSULTOR

1. Fale-me sobre a sua história profissional e como se deu a sua inserção no trabalho em consultorias. Essa seria sua área de interesse?
- 1 Você recebeu alguma formação antes de começar a trabalhar nessa função? Se SIM, como foi esse treinamento (duração, carga horária, assuntos tratados) e como você o avalia? Se NÃO, como foi que aprendeu o trabalho atual?
- 2 Você tem tido oportunidades de treinamento durante o tempo em que trabalha em consultorias?
- 3 Como é a divisão e organização do seu trabalho aqui na consultoria?
- 4 Gostaria que você me descrevesse detalhadamente o que você faz, tomando por base, um dia tranquilo/normal e um dia intenso de trabalho?
- 5 Como é realizado o processo de seleção de pessoal?
- 6 Você sente segurança nas técnicas que utiliza para selecionar?

- 7 Em que medida os testes psicológicos auxiliam na sua avaliação?
- 8 Como se certifica que o candidato que você indicou se enquadra no perfil definido pela empresa?
- 9 Como você se certifica que a seleção foi bem sucedida ou não?
- 10 Você se sente segura nos prognósticos dos candidatos que você seleciona?
- 11 Que tipo de imprevistos acontece geralmente em seu trabalho? Como você costuma lidar com esses imprevistos?
- 12 Você se sente reconhecido(a) pelo seu trabalho (explicitar as formas de reconhecimento)? De que forma e por parte de quem? (gerência/supervisão, colegas e clientes (usuários))
- 13 Como você avalia as condições de trabalho (salário, benefícios, instalações, equipamentos, jornada de trabalho)
- 14 Como é a sua relação com a equipe/colegas de trabalho, chefia e clientes?
- 15 Você teve algum problema de saúde que possa ser relacionado ao seu trabalho?
Descreva os sinais e sintomas.
- 16 O que mais lhe dá prazer no seu trabalho?
- 17 O que mais lhe faz sofrer em seu trabalho?
- 18 Em que medida seu trabalho interfere na dinâmica familiar?
- 19 O que você costuma fazer no seu tempo fora do trabalho? Exerce alguma outra atividade profissional?
- 20 Quais são suas expectativas quanto ao futuro profissional?

Anexo II



Universidade Federal da Paraíba
CCHLA – Departamento de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social
58051-900 João Pessoa, PB – Brasil
Tel./Fax 55 83 3216 7581
Celular: (83) 8887.8472

E-mails: suzandyjp@yahoo.com.br
anisioaraujo@jpa.neoline.com.br

Prezado (a) Colaborador (a),

Estamos realizando uma pesquisa na cidade de João Pessoa com a finalidade de conhecer questões referentes aos trabalhadores que atuam com a intermediação de mão-de-obra. Este estudo compreende uma pesquisa de Dissertação de Mestrado em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo.

Para realização desta pesquisa, gostaríamos de contar com a sua colaboração em participar desta entrevista. Esclarecemos que serão respeitados todos os princípios éticos relacionados a pesquisas com seres humanos, conforme o Conselho Nacional de Saúde e o que estabelece o Comitê de Ética na Pesquisa.

Apesar deste estudo não oferecer benefício imediato aos participantes, contribuirá ao conhecimento psicológico, neste sentido pedimos que expresse o que pensa da maneira mais sincera possível. Todas as informações são *confidenciais* e *não existem respostas consideradas certas ou erradas*. Salienta-se a garantia do *anonimato* dos participantes, bem como do local de trabalho dos mesmos. Esclarecemos, ainda, que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador(a), podendo desistir da participação a qualquer momento da realização da pesquisa. Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

As informações coletadas na pesquisa estarão disponíveis provavelmente no segundo semestre de 2008. Para obtê-las, favor contatar os responsáveis através dos meios acima citados.

Desde já, agradecemos enormemente a colaboração dada a esta solicitação.

Sheyla Suzanday Barreto Siebra
(pesquisadora responsável)

TERMO DE CONSENTIMENTO

Certifico haver lido o anteriormente descrito, compreendo que os dados serão mantidos em sigilo e que estou participando voluntariamente. Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

João Pessoa, ____ de _____ de 2007.

Assinatura/rubrica do participante

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.