

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

Marcia Carvalho e Silva Stralotto

**O não dito sobre os requisitos de seleção de pessoal e as empresas de telefonia móvel:
flexibilização, competências e intermediação de empregos na expansão capitalista.**

Porto Alegre

2011

Marcia Carvalho e Silva Stralotto

**O não dito sobre os requisitos de seleção de pessoal e as empresas de telefonia móvel:
flexibilização, competências e intermediação de empregos na expansão capitalista.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador:
Prof.º. Dr.º. Jorge Alberto Rosa Ribeiro

Linha de Pesquisa: Trabalho, Movimentos Sociais e Educação.

Porto Alegre

2011

Banca Examinadora

Profª Drª Carmem Lúcia Iochins Grisci
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Administração

Profª Drª Nalú Farenzena
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Educação

Profº Drº Paulo Peixoto de Albuquerque
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Educação

AGRADECIMENTOS

Registro minha admiração e gratidão ao Professor Jorge Alberto Rosa Ribeiro pela orientação desta pesquisa.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Educação e seus professores e funcionários.

Aos colegas de percurso, com os quais aprendi imensamente.

Aos meus familiares, pelo apoio incondicional nesta trajetória.

RESUMO

O objetivo geral desta dissertação é analisar o não dito sobre os requisitos de seleção de pessoal das empresas de telefonia móvel, através de vagas encaminhadas para empresas intermediadoras de emprego. O estudo está centrado em três grandes eixos: a flexibilização, os requisitos descritos e os requisitos não descritos nas seleções realizadas por intermediadoras de emprego para as empresas de telefonia móvel. O primeiro eixo diz respeito ao contexto em que ocorrem os processos seletivos e verifica os aspectos explícitos e implícitos das relações flexíveis estabelecidas entre operadoras e empresas intermediadoras. O segundo eixo está centrado na análise dos requisitos descritos como necessários para os cargos, sendo esses critérios os anunciados para os candidatos. O terceiro eixo, por fim, analisa os requisitos não descritos, aqui nomeados como “não ditos” e não anunciados, mas praticados pelas empresas e determinantes para contratação ou exclusão de candidatos. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativo-exploratória. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com 14 sujeitos – gestores, selecionadores e trabalhadores – que atuam em empresas intermediadoras de emprego. O estudo constata que as vagas encaminhadas para as empresas intermediadoras são predominantemente operacionais e temporárias e que os processos seletivos realizados ocorrem mediante pressão por cumprimento de prazos e metas impostas pelas operadoras. A pesquisa revela que os requisitos de seleção de pessoal vão além dos descritos e anunciados socialmente, identificando 12 elementos que não constam no perfil formal das empresas, mas que são considerados na seleção. Com isso, questiona a negação da subjetividade e discurso de imparcialidade e neutralidade nos processos seletivos sustentados por correntes tradicionais da Administração e Psicologia. O estudo também discute a aplicação do modelo de competências no contexto de submissão e pressão por prazos em que estão inseridas as intermediadoras e conclui que o seu caráter subjetivo e ainda incipiente, em termos de ferramentas de avaliação, ajuda a mascarar os requisitos velados.

PALAVRAS-CHAVE: Flexibilização; Intermediação de empregos; Competências; Requisitos de seleção; Seleção de pessoal.

ABSTRACT

The objective of this paper in general is to analyze the untold about the requirements for personnel selection of mobile phone companies through vacancies taken to job brokerage companies. The study focuses on three main areas: flexibility, the requirements described and the requirements that are not described in the selections made by job brokerage companies to the mobile phone companies. The first axis is related to the context in which there are selective processes and it verifies the explicit and implicit aspects of flexible relations established between operators and brokerage companies. The second axis focuses on the analysis of the requirements needed for the positions described, these being the advertised criteria for applicants. The third axis, finally, discusses the requirements that are not described, here named as "untold" and not announced, but practiced by companies and fundamental to the recruitment or exclusion of applicants. This is an exploratory qualitative research approach. Data collection was conducted through semi structured interviews with 14 individuals - managers, pickers and workers - who work for job brokerage companies. The study points out that the vacancies taken to the job brokerage companies are mainly operational, temporary and the selective processes occur under pressure because of meeting deadlines and targets imposed by the operators. The research reveals that the requirements for personnel selection go beyond those described and announced socially, identifying 12 elements not found in the formal profile of the companies, but considered in the selection. Thus, it questions the denial of subjectivity and discourse of impartiality and neutrality in the selection processes supported by traditional patterns of management and psychology. The study also discusses the application of the competency model in the context of submission and pressure for deadlines in which job brokerage companies are embedded and it concludes that its subjective and still nascent nature in terms of assessment tools helps mask the hidden requirements.

KEYWORDS: Flexibility; Brokerage jobs; Skills; Requirements for selection; Personnel selection.

LISTA DE QUADROS

1. Relações Operadoras e Intermediadoras	54
2 . Posicionamento dos entrevistados nas empresas pesquisadas.....	55
3. Caracterização dos grupos de sujeitos: gestores e selecionadores.....	56
4. Caracterização dos grupos de sujeitos: trabalhadores.....	57
5. Construção de categorias.....	59
6. Organização das entrevistas.....	61
7. Serviços prestados pelas intermediadoras de emprego.....	64
8. As vagas encaminhadas para as intermediadoras.....	72
9. O perfil descrito.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Densidades Telefônica Fixa e Celular no RS – 1994-2005.....18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA.....	14
2. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	16
2.1 HISTÓRICO.....	16
2.2 FLEXIBILIZAÇÃO E POLARIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO.....	20
3. AS EMPRESAS INTERMEDIADORAS DE EMPREGO	26
4. O PERFIL PROFISSIONAL	31
5. O PROCESSO SELETIVO	38
5.1 PROCESSO SELETIVO, PERFIL PROFISSIONAL E COMPETÊNCIAS NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO	38
5.2 COMPETÊNCIAS NA PERSPECTIVA DA SOCIOLOGIA CRÍTICA	45
5.3 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A LEGISLAÇÃO	48
6. METODOLOGIA/ PERCURSO INVESTIGATIVO	49
6.1 TIPO DE ESTUDO E DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	49
6.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	56
6.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO E CONSTRUÇÃO DAS CATEGORIAS	59
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	62
7.1 O CENÁRIO MACRO DOS PROCESSOS SELETIVOS: RELAÇÕES OPERADO- RAS E INTERMEDIADORES DE EMPREGO	62
7.2 O PERFIL DESCRITO	72
7.2.1 Formação e Experiência	73
7.2.2 O perfil comercial	75
7.2.3 A disponibilidade de horário	76
7.3 O PERFIL NÃO DESCRITO.....	77
7.3.1 A Idade.....	78

7.3.2 A Aparência.....	79
7.3.3 Sexo.....	81
7.3.4 O Local de Residência.....	82
7.3.5 Estabilidade no Emprego.....	83
7.3.6 Necessidade do Emprego.....	84
7.3.7 Disponibilidade Ampliada de Horário.....	84
7.3.8 As Indicações.....	86
7.3.9 Serasa.....	87
7.3.10 Ambiguidade na Formação.....	88
7.3.11 A Postura.....	91
7.3.12 Segmentação por Perfil de Loja.....	93
7.4 A CONSTRUÇÃO DO PERFIL E AS TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	94
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICES.....	107

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o não dito sobre os requisitos de seleção de pessoal das empresas de telefonia móvel, através de vagas encaminhadas para empresas intermediadoras de emprego.

Nos últimos anos, o mundo do trabalho tem passado por várias mudanças, que abrangem os processos de inovação tecnológica, alterações nos modos de organização da produção, nas estruturas organizacionais e nos postos de trabalho, bem como nos modelos de gestão de pessoas. O setor de telefonia, por sua vez, passa por um movimento de reestruturação, que inclui a desregulamentação, a liberalização e a privatização. Após a privatização, observa-se a ampla adoção dos modelos flexíveis de organização do trabalho, concretizados no setor, principalmente através da subcontratação (GUIMARÃES, 2001; 2006).

Frente a tais mudanças, alteram-se também os requisitos valorizados pelas empresas e os critérios de seleção de pessoal praticados pelas mesmas. Observa-se o aumento das exigências em termos de contratação, principalmente no que se refere à escolaridade e aspectos comportamentais. (FREYSSENET, 1980; PILLA E NAKAYAMA, 2004; ZARIFIAN, 2001). Na telefonia, a renovação da mão de obra, ocorrida no período pós privatização, evidencia um perfil de trabalhadores mais jovens e mais escolarizados (MOCELIN, 2006; GUIMARÃES, 2006).

Dentre as atividades que passam a ser executadas por terceiros está o recrutamento e seleção de pessoal, e é nesse contexto que se inserem as empresas de intermediação de empregos. Nos últimos anos, podemos observar a expansão desse tipo de negócio, que passa a configurar-se como mais um elemento importante do mercado de trabalho, tendo como missão agenciar e fazer interface nas relações entre trabalhadores e empregadores (GUIMARÃES, 2009).

A atividade de selecionar pessoas prevê a construção de um determinado perfil que contém os requisitos elencados pela empresa e irá nortear as escolhas dos candidatos. Esses requisitos podem ser eleitos de acordo com o cargo ou com as estratégias das organizações (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005). As correntes tradicionais da Administração compreendem que existe um componente subjetivo nos processos seletivos, mas que esse tende a ser minimizado através do uso racional de técnicas que proporcionariam maior

neutralidade e imparcialidade nesse trabalho. Nas formas de gestão adotadas pelas empresas, observa-se a disseminação do modelo de competências, que se insere nas práticas de seleção de pessoal através da seleção por competências. Na visão clássica da Administração, bem como da Psicologia, que contribui amplamente com as organizações nas tarefas de seleção, esse modelo é utilizado de maneira tecnicista. Já para as correntes da sociologia crítica, o mesmo surge para atender às exigências do novo padrão de acumulação flexível. Do ponto de vista da seleção, aspectos que antes eram negociados em convenções coletivas, como as competências necessárias para inserção ou promoção profissional, passam a ser definidos unilateralmente pelo empregador (DUBAR, 1998).

Tendo em vista esse contexto, a questão que norteia esta pesquisa diz respeito ao não dito em termos de requisitos de seleção de pessoal em tempos de flexibilidade e competências para expansão capitalista. O estudo tem como hipótese central a ideia de que os requisitos para contratação, no setor pesquisado, vão além daqueles descritos nos perfis dos cargos e anunciados socialmente nos processos seletivos, existindo outros requisitos não mencionados abertamente, mas considerados e praticados nas seleções. Perseguimos três objetivos específicos, sendo o primeiro deles o de delimitar quais vagas são encaminhadas para os intermediadores e quais as características dessas vagas em termos de requisitos de seleção descritos, ou seja, identificar se existe um perfil descrito e qual é esse perfil. O segundo foi identificar os requisitos de seleção de pessoal que não são socialmente explicitados, mas que são valorizados pelas empresas pesquisadas e que se constituem como critérios de exclusão de candidatos. Por fim, buscamos analisar a influência e papel desempenhado pela intermediadora na definição e aplicação desses requisitos de seleção.

Entendemos que estudar também esses elementos não descritos e, portanto menos visíveis, e incluí-los nos debates sobre as mudanças no perfil exigido pelo mercado de trabalho, pode ser importante para compreensão dos mecanismos de inclusão e exclusão profissional e social na atual fase do sistema capitalista. Além disso, pode contribuir nas reflexões sobre as relações educação e trabalho.

Trata-se de um estudo qualitativo-exploratório, uma vez que tem como finalidade proporcionar aproximação e familiaridade com o problema (GIL, 1999). Para essa aproximação, delimitamos os sujeitos em três grupos – gestores e selecionadores que atuam em empresas intermediadoras de emprego e trabalhadores que tenham passado por processo seletivo para empresa de telefonia móvel, através das intermediadoras de emprego. As técnicas eleitas para coleta de dados foram a entrevista semiestruturada e a observação simples.

A escolha pelas empresas de telefonia móvel deu-se inicialmente pela proximidade com o setor, oriunda da experiência profissional da pesquisadora. Porém, também é motivada por se tratar de empresas relativamente novas no cenário brasileiro e oriundas de um setor que sofreu mudanças importantes, como privatizações, reestruturação e alterações no perfil da sua força de trabalho. Também consideramos aqui a forte expansão nas atividades do setor observada na última década, caracterizando o movimento de expansão capitalista.

Nos capítulos 2 e 3, é apresentado o referencial teórico sobre o setor de telecomunicações, mais precisamente de telefonia móvel e sobre as empresas intermediadoras de emprego. Buscamos, nessa etapa, situar e compreender o contexto em que ocorrem os processos seletivos que se constituem em alvo de análise.

O capítulo 4 aborda as mudanças sobre o perfil profissional e principais exigências do mercado de trabalho, tendo em vista as mudanças nos modos de organização do trabalho e as flutuações do mercado, em termos de falta ou abundância de mão de obra. Já o capítulo 5 busca retratar o processo seletivo, seja nas tarefas que compõem essa atividade, seja nos métodos e técnicas utilizados para realização da mesma. Nesse sentido, aborda o modelo de competências, tanto na perspectiva da Administração como da Sociologia Crítica. Ainda consta nesse item uma breve descrição sobre a legislação que visa a regular a realização dos processos seletivos.

O capítulo 7 traz a metodologia de trabalho. E o capítulo 8 a análise e discussão dos dados, que está centrada em três grandes eixos: a flexibilização, os requisitos descritos e os requisitos não descritos nas seleções realizadas por intermediadoras de emprego para as empresas de telefonia móvel. O primeiro eixo diz respeito ao contexto em que ocorrem os processos seletivos e verifica os aspectos explícitos e implícitos das relações flexíveis estabelecidas entre operadoras e empresas intermediadoras. O segundo eixo está centrado na análise dos requisitos descritos como necessários para os cargos, sendo esses critérios os anunciados para os candidatos. O terceiro eixo, por fim, analisa os requisitos não descritos, aqui nomeados como “não ditos” e não anunciados, mas praticados pelas empresas e determinantes para contratação ou exclusão de candidatos.

1.1 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA

Como profissional da área de Recursos Humanos, atuando há dez anos com captação e seleção de pessoal para diferentes ramos do setor de serviços, foi possível verificar que a existência de um perfil descrito, contendo os requisitos exigidos pela empresa para ocupação dos cargos, muitas vezes não era o suficiente para a realização do trabalho de seleção. Esses anos de experiência em recrutamento e seleção de pessoal ampliaram o olhar sobre o intrigante cenário de desencontros entre a oferta de empregos (com seus requisitos para contratação) e o desemprego. Se, por um lado, presenciávamos uma gama cada vez maior de profissionais desempregados em busca de oportunidades de trabalho, por outro lado, vivenciávamos a dificuldade em encontrar candidatos “adequados” para as vagas em aberto, tais eram as exigências de contratação das mesmas. Nesse contexto, também era muito presente o discurso de empresários, gestores e colegas da área de Recursos Humanos sobre a “falta de mão de obra qualificada”, relativizando a problemática do desemprego – “oportunidades de trabalho existem, o que não existem são pessoas preparadas”.

Nessa trajetória, também foi possível acompanhar um maior acesso da população a programas de Educação, refletindo um aumento da escolaridade e da formação. Essa última obtida, dentre outras formas, através de cursos diversos que os candidatos frequentavam, a fim de manter o seu Curriculum Vitae mais atrativo. Paralelo a isso, era comum nos depararmos com uma quantidade cada vez maior de vagas temporárias e salários, bem como plano de benefícios, pouco atrativos. Desse modo, emergiam os questionamentos sobre a qualificação na visão da empresa, uma vez que, em muitos casos, requisitos como escolaridade e conhecimentos técnicos estavam contemplados nos candidatos encaminhados. Se os requisitos técnicos e descritos no perfil da vaga estavam contemplados, de que qualificação as empresas estavam falando? Quais os motivos que levavam as organizações a aumentarem suas exigências e usarem critérios de seleção não explícitos na contratação de sua força de trabalho? Qual a razão para se manter tais exigências em posições, muitas vezes, precárias? Também passamos a observar uma maior exigência dos elementos comportamentais. Se, por um lado, essa exigência era vista de uma ótica positiva, pois justificava o nosso trabalho como psicólogas, por outro lado, eram inúmeros os questionamentos sobre a eficácia e confiabilidade das ferramentas de que dispúnhamos para avaliar esses aspectos comportamentais, isso ainda considerando o pouco prazo para realização dos processos seletivos. A trajetória profissional mencionada também possibilitou um olhar crítico sobre a

suposta neutralidade e imparcialidade idealizadas pela Administração e Psicologia e supostamente presentes nas práticas dos Recursos Humanos. No senso comum, parece prevalecer a ideia de que os processos seletivos de uma empresa são imbuídos de neutralidade. Dessa forma, é como se todos os candidatos fossem tratados em critérios de igualdade, e aspectos como classe social, raça, gênero, padrões de beleza, dentre outros, não fossem considerados. Assim, se um candidato não é aprovado em um processo seletivo, a responsabilidade pela não aprovação seria do candidato, seja porque havia candidatos mais preparados, seja porque ele não cuidou adequadamente de sua “empregabilidade”. Tais questionamentos e reflexões motivaram a busca pelo Mestrado em Educação e forneceram a base para o pensar desta dissertação.

Dos anos de experiência relatados, os quatro últimos foram na atuação junto à empresa de intermediação de empregos contratada pela telefonia móvel, executando atividades de Coordenação da Área de Captação e Seleção de Pessoal da Região Sul (PR/SC/RS) e apoio à regional de SP.

2. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

2.1 HISTÓRICO

Os anos 90, no Brasil, foram marcados por fortes turbulências na esfera produtiva, econômica e social, gerando impactos profundos no mercado de trabalho. Temas como globalização, abertura de mercado, privatizações e terceirizações fizeram parte do cenário dessa década. As mudanças em termos políticos e ideológicos que ocorrem neste período dão sustentação ao processo de mudança nas formas de organização e gestão do trabalho, que atingem os mais variados setores e segmentos da economia, ainda que de maneira específica e diferenciada.

Ao retrocedermos mais um pouco na história, vamos observar que, após um período de intenso desenvolvimento capitalista (1963-1973), conhecido como o milagre brasileiro, o padrão de acumulação capitalista nacional começa a apontar sinais de enfraquecimento, que se intensifica na década de 80. De acordo com Alves (2000), já na década de 70 instaurava-se, em nível mundial, uma nova crise do capitalismo e, com isso, alteravam-se as condições de concorrência no mercado mundial.

O Brasil que, primordialmente na década de 80, lutava para sair da recessão e do aumento da dívida externa, já se preparava para competir em âmbito internacional como forma de buscar meios para os pagamentos internacionais. A partir daí, o país, inserido no cenário da mundialização do capital, abre caminho para as novas formas de organização do trabalho, implicando mudanças significativas nas estruturas das organizações e no mercado de trabalho (ALVES, 2000).

Nos anos 90, o governo brasileiro, sob orientação de organismos internacionais como o FMI, passa a implantar as bases da política neoliberal, como tentativa de recuperar a economia. Como precursor desse processo, o governo de Collor de Mello passa a tomar medidas como a diminuição de controle e de participação do Estado, a abertura de mercado e a liberalização comercial. Fernando Henrique Cardoso aprofunda tais políticas, usando como base ideológica a globalização e o neoliberalismo (ALVES, 2000).

Fazendo parte desse cenário está o setor de telecomunicações, que, como reflexo do contexto mencionado, também passa por mudanças marcantes nos últimos anos. Tais

mudanças referem-se principalmente ao processo de reestruturação, que inclui a desregulamentação, a liberalização e a privatização.

Para Laranjeira (2001), o processo de reestruturação da telefonia é reflexo de uma imposição que se dá em nível mundial e que traz alterações na filosofia do setor, que:

(...) passa de uma concepção de serviço de utilidade pública para outra estritamente comercial, associada ao processo de globalização, em que o produto “comunicação” torna-se uma mercadoria, que deve atender, em especial, à comunidade de negócios internacionais e cujos lucros devem satisfazer aos investidores, preocupados com o desempenho financeiro da empresa (LARANJEIRA, 2001, p. 120).

De acordo com Guimarães (2006), até meados da década de 90, o cenário do setor de telecomunicações, no Brasil, era caracterizado pela presença dos monopólios estatais que careciam de investimentos para operação e modernização e apresentavam sérias dificuldades para atender à demanda de serviços solicitada. Nessa época, a distribuição dos telefones para a população favorecia somente as classes altas da sociedade. “Em 1998, os 16% da população de mais alta renda possuíam 81% dos telefones residenciais, com uma média de duas linhas telefônicas por família” (GUIMARÃES, 2006, p. 149).

A privatização e a reestruturação foram foco de vários debates e polêmicas na década de 80. Segundo Guimarães (2006), apesar da posição contrária e argumentos usados pela esquerda e pelos nacionalistas, em 1998, o governo opta pela privatização do Sistema Telebras, com o intuito de “obter recursos para cobrir os débitos públicos e promover a integração entre mercados globais e locais” (Ibidem, p.150).

Essa medida implica mudanças profundas, que passam pelos processos de inovação tecnológica e surgimento de novos produtos e serviços, como a transmissão de dados e imagens, dando uma nova identidade ao setor. O processo de digitalização (substituição do sistema analógico pelo digital) e a integração com a informática permitem a oferta de novos serviços, como a internet e a mídia e a expansão de acesso a esses novos serviços (GUIMARÃES, 2007).

No RS, a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), parcialmente estatizada pelo Governo do Estado em 1962, tem 35% das ações vendidas para a Telefônica Internacional de Espana, em 1996. E é completamente privatizada em junho de 1998. Nos primeiros 10 anos após a privatização, a empresa apresentou crescimento de 150%, sendo que já nos dois primeiros anos havia superado as metas estabelecidas para expansão e produtividade (LARANJEIRA, 2001).

Dal Maso (2006), em estudo sobre a universalização da telefonia no RS, analisa os resultados das políticas nacionais de telecomunicações, implantadas entre 1995 e 2005, e afirma que os principais resultados foram o aumento expressivo do acesso dos serviços à população e a popularização da telefonia móvel no RS, que aderiu de forma maciça a esses serviços. “Em 2005, para cada 100 habitantes foram disponibilizados 94 telefones” (Ibidem, p. 57). Essa adesão ocorre em todas as faixas de renda, atingindo, inclusive, os moradores rurais.

O autor chama atenção, também, para a adesão e preferência pela telefonia celular, que passa a ocupar um lugar de destaque. “O indicador densidade, que relaciona o número de acessos por 100 habitantes, representou 29,6% para telefonia fixa, 64, 4% para celular e 94% para fixa e móvel” (DAL MASO, 2006, p.60). O gráfico abaixo demonstra como a participação dos celulares alterou-se significativamente:

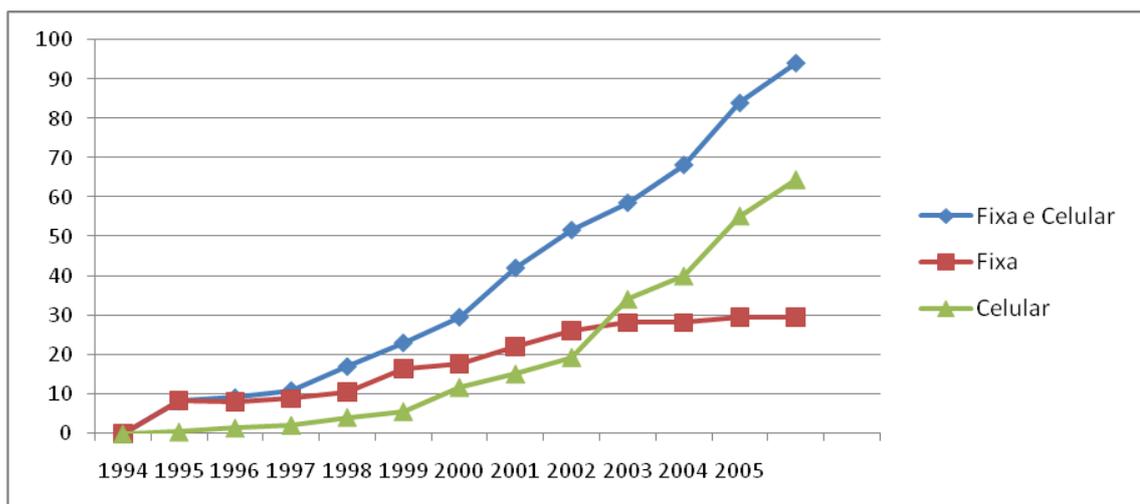


Gráfico 1 - Evolução das Densidades Telefônica Fixa e Celular no RS – 1994-2005

Fonte: DAL MASO, 2006.

Segundo o autor, é possível observar, não só no RS, mas em âmbito nacional, dois movimentos simultâneos e marcantes. O primeiro deles é a universalização dos serviços de telefonia em todas as faixas de renda e em todo espaço geográfico do RS. O segundo refere-se à intensificação da competição. “A disputa no mercado trava-se entre todas as prestadoras de telefonia fixa, de telefone celular e demais empresas provedoras de serviços convergentes de internet, TV a cabo etc” (DAL MASO, 2006, p. 60). A competitividade que passa a caracterizar o setor e seus desdobramentos serão abordados ao longo do texto.

Como decorrência disso, Guimarães (2006) chama atenção para uma tendência que vem sendo observada no setor de telefonia, que consiste no aumento expressivo das áreas de Marketing e Vendas, evidenciando que, pela pressão da competição, o setor focou o seu direcionamento para o mercado consumidor. Laranjeira (2001), analisando esse movimento na CRT, refere que:

com a privatização e quebra do monopólio, a empresa altera sua estratégia de ação: sua prioridade ou “foco” passa a ser o atendimento ao cliente, o que antes não ocorria, já que a empresa possuía o monopólio do setor. A empresa passa a ter metas mensais de vendas de serviços adicionais, definidos pela empresa em seu plano estratégico anual. Em 1999, a CRT possuía 41 lojas comerciais que passaram a incorporar metas de vendas e obtenção de resultados. A empresa estrutura-se, agora, em termos de segmentação de mercado: grandes clientes, pequenas e médias empresas e grande público (...) Antes da privatização, não havia política de vendas na empresa (LARANJEIRA, 2001, p. 125).

Ao diferenciar as empresas de telefonia fixa das empresas de telefonia móvel, Mocelin (2006) chama atenção para outros dois aspectos. Um deles refere-se aos custos de operação e instalação da telefonia móvel, que são bem menores do que os da telefonia fixa. Enquanto na telefonia fixa as empresas controlam milhões de telefones que estão na residência dos clientes, na telefonia móvel as empresas controlam algumas centenas de estações de rádio-base que estão sob seu controle. Esse fator tem repercussões na estrutura organizacional das empresas e no perfil dos empregados do setor. Na telefonia móvel, a menor demanda de serviços de instalação e manutenção, característicos na telefonia fixa, permitiu que o cerne do negócio fosse deslocado para as atividades comerciais. A base menor em operações e maior foco nas atividades de comercialização de serviços têm caracterizado as empresas de telefonia móvel. Nessas empresas, observa-se a ampliação de trabalhadores em atividades de atendimento ao cliente.

Apesar de todo o movimento de expansão do setor, os resultados das políticas implantadas não são tão otimistas e positivos, se forem analisados do ponto de vista do trabalhador. Pode-se dizer que, antes da privatização, as condições de trabalho eram caracterizadas por estabilidade no emprego, oportunidade de mobilidade profissional e salários médios elevados, se comparados aos padrões brasileiros¹. O nível de escolaridade dos funcionários também era considerado elevado (LARANJEIRA, 2001; GUIMARÃES, 2006).

