



RELISE

SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS: A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAL EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR¹

Claucir Antonio Weiber Junior²

Sandro Ricardo Busato³

Cristiane Beatriz Fernandes Pacheco⁴

Alex Caceres Leite⁵

RESUMO

Nas organizações modernas podemos entender as pessoas como o maior capital de uma organização. A finalidade desta pesquisa é analisar as estratégias de gestão de pessoal em relação aos objetivos de desempenho organizacional de uma organização militar do oeste paranaense. Os objetivos específicos foram o de descrever o funcionamento do processo de recrutamento e seleção dos candidatos, identificando os parâmetros estabelecidos e investigando o desempenho organizacional percebido sob a ótica de sistemas adaptativos complexos. Uma breve revisão da literatura sobre a organização e sistemas complexos, o pensamento complexo e a gestão de pessoas foram realizados, visando elaborar uma proposta conceitual e metodológica que fundamentasse a presente pesquisa. Para sua realização utilizou-se o método de estudo de caso em uma organização militar situada no Estado do Paraná, com procedimento descritivo e abordagem predominantemente qualitativa. Os resultados demonstram a preocupação da organização militar investigada em receber e selecionar candidatos dentro de um perfil previamente estabelecido para contribuir com os objetivos de desempenho da Força Terrestre. Com o presente estudo, concluiu-se que mesmo com os mecanismos de planejamento e controle utilizados, as incertezas, a imprevisibilidade e as falhas nos processos podem ocorrer.

Palavras-chave: organização militar, sistema adaptativo complexo, gestão de pessoas.

¹ Recebido em 27/06/2019.

² Pontifícia Universidade Católica do Paraná. juniorcascavel05@yahoo.com.br

³ Centro Universitário Univel. sandro_log@hotmail.com

⁴ Centro Universitário Planalto do Distrito Federal. cristiane@gmail.com

⁵ Universidade Paulista. caceres_rs@yahoo.com.br



RELISE

6

ABSTRACT

In modern organizations we can understand people as the largest capital of an organization. The purpose of this research is to analyze the strategies of personnel management in relation to the organizational performance objectives of a military organization of western Paraná. The specific objectives were to describe the functioning of the process of recruitment and selection of candidates, identifying established parameters and investigating the perceived organizational performance from the perspective of complex adaptive systems. A brief review of the literature on complex organization and systems, complex thinking and people management was carried out, aiming to elaborate a conceptual and methodological proposal that would support this research. For its accomplishment, the case study method was used in a military organization located in the State of Paraná, with a descriptive procedure and predominantly qualitative approach. The results demonstrate the concern of the military organization investigated in receiving and selecting candidates within a previously established profile to contribute to the performance goals of the Ground Force. With the present study, it was concluded that even with the planning and control mechanisms used, uncertainties, unpredictability and process failures may occur.

Keywords: military organization, complex adaptive system, people management.

INTRODUÇÃO

Pascucci e Meyer Jr (2013) definem as organizações como sistemas sociais complexos e ambíguos. O homem é um ser social e a sociedade é estruturada por meio de organizações de forma que o seu funcionamento, assim como a vida das pessoas, depende essencialmente do desempenho organizacional. Dessa forma, as organizações estão tão inseridas na vida das pessoas que levaram Etzioni (1989) a observar que nascemos, crescemos e passamos a maior parte de nossa vida interagindo e por fim, morremos em organizações. No entanto, estudos exaltam uma mecanicidade, uma racionalidade e uma previsibilidade que não se aplicam à maioria das organizações tradicionais e que se tornam impraticáveis, em se tratando de organizações com características complexas (PASCUCCI; MEYER JR, 2013).



RELISE

7

Na realidade organizacional, pensar e repensar as maneiras tradicionais de elaborar estratégias competitivas, se torna uma condição básica (DA SILVA; SERRALVO, 2016). As questões culturais e do comportamento humano devem ser consideradas como fatores preponderantes no impacto das decisões, pois ao aplicar estratégias que tiveram sucesso anteriormente em situações diferentes, e sem se adequar ao mercado que operam hoje, pode levar a resultados indesejados. Segundo Stadnick, Erdmann e Rebelo (2006), os gestores notam que um controle preciso das atividades em suas organizações está cada vez mais difícil. As limitações da ação gerencial clássica tornam-se evidentes quando se verifica a dificuldade de planejamento e de controle.

Nessa dinâmica evolucionar, Morgan (1996) argumenta que a concepção mecânica de pensar, arraigada nas nossas mentes durante tantas décadas, alicerçou o estilo burocrático criando dificuldades para a entrada de novas percepções organizacionais. As organizações são propostas como um fim em si mesmas, configurando-se como instrumentos criados para se atingirem outros fins. No enfoque tradicional a estrutura é anterior à ação, enquanto sob os enfoques mais recentes, a estrutura é compreendida como sendo uma propriedade emergente da ação continuada (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Para Pascucci e Meyer Jr (2013), contrariando o modelo de organização denominado mecanicista (Mintzberg, 1995) ou máquina newtoniana (McDaniel, 2007), organizações complexas são percebidas como sistemas abertos em permanente interação com o ambiente, com predominância de características tais como a não linearidade, a auto-organização e a autonomia relativa dos agentes (CILLIERS, 1998; McDANIEL, 2007; STACEY, 1996).

Para Meyer Jr. (2007), algumas organizações são consideradas complexas porque possuem particularidades que exigem uma verificação mais



RELISE

8

precisa. Nessas organizações a complexidade é inerente à sua natureza, é decorrente do seu tipo de produção de modo que elas também estão sujeitas a falhas e irregularidade em suas operações comprometendo o seu desempenho. Dentre os tipos mais comuns de organizações complexas temos as usinas nucleares, controle e operações de tráfego aéreo, plataformas de petróleo, expedições espaciais, submarinos nucleares, porta-aviões, unidades hospitalares de urgência, sistemas de transporte ferroviário, usinas elétricas, indústrias químicas, sistema de abastecimento de água, forças armadas, dentre outros (MEYER Jr, 2007).

O Exército caracteriza-se como uma corporação secular, complexa e ao mesmo tempo extremamente hierarquizada e funcional, com efetivo superior a 220 mil militares. Pode ser definida como uma organização complexa, pois suas decisões e ações são influenciadas por interesses divergentes entre os grupos que a compõem, cada um dos quais com bases de poder suficientes para garantir que seus objetivos sejam legítimos aos propósitos organizacionais (PASCUCCI; MEYER JR, 2013). Nesse contexto, um desafio que antecede o desenvolvimento da estratégia em tais organizações é conseguir integrar objetivos, muitas vezes, conflituosos.

Percebe-se que, pela natureza dessas operações, as consequências de possíveis falhas em sistemas complexos são muito mais graves que em organizações sem essas características. Um dos principais pressupostos das teorias que abordam a complexidade é a mútua influência dos indivíduos nos sistemas e vice-versa. Também a divergência entre objetivos e interesses por parte dos diferentes grupos, dentro e fora da organização, permite caracterizá-las, ainda, como organizações pluralistas (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). Essas características, analisadas por autores como Etzioni (1989), Bolman e Deal (2003), Stacey (2010) e Boisot e McKelvey (2010), geram consequências na gestão estratégica das organizações, em especial na forma com que



RELISE

9

intenções são transformadas em ações. Apesar do crescente avanço tecnológico, as pessoas ainda são responsáveis por grande parte do trabalho realizado nas organizações.

Segundo Ribeiro, Martins e Neta (2017), as pessoas se caracterizam como o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. Dentre os recursos das organizações, as pessoas são consideradas um ponto chave para a existência e o alcance de metas nas empresas. Devido a mudanças políticas, econômicas e principalmente culturais nas organizações, os profissionais de recursos humanos passaram a valorizar mais o capital humano (FIUZA, 2008). Na busca dos objetivos organizacionais, os gestores lutam e competem pelos melhores profissionais para atuarem em suas empresas. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), como as empresas são sistemas abertos, ou seja, com entrada de diferentes recursos, sejam financeiros, materiais, informacionais, e saídas de produtos e serviços, o processo de seleção deve ser adequado para que as organizações atinjam seus objetivos de desempenho.

A Gestão de Pessoas (GP) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais. Os desafios da GP é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade (JABBOUR; SANTOS; BARBIERI, 2008). Assim, o presente estudo buscar responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como uma organização militar estabelece as estratégias de gestão de pessoas em relação aos objetivos de desempenho organizacional?** Pelo exposto, a finalidade desta pesquisa é realizar um estudo de caso analisando as estratégias de recrutamento e seleção de pessoal em relação aos objetivos de desempenho organizacional de uma organização militar do oeste paranaense. Como objetivos específicos temos: a) descrever o funcionamento do processo



RELISE

10

de recrutamento e seleção de candidatos no ano de 2018; b) identificar os parâmetros estabelecidos de planejamento e controle para selecionar os candidatos para incorporação; e c) investigar o desempenho organizacional sob a ótica de sistemas adaptativos complexos, as implicações gerenciais quanto a incerteza, imprevisibilidade e falhas no processo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Discorrer-se-á nesta seção sobre os conceitos e características das organizações complexas e de sistemas adaptativos complexos. Também será abordado sobre a gestão de pessoas, do subsistema de seleção e da importância das pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais.