Essa realidade é alterada drasticamente após a privatização. O número de empregos diretos cai, aumentando consideravelmente os empregos gerados via subcontratação, e os

¹ Mesmo nessa época, os salários pagos para homens são superiores aos das mulheres (LARANJEIRA, 2001).

salários passam a não ser negociados coletivamente, tornando-se flexíveis e contingentes. A inovação tecnológica e a adoção de modelos flexíveis de estrutura organizacional passam a ocorrer de forma intensa, ocasionando alterações no perfil do emprego, nas exigências de requisitos para ocupação dos postos de trabalho, bem como no perfil dos trabalhadores do setor (GUIMARÃES, 2001). A seguir, vamos prosseguir analisando como as mudanças que ocorrem num cenário macro trazem implicações para o setor de telefonia, porém, agora, enfocando os aspectos da flexibilização e da polarização do mercado de trabalho.

2.2 FLEXIBILIZAÇÃO E POLARIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

Antunes (2008), analisando o cenário nacional das mudanças políticas e ideológicas ocorridas nas décadas 80 e 90, refere que a nova ordem adotada pelo sistema capitalista traz mudanças importantes, como o crescimento alarmante do desemprego estrutural, a crise do sindicalismo, a flexibilização dos modelos de organização e consequente flexibilização dos trabalhadores. A grande expansão do setor terciário, acompanhada do declínio dos postos de trabalho no setor secundário, é também um dos fenômenos que marcam a dinâmica do mercado de trabalho.

Sobre essa movimentação intersetorial, Pochmann (2002) afirma que, apesar da sua expansão, o setor terciário não consegue gerar empregos proporcionalmente à queda dos postos de trabalhos nos demais setores. Isso se deve à implantação de novas tecnologias para racionalização de custos, que também passa a ser aplicada fortemente no setor de serviços.

No caso da telefonia, as novas tecnologias aceleram-se principalmente pela digitalização e revolução informacional (aproximação entre telecomunicações e informática), tornando obsoleta a tecnologia vigente. Isso ocasiona a necessidade de novos conhecimentos por parte dos trabalhadores, bem como permite delegar a softwares específicos (expert systems, sistemas com utilização de voz eletrônica, softwares de RH, contabilidade etc) atividades que antes eram desempenhadas por humanos (GUIMARÃES, 2007).

Essas transformações significaram a obsolescência do conhecimento e qualificações relacionadas com a tecnologia mecânica e a adoção de um novo paradigma baseado no computador e no software, contribuindo para eliminar um percentual significativo de funções técnicas e de engenharia (GUIMARÃES, 2007, p. 3).

Após a privatização, pode ser observada a redução significativa no número de postos de trabalho no setor de telefonia. O desemprego tecnológico impôs-se. Além disso, funções menos qualificadas tendem a desaparecer ou passam a ser terceirizadas. Em termos de salários, verifica-se que os mesmos passam a não ser mais negociados coletivamente, e, sim, tornam-se flexíveis e contingentes. Da mesma forma, observa-se um declínio na participação sindical (LARANJEIRA, 2001).

Na telefonia, vários autores constataam que, se por um lado a privatização e a inovação tecnológica tiveram aspectos positivos, como a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos e o maior acesso da população de baixa renda a esses serviços, por outro lado, podem ser observados aspectos como a precarização das relações de trabalho, a desarticulação dos sindicatos e exigências cada vez maiores em termos de qualificação do trabalhador (LARANJEIRA, 2001; TOLFO; PHILIPPI; PICININ, 2006; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2009).

Mocelin (2006, p. 98) explica que também houve redução no tempo de vínculo do trabalhador com a empresa: “[...] em 1994, os empregados com mais de 10 anos de empresa representavam quase 60% da mão de obra, os quais sofreram forte redução após 1998, chegando em 2004 com representação de 9% da mão de obra”. Constatou-se que a rotatividade no setor é alta e que os trabalhadores estão em constante mobilidade intra-setor. Esse fato estaria ligado também à forma de organização das empresas privadas, que dificultam a mobilidade ascendente. Sobre a rotatividade alta, o autor afirma que a mesma não se mostra como um impeditivo de expansão do setor.

Tais mudanças também estão relacionadas com as novas formas de organização e gestão do trabalho, destacando-se aqui a adoção de modelos flexíveis de estruturas organizacionais, que passa a ser uma realidade no setor (GUIMARÃES, 2006).

Segundo Guimarães (2006), a privatização e a liberalização de mercado mudam o foco da competitividade entre as empresas, deslocando o recurso das soluções técnicas para a satisfação do cliente e a redução de custos, visando ao aumento da produtividade, qualidade e dos lucros. Para lidar com essa competitividade, as empresas buscam novas estratégias, guiadas pela flexibilidade numérica e funcional. No primeiro caso, observa-se que as operadoras encolhem e o número de empregos gerados pelas subcontratadas aumenta. Observa-se a tendência ao aumento do número de produtos e serviços oferecidos (transmissão de dados, internet etc), cada vez mais customizados e adaptados à exigência do público, o que acaba por gerar a exigência de pessoal mais qualificado. Quanto à flexibilidade funcional, Guimarães (2006) afirma que a mesma enriquece o trabalho a ser executado, pois traz mais

autonomia e responsabilidade. Por outro lado, isso não se traduz numa estratégia positiva do ponto de vista do trabalhador, uma vez que os trabalhadores estão constantemente ameaçados de perder o emprego e submetidos a regras de produtividade e lucratividade.

Piccinini, Oliveira e Rubenich (2006) afirmam que, na década de 90, muitas empresas buscam adaptar-se ao aumento da concorrência tomando medidas como a:

desverticalização e externalização do processo produtivo pela terceirização ou subcontratação, contratação de mão de obra em tempo parcial, trabalho fora do sistema de seguridade social e flexibilização da jornada de trabalho, enfraquecendo o controle sindical e visando a romper contratos formais de trabalho (PICCININI, OLIVEIRA E RUBENICH, 2006 , p.93).

Desse modo, emerge e prolifera-se o emprego flexível em suas diferentes formas: terceirização/subcontratação, rede de empresas, trabalho a domicílio, cooperativas de trabalho, trabalho temporário, trabalho em tempo parcial, estágios, entre outros. De acordo com os autores, a terceirização/subcontratação é uma das práticas de flexibilização mais utilizadas.

Antunes (2008) explica que empresas que atuam com modelos flexíveis de organização apresentam estruturas organizacionais mais horizontais, em que os elementos mais básicos do processo produtivo são realizados por subcontratados, terceiros. Apesar de o autor retratar uma realidade industrial, pode-se dizer que, de certo modo, tal característica também pode ser observada nas empresas de telefonia.

Guimarães (2006; 2007) afirma que a subcontratação ocorre de forma intensa no setor de telefonia, reduzindo-se os empregos diretos e aumentando-se consideravelmente os empregos nas subcontratadas. As empresas recorrem à subcontratação como forma de tentar se adaptar a um mercado instável e competitivo. Para a autora, a subcontratação não pode ser vista unicamente como uma forma de obter mão de obra mais barata, mas também como uma forma de obter maior qualidade nos produtos e serviços prestados e uma maneira de melhor atender às exigências do mercado atual.

De acordo com Guimarães (2006; 2007), o recurso da subcontratação passa a ser muito usado no setor logo após a privatização, com a criação de várias pequenas empresas que atuavam em atividades periféricas e, muitas vezes, com base na informalidade. Atualmente, observa-se uma redefinição nesse cenário: o número de empresas subcontratadas passa a ser bem menor e a formalidade nas relações de trabalho aumenta, impulsionada, em muitos casos, pela exigência das empresas contratantes.

A subcontratação na telefonia cresceu tanto em termos quantitativos como qualitativos. Em termos quantitativos, observa-se que, levando-se em conta os custos operacionais, o percentual gasto com a subcontratação por parte das empresas de telefonia é bem mais elevado do que os gastos com os funcionários diretos. Em termos qualitativos, ampliou-se a gama de atividades desempenhadas pelas empresas subcontratadas, que não se restringem mais somente a atividades periféricas, mas também passam a incluir atividades mais estratégicas. Muitas funções de gestão, que antes ficavam a cargo das empresas de telefonia, também passam a ser executadas direto pelas subcontratadas (Guimarães, 2006; 2007). Nesse sentido, a autora refere que, no caso da Telefonia, o sentido de precariedade que normalmente a literatura atribui à subcontratação deve ser questionado.

Guimarães (2007) também explica que houve uma alteração nas relações entre empresas contratantes e subcontratadas. As relações atuais tendem a ser mais estáveis e a solução dos problemas mais negociada, prevalecendo a ideia da “parceria”. As empresas de telefonia preferem se dedicar a atividades de planejamento ao invés das atividades de produção, delegando essas atividades às empresas subcontratadas e supervisionando as mesmas através de metas de desempenho. O estudo realizado pela autora, que analisa as relações entre uma empresa de telefonia e uma empresa parceira, sugere que apesar das relações entre empresa de telefonia e subcontratada ocorrerem em maior cooperação, a posição da subcontratada ainda é de subordinação. Isso se deve a dois aspectos: o contrato de trabalho e a elaboração das metas. Com relação ao primeiro aspecto, pode-se dizer que a relação é pautada por um contrato que tem cláusulas bastante claras sobre cumprimento de metas, legislação trabalhista, dentre outras, e que, se não cumpridas, resultam em severas penalidades para a subcontratada. “O contrato especifica em detalhes os procedimentos, funcionando como um instrumento de pressão e transferindo a responsabilidade de gestão da força-de-trabalho, controle de qualidade e cumprimento de metas para a subcontratada” (Ibidem, p.11). O contrato pode ser renovado ou não por parte da empresa contratante, não havendo garantias, o que é motivo de stress para os trabalhadores, que não sabem se seus empregos serão mantidos, caso se encerre o contrato. Vale dizer que, em muitos casos, a própria existência da subcontratada depende da renovação de contrato. O segundo aspecto diz respeito às metas, que também são definidas pelas empresas de telefonia e tendem a ser elevadas, gerando intensificação do ritmo de trabalho.

Com relação ao trabalho temporário, aspecto também a ser abordado no presente estudo, Harvey (2009) afirma que, assim como a subcontratação, essa modalidade de emprego

vem crescendo consideravelmente. Nos EUA, entre 1981 e 1985, em média, um terço dos dez milhões de novos empregos criados eram temporários.

De acordo com a pesquisa realizada pela Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário (Asserttem), existem atualmente, no Brasil, 1,6 mil empresas de trabalho temporário (empresas cadastradas no Ministério de Trabalho), o que revela um crescimento de 2,9% no último ano. O faturamento do setor de temporários passa de 17 bilhões/ano em 2008/2009 para 19 bilhões/ano em 2009/2010. O número de trabalhadores com contrato temporário vem crescendo, passando de 849 mil, em 2008/2009, para 902 mil, em 2009/2010. O percentual de efetivação dos temporários gira em torno de 37%. Dentre os setores que mais contratam estão a indústria, o comércio e o serviços.

Com relação ao trabalho temporário, Mocelim (2006) afirma que, em 2004, o setor de telecomunicações não se caracteriza pela contratação de temporários, predominando as contratações CLT por prazo indeterminado. O autor, entretanto, analisa as contratações diretas feitas por essas empresas, não se detendo nos empregos gerados via subcontratação.

A flexibilização do aparato produtivo e a criação das diferentes modalidades de empregos flexíveis acabam por contribuir para alterações significativas no mercado de trabalho em geral. Na telefonia, altera-se também a configuração do emprego.

Harvey (2009), citando um modelo de estruturação do mercado de trabalho usado pela Flexible Patterns of Work, explica que no modelo de acumulação flexível se estabelece um novo formato de mercado de trabalho – um mercado polarizado. Desse modo, teríamos numa posição central profissionais altamente qualificados, ocupando posições estratégicas para as organizações, e com acesso a possibilidades de carreira, benefícios e maior segurança no emprego. Na periferia, teríamos dois grupos de trabalhadores, sendo um deles caracterizado por ainda ocupar posições de tempo integral. Esse grupo teria menores chances de ascensão na empresa e seria mais facilmente encontrado no mercado de trabalho, sendo constituído por pessoal de trabalho rotineiro e do trabalho manual menos especializado. O segundo grupo periférico seria constituído pelos “[...] empregados em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinados com subsídio público, tendo ainda menos segurança do que o primeiro grupo periférico” (HARVEY, 2009, p. 144). Segundo o autor, é considerável o crescimento desta categoria de trabalhadores nos últimos anos. “A atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins” (HARVEY, 2009, p.144).

Especificamente sobre o emprego no setor de telefonia, Guimarães (2006) também chama atenção para uma nova organização, que se dá em dois pólos. A autora afirma:

A nova configuração do emprego nas telecomunicações caracteriza-se pela polarização: a) grupo reduzido de empregados qualificados desempenhando funções consideradas nobres na empresa (mercado de negócios, tecnologia da informação, desenvolvimento de produtos, marketing e vendas) e b) uma força de trabalho muito mais extensa desempenhando funções de menor qualificação, em empresas subcontratadas, embora cresça também o número de profissionais qualificados subcontratados (GUIMARÃES, 2006, p. 157).

Tolfo, Philipi e Picinin (2006), ao retratarem o setor de telefonia, também referem que o emprego configura-se hoje dividido. Porém, para esses autores, bem como para Guimarães (2006), a polarização dá-se em dois pólos e não em três, conforme Harvey (2009). No núcleo central, encontra-se um reduzido número de trabalhadores que possui as competências da organização e que tem possibilidades de qualificação, carreira e goza de um maior número de benefícios - contingente cada vez mais reduzido nas empresas. No núcleo periférico, encontra-se a maior parte dos trabalhadores, incluindo-se aí os profissionais com menor qualificação, os de emprego parcial, temporários e outras formas de trabalho precarizado.

3. AS EMPRESAS INTERMEDIADORAS DE EMPREGOS

Como vimos, a subcontratação² ocorre de maneira expressiva no setor de telecomunicações. Dentre as atividades que passam a ser executadas por terceiros está o recrutamento e seleção de pessoal, e é aí que entram em cena as empresas intermediadoras de emprego, elemento sobre o qual nos deteremos a seguir. Muitos processos seletivos necessários para o bom andamento do negócio da operadora ocorrem dentro de uma realidade mais complexa, que envolve a intermediação e todos os seus desdobramentos. Daí a importância de conhecermos a realidade dessas empresas.

Nos últimos dez anos, podemos observar a participação e expansão das agências intermediadoras de emprego, configurando-se como mais um elemento no mercado de trabalho brasileiro. Num cenário onde se apresentam, de um lado, trabalhadores em busca de empregos, oferecendo sua mão de obra ou serviços, e, de outro, empregadores em busca de pessoal com características específicas para ocupar posições em aberto nas empresas, as intermediadoras de emprego surgem com a missão de agenciar interesses e fazer interface entre as relações de trabalhadores e empregadores.

Guimarães (2009), que faz um estudo detalhado sobre a expansão das intermediadoras na região de São Paulo, afirma que três aspectos foram fundamentais na proliferação desse novo protagonista do mercado de trabalho. O primeiro aspecto refere-se à reestruturação econômica, que altera as formas de gestão do trabalho e de contratação dos trabalhadores. O segundo aspecto reside na consolidação do trabalho temporário. Por último, a autora considera a instauração do Sine, como órgão público intermediador das necessidades de mão de obra dos empregadores e trabalhadores em busca de emprego.

Nesse mercado, operam lado a lado os sistemas públicos de intermediação, tendo como pilar o Sine, e as empresas privadas. O Sine surge em 1975, visando principalmente à recolocação de trabalhadores desempregados e à agilização nas contratações por parte das empresas. De acordo com o DIEESE (2010), tanto o sistema público como o privado têm

² Alguns autores diferenciam os termos subcontratação e terceirização. O termo terceirização estaria ligado ao repasse de atividade-fim da empresa para execução por um terceiro (RUDUIT, 2002). No caso das empresas de intermediação, são tênues os limites entre a prestação de serviços e a prestação de serviços produtivos (GUIMARÃES, 2009). Desse modo, as empresas de intermediação também podem ser compreendidas como empresas terceiras. No contexto da pesquisa, os termos subcontratação, terceirização e intermediação devem ser compreendidos como sinônimos.

como objetivo principal reduzir o desemprego friccional³. As agências privadas de intermediação têm seu foco voltado para as empresas, que as contratam para busca no mercado de profissionais que necessitam. Já as agências públicas têm seu foco voltado para o trabalhador, visando à sua inserção ou reinsertão.

Apesar de seu tempo de atuação, tradicionalmente, o Sine tem sido pouco eficaz no que se refere à captação de grandes quantidades de vagas junto às empresas, ocasionando redução na eficácia do sistema (DIEESE, 2010).

Guimarães (2009) chama atenção para o aumento das taxas de desemprego como reflexo da reestruturação produtiva e adoção dos modos de produção flexíveis, como elementos favoráveis e primordiais para o mercado da intermediação. Analisando a literatura sobre a intermediação nos EUA, Europa e América Latina, a autora afirma:

Em todos esses casos, destaca-se uma nova figura que surge no mercado de trabalho organizando a intermediação entre, por um lado, necessidades cada vez mais flexíveis (em termos numéricos e funcionais) de parte das empresas, e, por outro, a busca de novas oportunidades ocupacionais por parte dos trabalhadores que ou foram desligados depois de contratos duradouros em função agora reestruturada, ou são (re)ingressantes no mercado de trabalho [...]. Sendo o outro lado da moeda do movimento de reestruturação das firmas, sua presença no mercado é tanto mais forte quanto mais intensa e perceptível se mostra tal reestruturação (GUIMARÃES, 2009, p. 97).

Guimarães (2009) constata, ainda, que a reanimação do mercado de trabalho com maior geração de empregos formais, principalmente nos períodos de 2000 e 2002 e 2002 e 2005, ocorre de forma concomitante ao aumento de empregos gerados por intermediadores: “[...] aquele que é provido por um terceiro (vale dizer pactuado com um terceiro) – uma empresa de locação, agenciamento ou seleção – na forma de uma relação tripartite, pela qual os trabalhadores por ela contratados serão efetivamente utilizados por outra empresa” (GUIMARÃES, 2009, p. 37). O emprego formal cresce, mas cresce mais ainda a abertura de vagas através de empresas intermediadoras, sendo que esse fenômeno pode ser observado em esfera nacional.

O estudo realizado por Guimarães (2009) denota que essas empresas possuem características bastante heterogêneas e diversificadas no que se refere ao tipo de serviço que oferecem, tanto para trabalhadores como empregadores. Para empregadores, os serviços vão desde o simples trabalho de recrutamento e seleção de profissionais (efetivos ou temporários) até a contratação direta, alocação e gerenciamento da mão de obra para atuar nas empresas

³ “Decorrente de pequenas imperfeições ou desajustes temporários entre oferta e demanda de trabalho, pois encontrar emprego leva algum tempo” (COSTA, 2000 apud DIEESE, 2010, p.2).

clientes. Já para os trabalhadores, os serviços também variam: desde a alocação do candidato em vagas disponíveis até serviços de confecção de CV, orientação para entrevistas, entre outros.

Quanto à organização do trabalho no ambiente interno da empresa intermediadora, Guimarães (2009) afirma que para algumas posições o público-alvo de sua atividade é o profissional em busca de emprego. É o caso das recepcionistas, pessoas geralmente mais jovens e com menor qualificação, responsáveis pelo recebimento e triagens de CVs e do arquivamento daqueles que são aprovados nessas triagens. Também nesse foco de atividade, a autora chama atenção para a figura dos “plaqueiros”, que “[...] são trabalhadores empregados pelas agências (como são as recepcionistas e as selecionadoras, e o feminino aqui tampouco é casual); são ambulantes que usam o próprio corpo para veicular anúncios” (GUIMARÃES, 2009, p. 299). Quando há oportunidades de trabalho a serem ocupadas, é acionado o serviço das selecionadoras, que atuam na retaguarda, sendo responsáveis pelas entrevistas e dinâmicas de grupo. As selecionadoras caracterizam-se por “maior idade e/ou qualificação e/ou responsabilidade gerencial”. Existem ainda os profissionais que têm como foco de sua atividade a empresa-cliente - esses “tendem a ter mais idade, responsabilidade na firma e/ou experiência/qualificação profissional” (GUIMARÃES, 2009, p.300).

Esse contexto também nos leva a pensar que as atividades de recrutamento e seleção têm sido amplamente terceirizadas pelas empresas. Zanelli e Bastos (*apud* SCHOSSLER; GRASSI; JACQUES, 2005, p.144) afirmam que as atividades de recrutamento e seleção vêm sendo fortemente caracterizadas “[...] pela terceirização por parte das empresas, acarretando um crescimento bastante intenso no número de consultorias ou pequenas empresas prestadoras de serviços [...]” (Ibidem, p. 144).

Peck e Theodore (1999), ao pesquisarem empresas de intermediação de trabalhos temporários em Chigado, constatam que um dos benefícios da utilização de empresas de terceirização é a “[...] transferência dos riscos legais e de regulamentação para as agências, uma vez que os contratos de emprego dos trabalhadores temporários ficam com as agências”. (PECK E THEODORE ,1999, p. 142)

Em se tratando do perfil profissional, Peck e Theodore (1999) afirmam que, em trabalhos temporários, a exigência por disponibilidade é grande. Mesmo que o trabalho oferecido possa durar por um curto espaço de tempo, há a expectativa de que os trabalhadores estejam sempre disponíveis quando chamados. Segue afirmação de um gerente: “Qualidade significa um indivíduo bem apessoado que esteja disposto a trabalhar tantas quantas forem às horas necessárias e que seja confiável” (PECK; THEODORE, 1999, p. 145).

Outro ponto abordado no estudo de Peck e Theodore (1999) é o papel coercitivo e disciplinador que os intermediadores acabam exercendo sobre os trabalhadores. As agências de trabalho temporário, nesse caso, têm a possibilidade de encaminhar ou não os candidatos para as vagas disponíveis em suas empresas-clientes. Assim, são realizadas avaliações e controles sobre o comportamento e desempenho dos trabalhadores, e barrar o trabalhador e excluí-lo efetivamente do trabalho é uma das sanções aplicadas quando evidenciado o “mau desempenho” ou “mau comportamento”.

A Psicologia, em seu foco comportamental, passa a ocupar um papel relevante nas atividades de avaliação e seleção de pessoas, e é bastante comum nos depararmos com psicólogos ocupando a posição de “selecionadores”. Schossler, Grassi e Jacques (2005), em estudo que visava a analisar as experiências de psicólogos no trabalho de recrutamento e seleção, verificaram que as psicólogas pautam as escolhas dos candidatos em critérios objetivos e subjetivos. Os critérios objetivos estariam ligados aos requisitos definidos pela empresa, tais como idade, escolaridade, experiência etc. Já os critérios subjetivos referem-se ao que não é explícito, mas é considerado importante na hora da seleção. Esses critérios também estariam relacionados à capacidade preditiva de adaptação do candidato ao ambiente de trabalho, e são considerados os mais importantes na visão desses profissionais.

Schossler, Grassi e Jacques (2005) explicam que as entrevistadas consideram vital o conhecimento aprofundado da empresa para a qual irão trabalhar e da sua cultura, pois esse conhecimento irá ajudar na identificação e tradução dos critérios subjetivos. Acreditam, também, que a formação em Psicologia contribui para o desenvolvimento dessa habilidade, a qual nomeiam *feeling*. Nesse sentido, as psicólogas que atuavam em empresas intermediadoras referiram ter mais dificuldade em se apropriar dessa capacidade. No entanto, “[...] de uma forma geral, as participantes consideram que a habilidade de desenvolver o *feeling* para seleção de pessoal só se conquista com a experiência” (SCHOSSLER, GRASSI; JACQUES, 2005, p. 156).

A formação em Psicologia é percebida como facilitadora no desenvolvimento da sensibilidade para perceber os aspectos “invisíveis” que permeiam as relações entre os indivíduos e as organizações, denominado de *feeling*. Esse *feeling*, no entanto, se conquista através da prática e da experiência, sendo representado como um amadurecimento profissional. Mais do que uma técnica de seleção, o *feeling* corresponde à capacidade de compreender como os projetos ideológicos e culturais da organização se aproximam, ou se “encaixam”, ou, pelo contrário, se distanciam dos projetos dos sujeitos (SCHOSSLER; GRASSI; JACQUES, 2005, p. 162).

Acreditamos, também, que o profissional que atua através de empresas intermediadoras desenvolve o que na pesquisa de Schossler, Grassi e Jacques (2005) é denominado *feeling*, através do contato com os demandantes das vagas e das justificativas de recusa e aceite de candidatos encaminhados pelo selecionador. Se, por um lado, essa posição (selecionador via intermediador) pode ter mais dificuldade em conhecer em profundidade a cultura da empresa, ela também se encontra menos suscetível aos apelos dessa cultura e menos submersa na mesma, possibilitando que se identifiquem aspectos que os profissionais de dentro da empresa não percebem. Além disso, identificar o perfil valorizado pela empresa-cliente é função primordial de quem atua com seleção. Traduzir o que é um “bom profissional” na concepção de quem solicita uma contratação é fundamental para que se identifiquem candidatos dentro desses parâmetros e se tenha resultados satisfatórios no processo seletivo.

4. O PERFIL PROFISSIONAL

As mudanças no perfil profissional foram abordadas em muitos estudos na década de 90. Muitos desses estudos foram direcionados para o contexto industrial, sendo desencadeados pelas mudanças na divisão e na organização do trabalho, oriundas do processo de reestruturação produtiva que se ampliava nessa década. Aos poucos, esse mesmo debate emerge também no setor terciário.

O modelo fordista tem como algumas de suas características a produção em série, a especialização do trabalho, as estruturas hierárquicas verticais e a forte separação entre o pensar e o executar. Se no apogeu desse modelo as habilidades motoras e a capacidade de cumprir ordens eram requisitos importantes, outros aspectos passam a ser exaltados à medida que se alteram os modos de produção. No modelo toyotista, caracterizado pela produção flexível e pelas estruturas hierárquicas horizontais, o trabalho em equipe e a polivalência são requisitos importantes. A mão de obra, que era compreendida como custo a ser reduzido, passa agora a ser vista como essencial, e seu envolvimento no processo produtivo assume papel-chave nas estratégias competitivas das empresas (POSTHUMA, 1993).

Silva Filho (1994) afirma que para se integrar ao novo cenário produtivo e exercer um papel eficaz na atividade econômica, um indivíduo precisa, no mínimo:

[...] saber ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos na resolução de problemas relativamente complexos, entender e usufruir das potencialidades tecnológicas do mundo que nos cerca. E, principalmente, precisa aprender a aprender, condição indispensável para poder acompanhar as mudanças e avanços cada vez mais rápidos que caracterizam o ritmo da sociedade moderna (SILVA FILHO, 1994, p. 88).

Nessa perspectiva, sob o ponto de vista da indústria, a literatura evidencia empresas em busca de profissionais mais qualificados. Também como mudanças significativas no perfil profissional, são citadas a desvalorização dos aspectos técnicos, relativos à formação profissional, e uma supervalorização da experiência/trajetória profissional e dos aspectos comportamentais, como autonomia, relacionamento interpessoal, visão sistêmica, entre outros. Esse novo perfil justificar-se-ia, dentre outros aspectos, pela lógica do trabalhador multifuncional e pela exigência da capacidade de se operar equipamentos mais complexos,

como também diagnosticar, solucionar e até prever possíveis problemas (ZARIFIAN, 2001; BERTRAND, 2005).

Sabemos, porém, que o fator tecnológico e que as mudanças em termos de complexidade nas atividades desenvolvidas não são uniformes entre os setores.

Almeida (1997), referindo-se ao comércio, ratifica as observações de Guimarães (2004) ao observar que a reestruturação produtiva – seja em termos de uso de novos equipamentos, seja nas formas de organização e gestão do trabalho – pode ocorrer sem tornar o trabalho mais complexo ou elevar o grau de qualificação dos trabalhadores. Essa mesma autora refere que alguns estudos têm encontrado semelhanças em termos de qualificações exigidas pela indústria e pelo setor de serviços.

Câmara (1999), em estudo sobre a empregabilidade do jovem porto-alegrense, buscou compreender as diferenças de perfil solicitadas pela indústria, comércio e serviços. De acordo com essa pesquisa, existem diferenças entre os requisitos valorizados entre os setores, mas essas diferenças são muito sutis quando comparados comércio e serviços. Os requisitos de apresentação pessoal e comunicação tendem a ser menos valorizados na indústria e muito valorizados no comércio. No comércio, também há uma maior preocupação com gastos, fazendo com que o local onde o candidato mora seja um ponto importante de avaliação. Morar perto do trabalho é um ponto positivo, pois reduz gastos com vale transporte e problemas com pontualidade e assiduidade. Outro aspecto identificado pela autora é a valorização das habilidades comportamentais como comunicação, extroversão e calma, que estão diretamente ligadas às atividades de atendimento ao público. No setor de serviços, as habilidades sociais são mais valorizadas.

De acordo com Câmara (1999), dos três setores, o comércio talvez seja o que mais apresenta chances de inserção para os jovens:

Também é preciso considerar que, sendo o vender a atividade do comércio, isso se relaciona, de alguma forma, com uma facilitação maior de inserção do jovem. Em nossa sociedade, sabemos que, ao se vender um produto, acima de tudo, se vende uma imagem, e, nesse ponto, a juventude representa uma imagem extremamente valorizada, pois parece existir um certo culto à jovialidade, que se alia aos critérios sociais ambicionados de beleza e saúde (CÂMARA, 1999, p. 125).

Vale dizer que jovialidade não é sinônimo de juventude, mas o culto à jovialidade em nossa sociedade, de acordo com Câmara (1999), acabaria por favorecer a inserção dos jovens no setor de comércio.

Ainda sobre o setor do comércio, Câmara (1999) explica que, de maneira geral, existe uma crença de que trabalhadores que mudam de emprego frequentemente não são confiáveis e

que os que ficam muito tempo afastados do mercado, ou seja, parados, não apresentam motivação para o trabalho. Apesar de essa constatação destacar-se na área do comércio, ela aparece, de maneira geral, entre os empregadores dos três setores. “(...) Existe, ainda, uma certa homogeneidade nas respostas dos empregadores quanto a acreditarem que aquele funcionário que troca muito de emprego deve ter algum problema específico, não sendo, portanto, confiável” (CÂMARA, 1999, p. 136).

A pesquisa realizada por Almeida (1997) revela uma elevação nas exigências de contratação, mesmo em ambientes onde predominam tarefas de natureza simples. Na visão dos empresários, isso se justifica pelo aumento da competitividade, portanto, afirma o autor:

As empresas reestruturadas passam a buscar um profissional mais motivado e engajado, capaz não só de operar sistemas mais caros e supostamente mais complexos de trabalho, mas, também, de dar sugestões, assumir responsabilidades e tomar decisões. Nesse caso, o novo perfil parece reunir tanto aspectos cognitivos – que compreendem conhecimentos básicos gerais, propiciados, em maior ou menor medida, pela formação escolar, e conhecimentos técnicos, obtidos através de cursos orientados para o desempenho profissional – quanto ético-disciplinares, de cunho comportamental, referentes ao processo individual de socialização e de formação da personalidade. (ALMEIDA, 1997, p. 145)

As empresas têm buscado profissionais que estejam terminando ou já tenham concluído o ensino médio, porém essa exigência parece não estar relacionada ao currículo formal da escola ou aos conhecimentos que aí possam ser adquiridos. Ela está, sim, voltada a uma outra função da escola relacionada com o ensino da disciplina e do bom comportamento, aspectos ressaltados pelos empregadores como importante critério de contratação do jovem (CÂMARA, 1999).

Freyssenet (1980) afirma que a qualificação exigida nos requisitos de processos seletivos está diretamente ligada às condições do mercado de trabalho. Em períodos em que predomina a abundância de mão de obra, a qualificação seria uma medida da seleção para excluir candidatos. Nesse caso, contratam-se aqueles que têm mais diplomas, mesmo que esses não sejam necessários para as posições para as quais esses profissionais estão sendo selecionados. Em períodos em que a mão de obra é escassa, os requisitos em termos de qualificação serão menores do que os exigidos pelo cargo.

Pochmann (2001) também faz menção ao aumento das exigências de contratação quando ocorre maior concorrência no interior do mercado de trabalho. Esse aumento dá-se na educação - exige-se maior escolaridade, sem que isso tenha relação com o conteúdo do trabalho.

Podemos observar que há um aumento significativo dos níveis de escolarização da população brasileira. Dados de pesquisa divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) demonstram que o número de anos de estudo dos brasileiros vem crescendo desde 1992. Segundo Campos (apud Pilla; Nakayama, 2004), o nível de instrução cresceu em quase 80% de 1960 a 1980, alcançando 85% no momento seguinte. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2009, entre 2004 e 2009 sobe de 25,9% para 33% o percentual de pessoas que tinham pelo menos 11 anos de estudo. Considerando jovens de 18 a 24 anos de idade, a taxa de escolarização (percentual dos que frequentavam escola) é de 38,5% em 2009, 24,2% em 2008 e 30,3% em 2004.

Nesse sentido, Pilla e Nakayama (2004) reafirmam as ideias do autor ao apontarem o aumento das exigências de escolaridade por parte das empresas em períodos em que a mão de obra é abundante e qualificada. As autoras explicam que o discurso neoliberal afirma que “a qualificação é a arma para o desemprego” (Ibidem, p. 9). No entanto, o que ocorre é que temos um número cada vez maior de pessoas qualificadas sujeitando-se a trabalhos inferiores a sua qualificação. Essas mesmas autoras também referem que o aumento de escolaridade da população tende a beneficiar as empresas e não garantir emprego. O curso superior, que na década de 80 era quase sinônimo de emprego e estabilidade, hoje perde esse status e é quase uma exigência mínima para empregos pouco qualificados e não estáveis.

Ribeiro e Cattani (2010) relatam que a flexibilização tem aumentado também a diferença entre os trabalhadores no que se refere à formação profissional, dividindo-os em hierarquias: a) profissionais técnicos altamente qualificados; b) trabalhadores polivalentes e c) profissionais sem qualificação alguma. Os autores ainda mencionam que, nesse contexto, a formação profissional pode, mais do que antes, tornar-se efêmera. “Muito mais do que antes, a formação profissional pode assumir características de efemeridade, uma vez que as qualificações tornam-se mais rapidamente obsoletas” (no prelo).

Enguita (2004) explica que a expansão dos diplomas escolares dá-se, entre outros motivos, pela tendência dos empregadores em avaliar os trabalhadores pelos títulos distribuídos pela escola, não importando se esses títulos sejam sinônimo de capacidade ou de submissão. Para concorrer a um emprego, com outros candidatos em potencial, os trabalhadores precisam obter esses títulos. O autor chama atenção para o fenômeno que denomina de inflação dos títulos:

O paradoxo consiste em que, quanto maior importância adquire no mercado de trabalho a educação em geral (quanto mais é levada em conta no recrutamento e na promoção dos empregados), mais se desvalorizam os títulos individuais (nisso

consiste a inflação: não em que o dinheiro-símbolo caia em desuso, mas em sua perda de valor unitário), embora nunca todos por igual. A segunda parte do paradoxo é que assim como na inflação monetária quanto mais o dinheiro se desvaloriza maior quantidade se necessita para adquirir os mesmos produtos, na inflação de diplomas, quanto mais se desvalorizam os títulos em termos absolutos, mais se necessita de um nível mais elevado para se ter acesso aos mesmos postos de trabalho (ENGUITA, 2004, p. 33).

O aumento da qualificação, em especial do Curso Superior, ocorre em desequilíbrio com a criação de postos de trabalho, gerando o chamado desemprego dos diplomados. (FRIGOTTO, 1989; BERTRAND, 2005). Deparamo-nos com uma gama cada vez maior de pessoas com excelente qualificação, mas com dificuldades de inserção no mercado de trabalho.

Segundo Tolfo, Philipi e Picinin (2006), o processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações tem exigido novas capacidades dos trabalhadores, além de aumentar a competitividade entre eles. Em termos de escolaridade, Guimarães (2006, p. 152) refere que é possível observar nesse setor um aumento significativo na educação superior, “[...] que passou de 40%, em 2000, para 53%, em 2003” (GUIMARÃES, 2006, p. 152). Segundo a autora, verifica-se, em paralelo, a queda nos trabalhadores de nível médio. Nesse sentido, o setor parece exemplificar a inflação de títulos e as condições de mercado descritas por Enguita (2004). As mudanças em termos de idade e gênero também são citadas - o perfil torna-se de trabalhadores mais jovens e percebe-se o aumento do número de mulheres atuando no setor.

Estudos constataam que a maior participação das mulheres pode ser atribuída às mudanças no conteúdo do trabalho e expansão da área de vendas (GUIMARÃES, 2006; MOCELIN, 2006; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2009). Guimarães (2001) também chega a considerar a busca por profissionais mais qualificados como elemento que favorece a inserção das mulheres no setor. De acordo com dados do IBGE, em 2007, chega a 57,1% o número de mulheres entre os estudantes de nível superior, um aumento relevante em relação a 1997, em que o percentual era de 53,6%. No entanto, Mocelin (2006) afirma que as mulheres compõem a maior parcela dos empregos com as mais baixas remunerações.

Mocelin (2006) afirma que a renovação da mão de obra na atividade de telecomunicações tem caminhado junto com as evoluções do setor e propõe a análise de alguns aspectos referentes à característica do emprego e ao perfil da mão de obra, em paralelo com o crescimento do número de acessos telefônicos.

Esse mesmo autor demonstra que a expansão das telecomunicações apresenta relação inversa com a experiência dos trabalhadores e infere que essa expansão está relacionada com o novo perfil de trabalhador, mais escolarizado e com menor média de idade. “No Brasil, a expansão mais significativa dos acessos telefônicos ocorreu em 2000, quando a participação dos empregados com mais de 10 anos de empresa foi reduzida para menos de 20% da mão de obra” (MOCELIN, 2006, p. 108). Isso indica que, no segmento de telefonia móvel, o fator experiência parece estar sendo desconsiderado como requisito importante para contratação. Ao resgatarmos a constatação de Mocelin (2006) sobre a alta rotatividade no setor, podemos inferir que a complexidade das atividades desenvolvidas pela grande maioria das ocupações parece não ser significativamente elevada. Se assim fosse, a rotatividade caracterizar-se-ia em um problema para essas organizações, uma vez que teriam custos altos com treinamento e perda de informações. Os aspectos de adaptação a mudanças e comunicação parecem ser mais relevantes na realidade do setor.

O maior foco na área comercial e de atendimento ao cliente, por parte das empresas de telefonia móvel, também contribui para as mudanças no perfil dos trabalhadores, visto que essas posições não exigem especialização técnica, mas, em contrapartida, exigem maior escolarização, conhecimentos de informática e competências comunicativas (MOCELIM, 2006).

Muitos estudos têm referenciado as dificuldades de inserção dos jovens no mercado de trabalho. Essa, porém, não é a realidade das atividades de telecomunicações, que têm visto esse público com bons olhos. Mocelin (2006) constata que, em 1994, os trabalhadores com menos de 30 anos representavam 18% da mão de obra, enquanto que em 2004 passam a representar 50%. Assim, a expansão também parece estar vinculada à contratação de trabalhadores mais jovens, “[...] que se supõe sejam mais escolarizados, sejam ‘mais atualizados’, tenham maior contato com novas tecnologias e disposição a receber salários menores, e que, por isso, teriam contribuído decisivamente na capacidade de expansão das empresas provedoras de telecomunicações” (MOCELIN, 2006, p. 108).

Mocelin (2006) ainda faz alusão à disposição dos jovens para ampliação da escolaridade, sem a preocupação com maiores ganhos salariais, uma vez que esses estariam mais preocupados em estabelecer-se numa carreira. O autor também refere o desconhecimento do jovem sobre a cultura tradicional do setor, bem como sobre suas lutas sindicais. Assim, a sua participação também estaria ligada à criação de uma nova cultura empresarial e sindical.

A alta competitividade, o dinamicismo e a instabilidade, peculiares ao setor de telecomunicações, caracteriza a busca por um perfil profissional que se adapte a essa lógica. Mocelin (2006) afirma que dentre os requisitos valorizados pelas empresas de telefonia móvel na hora da contratação, estão: a) profissionais jovens; b) que tenham gosto por tecnologia e domínio de informática; c) algum conhecimento sobre o mercado de telefonia móvel e serviços prestados; d) sejam produtivos; e) apresentem iniciativa.

Almeida e Liedke (1998) afirmam que as condições de inserção profissional, influenciadas pela flexibilização, trazem novos desafios aos trabalhadores. Nos processos seletivos, passam a ser valorizados, além da obtenção dos graus escolares, o empenho na busca pelo aprendizado contínuo, seja ele em termos de educação como no desempenho no cotidiano de trabalho.

Entre os critérios seletivos, aumenta a importância do processo de socialização “pré-profissional” resultante das características socioculturais e psicossociais dos trabalhadores, vinculadas à sua origem social e ao seu pertencimento a camadas mais ou menos privilegiadas, em decorrência dos processos sociais de hierarquização fundados em relações de gênero, de etnia e de geração (ALMEIDA E LIEDKE, 1998, p. 82)

Alaluf (1994) compreende a qualificação como um conjunto de saberes que são adquiridos desde a infância, saberes esses adquiridos pela formação, pelo trabalho e fora do trabalho. Nesse sentido, a qualificação é também um modo de vida.

Em 2008, a Federação do Comércio de Bens e de Serviços, através do Instituto Fecomércio de Pesquisa (IFP), revelou os resultados de um levantamento realizado com 200 empresas do setor terciário do RS sobre a dificuldade dos empresários de fechar vagas temporárias. Foram pesquisadas as cidades de Porto Alegre, Caxias do Sul, Pelotas e Santa Maria, tendo esse estudo uma repercussão considerável na mídia. Dos entrevistados, 66% dos empregadores referem enfrentar problemas na hora da contratação. Dentre as principais dificuldades estão a falta de postura adequada (33,6%), falta de experiência (26,1%), falta de disposição para o trabalho (14,1%) e falta de qualificação (11,9). Com relação às exigências das vagas, o grau de instrução (65,5%), a aparência (59,1%), boa dicção (55,7%) e disponibilidade de horário (51,7%) despontam na lista dos requisitos mais solicitados pelas empresas desse setor. Da amostra analisada, em média, 90% das vagas temporárias são para o setor de vendas.

5. O PROCESSO SELETIVO

5.1 PROCESSO SELETIVO, PERFIL PROFISSIONAL E COMPETÊNCIAS NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO

O processo seletivo, por si só, é um processo de escolha e exclusão que acompanha a história das organizações. Porém, podemos pensar que sua aplicação de forma técnica começa a partir do trabalho desenvolvido por Taylor, que tinha como pressuposto a avaliação de aptidões específicas necessárias para o exercício das atividades peculiares a determinados cargos. Tais técnicas buscavam atribuir um caráter de cientificidade a esse trabalho. Assim, a análise dos cargos, em busca de requisitos e critérios que constituíssem um perfil a ser captado no mercado de trabalho, passou a ser praticada em grande escala.

As práticas de seleção e treinamento, elaboradas dentro dos critérios de cientificidade idealizados por Taylor, constituíam-se nas suas inovações mais significativas. Dentre os elementos elencados pelo autor como essenciais na administração científica, encontramos a seleção dos trabalhadores, sendo referida com destaque. “Há exemplos, todavia, em que a *seleção científica do trabalhador* tem mais importância do que qualquer outro fator” (TAYLOR, 1990, p.67).

No método de Taylor, a seleção científica irá elaborar todo um perfil a ser selecionado, tendo por base as atividades que o sujeito terá que desempenhar.

No decorrer do tempo, os avanços dos estudos da Psicologia passam a ter repercussões na educação, na indústria e no meio militar. Na escola, muda-se o conceito de exames para o de avaliações, assumindo essa última uma conotação psicológica. “A nova concepção de avaliação levava em consideração, na sua formulação, a necessidade de representar o desempenho dos estudantes relativo a seus comportamentos, atitudes, postura e, mesmo, potencialidades” (RIBEIRO, 1999, p.11). Na indústria, sendo vigentes o fordismo e o taylorismo, a Psicologia entra colaborando na busca por maior eficiência na atuação dos trabalhadores e nos processos de trabalho. No meio militar, mediante a necessidade de treinar e preparar soldados para atuação mais eficiente possível, a Psicologia entra com os testes que visavam a medir inteligência, memória, interesses, aptidões, dentre outros aspectos (RIBEIRO, 1999).

Após a I Guerra Mundial, algumas técnicas usadas para selecionar e classificar os soldados, como o uso de testes psicológicos e testes de inteligência, foram levadas para as organizações, a fim de maximizar a capacidade de produção e lucros. É válido mencionarmos, aqui, as contribuições do campo da Psicologia, que expande suas atividades acompanhando os ditames das escolas de administração. Como ciência que se propõe a compreender o comportamento humano, essa se revela como promissora para atender às demandas do setor produtivo. Assim, técnicas como dinâmicas de grupo, testes psicológicos, dentre outras, passam a integrar o arsenal de recursos utilizados pelas empresas para avaliar os candidatos às suas vagas (SCHOSSLER; GRASSI; JACQUES, 2005).

Do ponto de vista da administração, por perfil profissional entende-se o conjunto de requisitos e critérios necessários para se desempenhar adequadamente as atividades em um cargo, numa determinada organização. Vários elementos são levados em consideração na construção desse perfil, que pode ter como base o cargo a ser ocupado, ou seja, as designações do trabalho a ser executado, ou as competências definidas pela organização (CHIAVENATO, 2004).

O perfil profissional, composto pelos requisitos e critérios pré-definidos, é que servirá de base norteadora para o processo de captação e seleção de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho. As características da organização em termos de cultura e valores também são elementos importantes, à medida que exercem influência na adaptação do novo trabalhador.

Chiavenato (2004), ao se referir sobre o processo de seleção, resgata o princípio taylorista: “a escolha da pessoa certa para o lugar certo”. Para esse autor, o processo seletivo consiste na comparação entre os candidatos a uma determinada vaga e na escolha daquele mais adequado ao cargo, visando a uma maior eficácia e desempenho do trabalhador e da empresa. O processo de seleção tem como base e ponto de partida as informações sobre o cargo a ser ocupado ou as competências definidas pela empresa. Várias são as técnicas utilizadas para obtenção de informações significativas sobre o cargo ou competências requeridas. Dentre elas, podemos citar a descrição e análise de cargos, a requisição de pessoal, a análise de mercado, entre outras.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a análise de cargos é peça-chave numa organização, pois fornece subsídios para a tomada de decisão gerencial, desde o processo de recrutamento e seleção aos processos de desligamento. Os autores, porém, chamam atenção para o contexto de dinamismo e constantes mutações a que estão submetidas as organizações atuais. Nesse sentido, os requisitos de trabalho alteram-se rapidamente, e tais informações

podem ficar obsoletas. Contemporaneamente, uma forma de evitar o problema da obsolescência citada pelo autor é a adoção da abordagem por competência, em que a ênfase é direcionada para o desempenho e resultado dos profissionais e não para as tarefas a serem desenvolvidas pelo cargo.

Pode-se afirmar que esse processo tem-se tornado mais complexo, pois as organizações apresentam características em termos de objetivos, formas de organização, cultura etc, cada vez mais diversificadas e específicas.

Bohlander, Schell e Sherman (2005) afirmam que, num processo seletivo, as empresas estão interessadas em dois aspectos principais dos candidatos: 1) o que eles podem fazer (conhecimentos, habilidades...) e 2) o que eles irão fazer (motivações, interesses, personalidade), sendo esse último de difícil identificação – tais características só podem ser inferidas.

Atualmente, os processos que envolvem seleção de pessoal visam a aumentar a margem de acertos e diminuir as margens de erro (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). O erro na contratação implica aumento de gastos com novo processo seletivo, treinamento, além de questões indiretas, como tempo da posição a ser ocupada em aberto, dentre outras.

Nos últimos anos, tem sido muito difundida a gestão por competências. A quantidade de produções de pesquisas e artigos científicos, bem como a quantidade de cursos, seminários e a presença do tema nos currículos de especializações, principalmente na área de RH, denotam a difusão desse modelo nas organizações.

McClelland (1973) foi um dos precursores do debate sobre competências, quando se propôs a estudar as diferenças de desempenho em profissionais que tinham a mesma formação acadêmica. Para esse autor, o desempenho escolar e o desempenho profissional não têm uma relação linear, e, sim, existiriam outros atributos, vinculados à personalidade de cada um, que responderiam mais pelo desempenho e sucesso profissional. Os resultados de sua pesquisa foram divulgados em um artigo intitulado “Tasting for Competence rather than for intelligence”, em 1973.

Os pressupostos teóricos do modelo de competências surgem na atualidade como uma das formas ou, para alguns autores, a forma mais moderna de gerenciamento de recursos humanos e têm influenciado largamente os modos de gestão, na denominação de gestão por competências. Quando adotado, esse modelo tende a pautar os processos de trabalho de vários subsistemas de RH, dentre eles, o de recrutamento e seleção. A partir daí, podemos dizer que no modelo de competências há um deslocamento da constituição de requisitos de seleção com

base nos cargos para uma outra esfera: as estratégias competitivas da organização e os atributos pessoais de cada indivíduo.

Rabaglio (2001), em obra bastante difundida entre os profissionais de RH, afirma:

O grande objetivo da Gestão por Competências é criar um modelo de competências para cada função dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho (RABAGLIO, 2001, p. 7).

A autora prossegue:

As competências da empresa definem como deve ser o comportamento da empresa no mercado, e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas. As competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas para os benefícios de incorporarem um perfil de competências que agregue valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional (RABAGLIO, 2001, p. 8).

A gestão por competências insere-se na prática da seleção de pessoas, através da seleção por competências. Esse método é baseado em pressupostos behavioristas e tem como fundamento a ideia de que os comportamentos passados ajudariam na tentativa de prever os comportamentos futuros. Assim, na seleção por competências, o objetivo maior está na busca de elementos comportamentais nos candidatos que estejam em consonância com os requisitos solicitados pelas organizações. Nesse modelo, as competências são definidas pelas organizações conforme seus objetivos e/ou estratégias de mercado, por isso são únicas e peculiares a cada empresa.

Privilegia-se, aqui, o olhar para o indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Nessa perspectiva, compreende-se que o indivíduo deve ser responsável por sua carreira e deve buscar o desenvolvimento de suas competências, a fim de tornar-se atrativo para as empresas.

Mussak (2003) afirma que mudaram as características e qualidades dos trabalhadores valorizadas pelo mercado de trabalho. Tais características estão pautadas na chamada Sociedade do Conhecimento, e o autor cita oito atributos importantes para o trabalhador do século XXI: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização e tecnologia.

Dessas características, o autor ainda destaca duas – flexibilidade e criatividade – e acrescenta que as mesmas tendem a ser até mais valorizadas do que o conhecimento e os diplomas (graduação, especialização etc). “Atualmente são valorizadas pessoas multimídia,

com capacidade de agir de forma mais abrangente, possuidoras de qualidades humanas tão bem-cuidadas quanto as qualidades acadêmicas e profissionais” (MUSSAK, 2003, p. 52).

Ainda de acordo com Mussak (2003), esse seria o motivo que leva a seleção de pessoal a basear-se em técnicas que levam em conta a avaliação de aspectos psicológicos, como a dinâmica de grupo. “Conhecimento é importante, mas é apenas uma das partes que compõem a competência” (MUSSAK, 2003, p. 52).

O autor ratifica a ideia de que a competência é algo que deve ser desenvolvido e gerenciado pelo próprio indivíduo. “Antes, o ditado popular dizia: quem não tem competência não se estabelece. Hoje, o ditado diz: quem não tem competência não compete” (MUSSAK, 2003, p. 52).

Assim, podemos inferir que, na Administração, o perfil profissional que norteia as escolhas por um ou outro profissional é construído através de uma série de técnicas e procedimentos específicos, que podem ter como base as necessidades da posição a ser ocupada e/ou as competências requeridas pela organização. Na visão tradicional da Administração, os autores concordam que há um componente subjetivo a ser considerado nos processos de seleção, mas que esses tendem a ser minimizados através do uso racional desses métodos e procedimentos, o que permitiria maior neutralidade e imparcialidade nas contratações.

Heloani (2007), em estudo que se contrapõe à visão tradicional da Administração, afirma que há nos processos administrativos um espaço substancial para a subjetividade. São recorrentes, na história da Administração, as tentativas de apropriação e manipulação da subjetividade do trabalhador. Para o autor, Taylor, por exemplo, não se preocupou somente com a gestão de tempos e movimentos, mas também com administração da “percepção do trabalhador”, ou seja, com a tentativa de moldar comportamentos e forjar formas de pensar e compreender o mundo. Taylor não se preocupou somente em avaliar tempos e movimentos, mas, também, em quanto as pessoas estavam dispostas a se submeter aos seus novos métodos.

Essa seleção não possui só sua característica mais explícita – o aspecto documental – que consiste nas exigências e deveres para o cargo. Apresenta, paralelamente, uma expectativa implícita no que se refere à adesão dos operários aos métodos propostos pelo taylorismo (HELOANI, 2007, p. 37).

Na perspectiva de Heloani (2007), o processo seletivo também é uma forma de controlar a subjetividade dos trabalhadores. Num processo seletivo, não avaliamos somente requisitos que estejam de acordo com o cargo ou com as estratégias da empresa, mas também

avaliamos o quanto as pessoas estão em consonância com as regras da empresa e do mercado e o quanto estão dispostas a se submeter a essas regras.

Para Alves (2000, p. 31), nas organizações flexíveis, acentua-se fortemente a “captura” da subjetividade operária pela lógica do capital, tornando-se essa prática um dos pilares desse novo modelo de organização do trabalho. Para o autor, as novas formas de gerenciamento de pessoal, que se centram na gestão participativa e no trabalho em equipe, constituem-se em estratégias manipulatórias, que visam a aumentar o controle do capital sobre os trabalhadores, bem como aumentar a lucratividade. Através dos incentivos à participação, ao pensar pró-ativo e implantação de sua cultura organizacional, “[...] procura capturar o pensamento operário, integrando suas iniciativas afetivo-intelectuais nos objetivos da produção de mercadorias” (ALVES, 2000, p. 55).

Pensamos que a seleção, à medida que elenca determinados requisitos para inserir ou excluir pessoas do mercado de trabalho, é um forte elemento de condução e direção das formas de pensamento e comportamento do trabalhador. Os requisitos em alta no mercado de trabalho, frequentemente, são discutidos em programas de televisão, revistas e jornais, ajudando na disseminação do que é esperado em termos de títulos, experiências e comportamentos.

Sarriera *et al* (2001), analisando a influência de crenças e valores nos processos seletivos de jovens em empresas de pequeno e médio porte, referem que as empresas tendem a organizar o seu processo de trabalho conforme o seu ramo de atividade, mas que é possível observar semelhanças nas formas de seleção utilizadas. Em sua pesquisa, evidencia uma série de elementos presentes nas crenças e valores do selecionador que interfere na escolha dos candidatos. Dentre esses elementos, estão questões étnicas, de gênero e idade, além de aspectos como estado civil, aparência, ter ou não filhos, honestidade, entre outros. Para o autor, empresas de grande porte, por disporem de maiores recursos, tenderiam a realizar um processo seletivo mais técnico e menos subjetivo, uma vez que investem em treinamento dos selecionadores para lidar com tais questões. Já as empresas de pequeno e médio porte tenderiam a realizar o seu processo seletivo com base no senso comum, com grande influência da subjetividade nessa atividade.