As organizações e o pensamento complexo

Segundo Fiuza (2008), utilizando-se de pessoas as organizações executam quase todas as atividades na sociedade moderna. De forma geral, as pessoas nascem, crescem, estudam e trabalham em uma organização tirando grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações. Para a autora, a organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns e, dessa forma, quase tudo é realizado por meio das organizações. Ribeiro, Martins e Neta (2017) argumentam que organização é a maneira de organizar os recursos humanos para agir sobre os demais recursos, de modo a produzir os resultados desejados.

Para Muro e Meyer Jr (2011), o trabalho das organizações tem merecido crescente atenção dos teóricos desta área por suas implicações econômicas, sociais, tecnológicas, políticas ou ambientais. Como unidades de produção as organizações combinam recursos naturais, materiais, humanos e tecnológicos ao colocar bens e serviços à disposição da sociedade. A natureza



RELISE

11

do produto ou serviço e a complexidade do processo produtivo, examinado como sistema sócio técnico, fazem com que falhas ou acidentes em suas atividades tenham repercussões indesejáveis às organizações, aos seus integrantes, bem como ao meio ambiente e à sociedade (MURO; MEYER Jr, 2011).

Ribeiro, Martins e Neta (2017) sustentam que, apesar de as organizações não serem uma invenção moderna, é notório que nossa sociedade tem mais organizações que atendem a uma maior variedade de necessidades sociais e pessoais e que incluem uma maior proporção de seus cidadãos e afetam um segmento mais amplo de suas vidas. Segundo Silva, Freitas e Cândido (2014), o funcionamento das empresas contemporâneas está cada vez mais relacionado ao conhecimento do que meramente a terra, ao capital e ao trabalho, como analisadas no passado. No entanto, o aumento de amplitude e racionalidade das organizações não se realiza sem um custo social e humano, ou seja, muitas pessoas que trabalham em organizações sentem-se frustradas e alienadas em consequência de seu trabalho (RIBEIRO; MARTINS; NETA, 2017).

Silva, Freitas e Cândido (2014) observaram que as organizações no século XX, na busca por maior desempenho e efetividade produtiva, evoluíram desde uma modelagem tradicional, legado de Taylor e Fayol, de caráter hierárquico, autoritário, vertical, burocrático e mecanicista; passando por um modelo moderno caracterizado por uma moldura predominantemente sistêmica, orgânica e bastante influenciado pelas ciências comportamentais. Isto levou a uma modelagem mais contemporânea que é construída sob a turbulência dos tempos de globalização, significativo crescimento da tecnologia e do aumento da concorrência no esforço de melhor agradar aos clientes (SILVA; FREITAS; CÂNDIDO, 2014).



RELISE

12

Diversos pesquisadores afirmam que o modelo newtoniano-cartesiano não atende mais às necessidades organizacionais, uma vez que o pressuposto da linearidade apresenta baixa capacidade de flexibilidade e auto-organização, restringindo sua capacidade de adaptação e mudança (HOCK, 2000; MORIN, 2000, 2001; STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000). Nesse sentido, o pensamento complexo questiona a necessidade de separar para entender, propondo a inserção dos acontecimentos em seu contexto, para tornar a compreensão mais ampla. As organizações são vistas como um sistema ou um conjunto de sistemas inseridos em contextos maiores. O paradigma da complexidade, portanto, mostra-se como uma forma mais abrangente de perceber as relações dentro das próprias organizações e com o ambiente em que estão inseridas, admitindo as multiplicidades e incertezas, as quais evitam que as ações humanas sejam analisadas unicamente de forma linear, uma vez que pequenos atos podem desencadear outras ações impossíveis ao ser humano de prever (SILVA; FREITAS; CÂNDIDO, 2014).

Para Stadnick, Erdmann e Rebelo (2006), a transição ocorrida nas organizações, ao passarem da perspectiva de sistemas mecanicistas para sistemas orgânicos, fez emergir a necessidade de adequação interna das mesmas na busca de rumos para que a organização pudesse fazer frente às novas demandas socioeconômicas. Sob a ótica da complexidade, as relações sociais são marcadas pela interação entre pessoas e empresas que formam uma rede de agentes que atuam em um ambiente e procuram adaptar-se através de um processo de aprendizagem (STADNICK; ERDMANN; REBELO, 2006).

Stadnick, Erdmann e Rebelo (2006) argumentam que a complexidade pode ser entendida como um tipo de pensamento que não separa, mas une as relações necessárias e interdependentes de todos os aspectos da vida humana, integrando todos os modos de pensar. Esse pensamento opõe-se aos



RELISE

13

mecanismos reducionistas e simplificadores, além de considerar as influências recebidas do ambiente interno e externo, enfrentar a incerteza e a contradição, e conviver com a dependência recíproca entre os fenômenos existentes (MORIN, 2001). Para Cilliers (2002), o estudo da complexidade, em outras palavras, não nos apresenta um mundo novo e corajoso no qual poderemos controlar nosso destino; confronta-nos com os limites da compreensão humana.

Lamas e Godoi (2006) citam Morin (2001) que explica o pensamento complexo por meio da presença de três princípios interligados: a) *dialogicidade*: que permite manter a dualidade no seio da unidade; ligando ao mesmo tempo termos complementares e antagônicos, tais como a ordem e a desordem; b) *recursividade*: que representa a ruptura com a ideia linear de causa e efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido retorna sobre aquilo que o produziu, formando um ciclo auto constitutivo, auto organizador e autoprodutor; c) *princípio hologramático*: representado pela ideia de que não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte; imobiliza o espírito linear, pois o movimento produtor do conhecimento se enriquece através do conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes (LAMAS; GODOI, 2006).

Para Morgan (1996), também é possível pensar nas organizações como se fossem organismos. Dessa forma os sistemas complexos são caracterizados como sistemas com múltiplos componentes em interação, cujo comportamento não pode ser inferido a partir do comportamento das partes (Stacey, 1996). O estudo de sistemas é constituído por uma grande quantidade de agentes que integram entre si para produzir estratégias adaptativas de sobrevivência para eles próprios, e, portanto, para o sistema como um todo, ou partes do sistema aos quais eles pertencem. Esse sistema, por sua vez,



RELISE

interage com outros sistemas, formando um supra sistema no qual eles são agentes que coevoluem.

Assim, as organizações enquanto sistemas complexos são percebidos como sistemas abertos em permanente interação com o ambiente, com predominância de características tais como: a não linearidade; a auto-organização e a autonomia relativa dos agentes (CILLIERS, 1998; STACEY, 1996). As organizações, enquanto sistema complexo, existem num contínuo processo e trocas com os seus ambientes sendo essa troca crucial para a manutenção da vida e da forma de sistema, uma vez que as interações com o ambiente tornam-se fundamentais para a automanutenção (MORGAN, 1996).

As organizações vistas como sistema adaptativo complexo

Segundo Katz e Khan (1987), a empresa como um sistema aberto encontra-se permanentemente interagindo com seu ambiente. Como sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades que a mantém em constante mutação, e requerem que seja constantemente orientada ou reorientada para uma finalidade principal. Lamas e Godoi (2006) argumentam que as implicações da teoria da complexidade para o campo organizacional são muito recentes (BETTIS; WONG; BLETTNER, 2003) e citam autores como Holland (1995), Stacey (1996), Boisot e Child (1999) que analisam as características organizacionais através da ótica do pensamento complexo, passando a perceber as organizações como sistemas adaptativos complexos (SAC).

Os SAC foram concebidos por Holland (1995) e constituem uma nova atitude de olhar o mundo, na qual os sistemas configuram-se como complexos por natureza, e adaptativos, na medida em que apresentam características coevolucionárias, isto é, quando dependem da aprendizagem do sistema (STACEY, 1996). Um dos princípios da teoria da complexidade é que há uma



RELISE

15

interação entre o caos e a ordem na qual o comportamento adaptativo complexo persiste (LAMAS; GODOI, 2006). Diferente da fase caótica na qual as interações são randômicas, ou da fase de ordem em que as interações são estáveis, a fase complexa gera interações que são adaptativas a diferentes condições. Lamas e Godoi (2006) sugerem que as organizações devem diminuir seus níveis de estabilidade e moverem-se próximas a um estado de desequilíbrio.