Em nosso entendimento, os requisitos e critérios de seleção ultrapassam os valores e crenças dos selecionadores, pois envolvem valores e crenças não só de uma empresa, mas de uma sociedade. Por isso, não podem ser resolvidos ou minimizados mediante treinamento dos selecionadores. Vale referir que os próprios selecionadores estão, muitas vezes, submetidos a reproduzir a lógica imposta pelas organizações e pela sociedade. Da mesma forma,

acreditamos que a falta de critérios claros e transparentes em termos de seleção de pessoal, bem como o uso de práticas discriminatórias, também são recorrentes entre as empresas de grande porte, talvez apenas menos explícitos. A pesquisa de Sarriera *et al.* (2001), no entanto, ajuda-nos a demonstrar os componentes de subjetividade e parcialidade presentes nos processos seletivos.

Se analisarmos a questão, do ponto de vista da avaliação por competências, também é possível observarmos que existem esforços no sentido de buscar ferramentas que, de fato, possam mensurar as competências. No entanto, o que existe hoje ainda são métodos bastante subjetivos e que se constituem em alvo de reclamações tanto por parte de gestores como trabalhadores. Fernandes e Hipólito (2008) afirmam que a aplicação do uso de ferramentas de avaliação como suporte a decisões gerenciais vem se constituindo num dilema que permeia a gestão de RH, pois ao mesmo tempo em que se admite a importância de processos estruturados de avaliação, “percebe-se, na prática, a dificuldade desses instrumentos de cumprirem com o prometido” (FERNANDES E HIPÓLITO, 2008, p.151).

Ainda na perspectiva da Administração, a noção de competências é bastante heterogênea, havendo divergência tanto em sua compreensão como aplicação (DIAS *et al.*, 2008).

Apesar de ser evidente que os requisitos de seleção de pessoal são amplos, diversificados e que variam de região para região, de empresa para empresa e de cargo para cargo, os critérios de inserção profissional⁴ parecem assumir um caráter ainda mais nebuloso quando ficam centrados em aspectos muito subjetivos e definidos de forma soberana pelo empregador. É complexo saber, hoje, em que critérios uma empresa baseia-se para selecionar sua força de trabalho.

Como já mencionado anteriormente, muitos métodos tentam reduzir a subjetividade inerente a tais processos, mas de maneira alguma garantem a neutralidade e imparcialidade nas decisões dos gestores e/ou selecionadores. Em oposição à concepção racionalista de seleção manifesta por uma corrente de autores⁵ da Administração, entendemos que existe um espaço de subjetividade entre os requisitos pré – definidos e descritos para ocupação de um cargo e os critérios de seleção finais, que realmente definem a pessoa a ser contratada. Esse espaço é também da sociedade, que institui, legítima e válida tais formas de atuação e de participação no cenário produtivo e econômico, compreendo-as como “naturais”.

⁴ O termo inserção profissional aqui utilizado baseia-se em Oliveira (1998), que compreende a inserção profissional de forma mais genérica, ou seja, como o período de transição entre o emprego e o desemprego.

⁵ É importante mencionar que essa corrente de autores é amplamente difundida e predomina nas Escolas de Administração e no ensino de práticas de Recursos Humanos.

5.2 COMPETÊNCIAS NA PERSPECTIVA DA SOCIOLOGIA CRÍTICA

De acordo com Deluiz (2001), para atender às exigências do novo padrão de acumulação capitalista flexível ou toytista, começa a ser debatido na década de 80, no Brasil, o modelo de competências. A autora cita alguns elementos preconizados por essa abordagem: a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação, a análise da mobilidade do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua e a desarticulação dos antigos sistemas de ligação entre formação, carreira e desempenho.

Ferreti (2004) afirma que na década de 90 esse modelo passa, definitivamente, a ser absorvido pelas organizações, via políticas e práticas de recursos humanos, implicando novos critérios de seleção e de avaliação de profissionais. Uma das inovações, para esse autor, é a valorização da experiência profissional, compreendida na dimensão do conhecimento tácito, que passa não só a ser reconhecido, mas também requisitado pelas empresas.

A disseminação do modelo de competências nas organizações entra em oposição ao modelo de qualificação e formação que pautava as relações de trabalho e os requisitos e critérios de seleção até então utilizados.

De acordo com Costa (2007), a qualificação é algo não mensurável e construído socialmente, pois pode estar relacionada a diversos fatores, como a escolaridade, a complexidade de tarefas, a formação, o salário, o comportamento etc. No entanto, ela se sustentou enquanto forma reguladora das relações de trabalho, pela estabilidade e solidez peculiares ao modelo fordista.

Manfredi (1998) afirma:

A ampliação e a substituição da qualificação pela competência (definida em termos tão genéricos e universais) trazem consigo uma fluidização dos códigos sociais preexistentes que demarcavam as relações entre saber, especialização profissional, cargos, carreira e salários, aumentando, assim, a possibilidade de adoção, por parte dos empregadores, de mecanismos mais idiossincráticos e unilaterais na definição do enquadramento profissional e dos critérios de mobilidade ocupacional dentro da empresa e quiçá no mercado formal de trabalho. Nesse sentido, a imprecisão da noção de competência (definição genérica e abrangente) parece coadunar-se com os pressupostos de 'flexibilização' de direitos' trabalhistas e sindicais. (MANFREDI, 1998, p. 29)

Para Dubar (1998), as principais mudanças preconizadas pelo modelo de competências são:

- a) o recrutamento passa a privilegiar o diploma em detrimento de qualquer outro critério, ocasionando a dificuldade de inserção de pessoas com baixos níveis de qualificação;
- b) novas práticas de entrevistas e “balanço de competências”, ocasionados pela valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira;
- c) novos critérios de avaliação de competências, como qualidades pessoais e relacionais: responsabilidade, trabalho em equipe... É avaliada a capacidade do indivíduo de mobilizar tais competências em prol da empresa;
- d) instigação à formação contínua;
- e) abandono dos antigos sistemas de classificação, oriundos das negociações coletivas, e a proliferação de programas que visam a vincular o salário ao desempenho e à formação, tratando-o de uma forma individualizada.

Alaluf (2007) afirma que o objeto da formação passa a ser a aquisição de competências. Segundo o autor, a partir da década de 90, com a publicação do livro “Ensinar e aprender para a sociedade cognitiva”, publicado pela Comissão Europeia, a formação passa a ter uma nova dimensão, tendo importância a ideia da formação contínua. Se antes a educação e a formação eram caminhos para promoção social e profissional das pessoas, isso não ocorre nas perspectivas enunciadas pelo livro da Comissão Europeia.

Os indivíduos devem construir a sua qualificação e co-financiar eles próprios a sua formação contínua, recorrendo às múltiplas possibilidades oferecidas pelo mercado da formação. (...) A educação e a formação ao longo de toda vida tornam-se, assim, um conjunto de obstáculos, continuamente renovados, que se deve transpor para escapar aos processos de exclusão profissional e social. Em lugar de assegurar a promoção social, a formação torna-se, assim, somente para os que saberão tirar pessoalmente proveito, um meio de continuidade profissional, senão de sobrevivência, retardando uma desqualificação que arrisca agravar-se com a idade (ALALUF, 2007, p. 55).

Dubar (1998) também chama atenção para o fato de que, ao contrário do modelo de qualificações, em que questões salariais e de carreira eram definidas em convenção coletiva, nesse modelo, as competências que implicam a contratação e promoção dos profissionais, por exemplo, acabam sendo definidas unilateralmente pelo empregador. O autor ainda menciona a dificuldade desse modelo emergente em mensurar tais competências. “[...] diante da ausência de ‘super-regras’ organizando as negociações coletivas, essas ‘competências’ tornam-se

rapidamente pretextos para a exclusão dos mais frágeis, dos mais velhos e dos menos diplomados” (DUBAR, 1998, p. 100).

Stroobants (2004) acredita que as origens do modelo em questão não são tão claras e deterministas, mas também explica que, muitas vezes, essa origem é abordada como uma proposta de superação do modelo de qualificação. A autora afirma que competência é um termo polissêmico e que ainda existem dúvidas sobre “[...] a possibilidade de prescrever, formar, avaliar ou apenas definir essas competências” (STROOBANTS, 2004, p. 68). Mesmo diante dessa realidade, o modelo já vem sendo adotado por empresas e pelo sistema de educação.

Para essa corrente de autores, o modelo de competências serviria de base e suporte ideológico para a flexibilização e precarização do trabalho.

Tendo em vista a fragilidade das ferramentas de avaliação de competências, bem como do próprio termo competência, também pensamos que essa forma de gestão pode contribuir para manter veladas formas discriminatórias e não legais de seleção de pessoal. Deparamo-nos, hoje, com uma diversidade de termos como capacidade de adaptação, capacidade de relacionamento, capacidade de automotivação, resiliência, entre outros. No entanto, até que ponto esses termos propagados socialmente não carregam de forma subliminar outra intenção em termos de seleção? Tomando como exemplo a capacidade de adaptação, seria capacidade de adaptação ou capacidade de submissão a um contexto de instabilidade e precariedade, em que os interesses da organização devem ser colocados acima de tudo?

Dessa forma, parece que se disseminam na sociedade, protegidos pela máscara da racionalidade e da cientificidade, os modos de ser que devem ser adotados pelos trabalhadores. No intuito de fugir do fantasma do desemprego, os que procuram um emprego ou os que querem mantê-lo passam a buscar tais atributos (conhecimentos, comportamentos...) valorizados pelas empresas.

Acreditamos que, em muitos processos seletivos, os requisitos e critérios de seleção ou as competências requeridas pelas empresas não são divulgados de forma clara e específica para os candidatos, ou sequer são mencionadas. Tampouco são mencionados abertamente os meios usados para avaliação dos candidatos. Isso, de certa forma, contribuiria para manter em sigilo ou mascarar critérios de seleção que as empresas não têm interesse de que venham a público.

5.3. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A LEGISLAÇÃO

Os processos seletivos, no Brasil, estão submetidos a regras previstas na legislação. A legislação, apesar de incipiente em termos de abrangência, fiscalização e punições, prevê o princípio da não discriminação, e encontra sua base na Constituição de 1988. A Constituição de 1988 prevê o princípio da igualdade como valor supremo de uma sociedade, sendo “objetivo fundamental da República Federativa do Brasil promover o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (art. 3º).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o termo discriminação como toda “distinção, exclusão ou preferência, com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidades ou de tratamento no emprego ou profissão” (...). São dedicadas a esse tema duas importantes convenções: a) Convenção n. 100, de 1951, que diz respeito à igualdade de remuneração entre homens e mulheres; b) Convenção n. 111, de 1958, que trata da discriminação em termos de emprego e profissão.

Sobre a igualdade de oportunidades, o artigo 2 da convenção 111 diz:

Todo País-membro no qual vigore essa Convenção compromete-se a adotar e seguir uma política nacional destinada a promover, por meios adequados às condições e à prática nacionais, a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e profissão, objetivando a eliminação de toda discriminação nesse sentido.

No Brasil, um marco foi a Lei 9.029, sancionada em 1995, que prevê punição para práticas que limitem o acesso ou permanência no emprego por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade. Posteriormente, a Lei 1905, de 1998, proíbe o uso da expressão “boa aparência” ou similares nos anúncios de seleção de pessoal.

Em 2008, também é sancionada a Lei 11644/08, que profere que para fins de contratação não poderá ser exigida a experiência prévia por período superior a 6 (seis) meses no mesmo tipo de atividade. Essa lei visa a favorecer a inserção dos jovens no mercado de trabalho.

Desde então, requisitos de seleção de pessoal que envolvam gênero, estado civil, raça, cor, idade, aparência e experiência (superior a 6 meses) deveriam ser banidos dos processos seletivos. O fato é que essas leis ainda são pouco conhecidas e pouco fiscalizadas, o que faz

com que as mudanças em termos de discriminação, na situação de seleção, restrinjam alterações nas formas de anúncio das vagas, como veremos no decorrer do trabalho.

6. METODOLOGIA/PERCURSO INVESTIGATIVO

6.1 TIPO DE ESTUDO E DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A questão que norteou este estudo está centrada no “não dito” sobre os requisitos de seleção de pessoal utilizados pelas empresas de telefonia móvel em tempos de flexibilidade e competência para expansão capitalista. Assim, procuramos identificar e trazer à tona esse “não dito”, tanto em termos de requisitos de seleção de pessoal bem como nas relações flexíveis estabelecidas por operadoras e intermediadoras de emprego. Perseguimos três objetivos principais, sendo o primeiro deles o de delimitar quais vagas são encaminhadas para as intermediadoras e quais as características dessas vagas em termos de requisitos de seleção descritos, ou seja, identificar se existe um perfil descrito e qual é esse perfil. O segundo foi identificar os requisitos de seleção de pessoal que não são socialmente explicitados, mas que são valorizados pelas empresas pesquisadas e que se constituem como critérios de exclusão de candidatos. Por fim, buscamos analisar a influência e papel desempenhado pelo intermediador na definição e aplicação desses requisitos de seleção.

O problema de pesquisa e objetivos propostos neste estudo direcionaram-nos para uma pesquisa de caráter qualitativo- exploratório, pois sua finalidade consistiu em buscar uma aproximação com um universo que consideramos velado e latente nos processos seletivos e que é permeado por uma inter-relação entre operadoras de telefonia móvel e intermediadoras de emprego.

Gil (1999) define um trabalho de pesquisa de natureza exploratória da seguinte forma:

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, esse tipo de estudo visa a proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

Nesse momento, o objetivo maior do estudo consistiu em obter um maior conhecimento sobre o assunto, a fim de, futuramente, serem formulados problemas mais precisos sobre a presente questão de pesquisa.

Na busca por uma aproximação do objeto de estudo, delimitamos os sujeitos da pesquisa em três grupos: 1) *Gestores* – Profissionais que atuam na coordenação dos processos seletivos e têm contato direto com o cliente, realizando negociações com o mesmo e zelando pelo cumprimento do contrato entre as empresas; 2) *Selecionadores* - Profissionais que atuam especificamente nos processos de seleção para empresas de telefonia móvel, através de empresas intermediadoras de emprego; 3) *Trabalhadores* - Profissionais que passaram por processo seletivo para empresa de telefonia móvel, através de empresas intermediadoras.

Duas foram as principais razões para optarmos em buscar essa aproximação através das intermediadoras de emprego. A primeira delas dá-se pela constatação de que tem sido cada vez mais difundido o uso desse tipo de empresa nos processos seletivos das organizações, e de que as mesmas têm ocupado um espaço significativo no mercado de trabalho atual, sendo que isso também se dá no ramo da telefonia (GUIMARÃES, 2009; GUIMARÃES, 2006).

A segunda razão foi por acreditarmos que os profissionais de Rh das empresas de telefonia estariam mais distantes das respostas que procurávamos, uma vez que boa parte dos processos de recrutamento e seleção são realizados por terceiros, por intermediadores de emprego. Isso já foi observado nos primeiros contatos com o campo, pois das quatro principais operadoras que atuam no Estado, todas terceirizam, senão todo, ao menos parte, dos seus processos de recrutamento e seleção, isso levando em conta somente a área comercial .

Os gestores que atuam nas empresas intermediadoras foram incluídos na pesquisa no intuito de compreendermos melhor a realidade da intermediação, suas inter-relações com as operadoras de telefonia e o contexto em que se constroem os requisitos e critérios de seleção aqui investigados, bem como o papel desempenhado pelas intermediadoras nessa questão. Compreendemos que o gestor tem uma visão mais generalista dos processos e está também em contato direto com o “cliente”, porém num ângulo de visão diferente do selecionador, mas complementar no sentido de possibilidade de ampliação dos dados sobre o problema em questão.

Pensamos que a experiência e os conhecimentos adquiridos na prática intensa da seleção poderiam nos aproximar das respostas para o problema aqui em foco, sendo que esses saberes são peculiares aos selecionadores que atuam em empresas intermediadoras de emprego. Esses trabalhadores possuem uma atuação de cunho especialista, o que lhes gera um

conhecimento bastante aprofundado sobre os perfis demandados pelas empresas, seja esse perfil descrito ou não. Esses profissionais estão em contato direto com as justificativas de recusa e aceite de candidatos encaminhados, o que lhes proporciona acesso aos aspectos não explicitados, mas praticados como critério de seleção. Podemos dizer que desvendar esses aspectos “não ditos” é parte fundamental do trabalho do selecionador, pois à medida que conhece em profundidade o seu demandante, tem maiores chances de encaminhar candidatos que sejam aceitos e, conseqüentemente, maiores chances de concluir os processos de seleção em aberto com maior rapidez e qualidade, garantindo a satisfação do seu cliente.

O grupo de trabalhadores insere-se na pesquisa no intuito de complementar os dados obtidos através dos selecionadores, principalmente no que tange aos elementos valorizados e não valorizados nos processos seletivos. Pela dificuldade em localizar profissionais que foram aprovados e reprovados em processos seletivos via intermediador, foi necessário delimitar esse grupo em trabalhadores que atuam em empresas de telefonia móvel, verificando, assim, o seu processo de entrada na empresa. Essa delimitação foi favorável, pois a atuação na empresa possibilita maior proximidade com a cultura da organização e maior acesso ao que é valorizado e ao que é preterido nessa cultura. O dia a dia da empresa e o contato com colegas que também possuem vivências sobre seu ingresso nesse mercado possibilitam ainda maior acesso aos aspectos mais velados sobre os processos seletivos. O relato real e vivo desse grupo de sujeitos sobre como se deu o seu ingresso na empresa foi bastante relevante para a pesquisa, pois trouxe dados complementares para as entrevistas, principalmente dos selecionadores. A escolha dos trabalhadores deu-se, inicialmente, de forma aleatória. O primeiro contato com esses profissionais deu-se no próprio local de trabalho, e conforme sua disponibilidade e abertura foi agendado ou não um segundo momento para maiores explicações sobre a pesquisa e realização da entrevista. No decorrer, como modo de construir esse grupo de sujeitos, foi utilizado o procedimento bola-de-neve, em que um participante indica outro possível candidato para participar da pesquisa (TURATO, 2008).

Cabe mencionar que para os três grupos também foi utilizada a rede de relacionamento da pesquisadora, visando a facilitar o acesso a esses profissionais e entrada nas empresas.

Para garantir a extensão e a qualidade adequadas do grupo de sujeitos, utilizamos os critérios de diversificação e saturação, de acordo com Marre (1991). O critério de diversificação refere-se à localização de indivíduos “[...] que são capazes de analisar, de um modo suficientemente amplo, a totalidade, ou quase totalidade, dos temas, fatos, estratégias, juízos e itinerário do grupo social investigado” (MARRE, 1991, p. 112). Esses três grupos de sujeitos proporcionaram-nos um olhar mais amplo sobre o fenômeno estudado, uma vez que

ocupam posições diferentes nas empresas e, assim, puderam fornecer dados sob pontos de vista diferenciados.

Tendo em vista a complexidade de departamentos e cargos peculiares a uma empresa de telefonia, bem como o limite de tempo para realização da pesquisa, optamos por também concentrar os esforços em apenas um departamento, no caso, aqui, o comercial. Assim, não foram incluídos na pesquisa sujeitos que atuassem em empresas que fazem intermediação para outras áreas específicas, como, por exemplo, a área técnica. A escolha pelo departamento comercial dá-se pela sua importância e expressiva expansão. Conforme já mencionado, as empresas de telefonia móvel têm deslocado o cerne do seu negócio para atividades comerciais, passando essas a serem caracterizadas pela base menor em operações e maior foco na comercialização de serviços (LARANJEIRA, 2001; MOCELIM, 2006).

A pesquisa enfoca as áreas de comercialização para o grande público e não chega a investigar as áreas de vendas para pessoa jurídica. Dentro do que denominamos grande público, podemos dizer que a área comercial das empresas de telefonia móvel divide-se em canal direto, constituído pelas lojas próprias, e canal indireto, constituído pelo varejo e revendas. As lojas próprias são pontos comerciais próprios das operadoras, onde são comercializados seus produtos e serviços. Já o varejo diz respeito aos produtos e serviços das operadoras que são comercializados em lojas do varejo em geral. Nesse caso, os trabalhadores atuam em estabelecimentos comerciais de diferentes segmentos (supermercados, lojas de eletrodomésticos etc), representando e divulgando a marca da operadora. As revendas são lojas onde são comercializados produtos e serviços das operadoras, mas cujos proprietários são terceiros. Essas subdivisões da área comercial têm como objetivo maior efetuar e alavancar a venda aos consumidores finais, porém, em diferentes pontos de vendas.

A princípio, as quatro maiores operadoras de telefonia móvel que atuam no Estado foram consideradas na pesquisa. Já em campo, porém, podemos observar que uma das operadoras atua totalmente em caráter de franquia. Assim, cada franquia tem um processo de recrutamento e seleção diferenciado, que, em sua maioria, é realizado pelo gestor da loja, não envolvendo a atuação do intermediador de emprego. Por essa razão, e também pelo limite de tempo para realização da pesquisa, optamos em não incluir essa empresa no estudo.

Uma segunda operadora não permitiu que fosse realizada a entrevista com o gestor ou selecionador da empresa intermediadora. A justificativa apresentada é que os dados com relação a vagas, perfil profissional, bem como relação entre as empresas, são sigilosos, por questões de concorrência. Mesmo após várias horas de aguardo na sala de espera da intermediadora, de emails trocados e conversa com os gestores, explicando aspectos de sigilo

e ética da pesquisa, a operadora foi taxativa em não autorizar a realização da entrevista. A intermediadora, nesse caso, apenas informou que não tinha outra alternativa a não ser acatar o que havia sido determinado.

Assim, o grupo de sujeitos da pesquisa atua em cinco empresas intermediadoras de emprego que prestam serviços para duas operadoras de telefonia móvel, em diferentes níveis. O quadro a seguir, mostra a atividade principal da intermediadora e o tipo de serviço que é prestado para a operadora.

Quadro 1: Relações Operadoras e Intermediadoras

Operadora	Intermediadora	Atividade Principal	Serviços Prestados para telefonia / Canal Comercial
Empresa A	Empresa A1	Recrutamento e Seleção e agenciamento de mão de obra	Recrutamento seleção e / Lojas próprias
	Empresa A2	Call Center	Recrutamento, seleção e locação de mão de obra / Varejo
	Empresa A3	Recrutamento, seleção e locação de mão de obra	Recrutamento, seleção e locação de mão de obra / Varejo
Empresa B	Empresa B1	Recrutamento, seleção, locação e agenciamento de mão de obra	Recrutamento e seleção e agenciamento de mão de obra / Lojas próprias
	Empresa B2	Recrutamento, Seleção e locação e de mão de obra	Recrutamento, Seleção e locação de mão de obra / Varejo

A empresa intermediadora A1 pode ser denominada uma consultoria de recursos humanos, cujo foco principal do negócio está no recrutamento e seleção de pessoal. Ela presta exclusivamente esse tipo de serviço para as lojas próprias da A. Pode-se dizer que a A1 é quarterizada, pois, contratualmente, presta serviço direto para uma empresa do mesmo grupo acionário que a empresa A. A A1 assumiu as atividades de recrutamento e seleção para loja própria da A, após a empresa A3 ter encerrado suas atividades no RS, no fim de 2009. Desde então, todos os trabalhadores de lojas próprias da A são selecionados pela A1.

O call center é a atividade principal da empresa A2, porém, há cinco anos, ela passou a atuar também com recrutamento, seleção e locação⁶ de pessoal para o varejo da operadora A, ficando responsável por toda a gestão dessa equipe de trabalhadores. Vale mencionar que essa empresa pertence ao mesmo grupo de acionistas da empresa A.

As empresas A3 e B2 têm o cerne do seu negócio voltado para as atividades de recrutamento, seleção e locação de mão de obra, e prestam esse tipo de serviço para as operadoras. A A3 era, até final de 2009, responsável por toda a seleção e gestão das pessoas de lojas próprias da A. Já a B2 continua em atividade, porém sua atuação ocorre com a equipe de varejo da B.

A empresa B1 também pode ser denominada uma consultoria de recursos humanos. No entanto, seu negócio estende-se para a locação de mão de obra temporária. Os serviços prestados para a B são de recrutamento, seleção e locação de mão de obra temporária em períodos sazonais, exclusivamente para as lojas próprias.

Para definição da quantidade de entrevistas realizadas, foi utilizado o critério de saturação, de acordo com Marre (1991). Esse autor afirma que, a partir de um certo número de entrevistas realizadas, as que sucedem não acrescentam praticamente mais nada ao que já foi expresso. “Dir-se-á que o campo investigado está coberto e que se alcança um certo nível de saturação” (MARRE, 1991, p. 113). O grupo de sujeitos constitui-se por 14 entrevistados, sendo 3 gestores, 4 selecionadores e 7 trabalhadores. O quadro abaixo demonstra a distribuição dos sujeitos entrevistados nas empresas intermediadoras e operadoras.

Quadro 2: Posicionamento dos entrevistados nas empresas pesquisadas

Empresas		Entrevistados		
Operadora	Intermediadora	Gestor	Selecionador	Trabalhador
A	A1	1		2
	A2		1	1
	A3		1	1
B	B1	1	1	1
	B2	1	1	2
Total Entrevistados		3	4	7

É importante esclarecer que na empresa A1 o gestor era também responsável por realizar os processos seletivos e, por isso, quem mais detinha conhecimento sobre os mesmos.

⁶ A locação de mão de obra ocorre quando a intermediadora contrata os trabalhadores e “loca”-os para empresas-clientes para serviços específicos.

Assim, o mesmo profissional foi entrevistado duas vezes, sobre questões de gestão e seleção, respectivamente. Da mesma forma, na empresa A2, também tivemos um único profissional sendo entrevistado como gestor e selecionador, pois nessa empresa o cargo gerencial tem base em SP. Em POA, há um selecionador senior que fica responsável pela execução e gestão dos processos seletivos. Assim sendo, finalizamos a coleta de dados com 14 sujeitos e 17 entrevistas realizadas.

Acreditamos ser relevante, ainda, expor algumas características sobre os grupos de sujeitos que fizeram parte da pesquisa. Como demonstra o quadro abaixo, para o grupo de gestores e selecionadores, o tempo de atuação na empresa varia de 9 meses a 10 anos, e a formação superior em Psicologia predomina.

Quadro 3: Caracterização dos grupos de sujeitos: gestores e selecionadores

Operadora	Intermediador	Entrevistado	Formação	Tempo de atuação na empresa
A	A1	Gestor/Selecionador	Superior completo/Psicologia	1 ano
	A2	Gestor/Selecionador	Superior completo/Psicologia	3 anos
	A3	Gestor	Superior completo/Psicologia	3 anos
		Selecionador	Superior completo/Psicologia	2 anos
B		Gestor	Superior completo/Administração	2 anos
		Selecionador	Superior completo/Psicologia	6 anos
	B2	Gestor	Superior completo/Psicologia	10 anos
		Selecionador	Superior em andamento/Psicologia	9 meses

Destacamos, nesse grupo, a presença das mulheres na atividade de recrutamento e seleção e também de gestão. Com exceção da empresa B1, os gestores, antes de ocuparem essa posição, atuavam como selecionadores. Também destacamos o predomínio do curso de Psicologia.

Seguem abaixo os dados sobre formação, tempo de empresa, sexo e idade do grupo de trabalhadores:

Quadro 4: Caracterização dos grupos de sujeitos: trabalhadores

Intermediador	Entrevistado	Formação	Tempo empresa	Sexo	Idade
A1	Entrevistado 1	Superior completo	1 ano	M	26 anos
	Entrevistado 2	Ensino médio completo	7 meses	F	32 anos
A2	Entrevistado 1	Ensino médio completo	6 meses	F	39 anos
A3	Entrevistado 1	Ensino médio completo	2 anos	F	28 anos
B1	Entrevistado 1	Superior em andamento	6 anos	F	26 anos
B2	Entrevistado 1	Ensino médio completo	8 meses	M	24 anos
	Entrevistado 2	2 grau completo	3 anos	F	28 anos

No grupo de trabalhadores, assim como no de selecionadores e gestores, nota-se o predomínio das mulheres, bem como do ensino médio completo como formação. A idade – 24 a 39 anos - é relativamente diversificada, se levarmos em conta a tradição das empresas de telefonia de contratar jovens, o que nos permitiu ter relatos de diferentes faixas etárias.

6.2 A COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados elegidas para este estudo foram a entrevista semi-estruturada e a observação simples. Essa última técnica consistia na observação de um processo seletivo nas empresas intermediadoras de emprego, desde o processo de solicitação da vaga, por parte da operadora, até a escolha final do candidato. Porém, as empresas convidadas a participar da pesquisa, apesar de se declararem abertas e transparentes em seus processos de recrutamento e seleção, não autorizaram que essas atividades fossem observadas in loco.

Desse modo, a observação limitou-se à sala de recepção das empresas intermediadoras e a visitas a lojas próprias e lojas do varejo, onde atuam os profissionais aprovados nas seleções. De acordo com Gil (1999), a observação simples é bastante adequada aos estudos qualitativos, sobretudo os de caráter exploratório:

Por observação simples entende-se aquela em que o pesquisador permanece alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Nesse procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador do que um ator. Daí por que pode ser chamado observação-reportagem, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas (GIL, 1999, p. 111).

Enquanto aguardávamos para um contato ou entrevista com gestor ou selecionador na recepção da empresa intermediadora, aproveitamos para coletar dados sobre candidatos, selecionadores, perfil, bem como sobre a movimentação das empresas de intermediação. Aqui, foi possível aprender que numa sala de recepção de uma empresa intermediadora ocorrem muitas coisas que falam sobre a empresa e sua prática. Referimo-nos a aspectos que vão desde conversas entre candidatos que aguardavam um processo seletivo, entre alguns que aguardavam e os que já passaram pelo processo seletivo; conversas entre selecionadores que aguardavam o cliente finalizar a entrevista com o candidato, até processos de devolução, em que se repetia para os candidatos um discurso padronizado, agradecendo a presença no processo seletivo e explicando que outro candidato estava mais adequado ao cargo, mas que seu currículo permaneceria no banco de dados para futuras oportunidades.

Nas visitas às lojas próprias e lojas do varejo, concentramo-nos em observar o perfil dos trabalhadores que ali atuavam. Também nos permitimos trocar informações com esses trabalhadores sobre as intermediadoras que realizavam a seleção e sobre o próprio perfil e processo seletivo.

De acordo com Gerhardt (2009), “a observação permite descrever o que vemos, mas também faz emergir questões (que serão exploradas nas entrevistas) sobre o que procuramos compreender das representações, do simbólico, das relações sociais, das interações lógicas etc” (GERHARDT, 2009, p. 101). Vale mencionar que os dados coletados através da observação foram importantes à medida que fomentaram reflexões e ajudaram na construção dos roteiros de entrevistas, bem como no delineamento da pesquisa.

Com relação à entrevista, (SALVADOR *apud* ROSA; ARNOLDI, 2006, p. 16) afirma que a escolha por essa técnica deve-se dar quando “[...] há necessidade de obter dados que não

podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo ser fornecidos por determinadas pessoas”. Rosa e Arnoldi (2006) acrescentam:

A opção pela técnica de coleta de dados através da entrevista deve ser feita quando o pesquisador/entrevistador precisar valer-se de respostas mais profundas para que os resultados da sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna. E só os sujeitos selecionados e conhecedores do tema em questão serão capazes de emitir opiniões concretas a respeito do assunto (ROSA; ARNOLDI, 2006, p. 16).

Minayo (2008, p. 64) define a entrevista semiestruturada como a combinação de perguntas abertas e fechadas “[...] em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”. A característica exploratória deste estudo fez-nos pensar que os mecanismos de exploração e aprofundamento do tema deveriam ser mais importantes, predominantes. No entanto, trata-se do aprofundamento sobre aspectos específicos e pré-determinados, por isso a escolha por esse tipo de entrevista. Ghiglione e Matalon (2005, p. 89) explicam que a entrevista semi-estruturada “[...] é adequada para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido”.

É válido também citar que, por se tratar de um tema polêmico e crítico, foram descartadas técnicas que envolvessem a atuação em grupo, a fim de reforçar a preservação do sigilo dos entrevistados e informações por eles emitidas, possibilitando maior espontaneidade no discurso dos mesmos.

Conforme demonstra o quadro a seguir, para realização das entrevistas, foram criados três roteiros (em anexo), específicos para cada grupo de sujeitos, que tinham como objetivo nortear o diálogo e facilitar a manutenção do foco nos aspectos centrais do estudo, isso, no entanto, sem impor rigidez na forma de condução da entrevista.

Quadro 5: Organização das entrevistas

ROTEIRO ENTREVISTA	QUESTÕES CENTRAIS
Gestores (Apêndice B)	<ul style="list-style-type: none"> • Relações operadoras e intermediadores (contrato...) • Características das vagas trabalhadas • Autonomia do intermediador (para definição de perfil, salários etc)
Selecionadores	<ul style="list-style-type: none"> • Existência e constituição de perfil descrito

(Apêndice C)	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos valorizados na seleção • Requisitos de seleção “não ditos” • Características desvalorizadas na seleção • Formato do processo seletivo
Trabalhadores (Apêndice D)	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos valorizados na seleção • Requisitos de seleção “não ditos” • Características desvalorizadas na seleção • Formato do processo seletivo

Nos três grupos pesquisados – gestores, selecionadores e trabalhadores – foram realizadas entrevistas-piloto, a fim de verificarmos a aplicabilidade e qualidade do roteiro. As entrevistas foram realizadas, em sua grande maioria, no local de trabalho dos profissionais, visto que praticamente todos alegavam que dessa forma evitariam gastar tempo com deslocamento. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e transcritas.

6.3 A ANÁLISE DE CONTEÚDO E CONSTRUÇÃO DE CATEGORIAS

O procedimento utilizado para o tratamento dos dados coletados nas entrevistas é a análise de conteúdo. Bardin (1979), que estudou largamente esse tema, já apresentava, em sua obra clássica, uma definição abrangente do assunto:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução dessas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Minayo (2007) acrescenta que as tendências atuais da análise de conteúdo, sejam elas pautadas pela lógica qualitativa ou quantitativa, visam a “[...] ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica ante a comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou resultados de observação” (MINAYO, 2007, p. 308). Para a autora, “[...] do ponto de vista operacional, a

análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano das falas, depoimentos e documentos, para atingir um nível mais profundo, ultrapassando os sentidos manifestos do material” (MINAYO, 2007, p. 308).

Sobre os procedimentos metodológicos, considerando a perspectiva qualitativa da análise de conteúdo, Gomes (2008) destaca quatro: categorização, inferência, descrição e interpretação.

De acordo com Bardin (2008), a categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (p. 145).

Os critérios de classificação não foram estabelecidos a priori, eles foram sendo delineados após a coleta dos dados. O critério de categorização foi semântico, pois buscamos identificar, nas entrevistas, temas significativos e interligados com os objetivos e problemáticas que nos propusemos a estudar.

Quadro 6: Construção das categorias

QUESTÃO NORTEADORA	OBJETIVOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
O que não é dito sobre os requisitos de seleção de pessoal nas empresas de telefonia móvel em tempos de flexibilidade e competência para expansão capitalista?	Compreender relações operadoras x intermediadoras	FLEXIBILIDADE
	Identificar o perfil descrito	PERFIL DESCRITO “O DITO”
	Identificar o perfil não descrito	PERFIL NÃO DESCRITO “O NÃO DITO”

A categoria **flexibilidade** evidencia o complexo contexto em que se dão os processos seletivos aqui estudados, destacando as relações entre operadoras de telefonia móvel e empresas intermediadoras de emprego. Isso abrange, dentre outros aspectos, as vagas encaminhadas para as intermediadoras e suas características, bem como aspectos do contrato formal de trabalho e as relações de poder que aí se estabelecem. Para isso, os dados foram analisados à luz do apoio teórico construído no capítulo 1, principalmente no tópico

flexibilização e polarização do mercado de trabalho. Os elementos dessa categoria são oriundos, em maior parte, das entrevistas realizadas com os gestores.

Para identificarmos o “não dito” sobre os requisitos de seleção, entendemos que se faz necessário, antes, entendermos o que é “dito” e descrito nesse mesmo processo. Assim, a categoria o **perfil descrito** busca evidenciar se há um perfil previamente construído e descrito, discriminando quais são os requisitos que compõem esse perfil. Ela se divide nas seguintes subcategorias:

- a) Formação e Experiência;
- b) Perfil comercial;
- c) Disponibilidade de horário.

Por fim, a categoria o **perfil não descrito** trata dos aspectos não descritos do perfil profissional, ou seja, dos elementos obscuros ou mesmo velados tanto nos requisitos como nos processos seletivos em si. Essa categoria possui as seguintes subdivisões:

- a) Idade;
- b) Aparência;
- c) Sexo;
- d) Local de residência;
- e) Estabilidade no emprego;
- f) Necessidade do emprego;
- g) Disponibilidade ampliada de horário;
- h) As Indicações;
- i) Serasa;
- j) A ambiguidade na formação;
- k) Postura;
- l) Segmentação por perfil de loja.

Essas duas últimas categorias são constituídas de elementos oriundos das entrevistas de gestores, selecionadores e trabalhadores, e as mesmas são analisadas com base nos autores referenciados no tópico o perfil profissional.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

7.1 O CENÁRIO MACRO DOS PROCESSOS SELETIVOS: RELAÇÕES OPERADORAS E INTERMEDIADORAS DE EMPREGO

Num primeiro olhar, a questão norteadora deste estudo, que envolve os aspectos não ditos sobre os requisitos e critérios de seleção nas empresas de telefonia móvel, parece encontrar respostas somente na análise dos processos seletivos e exigências de contratação do setor foco. No entanto, num olhar mais acurado, percebemos que os processos seletivos que são alvos de nossa análise ocorrem dentro de um contexto diverso e complexo. Não se trata somente de uma empresa que define, de forma técnica e isolada, os requisitos necessários para os cargos e os critérios que serão aplicados na seleção. A definição dessas exigências está inserida num contexto mais amplo e sofre alterações conforme as mudanças nas esferas econômica e política. Os processos de abertura de mercado, privatizações e reestruturação trazem mudanças importantes para o setor de telefonia, como a adoção de modelos flexíveis de organização da produção e do trabalho, com expressivo uso da subcontratação. Nesse sentido, em várias áreas das empresas de telefonia, os processos seletivos passam a não envolver somente empresa contratante e candidato, mas também uma empresa de intermediação.

Assim, podemos dizer que os processos seletivos, que aparentemente são formas imparciais e neutras de se contratar um trabalhador, ocorrem em meio a relações de mercado e relações de interesses de empresas, no caso, aqui, operadoras e intermediadoras de emprego.

No decorrer da pesquisa, foi possível observar que a forma como se constituem as relações entre operadoras e empresas de intermediação, bem como as próprias características dessas intermediadoras, são também bastante diversas e complexas. Desse modo, num enfoque mais descritivo, iremos analisar neste item essas relações, as atividades que interligam operadoras e intermediadoras, bem como os contratos formais e informais que se estabelecem tanto entre empresas como entre empresa e trabalhador. Do mesmo modo, iremos analisar as vagas encaminhadas às intermediadoras, a fim de compreendermos que tipo de processo seletivo é terceirizado e situarmos a discussão sobre o perfil dessas vagas, que faremos posteriormente.

Guimarães (2009), ao estudar a realidade dos agentes de intermediação de emprego, afirma que a adoção dos modelos flexíveis de produção é um dos elementos que favorecem o mercado de intermediação. Guimarães (2006) mostra-nos que esse elemento está presente no setor de telefonia, que passa a adotar, de forma significativa, esse tipo de organização. Dentre as atividades que vêm sendo terceirizadas pelas empresas está o recrutamento e seleção, conforme afirmam Zanelli e Bastos (apud Shossler; Grassi e Jaques, 2005). Nos dados obtidos em campo, foi possível observar que as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da área comercial têm sido amplamente terceirizadas na telefonia - atividades que passam a ser assumidas pelas empresas intermediadoras de emprego. Como já mencionado, das quatro principais operadoras que atuam no Estado, todas terceirizam, ao menos em parte, as suas demandas de recrutamento e seleção.

Foi possível observar, no entanto, que a terceirização, aqui, vai além das atividades de recrutamento e seleção, pois encontramos empresas intermediadoras de empregos realizando também atividades de locação e agenciamento da mão de obra, tanto efetiva como temporária, o que vai ao encontro das afirmações de Guimarães (2009). Essa autora afirma que o aumento no índice de empregos tende a ocorrer paralelamente com o aumento do emprego gerado pelas intermediadoras. Também cabe lembrar os achados de Guimarães (2006), que mostram a redução do emprego na operadora e conseqüente aumento nos empregos gerados nas subcontratadas.

O quadro abaixo explicita os tipos de serviços prestados pelas intermediadoras para as operadoras, o número de trabalhadores efetivos nas intermediadoras que atuam com agenciamento e locação de pessoal e o tempo da relação tomada - prestação de serviço.

Quadro 7: Serviços prestados pelas intermediadoras de emprego

Operadora	Intermediador	Serviços prestados para Operadora	Quadro de trabalhadores efetivos alocados no RS (em média)	Tempo de parceria
Empresa A	Empresa A1	Recrutamento, seleção e agenciamento de pessoal	Não tem	1 ano 2009 – em andamento
	Empresa A2	Recrutamento, seleção, agenciamento e locação de pessoal efetivo e temporário	320 trabalhadores	5 anos 2005 – em andamento

	Empresa A3	Recrutamento, seleção, agenciamento e locação de pessoal efetivo e temporário	430 trabalhadores	3 anos 2006 – 2009 (atividades encerradas)
Empresa B	Empresa B1	Recrutamento, seleção, agenciamento e locação de pessoal temporário	Não tem – Somente temporários em épocas sazonais.	7 anos 2003 – em andamento
	Empresa B2	Recrutamento, seleção, agenciamento e locação de pessoal efetivo e temporário	500 trabalhadores	4 anos 2006 – em andamento

O quadro de efetivos busca evidenciar o porte da empresa e a quantidade de vagas efetivas geradas nessas empresas terceiras. Nota-se que nas empresas A2, A3 e B2 o número de contratações realizadas é, de certa forma, expressivo. Ainda se somam a esse número as contratações temporárias que ocorrem em épocas sazonais.

No fim de 2009, na contramão do movimento de terceirização, a operadora A optou por internalizar todos os trabalhadores de lojas próprias que eram contratados pela intermediadora A3. No entanto, as atividades de recrutamento e seleção dessa força de trabalho continuou sendo executada por terceiros, no caso, pela empresa A1.

Em termos de serviços prestados, as empresa A1 e B1 concentram seu foco no recrutamento e seleção, sendo que a intermediadora B1 também atua fazendo locação de temporários em períodos sazonais. As demais empresas atuam num leque mais amplo de serviços, pois também ficam responsáveis pela locação de trabalhadores tanto efetivos como temporários. Nessas, existe um quadro de trabalhadores fixos que é reforçado pela contratação de temporários em períodos comemorativos, como Dia das Mães, Dia dos Pais e Natal. Aqui, todo o processo de busca de profissionais no mercado de trabalho - seleção, contratação, treinamento, avaliação de resultados - é realizado pela empresa intermediadora. O vínculo empregatício dos trabalhadores, nesses casos, é efetuado com a empresa intermediadora, apesar de todas as diretrizes do seu trabalho serem definidas pelas operadoras e atuarem, aos olhos do consumidor, como literalmente vestindo a camiseta da empresa.

Guimarães (2009), afirma que muitas empresas de intermediação, à medida que se expandem, passam a também contratar diretamente uma parte dos profissionais de seu banco de demandantes e a disponibilizá-los para seus clientes. Desse modo, a relação com esse cliente passa a ser mais complexa e duradoura.

Guimarães (2007) afirma que o número de empresas subcontratadas foi reduzido e que as relações dessas com as empresas de telefonia tendem a ser mais estáveis, prevalecendo a ideia da parceria. A questão da informalidade na contratação de pessoal por parte das subcontratadas também diminuiu nos últimos anos. O tempo de prestação de serviços das empresas intermediadoras parece reforçar os achados da autora, tendo como exemplo a empresa B1, que há 7 anos presta serviços para a operadora B. A empresa de menor tempo de parceria – 1 ano – iniciou sua prestação de serviços recentemente, assumindo as atividades antes realizadas pela A3. Também é necessário mencionar que todas as empresas intermediadoras atuam com contratos formais de trabalho.

A relação formal entre operadoras e intermediadoras é pautada pelo contrato de trabalho estabelecido entre as partes. Um aspecto importante desse contrato, bastante mencionado pelos gestores entrevistados, diz respeito ao estabelecimento de prazos para realização do processo seletivo e admissional, que variam de 2 a 15 dias, conforme a negociação com a empresa e conforme o cargo a ser trabalhado. Na maioria dos casos, o não cumprimento desse prazo incorre em penalidades para a intermediadora, podendo essas serem de caráter financeiro.

Contratualmente falando, sempre tem muita coisa, assim, que compromete a consultoria. Por exemplo, a gente tem um prazo de 15 dias, se a gente não consegue entregar a gente pode ter uma multa que varia de 1 a 5% do faturamento que nós acordamos (Gestor B1).

Fica a cargo da operadora a definição das estratégias a serem executadas, como a definição de metas de vendas, de campanhas promocionais; a definição do perfil profissional a ser contratado e do tempo de seleção, dentre outras responsabilidades. O controle e avaliação da execução das estratégias é garantido mediante avaliação de indicadores de performance e penalidades estabelecidas em contrato, caso não se cumpram os objetivos fixados. A intermediadora é avaliada na sua prestação de serviços, e, embora parte dos gestores entrevistados relate que existe uma margem de negociação com relação a essas penalidades, os resultados dessas avaliações parecem ser vitais para manutenção do contrato com a operadora.

No caso da intermediadora B1, essa avaliação está pautada no cumprimento de prazo e na qualidade dos processos seletivos, ou seja, se os candidatos encaminhados estavam dentro do perfil e do prazo estabelecidos. A empresa intermediadora A1 é avaliada por prazo de fechamento de vaga e entrega de documentação completa para processo admissional. Já as intermediadoras A2, A3 e B2, que fazem locação e agenciamento de pessoal, são avaliadas por prazos de fechamento de vaga, rotatividade e, principalmente, metas de vendas. A preocupação em atingir os resultados esperados mostra-se até entre as empresas que pertencem ao mesmo grupo de acionistas, como a operadora A e a intermediadora A2.

A cada 3 meses, a empresa de telefonia nos avalia, verificando o índice de rotatividade dos funcionários e o nível de rendimento; então, o cliente nos avalia e existe toda uma preocupação em realizar os processos com excelência, de forma a evitar o desligamento das pessoas de forma precoce (Gestor/Selecionador - A2).

O relacionamento entre as operadoras e as intermediadoras é visto pelos gestores como bom, sendo caracterizado pela confiança, acessibilidade e proximidade, o que se aproxima da ideia de parceria enunciada por Guimarães (2007):

Eles são bem acessíveis, eles negociam, se tem que dar feedback de aspectos negativos eles nos dão, mas é de uma forma construtiva, (...) no intuito de ajudar (Gestor/Selecionador A1).

Quanto às principais dificuldades existentes nesse relacionamento, são citadas as frequentes mudanças nos processos por parte das operadoras, às quais as intermediadoras têm que se adaptar, mesmo que isso cause transtornos para as mesmas. Um exemplo disso é a situação de cancelamento de vaga, após a intermediadora já ter finalizado o processo seletivo.

A A é uma empresa bem boa de trabalhar, eles são bem acessíveis, têm um relacionamento bem próximo com a gente, temos acesso fácil. O único problema que a gente encontra é que eles mudam muito. Eles abrem vagas, depois já fecham as vagas e já tem gente contratada, aí eles cancelam a contratação, mas e a pessoa que pediu demissão do emprego? Aí, às vezes, era para uma loja e eles querem remanejar para outra, mas a pessoa não mora perto, né; essa é uma parte ruim, digamos assim, muda muito. Essa semana, abriu uma vaga, a gente fez todo processo, contratou, aí eles cancelaram e já querem passar para outra vaga, e às vezes a gente fica numa situação delicada com o candidato, porque o candidato gastou dinheiro para vir participar da seleção. Já aconteceu de candidatos terem pedido demissão para vir para empresa, e aí cancelaram a vaga. A gente tenta fazer com que isso não aconteça, mas é complicado (Gestor/Selecionador A1).

Do mesmo modo, são citadas as mudanças que impactam nos procedimentos internos das intermediadoras:

Dificuldade é quando, como nós contratamos as pessoas, tem o departamento pessoal, tem o departamento financeiro, e às vezes o cliente toma uma decisão do tipo – Ah, na região tal nós vamos diminuir os pontos de venda e na região x vamos aumentar. Quem sabe vocês tiram esses promotores do ponto de venda e colocam noutra, porque vamos fazer um aumento de quadro na data tal?.- Só que para fazer esse aumento de quadro tem que ver que data roda a nossa folha de pagamento, né. Então, são processos internos, e nesses momentos os nossos gestores têm que usar da habilidade do relacionamento para negociar com eles. Na área de varejo e telefonia, as coisas acontecem muito rápido (Gestor B2).

Eles podem decidir trocar de fornecedor (empresa prestadora de serviço de intermediação), podem decidir trabalhar com 3 ou 4 fornecedores; eles podem tomar essa decisão, eles podem decidir pagar a nota fiscal em tal dia, e o fornecedor não tem o que fazer, né, é o poder de garganha, eles é que mandam. Isso, de certa forma, é ruim, porque é um relacionamento de parceria em que os dois devem ganhar, é um ganha-ganha (Gestor B1).

É interessante notar, nesses relatos, o caráter desigual na relação operadora x intermediadora. Mesmo havendo diálogo e negociações, a submissão das empresas intermediadoras parece ficar evidenciada. Essa posição de submissão, no entanto, ganha outra roupagem, pois parece ser percebida pelos gestores como algo que faz parte do negócio e que é sua atribuição adaptar-se às mudanças e atender muito bem o cliente, mesmo em situações adversas:

Então, a dificuldade acontece quando lá dentro do cliente (operadora) eles tomam uma decisão muito rápida e isso impacta em algum fator burocrático, que envolve lei de departamento pessoal, de contratação de pessoas, e aí nós entramos em negociação, tudo se resolve, né, mas aí nós entramos em negociação. Ou, então, quando eles tomam uma decisão e dali a dois dias eles mudam de ideia, e aí nós temos que voltar atrás; mas nós já estamos acostumados a isso, né, tanto que eles nos contratam justamente porque nós temos de melhor aquilo que eles têm de necessidade, que é a parte de gestão de pessoas (Gestor B2).

Todo esse cenário reforça o estudo de Guimarães (2007), que aponta que apesar das melhorias nas relações entre operadoras e subcontratadas, a empresa subcontratada ainda permanece em posição de submissão, principalmente no que tange à renovação do contrato de prestação de serviço e ao estabelecimento das metas, que parece ocorrer de maneira unilateral.

Também chama atenção, nesses relatos, o descaso, não só com os processos da intermediadora, mas também com os candidatos, que parecem ainda ser vistos como peças que devem estar à disposição da empresa para seu uso, quando lhe convém. O que intriga

nesse âmbito é que, contraditoriamente, parece ser cobrado das empresas de intermediação o cuidado e fidelização do trabalhador, visto que o índice de rotatividade é um dos indicadores de avaliação mais citados nas entrevistas.

A rotatividade é percebida como alta pela maioria dos entrevistados, sendo que a causa disso é atribuída a questões salariais, sejam elas próprias da área comercial, sejam por posicionamento estratégico de RH da operadora, uma vez que é ela quem define o salário a ser pago pelo intermediador. Também é destacável, nesse ponto, a desigualdade na relação que se estabelece entre operadoras e intermediadoras, pois fica a critério da operadora o estabelecimento dos salários, porém, é a intermediadora quem é avaliada e sujeita a penalidades caso o índice de rotatividade seja elevado. Esse aspecto aparece como ponto de conflito citado principalmente pelos gestores das empresas intermediadoras A2 e A3:

Isso é bem difícil, é difícil de negociar. Que eu sei, já faz 3 anos que o salário é igual, desde que eu entrei o salário permanece o mesmo. Todo nosso funcionário, quando sai da empresa, a gente sinaliza para os gestores os motivos pelos quais as pessoas estão saindo, e se sinaliza isso, mas até hoje a gente não conseguiu ter um aumento no valor de salário, não (Gestor/Selecionador A2).

Para o gestor da empresa intermediadora B1, a rotatividade também se deve ao fato de as atividades realizadas nesse setor serem desgastantes, além de aspectos peculiares, característicos dos profissionais que atuam na área:

A gente sabe, por experiência, que, nas empresas do setor de telefonia móvel, as pessoas trabalham na linha de baixo do organograma, vendedores de loja, call Center; eles realmente mudam muito, eles saem da B para ir para A, da A para ir para C, isso por 10, 15 reais (Gestor B1).

Mocelim (2006) constata que a rotatividade é alta, mas afirma que isso não se mostra como um impeditivo de expansão do setor. Desse modo, caberia perguntarmos: por que seria esse um dos indicadores de avaliação das intermediadoras? Se na própria operadora os índices de rotatividade são altos, por que nas empresas terceiras, onde os salários e benefícios são menos atrativos, a rotatividade deveria ser baixa?

Os gerentes colocavam a responsabilidade da rotatividade na seleção, ah, que o candidato não era bom, mas a gente também não via por parte desses gerentes e da própria empresa uma dedicação talvez em desenvolver essas pessoas, em fazer com que elas se tornassem mais adequadas a esse perfil que eles buscavam (Selecionador A3).

A opção pelo serviço de intermediação ocorreria pela possibilidade de contratar e pagar pelos serviços de recrutamento e seleção, conforme a demanda da empresa. A vantagem da flexibilização da força de trabalho é apontada como fator para terceirização. Esse fator também pode estar ligado às frequentes mudanças apontadas pelos gestores. Como já mencionado, essas mudanças constantes causam transtornos para intermediadores e candidatos, mas são compreendidas pelos gestores como algo normal e característico do setor de telefonia. Essa realidade, porém, parece ser favorecida no contexto da subcontratação.

Na visão dos gestores, os motivos que levam as operadoras a terceirizar atividades de recrutamento e seleção e a recorrer a serviços de agenciamento e locação de pessoal estão relacionados ao movimento de polarização do mercado de trabalho evidenciado por Harvey (2009) e identificado, no setor de telefonia, por Tolfo, Philipi e Picinin (2006), e Guimarães (2006). Para eles, ao terceirizarem tais atividades, os profissionais de RH das operadoras teriam mais tempo para se dedicar a atividades mais estratégicas, deixando as tarefas mais operacionais sob responsabilidade das intermediadoras:

Eu não sei exatamente, mas acho que o RH deles deve ter 2 ou 3 pessoas, e, assim, eles conseguem direcionar mais essas pessoas para atuar nos processos internos da empresa e deixar para se envolver só no final, nessa parte mais operacional. Isso é uma vantagem (...), eles conseguem fazer uma parte mais estratégica e deixar essa outra parte mais livre (Gestor/Selecionador A1).

A quantidade de vagas trabalhadas por essas empresas gira em torno de 20 vagas mensais. Porém, como anteriormente dito, esse número tende a aumentar em períodos sazonais como Dia dos Pais, Dia das Mães e Natal, pois agregam-se ao quadro normal de trabalhadores, os promotores e vendedores temporários. Praticamente, todos os entrevistados relatam que as vagas temporárias ocorrem em maior número que as vagas efetivas, e aqui se percebe outro aspecto da flexibilização que se impõe no setor. Guimarães (2009) cita a consolidação do trabalho temporário como segundo fator que favoreceu o mercado de intermediação. Considerando a questão da subcontratação, pode-se dizer que as vagas temporárias ocorrem de forma expressiva no setor, ratificando os dados que apontam para o crescimento do mercado de temporários no país (ASSERTEM, 2010).