Assim, sistemas complexos são caracterizados como sistemas com múltiplos componentes em interação, cujo comportamento não pode ser inferido a partir do comportamento das partes (STACEY, 1996). A Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) integra as chamadas ciências da complexidade (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000). Os SAC são sistemas de agentes que interagem e que podem ser descritos por regras. Esses agentes adaptam-se mudando suas regras a partir de experiências acumuladas. Nos SAC, a maior parte do ambiente de um agente adaptativo é constituída por outros agentes adaptativos. Assim, uma grande parcela de esforço de um agente é gasta para adaptar-se aos outros agentes. Esta característica é a maior fonte dos padrões temporais complexos que os sistemas adaptativos complexos geram (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000).

Segundo McDaniel (2007), muitos estudiosos bem como muitos gerentes praticantes agora entendem que as organizações não são realmente como *máquinas*, mas são sistemas complexos adaptativos (SAC) assediados com incerteza (BEINHOCKER, 2006). Reconhecer que as organizações são um SAC ajuda a compreender que os funcionários estão sempre aprendendo e não são previsivelmente receptivos às intervenções (MCDANIEL, 2007). Esses sistemas adaptativos complexos possuem, segundo Sullivan (2011), três características. O primeiro é que o sistema consiste em uma série de agentes heterogêneos, e cada um desses agentes toma decisões sobre como se



RELISE

16

comportar. A segunda característica é que os agentes interagem uns com os outros e, essa interação leva à terceira característica que é algo que os cientistas chamam de emergência. Por emergência entende-se que o todo se torna maior do que a soma das partes. A questão fundamental é que não se consegue entender o sistema inteiro, simplesmente olhando suas partes individuais (SULLIVAN, 2011).

No presente estudo, assim como na pesquisa realizada por Pascucci e Meyer Jr (2013), a definição de SAC adotada busca capturar elementos essenciais identificados em diferentes obras, a fim de apresentar contribuições para o entendimento das características que melhor ilustram o pensamento de SAC em gestão das organizações (CILLIERS, 1998; EISENHARDT; PIEZUNKA, 2011; RICHARDSON, 2011; STACEY, 1996, 2010; WALDROP, 1993). Assim, SAC aqui, são caracterizados como: (a) uma multiplicidade de agentes que aprendem; (b) que interagem uns com os outros de maneira não linear; e, por conseguinte; (c) auto organizam-se; (d) tem propriedades emergentes; e (e) coevoluem com o ambiente (MCDANIEL, 2007; STACEY, 1996, 2010).

Para Agostinho (2003), os SAC são organizações em rede formadas por inúmeros agentes, os quais são elementos ativos e autônomos, cujo comportamento é determinado por um conjunto de regras e pelas informações a respeito de seu desempenho e das condições imediatas do ambiente. Segundo o autor, o comportamento global do sistema emerge como efeito da combinação das interações não lineares entre os diversos agentes e cita quatro princípios capazes de explicar como a ação autônoma individual leva à auto-organização sistêmica: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização (AGOSTINHO, 2003).

A *autonomia*, para o autor, é definida como a faculdade do indivíduo orientar sua ação com base em sua própria capacidade de julgamento



RELISE

17

proporcionando vantagens como a adaptabilidade, o aumento da diversidade, a aprendizagem, redução de erros e solução de conflitos. Por *cooperação* Agostinho (2003) enfatiza a necessidade de cooperação mútua e coordenação para que seja possível que o conjunto de ações de vários indivíduos autônomos convirja para o benefício do sistema como um todo. Já a *agregação*, segundo o autor, surge como forma de tornar um sistema mais representativo do que um conjunto de partes e uma equipe mais do que um amontoado de pessoas.

Por fim, é pela *auto-organização* interna que os seres vivos criam estruturas dissipativas da entropia (PRIGOGINE, 1996). Os seres vivos trocam energia com o meio, consomem muita energia e por isso aumentam o desgaste da energia (PONCHIROLLI, 2007). Produzem entropia e ao mesmo tempo escapam da entropia. Eles metabolizam a desordem e o caos do meio ambiente em ordem e estruturas complexas que se auto organizam, fugindo à entropia (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000). É por meio da ordem e desordem que a vida se mantém. A desordem obriga a criar novas formas de ordem (PONCHIROLLI, 2007). Ao atuarem desta forma, os gestores fazem emergir condições iniciais que ocasionam o sistema autoorganizante (AGOSTINHO, 2003). Neste sentido, quando há a iminência de uma nova situação, os indivíduos realizam uma combinação de experiências testadas em momentos anteriores para modelar a situação em que se encontram de uma maneira que sugere ações apropriadas bem como, suas consequências.

O SAC tem seu comportamento estudado pela teoria da complexidade, cuja principal característica é responder ou mudar a cada nova informação que chega do ambiente (VIEIRA; MARTINS; GONÇALVES, 2015). Assim, as organizações e seus sistemas são sistemas complexos adaptativos sendo inerente a capacidade de adaptação reagindo às alterações ambientais. Esse conceito guarda relação com a realidade das empresas que constantemente se



RELISE

18

desorganizam e reorganizam podendo trazer evolução e aprendizado (BAUER, 1999). Segundo Silva, Freitas e Cândido (2014), apesar dos sistemas complexos serem diferentes uns dos outros, por serem resultantes das suas histórias, do que foram capazes de aprender, das decisões que tomaram, das suas formas de interagir e das suas evoluções, eles possuem características em comum, que os diferenciam dos sistemas simples e dos complicados. Dentre as características podemos enunciar: a interdependência entre os elementos que os constituem, a imprevisibilidade, instabilidade e incerteza nos seus comportamentos, as suas evoluções e a capacidade de adaptação e interação dos componentes (GELL-MAN, 1996; GINO, 2002; MORIN, 2010).

A interação e o aprendizado dos agentes em sistemas acontecem, individualmente, por meio de processos de descoberta, de escolha e de ação (STACEY, 1996). A partir de uma analogia à proposta do autor, pode-se assumir que as emoções, os interesses e a capacidade de interação dos agentes têm grande influência na maneira como eles analisam e interpretam situações (processo de descoberta), decidem sobre quais ações empreender (processo de escolha), concentram esforços individuais e interagem com vistas à materialização desses propósitos (processo de ação).

Pascucci e Meyer Jr (2013), em seu estudo, abordam o conceito de Stacey (2010, 2012) que afirma que as organizações devem ser compreendidas como padrões de interações entre pessoas. Isso ocorre porque o aspecto essencialmente humano dos agentes é uma característica chave para melhor compreender as organizações, com base na estrutura conceitual dos SAC. Nas organizações, assim como em SAC, agentes são afetados por emoções, aspirações e ansiedade, honestidade e decepção, imaginação e curiosidade (MCDANIEL, 2007; STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000). As pessoas têm pensamentos sistêmicos que lhes permitem observar, refletir e mudar de



RELISE

19

comportamento a partir da sua percepção do ambiente, o que as torna, ao mesmo tempo, observadoras e participantes (PASCUCCI; MEYER JR, 2013).

Para Koehler e Lima (2017), a gestão de pessoas nas organizações estuda ações para atrair e reter os talentos. Para os autores gerir uma empresa requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento. Também a compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional. Esse campo de estudo investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre variados temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

A gestão de pessoas em ambientes complexos

De acordo com Ribeiro, Martins e Neta (2017), há muito tempo que a área de recursos humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas. Os novos tempos são caracterizados pela responsabilidade compartilhada entre funcionários e organização, sendo crucial ter mais e melhores talentos internos na busca por atender às expectativas e necessidades de ambos (CARACOL; DA PALMA; SOUSA, 2016). Num moderno processo, o gestor deve entender ao propor mudanças, porque é necessário ouvir, discutir e dialogar com os funcionários na área de estudo. O foco está nas relações interpessoais, de equipes e grupos de trabalho buscando o desenvolvimento de habilidades intergrupais



RELISE

20

para resolução de conflitos. O processo de aprendizagem se dá de forma cognitiva, racional, emocional e motivacional, onde os objetivos ensinados buscam a adaptação, a mudança ou a conscientização das pessoas (FONSECA; CRUZ, 2018).

Para Fonseca e Cruz (2018), é do sistema de recursos humanos a incumbência de ser um instrumento de integração organizacional, pois se configura como um dos recursos necessários para que a empresa atinja seus objetivos. A organização precisa estar consciente que seus colaboradores têm suas metas individuais, e que essas devem ser compatíveis com as metas da empresa. A importância dos recursos humanos é evidenciada por Milkovich e Boudreau (2000), ressaltando que ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para organização, as pessoas são particularmente importantes. O capital humano traz o brilho da criatividade para a empresa.

Para Ribeiro, Martins e Neta (2017), o movimento para valorizar as relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. De acordo com Dias, Queiroz e Lopes (2018), a partir da experiência de Hawthorne e da escola das relações humanas, o trabalhador deixou de ser considerado um *homo economicus* para ser considerado um *homo social*, que não é apenas motivado por recompensas econômicas, mas também por recompensas simbólicas, sociais e não materiais. O experimento de Hawthorne pode ser considerado um marco, pois a partir dele, as pessoas começaram a ter seu valor reconhecido dentro das organizações. Sendo assim, criou-se a necessidade de gerir o capital humano da empresa. Trata-se de uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações (Robbins, 1999).



RELISE

Koehler e Lima (2017) argumentam que pelos estudos proporcionados pelo comportamento organizacional, os gestores adquirem importantes ferramentas em virtude da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade. Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), as organizações são compostas por pessoas e o desempenho das corporações é influenciado pelo esforço individual e coletivo. Argumentam que as pessoas devem ser motivadas para ingressar na organização, realizar bem as suas tarefas e exercitar suas habilidades criativas no trabalho. Na atualidade, a atenção está voltada à importância da motivação individual na realização das metas individuais e organizacionais (IVANCEVICH, 2008).

Atualmente, a área de Gestão de Pessoas além de englobar os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, departamento de pessoal, entre outros, deve exercer uma função de consultoria para os gestores de outras áreas da empresa. Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos gestores (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017).

O recrutamento caracteriza-se como o passo inicial para encontrar o candidato ideal para o cargo disponível. Tal procura se faz com base na requisição de pessoal emitida pelos supervisores e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os empregadores e de outro os próprios profissionais. Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade (FRANÇA, 2009). Para Milkovich e Boudreau (2000), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posterior contratação.



RELISE

Segundo Fonseca e Cruz (2018), a primeira etapa de um processo de seleção envolve o recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. Para as autoras, o recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos. O recrutamento interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Quanto ao recrutamento externo, as autoras afirmam que pode ocorrer por meio de anúncios, agência de recrutamento, escolas e universidades, banco de dados de candidatos, sindicatos e associações de classe, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio e televisão, congressos e convenções, associações religiosas e culturais. Segundo Marras (2009), o papel do recrutamento é o de divulgar as oportunidades oferecidas às pessoas que tenham as características que os cargos exigem.

Após ser realizado o recrutamento, chega o momento de selecionar entre os candidatos o mais adequado para a vaga em aberto. Para tanto, é importante primeiramente conceituar seleção. Para Marras (2009), a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Para Fonseca e Cruz (2018), a finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos cujas características indiquem as possibilidades de se tornarem colaboradores satisfatórios. Os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas sua capacidade de trabalho, suas motivações, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração.

Segundo Fonseca e Cruz (2018), as organizações buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da



RELISE

23

empresa. Contudo, as pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada. Para as autoras, o levantamento e a busca de correlação entre comportamentos, algumas características de personalidade, interesses, aptidões e capacidades, experiências profissionais anteriores, conhecimentos específicos na área, estabilidade profissional, expectativas em relação à empresa compreendem um processo complicado, principalmente porque, na avaliação de alguns aspectos comportamentais, pode ocorrer a interferência da subjetividade.

Assim, a preparação, a competência, a atitude profissional e a ética das pessoas envolvidas num processo seletivo são essenciais, de forma que possuam uma autopercepção e uma autocrítica muito desenvolvidas, a fim de que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos, levando-as a uma avaliação superficial, atrelada aos seus critérios pessoais, desconsiderando as estratégias e os objetivos organizacionais. De acordo com Fonseca e Cruz (2018), a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. Segundo Ivancevich (2008), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Dessa forma, por seleção entende-se a fase onde se define o candidato que mais atende ao perfil da vaga.

Para Marras (2009), todo o processo de seleção baseia-se na análise comparativa de dois campos: das exigências do cargo e das características do candidato. O ideal para a empresa é encontrar o candidato que tenha entre suas competências e seus conhecimentos, habilidades e atitudes, aquele que se encaixa nas exigências do cargo. Entretanto, nem sempre as organizações



RELISE

24

conseguem atingir plenamente esta meta. Para o autor, dessa maneira seleciona-se o candidato mais próximo do que se deseja, procurando adequá-lo à função que será exercida. O processo de seleção pode variar de acordo com a empresa. Contudo, para Stoner e Freeman (1999), um processo típico de seleção é descrito em basicamente sete etapas: a) Formulários de inscrição: onde a pessoa se candidata formalmente à vaga, além de fornecer referências para a futura entrevista. Geralmente um currículo pessoal é anexado ao formulário; b) Entrevistas de triagem inicial: oportunidade para o entrevistador e o candidato se conhecerem, permitindo rapidamente uma avaliação mútua; c) Testes de emprego: normalmente são usados para identificar características como inteligência, aptidões, interesses e personalidade; d) Investigação da vida pregressa: é a etapa onde se busca balizar as informações passadas pelo candidato como, por exemplo, referências de empregos anteriores; e) Entrevista de seleção aprofundada: após eliminar alguns candidatos nas etapas anteriores, entrevista-se mais profundamente os escolhidos. É também a oportunidade de o candidato saber mais sobre a empresa; f) Exame médico: para ver se a pessoa está apta para exercer a função que lhe for designada; e g) Oferta de emprego: se aprovado em todas as etapas, é hora de assumir a vaga em aberto.

Outras metodologias podem ser empregadas para o processo de seleção de pessoas. Segundo Lacombe e Heilborn (2006), a entrevista na unidade de seleção é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo, enquanto que a busca de informações do candidato por pessoas confiáveis também pode ser utilizada. Quanto aos testes técnicos profissionais, têm a função de avaliar a competência técnica e profissional do candidato e os testes psicológicos para avaliar as características de personalidade e temperamento.



RELISE

25

Para os autores, utilizando a dinâmica de grupo podemos observar os candidatos numa situação simulada, identificando atitudes e reações diante de problemas. Após a seleção preliminar os candidatos passam por entrevista com as chefias futuras que podem optar pela admissão do candidato. Também a utilização de informações sobre empregos anteriores e demais informações cadastrais são importantes para a escolha do candidato que na fase final deverá, obrigatoriamente por lei, realizar exame médico antes da admissão.

Segundo Fonseca e Cruz (2018), dentre as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo estão: a) Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades dos candidatos; b) Testes psicométricos que são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento; c) Testes de personalidade que visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter e pelo temperamento; d) Técnicas de simulação que consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando; e) Entrevistas de seleção que consiste numa fonte coletora de fatos aparentes e fatos passados.

Para as autoras, a entrevista de seleção é a técnica que mais influencia a decisão final, devendo ser conduzida com muita habilidade e tato, a fim de que se possam produzir os resultados esperados. A entrevista pode ser dirigida ou estruturada, não dirigida ou não-estruturada ou mista, ou seja, uma mescla de perguntas estruturadas e não-estruturadas. Argumentam que a entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento.

Ainda segundo Fonseca e Cruz (2018), quando da entrevista podem ser cometidos alguns preconceitos e estereótipos mais comuns como o *efeito halo* que consiste em deixar que uma característica da pessoa esconda as demais, influenciando a sua avaliação. Também a predisposição pessoal que ocorre quando existe um preconceito contra certos grupos específicos em relação à raça, religião, política, ou opção sexual. Para as autoras, confiar na



RELISE

26

experiência anterior nem sempre é a melhor garantia de habilidade. Quanto à visão parcial, refere-se a avaliar as características do indivíduo de modo isolado e não no conjunto. Por fim, apoiar-se no candidato médio para não incorrer no perigo dos extremos. É fundamental perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de triar as informações essenciais. A entrevista deve ser bem manejada pelo entrevistador e o ponto chave está na investigação que se realiza durante o seu transcurso (HACKETT, 2000).

Para Fonseca e Cruz (2018), as observações são sempre registradas em função de hipóteses que o entrevistador vai emitindo. Desta forma, este deve estar constantemente verificando e retificando as hipóteses que vão sendo formuladas. Este processo dialético é construído pelo observar, pensar e imaginar, com o intuito de que o selecionador não se torne apenas um verificador de dados, mas sim um investigador. É importante ter clareza quanto aos objetivos da técnica ou do teste que será utilizado, verificar se é adequado para a idade e as condições psicológicas e sociais do entrevistado, qual o tempo disponível para a aplicação e interpretação dos resultados, quais as possibilidades práticas para a aquisição do instrumento e se é o instrumento adequado para o que se deseja medir. Os testes a serem escolhidos também devem ser observados quanto à validade, precisão e confiabilidade. Assim, independentemente de qual seja a ferramenta a ser utilizada no processo seletivo, deve-se ter cuidado com as interferências negativas e os erros de critérios (FONSECA; CRUZ, 2018).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta fase do estudo apresentar-se-á a metodologia utilizada para a investigação empírica do problema de pesquisa e dos objetivos anteriormente colocados. Dessa maneira, faz-se necessário que a questão da pesquisa, os



RELISE

27

métodos e técnicas utilizados, o delineamento da pesquisa, a coleta de dados e a forma de análise da pesquisa fiquem esclarecidos.