A contratação de temporários visa a atender as demandas sazonais das operadoras, em épocas de aquecimento comercial. Aqui, permeia a ideia de que os temporários têm, em seu período de contrato com a empresa, a oportunidade de mostrar o seu potencial, podendo ser efetivados aqueles que obtiverem os melhores resultados. Nesses períodos, também se

aproveita para renovar o quadro de efetivos, desligando trabalhadores que não estão apresentando bom desempenho e efetivando os temporários com ótimos resultados:

A maior parte é assim, quando abre uma vaga para ferista (para cobrir férias), a gente faz o mesmo procedimento, é o mesmo processo, porque muitas vezes, se existe alguma pessoa dentro da equipe que vem sinalizando baixo rendimento, desmotivada, é uma forma de a gente reciclar (...) A gente até sinaliza dentro do processo: olha, é uma vaga para um mês, mas, conforme o rendimento, conforme a situação da empresa no momento, a gente pode permanecer com vocês (Gestor/selecionador A2).

Outro ponto a ser destacado, aqui, é a ênfase dada à possibilidade de efetivação. Sabemos que para que uma efetivação ocorra, faz-se necessária a abertura de uma vaga. A abertura de vagas, no entanto, está diretamente vinculada às condições de mercado e da empresa em geral, ou seja, em épocas de crise ou de redução de custos, pode não existir demanda por parte da empresa. No entanto, a mensagem passada aos candidatos enfatiza que a sua efetivação depende do seu desempenho, do seu esforço em se destacar e apresentar ótimos resultados. Ou seja, utiliza-se da esperança de efetivação desses trabalhadores para motivá-los extraeconomicamente ao ótimo trabalho. O que ocorre, na verdade, é a exploração e a desvalorização do trabalho.

Além do aspecto da flexibilidade, percebe-se o estímulo à competição entre os trabalhadores e a pressão que os temporários exercem sobre os efetivos. Nesse sentido, somente a presença de um temporário pode gerar ameaça ao trabalhador efetivo, fazendo com que esse se esforce mais para manter seu emprego.

O quadro abaixo busca explorar as características das vagas que são trabalhadas pelas empresas intermediadoras

Quadro 8: As vagas encaminhadas para as intermediadoras

Operadora	Intermediador	Vagas/mês (média)	Cargos	Tipo de vagas
Empresa A	Empresa A1	20 vagas – 50 vagas a mais em períodos sazonais	Vendedores, administrativo e gerentes de lojas próprias	Efetivas e temporárias em períodos sazonais
	Empresa A2	20 vagas – Volume maior em períodos sazonais	Promotores, administrativo e supervisores varejo	Efetivas e temporárias em períodos sazonais
	Empresa A3	20 vagas – Volume maior	Operacionais – Vendedores,	Efetivas e temporárias em

		em períodos sazonais	administrativa e gerentes de lojas próprias	períodos sazonais
Empresa B	Empresa B1	20 vagas - Volume maior de vagas temporárias em períodos sazonais	Operacionais - Atendentes e administrativo para lojas próprias. Call Center	Efetivas e temporárias em períodos sazonais
	Empresa B2	20 vagas - Aumenta em períodos sazonais, com vagas temporárias	Operacionais - Promotores, administrativo e supervisores varejo.	Efetivas e temporárias em períodos sazonais

Na visão dos gestores, as vagas trabalhadas classificam-se como operacionais em termos de posição hierárquica na empresa, pois preveem a execução de atividades previamente estabelecidas pelas operadoras. Nem mesmo os cargos de gestão são definidos como estratégicos, pois as atividades dos mesmos são compreendidas como atividades de execução, em que se busca alcançar, através de meios pré-estabelecidos, as metas que também foram pré-definidas pelas operadoras. Isso vem a reforçar a observação da flexibilização e da polarização dos postos de trabalho no setor de telefonia.

A configuração das vagas geradas pelas empresas intermediadoras remete-nos à questão da polarização do mercado de trabalho enunciado por Harvey (2009). Identificam-se, numa posição central, profissionais em posições estratégicas atuando direto para as operadoras. Esses dispõem de acesso a melhores salários e benefícios, bem como maiores chances de ascensão e segurança no emprego. Num polo periférico, encontram-se os profissionais que ocupam as posições mais operacionais e menos especializadas, mas que ainda têm empregos em tempo integral. Já o outro polo periférico seria constituído pelos temporários, que também atuam em posições operacionais, mas não dispõem de mínima segurança no emprego.

As atividades de captação e seleção de pessoal concentram-se, em grande parte, nos cargos de vendedores e promotores de vendas, que existem em maior volume nas empresas e possuem perfil muito similar. Esse perfil será abordado de forma aprofundada a seguir. Os cargos administrativos, em sua maioria, estão relacionados a atividades de suporte à operação de vendas, mas essas são vagas mais ocasionais. O mesmo pode-se dizer com relação aos cargos de gestão, como supervisores ou gerentes de lojas.

7.2 O PERFIL DESCRITO

Tendo por base os dados obtidos, podemos verificar que existe um perfil construído que norteia os processos seletivos realizados pelas empresas intermediadoras de emprego. Esse perfil profissional, geralmente, é definido pelas operadoras de telefonia móvel e passado para as intermediadoras formalmente, seja através de um formulário exigido pela própria intermediadora, seja através de uma cláusula no contrato que rege a relação entre as empresas.

O quadro abaixo apresenta os requisitos que são formalmente descritos e solicitados para contratação de promotores e vendedores e que compõem o que aqui denominamos perfil descrito.

Quadro 9: O perfil descrito

EMPRESA	PERFIL DESCRITO
A1	Ensino Médio completo (preferencialmente com Superior ou cursando) Superior para posições gerenciais Experiência com vendas ou atendimento ao cliente Gostar de tecnologia Disponibilidade de horários Perfil comercial / Atendimento ao cliente
A2	Ensino Médio completo Superior para posições gerenciais Mínimo 18 anos Ter acesso à internet Perfil comercial / Atendimento ao cliente
A3	Ensino Médio completo (preferencialmente cursando Superior) Superior para posições gerenciais Mínimo de 6 meses de experiência com vendas ou atendimento ao público Perfil comercial / Atendimento ao cliente Agilidade / Capacidade de aprender rápido

	Gosto pela tecnologia
B1	Ensino Médio completo Experiência com vendas ou atendimento ao público Capacidade de aprender rápido Perfil comercial / Atendimento ao cliente
B2	Ensino Médio completo (preferencialmente cursando Superior) Superior para posições gerenciais Experiência com vendas ou atendimento ao público Perfil comercial / Atendimento ao cliente

Percebe-se que os requisitos são bastante claros e objetivos, englobando aspectos da formação profissional, experiência, disponibilidade de horário e alguns requisitos comportamentais.

7.2.1 Formação e Experiência

O ensino médio completo é uma exigência de todas as operadoras de telefonia. Candidatos que não possuem esse requisito são automaticamente eliminados do processo seletivo. O conteúdo das entrevistas, principalmente do grupo de selecionadores, mostra que o Curso Superior é valorizado. Os selecionadores relatam que houve tentativas de colocar o Curso Superior como um requisito para contratação, mas, devido à dificuldade no recrutamento, as operadoras tiveram que se contentar com a exigência somente do ensino médio. De acordo com os selecionadores, pessoas com curso superior completo não têm interesse pela área comercial, além de buscarem um patamar de remuneração maior do que o oferecido pelo setor:

Teve uma época que a empresa tentou pessoas com nível superior, aí ela teve uma dificuldade grande, porque as pessoas com nível superior não queriam atuar na área comercial (...) Por um tempo, a empresa tentou, e aí foi muito difícil essa busca, porque em função de serem vagas temporárias, né. Aí, depois, eles retornaram para o segundo grau (Selecionador B1).

(...) Até antes eles queriam que a gente só colocasse na seleção candidatos que já tivessem cursando ou que já fossem formados, só que aí é mais difícil, né, já muda um pouco o patamar (Selecionador A1).

Percebe-se claramente, aqui, o aumento da exigência de qualificação, mesmo em atividades de caráter mais simples. No caso do primeiro relato, por exemplo, trata-se de exigir Curso Superior para vagas temporárias, em que a maior parte das atividades está relacionada ao atendimento ao público. Isso reforça os achados de Almeida (1997), que apontam para o aumento das exigências de seleção, mesmo em atividades pouco qualificadas. Essa realidade também nos remete a Pilla e Nakayama (2004), que discorrem sobre a maior exigência de escolaridade por parte das empresas, em períodos em que a mão de obra é abundante e qualificada.

Nesse sentido, os dados parecem estar de acordo com os estudos de Guimarães (2007) e Mocelim (2006), que chamam atenção para a busca por profissionais mais qualificados no setor de telefonia e consequente aumento de profissionais com curso superior. Nota-se, porém, que o curso superior não conseguiu se impor como um requisito fixo de seleção, mas ele continua em pauta, só que de uma maneira mais flexível, como preferencialmente com curso superior em andamento ou completo.

Em todas as empresas, o Curso superior é uma exigência para posições gerenciais, fazendo com que esse se torne um requisito para quem almeja crescer na empresa.

A experiência na área é outro requisito amplamente citado. Trata-se de experiência em atividades de vendas ou atividades de atendimento ao público. O limite de tempo dessa experiência só é abertamente mencionado pela empresa A3, que o delimita em mínimo de 6 meses. A trabalhadora selecionada pela empresa A3, ao ser questionada sobre seu processo seletivo, relata:

Perguntaram se eu já tinha experiência com outras operadoras, acho que isso foi o ponto principal, o que contou para eu poder passar, a experiência que eles estavam exigindo (Trabalhador A3).

Acredita-se que a experiência leve o trabalhador a aprender mais rápido as atividades a serem desenvolvidas, exigindo menos tempo de acompanhamento e treinamento. Esse motivo é que justifica o uso dessa exigência. Abaixo seguem os comentários de um selecionador sobre o que é mais valorizado pelos solicitantes das vagas em termos de perfil:

É o candidato que já tem experiência, que eles não precisam treinar, isso é o que brilha o olho deles. Difícil tu errar quando tu pega um candidato que já trabalhou na área. Se o candidato já tem experiência, já sai ganhando (...)
(Selecionador A1).

Somente a intermediadora A2 não considera a experiência como critério de seleção, mas ela é também valorizada.

Em sua pesquisa, Mocelim (2006) afirma que o tempo de experiência dos trabalhadores é inversamente proporcional à expansão do setor de telefonia móvel. Percebemos, no entanto, que a experiência é um requisito de seleção bastante valorizado, o que nos leva a ratificar as afirmações de Zarifian (2001) e Bertrand (2005) sobre a valorização da experiência na hora da contratação. Os dados sobre formação ultrapassam o que está descrito no perfil, revelando características também obscuras e trazendo à tona um debate sobre o aumento das exigências de formação e qualificação na contratação. Assim, a formação será resgatada no tópicado perfil não descrito.

7.2.2 O Perfil Comercial

O perfil comercial ou de atendimento ao cliente diz respeito aos atributos ou competências que são necessárias para realização do trabalho em si. Ele está mais relacionado com os aspectos comportamentais. Ao detalharmos o perfil comercial, compreendemos que ele também poderia ser chamado de perfil comportamental, pois abarca ainda uma série de competências citadas pelos selecionadores como importantes e consideradas na hora da seleção. São elas: proatividade, iniciativa, criatividade, capacidade de trabalhar sob pressão, boa comunicação, argumentação, cordialidade, extroversão, agilidade, dinamismo e persistência.

Então, tem que ser pessoas com iniciativa, criatividade, proatividade; tem que ter muita fluência verbal, argumentação, porque tu vai ter que sair da zona de conforto (Selecionador A2).

Tem que ter essa capacidade de trabalhar sob pressão, pois muitas vezes o cliente vai ali para reclamar (...), e a pessoa está representando a empresa, ela tem que ouvir toda aquela insatisfação e não levar para o lado pessoal e ainda fazer com que ele saia de lá sentindo que foi resolvido o problema dele, que ele foi bem-atendido (Selecionador B1).

A comunicação é compreendida como um dos requisitos mais importantes, seguida da extroversão, persuasão para a venda e persistência para bater as metas. Por comunicação, entende-se, aqui, a capacidade de falar português corretamente, de expressar-se e ser compreendido:

Até a própria questão da linguagem, se se expressa bem, se se comunica, porque às vezes escreve muito bem, mas não consegue se expressar, e para um vendedor o mínimo que a gente pode exigir é que ele tenha uma boa comunicação (Selecionador B2).

O gosto pela tecnologia, interesse por novidades do mundo tecnológico é evidenciado no perfil descrito, ratificando os resultados da pesquisa de Mocelim (2006), que aponta esse requisito como critério valorizado pelas empresas de telefonia móvel. A capacidade de aprender rápido está diretamente relacionada ao gosto pela tecnologia, pois, de acordo com os entrevistados, nesse ramo, as inovações tecnológicas são constantes, o que leva o trabalhador a estar constantemente tendo que se atualizar. É necessário o domínio dessas tecnologias não só em termos de conhecimento do produto para venda, mas também em termos de execução do trabalho em si, uma vez que os trabalhadores precisam operar vários sistemas que também sofrem mudanças sistematicamente:

(...) tem que ser uma pessoa ligada, que goste de tecnologia, porque assim, eles usam prá fazer uma venda mais de 8 sistemas ao mesmo tempo, com senhas diferentes, então ao mesmo tempo que eles estão atendendo ao cliente, eles estão digitando né. Tem que se atualizar, porque durante o dia eles recebem mudanças de promoções várias vezes, muda um produto então eles tem que se atualizar. Então, tem que ser uma pessoa rápida e que goste de novidades, que é os celulares e as tecnologias que estão sendo usadas. Não que tenha que saber tudo, mas que goste disso, que tenha isso (Selecionador A1).

O perfil comercial, que abarca vários aspectos do que chamamos de perfil comportamental, tem um peso bastante expressivo na seleção.

7.2.3 Disponibilidade de Horário

Também consta no perfil descrito a disponibilidade de horários necessária para atuar na área comercial, principalmente no que diz respeito a horário de shoppings. De acordo com os selecionadores, esse requisito tem a ver com a disponibilidade de o candidato atuar nos horários exigidos pelo cargo. Veremos, posteriormente, que esse elemento também apresenta um outro lado, não descrito no perfil.

Podemos dizer que esses requisitos, que aqui denominamos descritos e anunciados, são explícitos e anunciados nos processos seletivos. Ao questionarmos os selecionadores sobre o perfil norteador das seleções, eram esses três aspectos os mencionados inicialmente. Também perguntamos aos trabalhadores se, na seleção de que participaram para ingresso na

empresa, foram expostos os critérios que estavam em jogo e os pontos que estavam sendo avaliados. As respostas a essa questão centraram-se, inicialmente, no perfil descrito e anunciado:

As pessoas com 2º grau completo, isso eles deixaram claro, que as pessoas que não tinham 2º grau completo não iam participar da seleção; esse foi o único critério que eles deixaram claro no começo da seleção. O resto eu fui captando (ri) (Trabalhador B2).

No entanto, no decorrer das entrevistas, tanto com grupos de selecionadores como com os trabalhadores, outros aspectos do perfil vão emergindo e sendo considerados, evidenciando a complexidade dos processos seletivos. Os selecionadores parecem conhecer esses outros elementos através da prática e do que Shossler, Grassi e Jaques (2005) denominam de feeling. Já os trabalhadores, ao participarem de processos seletivos e de estarem próximos do dia a dia da empresa, também adquirem conhecimentos sobre o que é praticado em termos de seleção de pessoal no setor. Esses aspectos que não estão descritos e não são tratados de maneira formal, mas que são determinantes para contratar ou eliminar candidatos, serão analisados a seguir.

7.3 O PERFIL NÃO DESCRITO

Como já mencionado, o perfil também reúne exigências que não são descritas e acordadas de maneira formal. Em sua grande maioria, esses elementos não são anunciados abertamente nos processos seletivos, embora sejam praticados. Alguns chegam a ser descritos e expostos para os candidatos, como é o caso da formação e experiência e da disponibilidade de horário, mas somente em parte. O lado velado desses requisitos também será discutido nessa categoria. Referimo-nos ao velado ou não dito sobre esses requisitos porque os mesmos não são anunciados explicitamente nos processos seletivos, mas isso não quer dizer que sejam totalmente desconhecidos pelos candidatos. Basta nos atermos aos relatos dos entrevistados para verificarmos isso. Levantamos doze elementos que compõem o perfil não descrito. Vamos a eles.

7.3.1 A Idade

Dentre os requisitos não considerados formais e, portanto, não anunciados nos processos seletivos está a idade. Os dados mostram-nos que limitadores de idade são comumente utilizados como critério para contratação ou exclusão de candidatos.

A idade para contratação é de 18 a 25 anos (Selecionador A2).

Um dos selecionadores refere que não há limitador de idade, mas esse requisito fica explícito em sua fala, uma vez que não ocorrem contratações de pessoas acima dos 35 anos em sua empresa. Consideram-se “mais velhos” candidatos que circulam por essa faixa de idade:

Não, a gente não tem, a gente trabalha até 35 anos. Eles (operadoras) até gostam assim, eu vejo que eles até valorizam as pessoas que já são mais velhas (...) (Selecionador A1).

A preferência por um perfil jovem é relatada por todos os selecionadores entrevistados e justificada pela necessidade de lidar com tecnologias que estão em constantes mudanças, sendo que o jovem, nesse caso, teria maior capacidade de aprender rápido e de se adaptar ao manejo de sistemas e inúmeros modelos de celulares:

É até os 35 anos mais ou menos, acima disso aí, não. Aí já não é nem tanto por perfil, mas é pela falta de habilidade de trabalhar com sistemas e com as tecnologias, e o pessoal nessa idade já tem mais dificuldade. É difícil, tem que ser um perfil muito rapidinho nesse sentido (Selecionador A1).

Os dados mencionados ratificam os estudos de Guimarães e Mocelim (2006), que afirmam que na telefonia a força de trabalho tornou-se mais jovem. Porém, isso não ocorre aleatoriamente, e, sim, através de limitadores de idade claramente utilizados na hora da seleção de pessoal. Concordamos com Mocelim (2006) quando o autor afirma que a contratação de jovens também estaria ligada à predisposição dos mesmos de ampliarem sua escolaridade sem a preocupação com equivalentes ganhos salariais, pois é mais comum, aqui, a preocupação em estabelecer-se em uma carreira.

Uma trabalhadora, formada em Administração, ao ser questionada sobre a valorização da formação no setor, responde:

Aqui dentro é valorizada. Até tem algumas situações, às vezes, por exemplo – ta, a minha função é recepção, mas se existe um projeto ou algo diferenciado, o teu gerente te chama prá participar – Tu quer dar uma olhada? Tu quer participar? Tu quer ver? – Eu mesma, com 5 meses de empresa, já participei de um projeto que hoje tá circulando por todas as lojas. Então, te dá uma devida importância, é prazeroso, te traz uma realização profissional, tu ver um projeto que tu auxiliou servindo de modelo para todas as lojas (Trabalhador A1).

Existe a valorização dos conhecimentos, mas essa não se dá em termos de reconhecimentos financeiros.

O perfil jovem também está atrelado à marca da empresa, a imagem que a empresa quer passar para o mercado. Essa também é uma visão sobre a preferência do perfil jovem pelo setor em questão:

Porque nós tínhamos um padrão, de até 30 anos, de 18 a 30 anos. Claro que, por essa questão, assim, de ser uma marca que está atrelada à tecnologia, de ser uma coisa muito voltada a um público jovem, a um certo estilo, havia uma certa preferência por pessoas mais novas. Chegava ali pelos 30 anos, já havia um pouco de resistência; 31, se a pessoa era muito boa, qualificada, aí tínhamos que pedir autorização (Selecionador A3).

Nesse sentido, o perfil jovem na área de vendas também pode revelar um interesse da empresa em atrelar a sua imagem à tecnologia e à jovialidade, já que, como menciona Câmara (1999), em nossa sociedade, prevalece o culto à jovialidade. Nesse sentido, percebemos que aspectos sociais impõem-se à empresa.

7.3.2 A Aparência

A aparência é um requisito amplamente utilizado, o que revela o caráter altamente subjetivo dos processos seletivos em questão. A aparência assume significados diferentes para os selecionadores. O primeiro deles diz respeito a questões de higiene e cuidados pessoais:

A gente verifica como a pessoa está vestida, a gente dá uma olhada em como a pessoa está vestida. Não é o feio ou bonito, como eu digo, mas é a forma, os cuidados com higiene, isso é avaliado, como eu digo – tomar banho todo dia é indispensável. Então, não pode ser uma pessoa desorganizada, tem que ter esse cuidado (Selecionador A2).

O segundo significado refere-se a determinadas características físicas dos candidatos, como peso e altura, e seu uso justifica-se pela adaptação aos padrões da empresa, como tamanhos de uniforme e balcão de atendimento:

A questão física em alguns locais é analisada, porque o balcão é alto, como é que tu vais colocar uma pessoa mais baixa que o balcão, então tudo tem que ser cuidado (Seleccionador A2).

Como, por exemplo, a questão da aparência. Eu não digo, assim, uma discriminação, mas, por exemplo, pessoas mais gordinhas não eram bem vistas. Eles alegavam que não tinha espaço físico na loja, que elas não conseguiriam ter acesso ao estoque, que não caberiam na posição de atendimento. Então, muitas vezes, era uma pessoa brilhante, que se comunicava muito bem, que já tinha uma vivência interessante, enfim, que preenchia outros requisitos, mas por não contemplar esse requisito aí de, não sei nem se é de aparência, mas como posso chamar, enfim, ou não era uma pessoa bonita ou tinha alguma questão física que desagradava, isso era uma das coisas que dificultava bastante (Seleccionador A3).

O termo aparência também aparece atrelado a padrões de beleza:

Tem alguns que querem mulheres super arrumadas, com maquiagem, e se não for assim, eles não querem de jeito nenhum (Seleccionador A1).

Por último, citamos a questão racial, que também foi mencionada por uma selecionadora:

Sabe, a sensação que dava, assim, é que se a pessoa era negra, a gente ia ter que descobrir nela - era como se ela já viesse com um ponto a menos - um outro ponto forte para rebater isso (Seleccionador A3).

Somente a empresa B2 refere que a aparência não é um requisito considerado, pois procuram trabalhar e desenvolver uma boa apresentação pessoal através de treinamentos. Quando se trata de itens, como usar maquiagem ou poucos acessórios, por exemplo, compreendemos que o treinamento pode gerar mudanças. No entanto, quando se trata de características como peso, estatura ou determinadas características físicas selecionadas como dentro dos padrões de beleza, não há como mudar. Como a empresa lida com esses aspectos que não podem ser modificados, é uma questão que fica em aberto.

Nas observações feitas em loja, também foi possível verificar que existe um padrão de perfil físico preferido pelas operadoras e que é praticado pelas empresas intermediadoras na

hora da seleção. A aparência é compreendida como algo importante, pois aparece como diretamente relacionada à questão da venda, ou seja, o público tende a não gostar e não comprar de pessoas que não tenham boa apresentação pessoal. Nessa lógica, não é a empresa que impõe esse requisito, é o público que o impõe, à medida que não compra do vendedor que não tem uma boa aparência:

A apresentação pessoal é uma coisa que eles puxam muito também, tem que ser uma pessoa bonita, uma pessoa bem-arrumada; se não for assim, não vende, por incrível que pareça (Trabalhador A1).

Conforme menciona Câmara (1999), a venda está vinculada, acima de tudo, à venda de uma imagem. E em nossa sociedade parece haver um culto à jovialidade, beleza e saúde. Isso facilitaria a imposição desses requisitos para as posições de venda e atendimento ao público.

A valorização da aparência reforça a ideia de que não há neutralidade nos processos seletivos e de que as empresas, muitas vezes, repetem padrões e discriminações da sociedade. Além disso, por que as posições de atendimento, os uniformes feitos pelas empresas estabelecem um padrão de medidas ou os balcões um padrão de altura? No entanto, isso é percebido e justificado pelos selecionadores como algo natural.

Assim, reiteramos a posição contrária às ideias de Sarriera et. al (2001), que acreditam que a imparcialidade nos processos seletivos tende a ocorrer em empresas de pequeno porte e que podem ser minimizados mediante treinamento dos selecionadores.

7.3.3 Sexo

O requisito sexo também é claramente citado pelas empresas A3 e A1 como critério de seleção:

É comum o gerente dizer – ah, eu quero um homem, porque eu só tenho mulher aqui na loja – é mais difícil conseguir homens do que mulheres. Sem dúvidas, tem muito mais mulheres nessa área (Selecionador A1).

Guimarães (2006) e Mocelim (2006) afirmam que o setor de telefonia tem se caracterizado pela presença de mulheres. Guimarães (2001) explica que a busca por profissionais mais qualificados, que se deu após a privatização, poderia favorecer a inserção das mulheres no setor. Mocelim (2006) refere que as mulheres compõem o grupo com os

salários mais baixos. A presença das mulheres aparece no presente estudo também relacionada à necessidade do emprego:

Nós temos muitas mulheres solteiras, que têm filhos, e elas que mantêm os filhos, tem muito disso. Então, essas pessoas, a gente dá as oportunidades, porque sabe que elas vão valorizar (Selecionador A1).

O requisito necessidade do emprego será melhor explorado posteriormente.

Apesar de o sexo ser evidenciado como pré-requisito de seleção, esse estaria muito mais ligado a preferências pessoais dos solicitantes das vagas do que a uma regra geral aplicada pelo setor, como no caso da idade e da aparência.

Tem alguns gerentes que só querem mulheres, outros só querem homens (Selecionador A1).

Este requisito também se associa à aparência. Em alguns casos, pode estar relacionado à divisão sexual do trabalho, em que atividades como recepcionista ou secretária, por exemplo, devem ser ocupadas por mulheres, e cargos de chefia por homens:

Eu lembro uma seleção que foi feita pra um responsável da A (operadora), aqui no Sul. Tinha que ser uma pessoa para assisti-lo, uma espécie de secretária mais aprimorada. E, claro, os requisitos eram um conhecimento excelente de excel, português, porque teria que redigir alguns materiais pra ele. (...). Ah, chegou esse perfil e ok, excel e outros conhecimentos avançados, mas o nosso Gerente regional, que era mais ou menos par dessa pessoa, quando veio conversar conosco sobre a vaga, disse: Meninas, o que vai importar, claro, além de ter os conhecimentos, é que tem que ser mulher, tem que ser bonita, tem que ser top. Porque imagina esse homem né, não poderia ter uma assistente gordinha espinhenta, mesmo que fosse excelente em excel e falasse o português mais correto (Selecionador A3).

7.3.4 O Local de Residência

Outro requisito que chama atenção é o local de residência do candidato. Para evitar gastos com vale transporte, as empresas optam por candidatos que residam próximo ao local de trabalho. Essa exigência é mencionada principalmente pelos trabalhadores. Seguem alguns depoimentos:

Outro requisito é onde tu reside também, porque eles não querem uma pessoa em que eles tenham que investir tanto assim, num lugar longe, por exemplo (Trabalhador A3).

Então, geralmente, quando eles abrem vagas, eles dizem – olha, as vagas são para tal e tal região – e eles já selecionam as pessoas que fiquem mais ou menos por ali, mas eles realmente não gostam de pessoas que morem muito longe. Eu já vi casos de pessoas que não passaram na seleção porque moravam muito longe da vaga onde era solicitada (Trabalhador A2).

A pesquisa de Câmara (1999) já apontava esse requisito como particularmente presente no setor do comércio. Esse requisito acaba favorecendo pessoas que moram próximo às regiões centrais, onde o comércio tende a ser mais desenvolvido.