No presente trabalho pretende-se verificar como uma organização militar estabelece as estratégias de gestão de pessoas em relação aos seus objetivos de desempenho organizacional. Para responder a questão de pesquisa realizou-se um estudo de caso analisando as estratégias de recrutamento e seleção de pessoal em relação aos objetivos de desempenho organizacional de uma organização militar do oeste paranaense. Como objetivos específicos temos: a) descrever o funcionamento do processo de recrutamento e seleção de candidatos no ano de 2018; b) identificar os parâmetros estabelecidos de planejamento e controle para selecionar os candidatos para incorporação; e c) investigar o desempenho organizacional sob a ótica de sistemas adaptativos complexos, as implicações gerenciais quanto a incerteza, imprevisibilidade e falhas no processo.

A investigação realizada possui delineamento do tipo estudo de caso, com procedimento descritivo e abordagem predominantemente qualitativa. Segundo Fachin (2006), o método estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo, buscando compreender o assunto investigado como um todo. Dessa forma, o estudo de caso foi utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, por possibilitar descrever o processo de recrutamento e seleção dos candidatos às vagas da organização militar investigada. Para Yin (2004), o estudo de caso oferece um levantamento profundo e exaustivo de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2009). Este procedimento foi utilizado por que visa identificar percepções, expectativas e sugestões dos responsáveis designados para compor a Comissão de Seleção (CS) da organização militar



RELISE

28

em relação aos candidatos e destes em relação à carreira militar. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população e serve de base para uma futura explicação dos fenômenos.

Por fim, o procedimento com abordagem qualitativa foi utilizado por abranger a coleta e a análise sistemática de materiais narrativos mais subjetivos, sem construção de condições controladas. Dessa forma, a abordagem qualitativa se mostrou apropriada por contribuir para descrever a complexidade dos fenômenos, além de compreender e analisar processos dinâmicos mediante o entendimento da interação entre seus componentes (RICHARDSON, 1999).

Para a realização da pesquisa, utilizou-se também da pesquisa bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi investigado sobre os seguintes assuntos: as organizações e os sistemas adaptativos complexos e a gestão das pessoas nas organizações. Vergara (2000) argumenta que a pesquisa bibliográfica é o estudo metódico desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, artigos e outros que esteja acessível ao público.

Também foi utilizada uma pesquisa documental em documentos internos da organização militar investigada como portarias e instruções reguladoras. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgão público e privados de qualquer natureza. A autora cita registros, anais, regulamentos, ofícios e demais documentos para uso nesse tipo de investigação.

O universo da pesquisa compreende os conscritos nascidos no ano de 2000 e refratários até a idade de vinte e oito anos alistados no ano de 2018. A amostra da pesquisa foi intencional, constituindo-se dos conscritos que compareceram a Comissão de Seleção (CS13) no período de 7 de agosto a 6 de outubro de 2018, justamente por se tratar de um estudo de caso único (YIN,



RELISE

29

2004). ACS 13 compreende os municípios tributados de Cascavel, Toledo, Assis Chateaubriand, Corbélia, Palotina e Marechal Cândido Rondon, e consta de mais de 3.700 conscritos alistados.

A investigação se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com os membros da CS 13, representados pelo Presidente da Comissão de Seleção, pelo Chefe do Posto de Inspeção de Saúde e pelo Chefe do Posto de Aplicação de Testes. Nesta pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com oficiais com cargo de chefia num total de três pessoas. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista semiestruturada permite ao informante expressar em algumas questões, opiniões gerais, comentários e explicações, que possibilitam ao pesquisador captar as suas percepções e interpretações do contexto real. Segundo o autor, é uma das técnicas recomendadas para o desenvolvimento de estudos descritivos e pesquisas do tipo estudo de caso.

Assim, no presente estudo utilizou-se de um roteiro para realizar as entrevistas semiestruturadas, visando identificar os critérios usados para selecionar os conscritos aptos a incorporar as fileiras do Exército no ano de 2019. O roteiro foi elaborado com base na investigação documental dos dados secundários obtidos em instruções reguladoras, portarias, revistas, artigos, jornais, *sites* da internet e do Exército Brasileiro. Todas as entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2018.

Os dados secundários foram obtidos a partir da consulta a documentos, revistas e regulamentos da organização militar, no *site* do Exército e da Diretoria do Serviço Militar (DSM).

O tratamento dos dados foi realizado de forma descritiva e interpretativa, considerando a abordagem predominantemente qualitativa estipulada no delineamento da pesquisa, em consonância com o problema de



RELISE

30

pesquisa e com os objetivos formulados para a interpretação dos dados primários coletados. Para o tratamento dos dados secundários foi utilizada a técnica de análise documental. De acordo com Richardson (1999), esta técnica consiste em um conjunto de tarefas que visam estudar e analisar um ou vários documentos para identificar as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados. Sua utilidade consiste na capacidade de oferecer um conhecimento mais amplo e preciso da realidade através da análise de informações contidas em fontes impressas como artigos de jornais e periódicos, revistas, documentos ou em recursos audiovisuais como discos, fotos e vídeos.

DISCUSSÃO DOS DADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da técnica de análise documental foram utilizados documentos como leis, decretos e regulamentos internos da organização militar investigada. A Portaria Normativa nº 03-MD, de 25 de janeiro de 2018 do Ministério da Defesa, aprovou o Plano Geral de Convocação para o Serviço Militar inicial nas Forças Armadas em 2019 e tem como finalidade regular as condições de recrutamento dos brasileiros da classe de 2000. O plano aprovado tem por base a Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988; o Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966 (Regulamento da Lei do Serviço Militar - RLSM) e suas modificações, e demais leis e decretos relacionados com a prestação do serviço militar no país.

Os órgãos de alistamento da Marinha e da Aeronáutica foram desativados, ficando as Juntas de Serviço Militar (JSM) responsáveis por realizar o alistamento do conscrito para as três Forças. A Diretoria de Serviço Militar (DSM), como órgão técnico-normativo no âmbito do Exército, tem a responsabilidade de solucionar os problemas relativos à legislação do Serviço



RELISE

Militar, em ligação com o Ministério da Defesa e com as demais Diretorias correspondentes na Marinha e na Aeronáutica.

Para a etapa do Recrutamento, o plano estipulou que serão convocados à prestação do Serviço Militar Inicial todos os brasileiros da classe de 2000, do sexo masculino, e os das anteriores que estejam em débito com o Serviço Militar. As Juntas de Serviço Militar (JSM) dos municípios são os órgãos responsáveis pelo alistamento de todos os cidadãos, independentemente da Força em que desejarem prestar o Serviço Militar Inicial. De acordo com o plano, o residente em município não-tributário pertencente à classe convocada ou de classes anteriores, em débito com o serviço militar, independentemente de manifestar ou não o desejo de prestar o Serviço Militar Inicial, será dispensado de incorporação.

Os conscritos maiores de vinte e oito anos de idade terão sua situação regularizada pelas JSM, que emitirão o Certificado de Dispensa de Incorporação (CDI) em virtude que nesta condição completarão o processo de recrutamento com idade aproximada de trinta anos. Pelo plano, serão submetidos à seleção geral os alistados residentes em município tributário que pertencer à classe de 2000, alistados até 30 de junho de 2018 e os de classes anteriores (refratários) ainda em débito com o Serviço Militar, também alistado até 30 de junho de 2018. O cidadão alistado se apresentará para a seleção, com documento de identificação original com foto. Por refratário entende-se o brasileiro que não se apresentar para a seleção de sua classe na época determinada ou que, tendo-o feito, ausentar-se sem a haver completado. Não será considerado refratário o que faltar apenas ao alistamento, ato prévio à seleção, bem como o residente em município não tributário há mais de um ano, referido à data de início da época da seleção da sua classe.

O recrutamento fundamenta-se na prestação do Serviço Militar em caráter obrigatório ou no voluntariado e compreende a: 1) convocação; 2)



RELISE

32

seleção; 3) convocação à incorporação ou à matrícula; e 4) incorporação ou matrícula nas Organizações Militares da Ativa ou nos Órgãos de Formação de Reserva. Quanto à seleção, quer da classe a ser convocada, quer dos voluntários, será realizada dentro dos seguintes aspectos: 1) físico; 2) cultural; 3) psicológico; e 4) moral. Todos os brasileiros deverão apresentar-se, obrigatoriamente, para fins de seleção ou de regularização de sua situação militar, no ano em que completarem dezoito anos de idade, independentemente de editais, avisos ou notificações, em local e época que forem fixados nos planos e instruções de convocação. A apresentação deverá ser feita inicialmente para o alistamento e posteriormente para a seleção propriamente dita.

Ao se alistar pela internet ou nas JSM, todo o brasileiro recebe gratuitamente o Certificado de Alistamento Militar (CAM). O alistando residente em municípios tributários e que sejam arrimos de família deverão apresentar ainda, os documentos comprovantes dessa situação e o requerimento solicitando dispensa de incorporação. No alistamento realizado em município tributário, serão anotados no CAM o local e a data em que deverá ser feita a apresentação para a seleção, desde que esses elementos sejam conhecidos. Caso o alistando apresente notória incapacidade física e julgado incapaz definitivamente receberá o Certificado de Isenção (CI).

A seleção, para todas as Forças Armadas será realizada por meio de Comissões de Seleção (CS), sendo designadas pela autoridade competente e constituídas por militares da ativa ou da reserva e, se necessário, completadas com civis devidamente qualificados. Funcionarão de acordo com instruções particulares, nos locais e prazos previstos nos Planos e Instruções de Convocação. A seleção compreenderá além do alistamento: 1) inspeção de saúde e provas físicas; 2) testes de seleção; 3) entrevista; e 4) apreciação de outros elementos disponíveis. As CS, que funcionarão nas sedes dos



RELISE

municípios tributários, serão constituídas no mínimo de três oficiais, inclusive de um médico e um dentista e do Delegado do Serviço Militar no território jurisdicionado pela respectiva Delegacia. Também integrarão as CS praças auxiliares necessárias e os Secretários de JSM, nas sedes dos seus municípios.

Os inspecionados de saúde para fins do Serviço Militar serão classificados em quatro grupos: 1) Grupo “A”, quando satisfizerem os requisitos regulamentares, possuindo boas condições de robustez física. Podem apresentar pequenas lesões, defeitos físicos ou doenças, desde que compatíveis com o Serviço Militar; 2) Grupo “B-1”, quando, incapazes temporariamente, puderem ser recuperados em curto prazo; 3) Grupo “B-2”, quando, incapazes temporariamente, puderem ser recuperados, porém sua recuperação exija um prazo longo e as lesões, defeitos ou doenças, de que foram ou sejam portadores, desaconselhem sua incorporação ou matrícula; e 4) Grupo “C”, quando forem incapazes definitivamente, por apresentarem lesão, doença ou defeito físico considerados incuráveis e incompatíveis com o Serviço Militar.

Estão dispensados de incorporação os brasileiros da classe convocada: 1) residentes, há mais de um ano, referido à data do início da época de seleção, em município não tributário ou em zona rural de município somente tributário de Órgão de Formação de Reserva; 2) residentes em municípios tributários, desde que excedam às necessidades das Forças Armadas; 3) matriculados em Órgãos de Formação de Reserva; 4) matriculados em Estabelecimentos de Ensino Militar; 5) operários funcionários ou empregados de estabelecimentos ou empresas industriais de interesse militar, de transporte e de comunicações, que forem anualmente declarados diretamente relacionados com a Segurança Nacional pelo Estado-Maior das Forças Armadas; e 6) arrimos de família, enquanto durar essa situação.



RELISE

34

A dispensa do Serviço Militar inicial é o ato pelo qual os brasileiros, embora obrigados ao Serviço Militar, são dispensados da prestação do Serviço Militar inicial, por haverem sido dispensados de incorporação em Organizações Militares da Ativa e não terem obrigações de matrícula em Órgãos de Formação de Reserva, continuando sujeitos a convocações posteriores e a deveres previstos nos regulamentos. Os brasileiros nessas condições farão jus ao Certificado de Dispensa de Incorporação.

Os conscritos selecionados para incorporar terão seu Certificado de Alistamento Militar carimbado com a data em que deverão comparecer a Comissão de Designação para a referida distribuição. A distribuição de conscritos é a etapa na qual os conscritos aptos, sem restrição na seleção geral, serão distribuídos para as Forças ou incluídos no Excesso de Contingente. Os parâmetros para distribuição dos selecionados aptos na Seleção Geral serão inseridos no sistema (SERMILMOB) pelas Regiões Militares de acordo com a sistemática de avaliação de conscritos e distribuídos conforme as necessidades das Forças, previamente apresentadas no boletim de necessidades das Organizações Militares.

Para compreender de maneira aprofundada a etapa da seleção dos candidatos, utilizou-se de um instrumento de coleta de dados na forma de uma entrevista semiestruturada para que os objetivos propostos pela pesquisa fossem atingidos. Para que o emprego do instrumento fosse o mais eficiente possível, elaborou-se um roteiro de maneira a auxiliar na condução da entrevista de forma a levantar os dados que subsidiassem a pesquisa, além de dados secundários. Assim, algumas questões foram previamente preparadas dentre as quais as seguintes: a) Como é definido o local e o horário de funcionamento da Comissão de Seleção?; b) Qual o limite diário de conscritos a ser submetido ao processo de seleção?; c) Qual a finalidade dos respectivos setores na Comissão de Seleção?; d) Como funciona o processo de seleção



RELISE

35

desde a chegada do conscrito até sua liberação?; e) Quais testes são submetidos os conscritos para avaliação e seleção?; f) Que tipo de perguntas são realizadas aos conscritos para auxiliar na escolha dos candidatos?; g) Quais fatores são relevantes para o candidato atender as condições de incorporação?; e h) Qual a expectativa que a organização possui em relação aos jovens selecionados?

Por meio da entrevista com três militares responsáveis pelos diferentes setores da Comissão de Seleção obteve-se as seguintes respostas descritas a seguir. A Comissão de Seleção (CS) é a comissão designada pela Região Militar (RM) para realizar a seleção de jovens da classe convocada, de voluntários, e aqueles em débito com o Serviço Militar, visando à incorporação ou matrícula nas Forças Armadas. A RM estabelece no Plano Regional de Convocação (PRC) o efetivo, a constituição, o período e o local de funcionamento de cada CS, tudo com base no Plano Geral de Convocação (PGC). No caso investigado, a CS 13 utiliza as instalações do 15º Batalhão Logístico situado na cidade de Cascavel, no estado do Paraná. O efetivo total da CS 13 é de 31 militares do Exército entre oficiais, subtenentes, sargentos, cabos e soldados, um militar da Força Aérea Brasileira e um funcionário civil da Junta do Serviço Militar (JSM).

A estrutura básica da CS 13 está dimensionada para atender até 100 conscritos por dia. No ato do alistamento, os conscritos são informados da hora e do local que devem comparecer para o processo de seleção. A CS 13 inicia seus trabalhos às 06h30min da manhã com o recebimento dos conscritos pelo Posto de Apresentação (PA) e encerra por volta das 16h00min, com a entrega dos CAM aos candidatos selecionados para incorporar.

A CS 13 tem a seguinte estruturação: I - Presidência; II - Posto de Apresentação (PA); III - Posto de Inspeção de Saúde/Posto de Exame Físico (PIS/PEF); IV - Posto de Aplicação de Testes nº 1 (PAT/1) e entrevista; V -



RELISE

36

Posto de Aplicação de Testes nº 2 (PAT/2); VI - Posto de Controle de Dispensados (PCD); e VII - Posto de Controle de Seleção (PCS).

Ao Presidente da CS cabem as atribuições de montar a equipe de trabalho e ministrar o estágio para o melhor aproveitamento do processo seletivo. Também exigir o cumprimento dos preceitos regulamentares por parte dos componentes da CS e que o atendimento aos conscritos ocorra dentro dos princípios de respeito e cordialidade, esclarecendo aos integrantes da CS de que o sucesso da incorporação dependerá do trabalho desenvolvido pela equipe. Deve também receber as dependências que lhe serão atribuídas para execução das suas atividades, o material e a documentação da CS, distribuindo-os às chefias dos postos, delegando a responsabilidade da sua manutenção e controle até o encerramento final dos trabalhos da comissão. Além disso, deve efetuar a distribuição de pessoal pelos diferentes postos aproveitando ao máximo a experiência de cada um nas atividades diferenciadas da CS.

No Posto de Apresentação (PA), o conscrito tem o primeiro contato direto com as Forças Armadas sendo recebidos e conferidos os registros nos carimbos existentes no verso do CAM, para verificar sua situação perante o Serviço Militar Inicial. O PA deve conduzir ao PCS os conscritos que se encontrarem em débito com o Serviço Militar Inicial ou com problemas no CAM, para posterior encaminhamento à JSM tributária da CS; e os insubmissos, para posterior encaminhamento à OM de sua vinculação. Para os demais conscritos deve prosseguir conferindo e atualizando, se for o caso, os dados cadastrais do conscrito no SERMILMOB, mediante apresentação pelo conscrito de documentação comprobatória. Na sequência, distribuir um cartão de identificação ao conscrito, onde constem a senha gerada e campos para registro da situação de aptidão em cada posto; encaminhando-os para o PIS/PEF. No PA, os conscritos que estejam cursando o 9º ano do ensino



RELISE

37

fundamental, ou possuam grau de escolaridade superior a este, devem realizar os exames médico e físico, bem como os testes do PAT/1, antes dos demais, a fim de agilizar o funcionamento da CS.