7.3.5 Estabilidade no Emprego

Trocas de emprego frequentes não são vistas com bom olhos, pois entende-se que o trabalhador pode apresentar problemas seguidamente ou que não possui comprometimento com a empresa. Sobre este requisito a selecionadora da empresa A1 afirma:

O que eu vejo que se busca bastante são pessoas estáveis profissionalmente. Eles não gostam de profissionais que mudam muito de local, que ficam pouco tempo em cada empresa. Eles valorizam pessoas que buscam um local para se desenvolver, que valorizem os benefícios que a empresa oferece (Selecionador A1).

Pode acontecer de a pessoa ter passado em pouco tempo por diversos locais de trabalho, por diversas empresas em um curto espaço de tempo, isso não causa boa impressão vamos dizer assim (Selecionador B2).

Câmara (1999) já mencionava a visão dos empregadores de que pessoas que mudam muito de emprego são pouco confiáveis. Observamos que, atualmente, essa crença continua sendo válida, uma vez que é claramente percebida nos relatos dos entrevistados.

O que destacamos aqui é que parece ser pouco considerada a questão da flexibilização das empresas e da força de trabalho. Nesse contexto, as trocas de empresa acabam sendo mais frequentes, uma vez que as organizações tendem a contratar e demitir conforme suas demandas. Evidencia-se também, aqui, a desigualdade da relação trabalhador x empregador e a tentativa de submissão da força de trabalho. A empresa contratar e demitir conforme lhe convém é compreendido como algo natural, que faz parte das regras de mercado. Já o trabalhador, que busca, com frequência, melhores oportunidades, por exemplo, é visto pelo mercado como “pouco confiável” ou “infiel” e, portanto, com pontos a menos na hora de

concorrer a uma vaga de trabalho. Podemos inferir que esse requisito visa a reforçar a submissão do trabalhador às regras das empresas.

7.3.6 *Necessidade do Emprego*

Um outro aspecto valorizado e avaliado pelas empresas intermediadoras e operadoras, na hora da seleção, é a necessidade, ou seja, a dependência do emprego. Candidatos que dependem do emprego para seu sustento e/ou de sua família tendem a ser mais valorizados do que candidatos que possuem outros recursos financeiros. Os selecionadores explicam que os candidatos que dependem do emprego tendem a ser mais comprometidos com a empresa:

Outra coisa que a gente também avalia bastante é a necessidade dessa pessoa de estar buscando trabalho. Ela vai buscar trabalho porque ela está passando por uma dificuldade financeira ou porque ela tem família, por isso ela está buscando. Qual é a real necessidade dessa pessoa de trabalhar, tudo isso a gente avalia também (Selecionador B2).

Uma situação que a gente verifica é a necessidade realmente de essa pessoa estar trabalhando, porque isso mostra que a pessoa vai valorizar essa oportunidade e não vai nos deixar por qualquer motivo. Tem alguns locais que tem pessoas que estão trabalhando conosco já há 4 ou 5 anos, e se a gente for buscar por quê, é porque são pessoas que realmente precisam, que organizam sua vida em função desse trabalho (Selecionador A1).

Não se trata aqui de “dar emprego a quem mais necessita”, pois o que parece estar em jogo é a dependência, que irá gerar um comportamento mais passivo e conivente do trabalhador com as regras da empresa, a fim de não colocar em risco a manutenção do emprego que o sustenta. Entendemos que quanto maior a dependência do emprego, maior a submissão do trabalhador às regras da empresa e menor a sua crítica. Nessa lógica, podemos dizer que esse requisito também está diretamente relacionado à submissão do trabalhador. O que pesa e o que é avaliado, de fato, é a submissão do trabalhador.

7.3.7 *Disponibilidade Ampliada de Horário*

Conforme mencionamos anteriormente, a disponibilidade de horário como requisito descrito de seleção aparece como a compatibilidade entre o tempo disponível do candidato

para o trabalho e os horários exigidos pelo cargo. No entanto, nos dados obtidos através das entrevistas com os trabalhadores, pudemos verificar que esse requisito mostra um lado que vai além do informado pelos selecionadores. A disponibilidade de horários está também relacionada à possibilidade de o candidato permanecer na empresa além do horário fixado:

Eles procuram pessoas jovens, pessoas com disponibilidade de horários, até isso foi uma coisa que eles frisaram bastante. É vendas, comércio, então, às vezes, tem que ficar um pouco mais ou tem que tirar um pouco mais de tempo, e eles também trocam as pessoas de local, então precisa de disponibilidade de horário (...) (Trabalhador B2).

Também são frequentes as “mudanças de loja”, o que faz com que o trabalhador tenha que se adaptar em diferentes horários de trabalho. Como exemplo, podemos citar trabalhadores que atuam em loja de centro, com horário das 9 às 18h, e são transferidos para lojas de shopping, tendo que atuar das 14 às 22h. Essas mudanças podem ser definitivas ou temporárias, seja para cobrir algum colega que ficou doente ou ajudar em períodos de maior demanda de uma loja específica. Sobre isso, a trabalhadora da empresa A2 comenta:

A disponibilidade de horário, isso eles pedem. Que a pessoa possa fazer o primeiro horário, segundo horário, terceiro horário, porque tem shopping. Quando eles pedem, eles dizem – olha, tem que ter disponibilidade de horário – porque às vezes as pessoas estudam, e aí já não dá para aquela loja. Como uma loja de shopping, a pessoa trabalha das 14 às 22h, então tem que ter disponibilidade de horário. Isso é um requisito que eles pedem, disponibilidade para fazer aquele horário, trabalhar domingo às vezes, isso eles pedem. Até ontem surgiu na nossa reunião, a minha chefe disse que iria trocar de região e que ela precisava deslocar pessoas de algumas lojas pra essa região que ela estava; daí ninguém gostou, né; aí ela falou: - Quando vocês assinaram o contrato de trabalho, foi explicado pra vocês que vocês teriam que fazer serviços externos e teriam que prestar serviços em qualquer loja da A. É verdade isso, até é uma coisa que eu nem tinha me ligado, a gente assina isso, dizendo que a gente pode ser transferido de uma loja pra outra, e aí muda todo teu horário (...) Eu sei que isso aí pesa um monte. Disponibilidade de horário pra eles, pra promotor, ainda mais em telefonia, é uma coisa que pesa bastante (Trabalhador A2).

Nos dados obtidos através das entrevistas com trabalhadores, a disponibilidade de horário também aparece relacionada a ter ou não filhos e à questão de gênero. Assim, candidatos que possuem filhos, principalmente mulheres, tendem a ser preteridos no processo seletivo:

Acho que quem tem filhos também conta (...) negativamente, por conta do horário. Aí eles já ficam com o pé atrás, porque a pessoa não vai poder se dedicar 100%. Tipo, isso numa entrevista conta negativamente (Trabalhador A3).

Eu não percebi nada implícito, assim, a não ser a questão de ter filhos, que atrapalha um pouco, principalmente a questão da mulher, que é quem tem que largar o serviço e correr. Tem a disponibilidade de horário, aqui é shopping, trabalha final de semana, então, se a gente for analisar bem, mulheres que têm filhos mesmo, aqui na loja, nós temos só 2, e com filhos já numa idade, que já não é aquela idade de preocupações, né. Então, eu acho que esse é um fator que ficou pouco explícito, mas que dificulta bastante (Trabalhador A1).

Assim, percebemos que a disponibilidade de horários também está ligada à total dedicação do candidato à empresa, ou seja, do quanto ele está disposto a abrir mão de aspectos da sua vida pessoal para se dedicar à empresa. Cabe mencionar que o fato de ter filhos aparece como positivo no requisito necessidade do emprego, porém, não foram investigadas as questões de gênero. De qualquer modo, isso mostra o caráter contraditório e complexo que possuem os requisitos de seleção das empresas em estudo.

7.3.8 As Indicações

A indicação é muito utilizada no setor em questão e ocorre de duas maneiras. Uma é a simples indicação do nome de um conhecido para participar do processo seletivo. Nesse caso, ela é somente uma fonte de recrutamento, pois o candidato passará pelo processo seletivo normalmente. Já a outra, e mais comum, é a indicação de um conhecido que pode nem passar por processo seletivo ou pode ser favorecido no processo simplesmente por ter sido indicado. Nesse caso, até os testes de avaliação de conhecimentos parecem perder o peso.

Às vezes eu via que a gente se dedicava num processo seletivo, mas que não adiantava porque quem ia entrar era aquele candidato ou a candidata que já conhecia o gerente ou que tinha vindo por indicação (...) O gerente encaminhava pra seleção conosco o candidato, porque tinha que passar pelo RH, isso era obrigatório, o candidato que ele queria fechar a vaga, porque era conhecido dele ou amigo de alguém; enfim, já tinha ido lá na loja, e aí a pessoa ia muito mal nos testes. Aí a gente apontava isso, e o que acontecia! –Ah, não, mas eu quero essa pessoa, pede autorização e tal para um ou outro Coordenador lá, e eu quero esse cara dentro (Selecionador A3).

No relato dos trabalhadores, verificamos que a indicação, que gera favoritismos de candidatos, é utilizada de maneira corriqueira:

Eu entrei com 18 anos, meu primeiro emprego com carteira assinada, e uma coisa engraçada é que eu não tive esse QI, porque hoje em dia as pessoas entram mais pelo QI, mas eu consegui meu emprego através da Zero Hora (...) Parece que às vezes a seleção fica muito em cima desse QI – Ah, fulano de tal foi indicado pela fulana de tal – Tá beleza, e o que esse fulano de tal tem de tão bom que ela o indicou? Às vezes não demonstra (Trabalhador B1).

Ao serem questionados sobre o seu processo seletivo, os trabalhadores respondem:

Foi uma indicação de um amigo, foi assim que eu consegui (Trabalhador B2).

No meu caso, assim, na verdade, não teve (processo seletivo). Na primeira, como eu fui indicada, a minha entrevista foi ali na loja, sabe, com a gerente de contas, porque era Natal e eu entrei como temporária (Trabalhador A2).

7.3.9 O Serasa

A consulta do serasa é mencionada por um dos selecionadores entrevistados como critério de seleção. Assim, candidatos que apresentassem dívidas no mercado deveriam ser excluídos do processo:

Mas o que eu acho que atrapalhava era a questão do Serasa. Isso, sim, era uma pedra muito grande no nosso sapato, porque tinham candidatos com todos os requisitos formais, e, muitas vezes, os informais, que a gente sabia que aquele gerente ia encher os olhos quando visse aquela pessoa, mas a dívida era muito grande e, algumas vezes, a gente até tentava negociar, mas, muitas vezes, era negado (Selecionador A3).

De acordo com o relato da selecionadora, existia uma possibilidade de se contratar candidatos com pendências, mas isso não era comum. Nesse caso, era acordado com o trabalhador um tempo para pagamento da dívida - caso não pagasse, havia o risco de ser demitido.

Isso, até porque não é permitido (legalmente), mas se fazia essa consulta pra todos (cargos). E quando se permitia que essa pessoa entrasse, era negociado com ela que ela teria um período x para sanar essas dívidas (Selecionador A3).

Quando questionamos sobre o que poderia ocorrer, caso o trabalhador não pagasse a dívida, obtivemos a seguinte resposta:

Corriam o risco de sair (Selecionador A3).

Com relação a esse requisito, vale frisar que só foi mencionado pela empresa A3, que encerrou suas atividades no final de 2009.

7.3.10 A Ambiguidade na Formação

Como já mencionado no tópico sobre o perfil descrito, a formação é valorizada nos processos seletivos. No entanto, ela não tem um peso maior do que a experiência e o perfil comportamental:

Se a gente vê que a pessoa está cursando superior, isso é valorizado, sim. Porém, a experiência e a parte comportamental pesam muito. Não adianta ter vários cursos no currículo, estar cursando uma faculdade se ela não tem o perfil comportamental que se busca. Pode estar cursando uma faculdade e ser tímida, ter dificuldades de se comunicar, aí não adianta (Selecionador B2).

Outro ponto importante é que a formação parece ser compreendida como sinônimo de curso superior. Quando lançamos questões sobre a formação como requisito de seleção, obtivemos respostas sobre o curso superior. Os demais cursos existentes no mercado (profissionalizantes, técnicos) e que o candidato possa ter feito com a finalidade de melhorar suas chances de inserção profissional, praticamente não aparecem no discurso dos entrevistados. O relato da selecionadora explicita e exemplifica essas observações:

Agora, com relação a outros cursos que o cara tenha feito, isso nem se olha. Em termos de diferencial, só pesa o curso superior mesmo, de resto não faz diferença, não (Selecionador A1).

Nesse ponto, é impossível não lembrarmos a quantidade de cursos lançados no mercado e oferecidos para os trabalhadores, alguns, inclusive, com promessas de emprego. Também lembramos o discurso muito disseminado, principalmente entre os empresários, de que é necessário “qualificar-se” para conseguir um emprego (Pilla e Nakayama, 2004). Nesse setor, podemos verificar que isso é bastante relativo.

Por outro lado, também questionamos se os cursos oferecidos para o setor de comércio e serviços realmente dão conta de preparar profissionais para as exigências desses setores, que, diferente da indústria, centram-se em aspectos comportamentais. Além disso, conforme

afirmam Ribeiro e Cattani (2010), a formação pode se tornar efêmera, uma vez que as qualificações tendem a se tornar rapidamente obsoletas. Para atender a um mercado flexível, tornam-se também flexíveis e efêmeros os cursos oferecidos pelo mercado da formação. Sabemos que, em se tratando de aspectos comportamentais, não há como formar um profissional em cursos de poucas horas. Como ensinar alguém a se comunicar ou se relacionar melhor em algumas horas?

Interessante é que os dados das entrevistas, principalmente dos trabalhadores, revelam que a valorização do curso superior não é uma verdade em absoluto, pois existe o receio de que os candidatos com ótima qualificação não permaneçam na empresa por muito tempo:

Se tu for muito bom, eles já não ficam contigo, eu vi isso na minha seleção. Tinha um cara formado, gente formada, gente que se formou em Psicologia, gente que se formou em Nutrição. Eu lembro que tinha bastante naquela seleção, gente que se formou em Nutrição ali procurando vaga de promotor, e eles já não ficaram. (...) Acho que as pessoas não iam se adaptar, eles iam querer procurar outra coisa (Trabalhador B2).

Neste relato, é possível percebermos indícios do chamado desemprego dos diplomados (FRIGOTTO, 1989; BERTRAND, 2005). Aqui, os diplomas depõem contra os candidatos, uma vez que a formação é percebida como maior do que as necessidades do cargo.

Uma trabalhadora, graduada em Administração de Empresas, ao ser questionada sobre a sua entrevista, afirma:

Eu percebi uma preocupação assim – Olha, tu recém te formou, tu estás entrando para um lugar onde as pessoas têm o segundo grau, algumas estão recém-começando a estudar. Como é que tu vai te sentir? Trabalhando num nível I, diante de alguém que tem menos estudo do que tu e que vai estar trabalhando num nível II ou até em posição ainda superior? Não vai ser algo que tu vai pegar e daqui a pouco vai sair fora? – Então, eu tive que provar por a mais b que estava disposta a segurar essa onda, a aceitar essa oportunidade (Trabalhador A1).

Também existe a competitividade entre os trabalhadores, que faz com que candidatos com maior formação sejam vistos como uma ameaça:

Muitas vezes, acho que o medo - eles se sentiam ameaçados, talvez, quando chegava alguém com uma bagagem interessante, com formação (Selecionador A3)

Percebemos que não há uma vinculação entre os conhecimentos adquiridos na faculdade e as atividades a serem desempenhadas no cargo. Pochmann (2001) chama atenção

para o aumento das exigências de escolaridade sem que isso tenha correspondência com o conteúdo do trabalho. O critério se estabelece em ter ou não o curso superior, seja ele qual for. Desse modo, o curso superior, no caso de inserção nesse mercado, aparece como mais um requisito de seleção, um critério para exclusão de candidatos.

Tem bastante pessoas formadas, ganhando pouco e não trabalhando na sua área, é isso que eu acho que a empresa poderia valorizar um pouco mais. Talvez, sei lá, fazer uma busca – ah, fulano é formado, será que ele pode, vamos abrir uma vaga, alguma coisa, mas não, eles querem só pra venda, venda e venda (Trabalhador B1).

Isso parece estar vinculado com a tendência dos empregadores de avaliar os trabalhadores através de indicadores escolares (Enguita, 2004). Podemos também observar o fenômeno da “inflação dos diplomas”, já descrito pelo autor. Se antes, para se ter acesso a essas posições, o ensino médio era suficiente, agora se tenta colocar como requisito de entrada para essas mesmas posições o curso superior. Mesmo a seleção obedecendo a critérios de segmentação por perfil de loja, o Curso superior é solicitado, tanto para quem vai atender um público A como para quem vai atender um público D e E. O critério segmentação por perfil de loja será abordado com mais detalhes posteriormente.

Questionamo-nos se essa exigência também não teria outra finalidade, como a de abastecer um mercado, o mercado da formação, com seus cursos e faculdades que se proliferam a cada dia. Também podemos pensar que o interesse aqui não está nas aprendizagens de conteúdo advindos dos curriculos das faculdades, e, sim, no desenvolvimento de habilidades de comunicação, sociais, bem como disciplinares e de bom comportamento, como afirmam Almeida (1997) e Câmara (1999). Esse papel também pode ser estendido ao curso superior.

Por outro lado, os conhecimentos adquiridos numa faculdade podem ser aproveitados no dia a dia de trabalho, e, nesse caso, não são remunerados, conforme já mencionamos anteriormente. Isso nos remete a Pilla e Nakayama (2004), quando afirmam que o aumento da escolaridade da população tende a beneficiar mais as empresas.

Existe a valorização do curso superior e desejo, por parte das empresas, de contratar pessoas somente com nível superior, mas esse desejo coexiste com o medo de perder essas pessoas para outras posições de emprego que ofereçam melhores salários ou condições de trabalho. Isso nos leva a pensar que tal exigência só é possível de ser praticada em períodos

em que a mão de obra é abundante, conforme afirmam Freyssenet (1980) e Pilla e Nakayama (2004).

Se há contradições sobre a valorização do curso superior para inserção nesse mercado, isso não ocorre com relação às oportunidades de ascensão profissional. No perfil descrito, o nível superior aparece como um requisito imprescindível para as posições gerenciais, e isso é unânime entre as empresas. Os candidatos já são avisados desde o processo seletivo: se tiverem pretensões de promoção na empresa, precisam buscar o curso superior:

Eu lembro bem que no momento da entrevista coletiva eles comentaram – queremos pessoas que estejam estudando ou que desejam estudar (superior). Não que não vamos contratar por isso, mas não podemos promover pessoas que não tenham esse perfil (Trabalhador A1).

Nos casos de seleção para promoção, também não há vinculação entre conhecimentos adquiridos no curso e aplicação no dia-a-dia. O critério é ter o curso superior, seja ele qual for.

7.9.11 A Postura

A postura é citada, tanto por selecionadores como trabalhadores, como requisito fundamental de seleção. De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, verificamos que a definição de postura assume diferentes significados, sendo relacionada tanto com as atitudes do trabalhador frente às situações de trabalho como com o seu próprio modo de vida. No primeiro caso, a postura diz respeito à forma como o trabalhador coloca-se frente às situações do dia a dia, principalmente em situações de adversidades, ou seja, está relacionada com comportamentos, aceitos ou não, ligados à forma de atendimento ao cliente e à forma de execução do trabalho em geral. Ao ser solicitada a explicar o que compreende por postura, a trabalhadora responde:

É alguém que tenha um comportamento profissional. Tu não pode, por exemplo, receber um desaforo de um cliente e devolver pra ele. Tu vai ter que dar toda uma volta, pra que ele não se sinta mal; tem que contornar a situação, tem que ter jogo de cintura. Essa questão, tu pode brincar, tu pode rir, mas tu tem que saber o momento pra isso. Não pode existir conversa paralela no momento em que teu cliente está na tua frente (...) (Trabalhador A1).

Por outro lado, a postura também aparece relacionada com o modo de falar, com a apresentação pessoal, com a forma como a pessoa coloca-se no mundo. Nessa visão, a postura parece ter ligação com a educação pessoal que o trabalhador possui, com a educação que “vem de casa”. Esse entendimento aproxima-se da noção de qualificação como um modo de vida, dada por Alaluf (1994):

Postura que eu digo é com relação a falar, sentar, por exemplo, são coisas que eu acho que aquela psicóloga não iria tolerar (...) Tem gente que senta jogado na cadeira, tem gente que fala muita besteira, não tem foco. Isso foi bem-avaliado, e eu acho que pessoas assim ela não iria pegar (Trabalhador B 2).

Almeida e Liedke (1998) afirmam que, entre os critérios de seleção, aumenta a importância daqueles oriundos do processo “pré-profissional” e que estão vinculados à origem social do candidato.

Aqui entendemos que o modo de falar não diz respeito somente a falar o português corretamente, mas também ao tipo de linguagem usada. Referimo-nos aos diferentes tipos de linguagem utilizados por diferentes grupos sociais, mais especificamente, diferentes extratos sociais. A linguagem utilizada na periferia, por exemplo, é bastante diferente da linguagem utilizada pela classe média e alta, e parece ser esse “modo de ser e de falar” que cabe na definição de postura dada pelos entrevistados. O mesmo vale para a apresentação pessoal e modo de se comportar em ambientes sociais, que são bastante diversos, dependendo do extrato social ao qual nos referimos. No nosso entender, o modo de ser e viver das periferias, ou seja, das classes menos favorecidas, é que não é bem-visto nos processos seletivos. O candidato oriundo da periferia, caso queira ingressar nesse mercado, precisa minimamente aprender a falar, vestir-se e comportar-se de maneira parecida com as classes mais favorecidas para ser aceito, o que é, sem dúvida nenhuma, um grande desafio, para não dizer um contrassenso. A descrição de postura de uma selecionadora ajuda a esclarecer esse ponto:

É, assim, saber se posicionar, não falar errado, ter uma apresentação boa, ter um nível assim mais (silêncio), ter essa noção de tecnologia. Não pode ser uma pessoa, assim, que foi caixa de supermercado, por mais que tenha segundo grau, que tenha não sei o quê. Não adianta, tem que ser uma pessoa um pouquinho mais qualificada, não sei se é uma questão cultural ou não, é uma coisa que tu vê ali na hora, conversando com o candidato, é um conjunto de coisas. (...). São essas coisas que a gente analisa, sim. Pessoas muito introvertidas também já não servem, pessoa que fala errado não serve, a pessoa que falta um dente não serve, pessoa muito limitada, de visão de mundo muito limitada já não serve (Selecionador A1).

É possível verificar, nesse relato, que os requisitos ultrapassam a questão da formação e são relacionados com o modo de vida do candidato. O modo de vida, entretanto, não está deslocado do extrato social ao qual o trabalhador pertence. É do local onde vive que provém a sua “postura”. Lembramos, ainda, que se comunicar bem e principalmente ter uma boa aparência dependem, em parte, das condições financeiras do colaborador. Nessa lógica, poderíamos pensar que pessoas provindas de classes sociais menos favorecidas não teriam espaço nesse mercado. De fato, nem todos têm espaço, pois a capacidade de inserção parece estar também ligada à capacidade de assumir os modos de falar, de se vestir, de se comportar das classes dominantes. No entanto, essa questão não é tão linear e determinista, pois veremos, na próxima subcategoria, que a seleção também pode ocorrer obedecendo a critérios de segmentação por perfil de público que a loja atende.

Ainda vale lembrar que a falta de postura é apontada, na pesquisa realizada pelo Instituto Fecomércio de Pesquisa (2008), como a principal dificuldade para contratação de trabalhadores no que se refere ao setor de vendas, ainda que não tenha sido apresentada a definição de postura dos empregadores que participaram do estudo.

7.3.12 A Segmentação por Perfil de Loja

No decorrer da pesquisa, também identificamos que podem existir diferentes perfis para cargos idênticos, pois o que vai definir os requisitos é o tamanho da loja e, principalmente, o tipo de público que ela atende. Lojas que atendem classes sociais mais altas têm exigências de perfil diferentes das lojas que atendem público proveniente das camadas sociais menos favorecidas. Isso parece ocorrer tanto em lojas próprias como em lojas do varejo. Passamos a palavra para as selecionadoras:

O que acontece, a gente analisa muito a necessidade do cliente, por exemplo, o perfil de um shopping é diferente do perfil de um promotor do centro de Porto Alegre, um Iguatemi e uma loja da Dr. Flores, por exemplo. Aqui, desde a aparência muda, por exemplo, uma Loja Y exige uma série de requisitos que uma loja de rua não exige (Selecionador A2).

Por exemplo, pega uma loja de Viamão, uma loja de rua, pequena, simples. Não adianta botar um cara lá que seja super ambicioso, que já trabalhou, que tenha uma postura, um nível e que seja mais refinado. Porque o cliente lá de Viamão, do centro, não é um cliente assim para ele, esse cara vai se frustrar, ele vai querer lidar com uma classe mais alta, ele vai querer uma loja mais bonita. Esse cara ficaria melhor numa Mega Store aqui da 24 de Outubro, ou num shopping, num

Iguatemi da vida ou num Barra shopping, então tem dessas coisas. O vendedor da loja da Uruguai, aqui, por exemplo, também não pode ser uma pessoa muito, uma patricinha, digamos assim. Mas uma patricinha, ela já serve para uma outra loja, entendeu? Então, tem o perfil de localização da loja, do tipo de loja e do público que ela atende, isso a gente foi pegando aos poucos, então tem esse detalhe que muda (Selecionador A1).

É interessante observar a forma como se organiza o processo seletivo em função de aspectos sociais. Parece que temos aqui uma repetição da segmentação da sociedade em diferentes extratos sociais. Pessoas que irão atuar em lojas que atendem a classes mais altas não têm que ser provenientes de classes mais altas, mas precisam saber se comunicar e interagir com esse público, o que reforça as nossas inferências sobre a postura. Não se trata de ser oriundo desta ou aquela classe social, mas, sim, comportar-se de modo parecido com esta ou aquela classe social. Aqui, entra um aspecto bastante sutil do processo seletivo: analisar cada perfil, de acordo com sua “postura” (modo de ser e viver), analisar em qual classe social esse perfil cabe melhor e adequá-lo corretamente nas diferentes posições, de acordo com a camada social que irá atender. Nesse requisito, a velha lógica taylorista do “homem certo para o lugar certo” parece reviver.

7.4 A CONSTRUÇÃO DO PERFIL E AS TÉCNICAS DE SELEÇÃO

No decorrer da pesquisa, buscamos compreender como se dá a construção do perfil e quais as técnicas de seleção utilizadas na realização dos processos seletivos conduzidos pelas empresas intermediadoras de emprego para as operadoras de telefonia móvel. A presença ou ausência do modelo de competências na aplicação dos processos seletivos também foi averiguada.

O perfil descrito parece ser definido tendo por base o cargo a ser ocupado e as estratégias das operadoras, que, no caso da área comercial, giram em torno de atendimento ao cliente e metas de vendas.

As técnicas usadas para seleção dos candidatos procuram avaliar conhecimentos e aspectos comportamentais. Para a avaliação de conhecimentos, são usados testes de conhecimentos gerais, provas de português, matemática ou raciocínio lógico e informática. A empresa B1, que atua em grande parte na contratação de temporários, é a única que não utiliza esse tipo de recurso. A entrevista coletiva e a dinâmica de grupo são as técnicas mais citadas,

sendo utilizadas por todos os selecionadores entrevistados. Uma das técnicas mais comentadas consiste na simulação de um processo de vendas, em que o candidato tem que vender algum produto. Com isso, analisa-se a comunicação e a argumentação do chamado “perfil de vendas”. Destacamos, aqui, a ênfase na análise de aspectos comportamentais dos candidatos. Isso nos remete a Mussak (2003), que, ao tratar do tema competências, afirma que as técnicas de seleção atuais tendem a dar conta de avaliar atributos pessoais dos candidatos, pois esses tendem a ser mais valorizados do que conhecimento e diplomas. A empresa B2 também se utiliza de testes psicológicos e entrevistas individuais para o trabalho de seleção de pessoal.