O Posto de Inspeção de Saúde/Posto de Exame Físico (PIS/PEF) é responsável pela avaliação das condições físicas e de saúde do conscrito, verificando se este tem condições de prestar o Serviço Militar Inicial. A avaliação técnica da higidez dos conscritos requer a presença de profissionais especializados. O exame físico, realizado pelo conscrito considerado apto na inspeção de saúde, visa a verificar a sua altura, peso, força muscular, perímetro da cabeça e da cintura e tamanho do pé. São atribuições do PIS/PEF: I - realizar o exame médico (odontológico, acuidades visual e auditiva) e físico (aferição do perímetro cefálico e da cintura, tamanho do pé, peso, altura e aferição da força muscular) do conscrito; II - inserir no SERMILMOB os Códigos Internacionais de Doença (CID) correspondentes aos diagnósticos atribuídos aos conscritos e as aferições do perímetro cefálico e da cintura, tamanho do pé, peso, altura e aferição da força muscular; III - encaminhar os conscritos aptos para o PAT/1 e os inaptos para o Posto de Controle de Dispensados (PCD); e IV - registrar o resultado do diagnóstico de cada conscrito no Campo Inspeção de Saúde da Ficha de Seleção digital do SERMILMOB.

Quanto ao local de funcionamento, o PIS/PEF deve ser fechado, arejado, em ambiente reservado somente àquela turma que está sendo submetida à inspeção de saúde e ao exame físico, contendo boxes individuais espaçosos para o exame médico. O conscrito deve retirar a roupa e permanecer em trajes íntimos somente pelo tempo mínimo necessário ao exame médico individual, sendo terminantemente proibido colocá-lo em situações embaraçosas ou vexatórias. O local deve contar com cabides e bancos, e as roupas dos conscritos não podem, em absoluto, ser colocadas no



RELISE

38

chão. O fluxo de atendimento no PIS/PEF acontece da seguinte maneira: I - inspeção de saúde para exame odontológico, de acuidade visual e auditiva e exame médico; e II - exame físico.

O conscrito somente realiza o exame seguinte, conforme sequência estabelecida se for considerado apto no exame anterior e os que não conseguirem tracionar o aparelho de força, por deficiência muscular devem retornar para o exame médico. Os considerados incapazes em qualquer dos exames não prosseguem na inspeção de saúde/exame físico e são encaminhados ao Posto de Controle de Dispensados (PCD); e os considerado apto em todos os exames são encaminhados ao Posto de Aplicação de Testes nº 1 (PAT/1).

No Posto de Aplicação de Testes nº 1 (PAT/1), os conscritos aptos na inspeção de saúde e exame físico são avaliados por meio de entrevistas com roteiro previamente determinado. Esta deve avaliar o aspecto moral, expressão oral, grau de instrução e eventuais problemas sociais como uso de entorpecentes, arrimo família, passagem pela polícia ou justiça. A entrevista deve estimular o conscrito a falar a respeito de sua pessoa, de suas experiências e de suas atividades, agindo de modo natural e descontraído durante a conversação; realizar uma só pergunta de cada vez, usando linguagem apropriada ao conscrito e não demonstrando intolerância ou agressividade quando não for entendido pelo entrevistando; observar indícios importantes no entrevistando, tais como aparência, modos, expressão verbal e controle emocional. Informações importantes podem ser obtidas por meio da observação direta, mas também pelos relatos de situações que possam indicar agressividade, adaptabilidade e maturidade.

Dessa forma, no PAT/1 a entrevista tem por finalidade decidir sobre a aptidão do conscrito para a prestação do Serviço Militar; avaliar sua expressão oral, pois o desempenho de alguns cargos militares depende desta habilidade;



RELISE

39

verificar seus conhecimentos profissionais; levantar a existência de problemas sociais; comprovar a situação de arrimo; registrar os conscritos que desejam servir e em qual das três Forças e efetuar a pré-qualificação imediata do conscrito entrevistado. Na entrevista são confirmados os dados referentes ao nome, endereço, documentos pessoais e se desejam servir. Perguntas relativas ao consumo de drogas, fumo e bebidas são realizadas além de questões sobre passagem pela polícia ou a justiça. Se os conscritos já estiveram hospitalizados e por qual motivo ou se toma medicamentos de uso contínuo ou controlado.

O PAT/2 tem por missão principal aplicar a Bateria de Classificação de Conscritos (BCC) nos conscritos julgados aptos no PAT/1, cujo nível de escolaridade seja igual ou superior ao 9º ano do ensino fundamental. O posto tem as seguintes atribuições: receber e dispor os conscritos no local destinado à aplicação dos testes da BCC; aplicar os testes da BCC; e encaminhar os conscritos e a documentação que lhes diz respeito ao Posto de Controle de Seleção (PCS). A BCC é uma bateria de testes apresentada em dois cadernos, tendo como objetivo levantar informações quanto às aptidões e aos conhecimentos dos conscritos. Os cadernos apresentam os seguintes testes: I - Testes de aptidão apresentados em um único caderno, que têm por finalidade levantar aptidões inatas do conscrito, por intermédio dos seguintes testes específicos: a) teste de aptidão verbal; b) teste de aptidão espacial; c) teste de aptidão numérica; d) teste de aptidão mecânica; e e) teste de atenção burocrática; II - teste de conhecimentos, apresentado em um só caderno, contendo trinta itens, com a finalidade de levantar os conhecimentos do conscrito em três modalidades: a) conhecimento de mecânica de automóvel; b) conhecimento de eletricidade; e c) conhecimento de eletrônica.

O aplicador deve enfatizar na informação de que os testes não têm caráter de reprovação e sim a finalidade de promover a designação para os



RELISE

40

cargos militares, em conformidade com a potencialidade de cada futuro soldado. Deve salientar ainda, que quando resolvidos de forma displicente e sem interesse de acertar, somente provocam a colocação em cargos militares que podem estar muito abaixo da real capacidade de cada conscrito.

Para os conscritos considerados incapazes para a prestação do Serviço Militar Inicial, o Posto de Controle de Dispensados (PCD) é a sua última etapa. O posto tem a função de receber os conscritos provenientes do PIS/PEF, considerados incapazes e provenientes do PAT/1, considerados inaptos, incapazes, arrimos de família ou problema social, maiores de vinte e oito anos; e fornecer o Certificado de Isenção (CI) ou encaminhá-los à JSM correspondente para recebimento do CDI.

O Posto de Controle de Seleção (PCS) é a última etapa na CS para os conscritos aptos para a prestação do Serviço Militar Inicial. Nesta etapa os conscritos são informados da data que devem retornar à comissão de distribuição para tomarem conhecimento da situação final que lhes será atribuída na distribuição. O posto tem as atribuições de controlar o fluxo de seleção e confeccionar o relatório de ficha de seleção do SERMILMOB para a Região Militar. Também a de carimbar os CAM dos conscritos considerados aptos determinando a sua apresentação nas CS especiais do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) estipulando a data em que devem comparecer à comissão de distribuição.

Dessa forma ocorre o processo de seleção na organização militar objeto de investigação. No período observado passaram pela CS 13 cerca de 2.700 conscritos e mais de 1800 foram selecionados para o serviço militar inicial. Os demais foram dispensados por alguns dos motivos anteriormente mencionados como incapazes, inaptos, arrimos e maiores de vinte e oito anos.

Por ocasião da entrevista buscou-se verificar qual a expectativa que a organização militar possui em relação aos jovens selecionados para



RELISE

41

incorporação. Todos os entrevistados relataram a preocupação em selecionar jovens que sejam voluntários e que atendam aos princípios e valores da Força. Apesar de o Serviço Militar ser obrigatório no Brasil, muitos jovens estão dispostos a prestar o serviço obrigatório para contribuir com o seu país. Porém, quando da incorporação às fileiras muitos apresentam dificuldades de adaptação. Os princípios basilares da Força são a hierarquia e a disciplina e verificamos como natural esse choque. Os jovens soldados devem se acostumar a acatar ordens e a realizar atividades que exigem certo grau de robustez e obediência.

O Exército tem a missão de preservar e garantir a defesa da pátria, zelar pelo cumprimento pleno da constituição e pela manutenção da lei e da ordem. Para desempenhar sua missão constitucional conta com efetivo de mais de 220 mil militares que são a espinha dorsal da instituição. Os jovens recrutas devem adaptar-se o mais cedo possível às rotinas da caserna, pois após a incorporação representam a Força Terrestre. Na seleção tentamos delimitar características que nem sempre conseguimos atingir, a própria legislação acaba nos impedindo. É o caso quando um delito cometido por um jovem antes dos dezoito anos é suprimido de sua ficha. Esse detalhe pode comprometer o desempenho da Força em virtude de incorporar um soldado que não possui aptidão para a vida castrense.

Após a incorporação, as atividades do militar são observadas diariamente. O desempenho de uma tarefa acima do esperado do soldado para com suas funções é recompensado com elogios e dispensas. Contudo a falta de desempenho pode ser objeto de punição sempre com foco na correção de atitudes. Apesar das rotinas regulamentares da caserna, sempre pode ocorrer a incerteza ou também o surgimento de causas imprevisíveis. Um descuido por parte de um jovem com o manejo do armamento pode ocasionar um acidente



RELISE

grave. As falhas nos processos devem ser corrigidas e os fatos negativos explorados de forma a evitar erros futuros.

Por fim, todos os anos os quartéis trocam cerca de um terço de seu efetivo. Anualmente, jovens entre 18 e 19 anos de idade adentram os portões do aquartelamento. Nenhuma outra organização, seja pública ou privada, substitui seu quadro efetivo como é feito na Força Terrestre. Os mecanismos de planejamento e controle são elaborados como forma de mitigar erros e manter o foco nos objetivos da Força. Contudo, a incerteza e a imprevisibilidade permanecem como obstáculos ao longo de mais de três séculos, confirmando a capacidade do Exército Brasileiro de se adequar às mudanças do ambiente e se caracterizar como um sistema adaptativo complexo.

Entre as limitações da pesquisa cita-se a impossibilidade de se generalizar o caso em foco para todo o processo de seleção ocorrido nas diferentes CS do país. Dois são os fatores determinantes: o primeiro por se tratar de um caso e o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa. Em regiões do país como o da Amazônia, a CS obriga-se a selecionar conscritos que ainda não completaram a sétima série do ensino fundamental. Outra limitação se relaciona com o tamanho da amostra. A pretensão inicial era entrevistar todos os membros da CS 13, contudo, em virtude do tempo escasso, à amostra utilizada foi de três pessoas.

Também o instrumento de coleta de dados que foi uma entrevista semiestruturada configura-se como outra limitação do estudo. Há de se considerar certa desconfiança e receio por parte dos participantes, por se tratar de ambiente militar e que pode limitar as respostas. Descreveram-se no estudo as etapas do processo de recrutamento e seleção dos conscritos da organização militar. Também se levantou os critérios que servem de parâmetro para a convocação ou não dos candidatos. Foram mostrados com maior



RELISE

43

intensidade os métodos e técnicas utilizadas pela comissão para selecionar os melhores conscritos para o Serviço Militar Inicial. Concluiu-se que elas atendem as necessidades para a escolha dos candidatos a incorporar, mas que as falhas no processo são inevitáveis em virtude das próprias características da organização em estudo.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. C. E. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan-jun. 2003.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BEINHOCKER, E. D. **The origin of wealth: Evolution, complexity, and the radical remaking of economics**. Harvard Business Press, 2006.

BETTIS, R. A.; WONG, S.S.; BLETTNER, D. Dominant logic, knowledge creation, and managerial choice. **Handbook of organizational learning and knowledge management**, p. 343-355, 2003.

BOISOT, M.; CHILD, J. Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 237-252, 1999.

BOISOT, M.; MCKELVEY, B. Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 415-433, 2010.

BOLMAN, L; DEAL, T. **Reframing Organizations: artistry, choice, and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2003.

CARACOL, C.; DA PALMA, P. J.; SOUSA, M. J. **Are the talented ones Committed Enough to be Retained?** (Bagnoli, C and Mio, C and Garlatti, A and Massaro, M, Ed.)PROCEEDINGS OF THE 8TH EUROPEAN CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL (ECIC 2016). **Anais...: Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**. CURTIS FARM, KIDMORE END, NR READING, RG4 9AY, ENGLAND: ACAD CONFERENCES LTD, 2016.



RELISE

44

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E.V.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CILLIERS, P. *Complexity and postmodernism: understanding complex systems*. New York: Routledge. 1998.

CILLIERS, P. Why we cannot know complex things completely. **Emergence**, v. 4, n. 1-2, p. 77-84, 2002.

DA SILVA, A. V. B.; SERRALVO, F. A. Complexidade organizacional, sucesso estratégico e suas inter-relações. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394**, v. 9, n. 1, 2016.

DIAS, L. G.; QUEIROZ, A. F.; LOPES, M. R. TEORIA COMPORTAMENTAL: O IMPACTO DA TEORIA KEY NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 1, 2018.

EISENHARDT, K.; PIENZUNKA, H. Complexity theory and corporate strategy. **The SAGE handbook of complexity and management**, p. 506-523, 2011.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. Tradutora: LEITE, Miriam. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 9, n. 6, 2008.

FONSECA, M. G.; CRUZ, S. S. Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso de Administração: Diferentes Caminhos em uma Universidade Federal e uma Particular **Desafio Online**, v. 6, n. 2, p. 214-238, 2018.

FRANÇA, A. C. L. **Prática de Recursos Humanos -PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GELL-MANN, M. *O Quark e o Jaguar: as aventuras no simples e no complexo*. Tradução: Alexandre Tort. Rio de Janeiro, ROCCO, 1996.

GINO, F. Complexity measures in decomposable structures. In *EURAN: Conference on Innovative Research in Management*, Stockholm, Sweden, 2002.



RELISE

45

HACKETT, P. Como fazer entrevistas de seleção. São Paulo: Nobel, 2000.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional uma abordagem estratégica**. 1 ed. Rio de Janeiro, LTC 2007.

HOCK, D. *Nascimento da era caórdica*. São Paulo: Cultrix-Amana Key, 2000.

HOLLAND, J. **Emergence**: from chaos to order. Massachusetts: Perseus Books.1995.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; BARBIERI, J. C. Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 689–715, set. 2008.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOEHLER, M.; LIMA, E. O. Apoio de uma Rede para Retenção de Talentos em Pequenos Clubes de Futebol. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 10–28, 28 dez. 2017.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAMAS, Z. J.; GODOI, C. K. O Processo de Aprendizagem em Sistemas Adaptativos Complexos: Um Schema Teórico de Interpretação. 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACINI, N.; BANSI, A. C.; CALDANA, A. C. F. Ações e indicadores para a gestão sustentável de pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, p. 08, 1 dez. 2017.



RELISE

46

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCDANIEL, R. R. Management strategies for complex adaptive systems sensemaking, learning, and improvisation. **Performance Improvement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 21-41, 2007.

MEYER Jr., V. A escola como organização complexa. In: Eying, A. e Ghisi, M.L. **Políticas e gestão da educação superior**. 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2000.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MORIN, E. A religação dos saberes: o desafio do século XXI. In: **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. Bertrand Brasil, 2010.

MURO, P; MEYER JR, V. Organizações Complexas e Confiabilidade Organizacional: reflexões sobre as HRO–High Reliability Organizations. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 2, p. 86-98, 2011.

PASCUCCI, L.; MEYER JR, V. Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, 2013.

PONCHIROLI, O. A Teoria da Complexidade e as Organizações. **Revista Diálogo Educacional**, v. 7, n. 22, 2007.

PRIGOGINE, L. **O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.



RELISE

47

RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 25, p.1-17, Mar.1980.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. L.; NETA, M. C. S. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 7, n. 2, 2017.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed.rev.amp. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, K. A. Complexity and management: A pluralistic view. **The SAGE handbook of complexity and management**, p. 366-382, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SILVA, R. A.; FREITAS, L. S.; CÂNDIDO, G. A. Sistema adaptativo complexo: estudo de caso em uma agência bancária. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 1-27, 2014.

STADNICK, K. T.; ERDMANN, R. H.; REBELO, L. M. B. A produção de serviços em saúde sob a ótica da teoria da complexidade: estudo do PCP do setor de análises clínicas de um Hospital Universitário. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 3, n. 2, p. 83-102, 2006.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. Berrett-Koehler Publishers, 1996.

STACEY, R. D.; GRIFFIN, D.; SHAW, P. **Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?**. Psychology Press, 2000.

STACEY, R. D. Complexity and organizational reality. **Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism**, v. 2, 2010.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e científicos Editora S.A, 1999.

SULLIVAN, T. Embracing Complexity, *Harvard Business Review*, September 2011.



RELISE

48

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, E. J.; MARTINS, H. C.; GONÇALVES, C. A. Teoria da complexidade sob a perspectiva da gestão. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, n. 28, p. 51-66, ago. 2015.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman, 2004.

WALDROP, M. M. **Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos**. Simon and Schuster, 1993.