(...) Essas pessoas, então, passavam por uma entrevista mais breve para que a gente pudesse obter aquelas informações mais básicas, de escolaridade, se já tinha ou não experiência, e ali já se visualizava como aquela pessoa se comunicava, como era a postura dela. Aí já se aplicava algumas técnicas para que ela tivesse que argumentar, mostrar a sua capacidade de argumentação para avaliar essa questão do comportamento também (...) (Selecionador A3).

Um aspecto a ser analisado é o curto prazo para realização dos processos seletivos, mencionado pelos selecionadores. Segundo eles, a pressão pelo cumprimento de prazos bastante estreitos é um aspecto que dificulta a avaliação mais aprofundada dos candidatos. Somente a empresa B2 consegue realizar, por exemplo, uma entrevista individual com todos os candidatos:

(...) Como era temporário, a gente tinha que fazer um processo muito rápido. Então, a gente fazia primeiro aqui na consultoria, nós fazíamos uma triagem, uma entrevista coletiva de triagem, e aí a gente já fazia uma dinâmica de grupo junto com o cliente (...) Normalmente, a gente tinha uma atividade de apresentação para as pessoas falarem, se apresentarem e uma atividade de vendas, onde a gente via a pessoa vendendo, simulava uma venda, basicamente o processo era esse (Selecionador B1).

Mesmo com a necessidade de realizar um processo bastante rápido, os selecionadores, de modo geral, acreditam que as técnicas utilizadas permitem-lhes avaliar, com segurança, os conhecimentos e comportamentos dos candidatos, possibilitando a condução de um processo seletivo que, de fato, avalie imparcialmente o potencial de cada indivíduo e seja feita a contratação dos que mais se aproximam do perfil pré-estabelecido. Podemos dizer que esse grupo de entrevistados converge para uma visão e concepção racionalista dos processos

seletivos, compreendendo-os como processos imparciais e neutros, em que técnicas são aplicadas e “os melhores” são aprovados.

Quando se trata de aspectos como comunicação e argumentação, concordamos que as técnicas utilizadas permitem essa análise. No entanto, o perfil é bastante complexo e envolve vários outros aspectos, dentre eles os comportamentais como proatividade, criatividade, capacidade de trabalhar sob pressão, flexibilidade, comprometimento e responsabilidade e tantos outros citados pelos selecionadores como fazendo parte do perfil a ser buscado na seleção. Será possível uma avaliação adequada dos potenciais dos candidatos tendo presentes os aspectos de cunho subjetivo e o pouco prazo?

Como o perfil a ser contratado é definido pelas operadoras, não temos como afirmar que o mesmo baseia-se no modelo de competências. Os selecionadores, de modo geral, tampouco se referem ao modelo de competências quando relatam os recursos que usam para realizar a seleção. No entanto, as técnicas usadas e a valorização dos aspectos comportamentais apontam para a presença do modelo de competências nos processos seletivos, mesmo que de forma incipiente.

Apesar de pouco usual, alguns autores da Administração admitem que a noção de competência é bastante heterogênea e que há uma grande dificuldade com relação às ferramentas de avaliação das competências, que nem sempre entregam o que prometem (Dias et. Al., 2008; Fernandes e Hipólito, 2008). Na corrente da sociologia crítica, Stroobants (2004) e Dubar (1998) ressaltam a dificuldade em definir e avaliar as competências. Essas afirmações ratificam a ideia de que há um espaço para questionarmos a concepção racionalista dos processos seletivos, que pregam a cientificidade e a imparcialidade nessa tarefa.

Conforme mencionado, vários termos foram utilizados nas entrevistas para definir o perfil comportamental, como criatividade, proatividade, trabalho sob pressão, entre outros. Os aspectos comportamentais são frequentemente citados e aparecem como sendo muito valorizados nos processos seletivos.

Porém, pensamos que os aspectos comportamentais alargam o espaço da subjetividade nos processos seletivos, principalmente quando não dispomos de ferramentas objetivas e seguras para fazer a avaliação dos mesmos. Se levamos em consideração a forma como ocorrem os processos seletivos, com pressão contratual por cumprimento de prazos estreitos, será que de fato é possível um selecionador afirmar que um candidato tem mais condições de trabalhar sob pressão do que outros? Ou que um candidato é mais flexível e mais criativo do que outro? Como o selecionador pode seguramente atestar isso? Tendo por base os conhecimentos empíricos, sabemos que não é de praxe o mercado dar retorno ou devolutivas

para os candidatos, explicando o motivo de sua reprovação em determinado processo seletivo. É claro que existe a questão de tempo que isso demanda, mas não podemos deixar de pensar que isso ocorre também por se tratar de uma situação bastante delicada. Dizer que um candidato é mais criativo do que outro, por exemplo, é algo totalmente passível de questionamentos e controvérsias. Não basta dizer isso, seria necessário atestar o que se diz, e aí reside um dos aspectos nebulosos dos processos seletivos em questão. Aqui, o papel do Psicólogo, com poder e status de “cientista do comportamento”, mostra uma outra face. O selecionador psicólogo parece ter o poder de atestar tais questões, e isso parece ser uma verdade, algo naturalizado. Talvez esse seja o motivo pelo qual poucos candidatos “atrevem-se” a buscar um retorno sobre os motivos de sua reprovação num processo seletivo.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscamos conhecer o “não dito” sobre os requisitos de seleção de pessoal das empresas de telefonia móvel através de vagas encaminhadas para empresas intermediadoras de emprego. Assim, procuramos identificar e trazer à tona os aspectos velados dos requisitos de seleção, bem como das relações flexíveis estabelecidas entre operadoras e intermediadoras.

Observamos que as empresas de telefonia móvel têm adotado, em larga escala, os modelos flexíveis de organização do trabalho, sendo a subcontratação amplamente utilizada. Os processos de recrutamento e seleção, principalmente de cargos operacionais, passam a ser realizados através de empresas intermediadoras de emprego. A maior parte das vagas é para contratação de temporários, e os processos seletivos nas intermediadoras ocorrem mediante uma relação de submissão perante as operadoras, prevalecendo a pressão por cumprimento de prazos, metas e o esforço para manutenção do contrato, que, em muitos casos, significa a manutenção da empresa.

Existe um perfil descrito que reúne os requisitos exigidos pelas operadoras, e esse perfil é o anunciado para os candidatos. No entanto, o perfil que norteia a tarefa da seleção também é composto pelos elementos não descritos, ou seja, não acordados formalmente, mas praticados na seleção. Os selecionadores têm acesso a esses outros elementos através da prática, do dia a dia de trabalho, e, com isso, vão construindo um “feeling” que os permite realizar essa tarefa com maior êxito (Schossler; Grassi; Jacques, 2005). O “feeling”, neste estudo, refere-se à capacidade de entender aquilo que não pode ser dito explicitamente ou que não pode ser colocado no papel, seja em virtude de uma legislação vigente ou para manter a imagem do politicamente correto. Tendo acesso a esse não dito, cabe ainda ao selecionador e à empresa de intermediação executar o trabalho e manter velado o que não deve ser anunciado publicamente.

Verificamos que existe uma legislação que procura regular o que pode e o que não pode ser praticado nos processos seletivos. Mesmo assim, muitos aspectos que podemos considerar não legais, como a discriminação por idade ou sexo, continuam ocorrendo de forma intensa. Nesse sentido, pensamos que a flexibilização pode trazer uma outra vantagem para as operadoras. As empresas intermediadoras de emprego também podem servir de blindagem para as operadoras, à medida que protegem sua imagem, principalmente quando

aspectos discriminatórios e não legais são praticados. A construção do perfil a ser contratado, geralmente, é de responsabilidade da operadora, mas a execução dos requisitos e critérios, bem como o contato com o mercado de trabalho, é feito pela intermediadora. Os candidatos perdem, ao menos em parte, o contato com a empresa que os irá contratar. No caso das empresas intermediadoras, que atuam fazendo a gestão dos trabalhadores para as operadoras, os candidatos praticamente não possuem contato com a operadora.

Neste estudo, encontramos no perfil descrito e, portanto, anunciado nos processos seletivos, três subcategorias, ao passo que no perfil não descrito elencamos doze subcategorias. Isso evidencia um largo espaço obscuro presente na tarefa da seleção.

Sabemos que o processo seletivo é um processo de escolha e exclusão que nasce da lógica capitalista e mantém-se submetido a ela. Também sabemos que ações discriminatórias nas seleções não são acontecimentos atuais. Mesmo assim, vigora socialmente um discurso, disseminado, principalmente pelas correntes tradicionais da Administração e da Psicologia, que prega a neutralidade e a imparcialidade nessa tarefa. O que questionamos e procuramos trazer à tona, neste estudo, é a falta de explicitação dos critérios que norteiam esse trabalho de escolha e exclusão a que inúmeros trabalhadores são submetidos. Mais do que isso, procuramos mostrar que, no setor pesquisado, existe um discurso que é anunciado socialmente, mas que os reais requisitos que definem a contratação ou exclusão de candidatos vão muito além do que é anunciado.

Verificamos que muitos requisitos de seleção obedecem a critérios que vão contra a ideia de neutralidade e imparcialidade. A própria existência de uma legislação que visa a regular as seleções e minimizar ações discriminatórias já é suficiente para questionarmos essa visão racionalista. A empresa está longe de ser um local neutro, o social impõe-se à empresa e muitos padrões e discriminações que ocorrem na sociedade, de modo geral, repetem-se dentro das organizações.

Contemporaneamente, o modelo de competências tem servido de base para a gestão de pessoas nas empresas e também para o subsistema de recrutamento e seleção, através da seleção por competências. A visão tradicional da Administração e da Psicologia utiliza esse modelo dentro de uma visão tecnicista. Porém, para os autores da Sociologia Crítica, o modelo em questão surge para atender às exigências do novo padrão de acumulação flexível. Do ponto de vista da seleção, aspectos que antes eram negociados em convenções coletivas, como as competências necessárias para inserção ou promoção profissional, passam a ser definidos unilateralmente pelo empregador (DUBAR, 1998). Nesse debate, posicionamo-nos ao lado da Sociologia Crítica.

As operadoras estão protegidas ou blindadas pela figura do intermediador. E operadoras e intermediadoras também estão protegidas pela visão cientificista do modelo de competências. Mesmo que esse modelo ainda encontre dificuldades para definir e avaliar essas competências, ele é amplamente utilizado e, muitas vezes, como uma verdade em absoluto ou, ao menos, com pouca crítica. Assim, acreditamos que o caráter subjetivo do modelo de competências ajuda a mascarar e justificar socialmente requisitos que muitas vezes nada têm a ver com as competências dos candidatos.

Além disso, também observamos que alguns requisitos têm o papel de conduzir e moldar comportamentos dos trabalhadores em prol das empresas, por exemplo, não pedir demissão com pouco tempo de trabalho, pois isso pode pegar mal ou “sujar o currículo”. O objetivo maior, aqui, parece ser o incentivo à lealdade do trabalhador. Para ficar mais claro, podemos citar também a corriqueira “iniciativa”, geralmente anunciada como capacidade de agir sem ser mandado, fazer mais do que o esperado ou ir além do que é solicitado. Podemos estar falando de fazer mais sem ser remunerado, talvez não só para ser promovido, mas para não perder o emprego para outro que se submeta a essa lógica de modo mais veemente. Esse lado da competência, porém, fica obscuro. Quando se trata de uma lógica baseada na flexibilidade, em que as chances de inserção nesse mercado ocorrem predominantemente via trabalho temporário, esses aspectos tornam-se ainda mais evidentes. Adquirir as “competências” solicitadas pela empresa passa a ser a possibilidade de conseguir ou manter-se num emprego. Prevalece socialmente a ideia de que a conquista de um emprego depende mais do esforço do trabalhador do que de questões políticas e econômicas ou de condições de mercado da própria empresa.

Os autores mencionam o aumento das exigências de contratação em épocas em que a mão de obra é abundante (Freysenet, 1980; Almeida, 1997; Pochman, 2001; Pilla e Nakayama, 2004). Nesse sentido, pensamos que não só os diplomas ou requisitos técnicos tendem a ser mais exigidos, mas também outros requisitos pouco mencionados e pesquisados, como os que envolvem a forte submissão do colaborador aos objetivos da empresa, bem como os discriminatórios e não legais.

Temos que considerar que para a realização desta pesquisa contamos somente com os dados obtidos através das entrevistas e da observação simples, não sendo permitida a observação dos processos seletivos in loco. Tampouco foi permitida a realização da pesquisa em uma operadora. Consideramos esses aspectos como limitadores deste estudo. Por outro lado, isso abre espaço para pensarmos que o universo do velado pode ser mais amplo do que o apontado nesta dissertação.

Acreditamos que a flexibilização e o modelo de competências, que lhe dá suporte, contribuem para manter e, talvez, até fazer proliferar o lado obscuro e “não dito” dos requisitos de seleção.

Não há dúvidas de que a seleção de pessoal, por si só, é um processo de exclusão. Porém, num contexto em que os critérios de escolha usados não são integralmente explícitos e as regras são totalmente definidas pelo empregador, ela parece assumir um caráter nefasto, contribuindo para a desigualdade social e exclusão de determinados grupos sociais. À medida que não explicitamos todas as esferas peculiares a um processo seletivo, corremos o risco de reforçar no imaginário social a ideia de que numa seleção “quem vence são os melhores, os mais competentes”. Pensar políticas de inserção profissional e educação profissional, num contexto em que os critérios de seleção das empresas são tão complexos, contraditórios e até obscuros, é um grande desafio.

Os requisitos não descritos não são totalmente desconhecidos socialmente, mas eles não são abertamente anunciados e permanecem numa esfera implícita. Acreditamos que, por estarem nessa esfera implícita, os mesmos acabam ficando em segundo plano nas discussões sobre inserção profissional e sobre o perfil exigido pelo mercado de trabalho. Os estudos que encontramos tendem a centrar-se nos aspectos explícitos, como a experiência, a formação e o perfil comportamental.

Cabe lembrar, também, que a educação, frequentemente, tem sido responsabilizada por não preparar adequadamente os profissionais para o mercado de trabalho. Se compreendermos que essa é, de fato, uma das atribuições da educação, temos que considerar todas as exigências das empresas para contratação, descritas e não descritas. Este estudo mostra que, no setor pesquisado, muitos requisitos exigidos ultrapassam os limites da escola evidenciando que capacitação para o trabalho é diferente de qualificação exigida pelas empresas. Quando se trata da relação educação-formação e mercado de trabalho, parece predominar a ideia de que a educação deve estar a serviço das empresas, formando pessoas de acordo com as necessidades das organizações. Transfere-se a responsabilidade pela educação/qualificação para o indivíduo e paralelo a isso, observamos a proliferação da oferta de cursos técnicos, profissionalizantes dentre outros. A educação parece tornar-se mercadoria em acelerado processo de obsolescência. Não acreditamos na ideia da educação como consequência das demandas de empresas. Desse modo, ela está submetida ao modelo capitalista e reproduz a realidade de desigualdades e exclusões sociais com as quais tanto nos deparamos. Esperamos que esta pesquisa, ao tratar desse universo de menor visibilidade, de

alguma forma, possa contribuir com os debates acerca da inserção profissional e das relações educação e trabalho.

REFERÊNCIAS

ALALUF, M. **Le temps du labeur: Formation, emploi et qualification en sociologie du travail.** **Institute de Sociologie, sociologie du travail et des organisations.** Editions de Luniversité de Bruxelles, 1986 – tradução livre de Alvaro Fernandes Ribeiro Neto (1994).

ALALUF, M. **Formação. Laboreal**, v. 3, n. 1, pg. 54-56. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/media/artigos//124/alaluf_v3_n1_pt_1.pdf> Acesso em 15 de fevereiro de 2011.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2000.

ALMEIDA, M. L. Comércio, perfil, reestruturação e tendências. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 61, p. 139-158, dez. 1997.

ALMEIDA, M. L.; LIEDKE, E. R. Inovação tecnológica, mercado de trabalho e qualificação. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. (Org.). **Trabalho, qualificação e formação profissional.** São Paulo; Rio de Janeiro: Alast, 1998.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS TERCEIRIZÁVEIS E DE TRABALHO TEMPORÁRIO. **Pesquisa Setorial.** Disponível em: <http://www.asserttem.com.br/pdfs/pesquisa_setorial_2009_2010.pdf> Acesso em 14 de janeiro de 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2008.

BERTRAND, O. Educação e trabalho. In: DELORS, J. **A educação para o século XXI.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMANN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 2005.

CÂMARA, S.G. **Empregabilidade do jovem portoalegrense:** Um levantamento do perfil psicossocial esperado pelas empresas da indústria, comércio e serviços. 189 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Instituto de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COSTA, L. R. A crise do fordismo e o embate entre qualificação e competência: conceitos que se excluem ou que se complementam. *Política e Trabalho. Revista de Ciências Sociais*, n. 26, p. 127-142, abr. 2007.

DAL MASO, R. A. A popularização da telefonia no RS. *Indicadores Econômicos FEE*, Porto Alegre, v. 34, n. 3, p. 57-70, 2006.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. *Boletim Técnico Senac*, v. 30, n. 3, set./dez. 2004. Disponível em: < www.senac.br/informativo>. Acesso em: 27 jan. 2010.

_____. **Formação do trabalhador: produtividade e cidadania**. Rio de Janeiro: Shape, 1995.

_____. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico Senac*, v. 27, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: < www.senac.br/informativo>. Acesso em: 15 nov. 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. O emprego no setor de telecomunicações 10 anos após a privatização. *Estudos e Pesquisas*, São Paulo, n. 46, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/restrito/estPesq46PrivatizacaoTelecomunicacoes.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2010.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS. **Intermediação de mão de obra**. Nota Técnica. São Paulo, n.92, out.2010.

DIAS, G. B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo, Atlas, 2008.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente a qualificação e a competência. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

ENGUIITA, F.M. *Educar em tempos incertos*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. **Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências**. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERRETI, C. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 87, p. 297-344, maio/ago. 2004.

FREYSSINET, M. **Es posible una definición única de la cualificación**, *Sociología del Trabajo*, n. 2, oct.-enero, p. 53-64, 1980

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1989.

GERHARDT, T. Notas para a elaboração e o desenvolvimento do método de observação. In: GERHARDT, T. ; SILVEIRA, D.T. (orgs) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GHIGLIONE, R.; MATALON, B. **O inquérito**: teoria e prática. 4. ed. Oeiras, Portugal: Cela, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GUIMARÃES, N. A. **À procura de trabalho**: instituições do mercado e redes. Belo Horizonte, MG: Argumentvm, 2009.

_____. **Caminhos cruzados**: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Ed. 34, 2004.

_____. Empresariando o trabalho: os agentes econômicos da intermediação de empregos, esses ilustres desconhecidos. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 2, p. 275-311, 2008.

GUIMARÃES, S. As telecomunicações no Brasil após a privatização. In: PICCININI, V. C. *et al.* (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**: persistências e inovações. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

_____, S. **Telecomunicações**: mudanças nas mudanças subcontratação e sindicatos. V Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Montevideo, 2007.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 18. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica na mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Apenas o Sudeste alcança meta de escolaridade estipulada pela Constituição, diz Ipea**. 2008. Disponível em: <<http://www.inesc.org.br/noticias/noticias-gerais/2008/outubro/apenas-o-sudeste-alcanca-meta-de-escolaridade-estipulada-pela-constituicao-diz-ipea/>>. Acesso em: 14 out. 2008.

INSTITUTO FECOMÉRCIO DE PESQUISA, Contratação de temporários: último trimestre de 2008. **Relatório de Pesquisa**, Porto Alegre, out. 2008.

LARANJEIRA, S.M.G. **Reestruturação em bancos e telecomunicações no Brasil**: excluídos e beneficiados. Capítulo Trabajo, genero y ciudadanía en los países del Cono Sur. AGUIARRE, R; BATTYANY (Coor). Montevideu Uruguai. 2001.

_____. **A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 18, n. 52, pg. 81-106, jun.2003.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

MARRE, J. L. História de vida e método biográfico. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-141, jan./jul. 1991.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washigton, n. 28, p.1-14, 1973.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

_____. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MOCELIN, D. G. **Qualidade do emprego em mudança de contexto tecnológica**: o caso das operadoras de telefonia móvel celular. 211 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MUSSAK, E. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Gente, 2003.

OLIVEIRA, L. **Inserção profissional: o caso da reestruturação dos lanifícios na Covilhã**. Lisboa: Cosmos, 1998.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção N 111**. Convenções. Disponível em: www.oit.org/ilolex/spanish/index.html. Acesso em 7 de março de 2011.

PECK, J.; THEODORE, N. O trabalho eventual: crescimento e reestruturação da indústria de empregos temporários em Chicago. **Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho**, ano 5, n. 10, p. 135-159, 1999.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (**PNAD**) 2009 Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1708. Acesso em 15 abril de 2011.

PICCININI, V. C. *et al.* (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**: persistências e inovações. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

PICCININI, V. C., Oliveira, S. R. de, & Rübenich, N. V. (2006). **Formal, flexível ou informal? - Reflexões sobre o trabalho no Brasil**. In V. C. Piccinini, L. Holzmann, I. Kovács, & V. Naha (Orgs.). *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

PILLA, B. S.; NAKAYAMA, M. K. A relação escolaridade-empregabilidade e o seu impacto na desestabilização dos estáveis. **Análise**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 7-26, 1º semestre 2004.

POCHMANN, M. **A década dos mitos**. São Paulo: Contexto, 2001.

_____. **O trabalho sob fogo cruzado**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, J.A.R. **As interações históricas das ações gerenciais na indústria e a produção de uma concepção gerenciada da educação**. Anais da XIV Reunião da ANPED, São Paulo, 1999.

RIBEIRO, J. A. R. . Trabalho e educação: há razões para um novo diálogo? **Percursos investigativos em trabalho, educação e formação profissional**. Novo Hamburgo, RS, 2009, v. , p. 8-25.

RIBEIRO, J.A.R.; CATTANI, A. Formação Profissional. In: Cattani, Antonio e Holzmann, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia** - versão ampliada. P.A. Zouk 2010.

ROSA, M. V. F. P. C; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

RUDUIT, S. Terceirização/Subcontratação. In: CATTANI, A.D.(org) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**.4 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SARRIERA, J. C. *et al.* Critérios utilizados – valores e crenças – no processo seletivo de jovens em empresas de pequeno e médio porte. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 9, n. 16, p. 101-119, maio 2001.

SCHOSSLER, T.; GRASSI, V.; JACQUES, M. G. C. Experiências e vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal. **Revista psicologia: organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 141-166, jan./jun. 2005.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

SILVA FILHO, H. P. F. O empresariado e a educação. In: FERRETTI, C. J. *et al.* (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.

STROOBANTS, M. A qualificação ou como se ver livre dela. In: DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. (Org.). **O enigma da competência em educação**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLFO, S. R.; PHILIPI, D. A.; PICININ, D. Implicações psicossociais da privatização para trabalhadores remanescentes e demitidos do setor de telecomunicações. In: PICCININI, V. C. *et al.* (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

TURATO, E.R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-metodológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas**. 3. Ed. Petrópolis: vozes, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que fui esclarecido(a), de forma detalhada sobre a pesquisa que tem como título “O NÃO DITO SOBRE OS REQUISITOS DE SELEÇÃO DE PESSOAL E AS EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL: FLEXIBILIZAÇÃO, COMPETÊNCIA E INTERMEDIACÃO DE EMPREGOS NA EXPANSÃO CAPITALISTA” que tem por objetivo: Analisar e problematizar os requisitos e critérios de seleção de pessoal – manifesto e latente – utilizados pelas empresas de telefonia móvel de Porto Alegre, através das vagas encaminhadas a intermediadores de emprego.

Fui esclarecido (a) também a respeito do sigilo das informações coletadas e da possibilidade de desistência em qualquer circunstância da pesquisa.

Fui igualmente informado (a):

- De que não terei nenhum gasto pela participação no estudo;
- Sobre os objetivos do presente estudo;
- Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a cerca dos procedimentos e outros aspectos relacionados a pesquisa;
- Da afirmação de que não serei identificado e que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para essa pesquisa;
- Da liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem nenhum prejuízo à minha pessoa;

Esta pesquisa é desenvolvida por Marcia Carvalho e Silva Stralio, aluno do Curso de Mestrado em Educação da UFRGS, localizado na Av. Paulo Gama, s/n, prédio 12201, telefone: 3308 3428

Porto Alegre, _____ de _____ de 2010.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisador

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - GESTORES

1. Dados Intermediador x Telefonia

- ✓ Tempo de atuação com intermediação para empresa de telefonia; Em que consiste o serviço prestado;
- ✓ Como caracteriza o relacionamento entre a empresa intermediadora x empresa de telefonia? Quais as principais facilidades e dificuldades?
- ✓ Em termos contratuais, existem metas, prazos para o entrega do trabalho? Como é avaliado o trabalho do intermediador?

2. Das vagas

Média de vagas (mês)? São vagas novas ou são vagas de reposição devido a rotatividade?

Os cargos que são trabalhados pela empresa intermediadora? Em que ordem hierárquica esses quadros se enquadram em termos de força de trabalho da telefonia? (Operacionais, Gestão ou Estratégicos?)

Características das vagas em termos de contrato (de vagas efetivas, temporárias ou estágios)? Quais ocorrem com maior frequência?

Questões salariais e de benefícios são atrativas, facilitando o recrutamento?

A intermediadora participa de decisões de salário, benefícios, bem como construção do perfil solicitado pela empresa? De que forma isso ocorre?

A intermediadora participa de decisões sobre o perfil a ser contratado?

APÊNCICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - SELECIONADORES

1. Dados Pessoais

- ✓ Escolaridade / Formação profissional / Tempo de atuação com intermediação e telefonia;

2. Das vagas

- ✓ Existe um perfil que norteia os processos seletivos realizados?
- ✓ Como esse perfil é constituído? Existe participação da empresa de intermediação na construção desse perfil?
- ✓ Quais os requisitos que compõe esse perfil?
- ✓ Quais as principais dificuldades encontradas para realização dos processos seletivos dentro do perfil solicitado?
- ✓ *Atribui a que as dificuldades??*
- ✓ Existem aspectos não solicitados na descrição formal do perfil, mas que são considerados pela empresa na hora da escolha dos candidatos? Quais são eles?
- ✓ Quais as principais justificativas dos demandantes para recusa e aceite de candidatos? O que é mais valorizado e o que é repudiado em termos de perfil por parte dos demandantes?
- ✓ Quais as principais justificativas de recusa de candidatos? O que é mais desvalorizado em termos de perfil por parte dos demandantes?
- ✓ A formação profissional é valorizada?

3. O Processo Seletivo

- ✓ Quais técnicas são usadas para avaliar os candidatos e qual a justificativa da sua escolha? As técnicas usadas pela empresa de intermediação são as mesmas da telefonia?
- ✓ Estas técnicas permitem avaliar com segurança os conhecimentos e comportamentos do candidato necessários ao trabalho?
- ✓ Os candidatos sabem sobre quais critérios estão sendo avaliados?

APÊNCICE D – ROTEIRO ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – TRABALHADORES

1. Dados Pessoais

Idade, formação, tempo de telefonia

Histórico

Histórico profissional;

Como foi o processo de busca pela vaga de telefonia;

Como foi seu processo seletivo? Quais etapas haviam?

Em que aspectos foi avaliado? Qual o perfil que a empresa buscava? Esse perfil foi explicitado?

3. Sobre o perfil

Na sua experiência, o que é mais valorizado em termos de perfil na telefonia?

E o que não é valorizado?

Existem aspectos não mencionados abertamente, mas que são considerados na hora da escolha dos candidatos?

A formação profissional é valorizada?

Você acredita que as técnicas usadas avaliaram adequadamente o teu conhecimento e aspectos comportamentais?

Porque você foi aprovado?

Na tua experiência, neste segmento, se fosse dar um conselho a alguém que fosse participar de um processo seletivo, o que você diria?