

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Instituto de Filosofia e Ciências Sociais  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia

Gabriela de Souza Honorato

Intermediação do acesso aos empregos e inserção profissional:  
os profissionais de recursos humanos sob o olhar sociológico

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Ciências Humanas (Sociologia).

Orientadora: Profa. Dra. Maria Ligia de Oliveira Barbosa

Rio de Janeiro  
2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Gabriela de Souza Honorato

Intermediação do acesso aos empregos e inserção profissional:  
os profissionais de recursos humanos sob o olhar sociológico

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Ciências Humanas (Sociologia).

Orientadora:  
Profa. Dra. Maria Ligia de Oliveira Barbosa

Rio de Janeiro  
2010

Gabriela de Souza Honorato

Intermediação do acesso aos empregos e inserção profissional:  
os profissionais de recursos humanos sob o olhar sociológico

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Maria Ligia de Oliveira Barbosa, presidente  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Profa. Liana da Silva Cardoso, PhD  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Marco Aurélio Santana  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Profa. Dra. Patricia Sonia Silveira Rivero  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Profa. Dra. Nadya Araujo Guimarães  
Universidade de São Paulo

---

Prof. Dr. José Ricardo Garcia Pereira Ramalho, suplente  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Honorato, Gabriela de Souza.

Intermediação do acesso aos empregos e inserção profissional: os profissionais de recursos humanos sob o olhar sociológico / Gabriela de Souza Honorato. – Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 2010.

xii, 247 f.: Il; 31cm.

Orientadora: Maria Ligia de Oliveira Barbosa

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, 2010.

Referências bibliográficas: 212-218

1. Ensino Superior. 2. Recursos Humanos. 3. Mercado de Trabalho. – Tese. I. Barbosa, Maria Ligia de Oliveira. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia. III. Título.

Aos meus pais, Teresa Cristina e Djalma, com amor.

### Agradecimentos

À Professora Maria Ligia, orientadora do trabalho; à Professora Livia Barbosa, que compôs a banca para a qualificação do projeto de tese; ao Rodrigo Salles, pela força com os textos de Teoria Social; ao Marcos de Aquino, pela leitura dos rascunhos dos Capítulos 1, 2 e 3; à Karla Régner e ao Cristiano Monteiro pelas dicas; à Lídia Lima, pela ajuda na realização das entrevistas e transcrição de seus registros; a todos os entrevistados que se dispuseram a ceder algumas horas de seus dias de trabalho; à amiga Rosa Livia, pela atenção dada aos meus “papos acadêmicos” e pela produção da Figura 3.1; à amiga Maria Rita pelas “poderosas” palavras, muitas vezes enviadas pelo *Orkut*, dando ânimo para dar continuidade ao trabalho todas as manhãs; ao Thiago Bouças por todo o amor a mim dedicado, fundamental nos momentos de muito mau humor no último ano (!!!) e pelo texto do “Abstract”; aos meus pais, Teresa Cristina e Djalma, que dão sempre a força necessária para que eu continue perseverante nas minhas realizações – sejam elas acadêmicas ou não.

Rio de Janeiro, maio de 2010.

## Resumo

Neste trabalho procuro dar voz a protagonistas nem sempre privilegiados nos estudos sobre acesso a empregos e inserção profissional: os profissionais da área de recursos humanos, intermediadores da negociação da mercadoria “trabalho”. A postura adotada foi a de identificação, em suas representações, dos atributos do “bom trabalhador”, isto é, daquele trabalhador capaz de inserir-se, profissionalmente, com sucesso. Na pesquisa empreendida com profissionais da área por mim entrevistados e na análise de conteúdo de material por eles publicado, particularmente sobre a carreira de diplomados de ensino superior, ganha destaque, como principais qualidades demandadas: a “etiqueta”, isto é, sinais de “comportamentos civilizados” ou mesmo de um “processo civilizador”; a habilidade em forjar uma “fachada” apropriada ao mundo das empresas; e o cuidado com o “autodesenvolvimento”, capaz de atrelar o “projeto profissional” ao “projeto de vida”.

**Palavras-chave:** ensino superior, recursos humanos, mercado de trabalho.

### **Abstract**

In this paper I intend to give voice to protagonists not always preferred in studies on access to jobs and professional insertion: human resources area professionals, negotiators of "work". The approach assumed was to identify, in its representations, the attributes of "good worker", i.e., the worker who can successfully insert himself professionally. In research undertaken with professionals interviewed by me and the content analysis of material published by them, particularly on the careers of graduates of higher education, gained prominence as the main qualities demanded: "etiquette", signals of "civilized behavior", the ability to forge a "front stage" appropriate to the business world, and the care of the "self development", able to link the "professional project" to "life project".

**Key-words:** higher education, human resources, labor market.

## Lista de figuras

Figura 1.1 Rendimento médio mensal em todos os trabalhos segundo o grupo etário e o nível de instrução – Brasil – 2000.....	48
Figura 1.2 Percentagem das pessoas de 23 anos ou mais com trabalho remunerado, segundo o nível de ensino – Brasil – 2000 .....	48
Figura 1.3 Concluintes do ensino superior por categoria administrativa – Brasil.....	56
Figura 1.4 Porcentagem da população adulta com ensino superior em países.....	56
Figura 1.5 Distribuição da população brasileira por cor ou raça (%) – 2000 .....	65
Tabela 1.5 Distribuição da população brasileira segundo cor ou raça por nível educacional – 2000.....	66
Figura 1.6 Percentual de concluintes de graduação presencial segundo áreas gerais – Brasil – 2007.....	67
Figura 1.7 Porcentagem das pessoas de 23 anos ou mais de idade trabalhando em área correspondente à formação – Brasil – 2000 .....	69
Figura 3.1 Distribuição espacial no território brasileiro de empresas ligadas a atividades de consultoria em gestão empresarial .....	124
Figura 4.1 Página de abertura do site RH.COM.BR.....	159
Figura 4.2 Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por sexo .....	168
Figura 4.3 Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por área de formação .....	168
Figura 4.4 Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por diploma de pós-graduação .....	169
Figura 4.5 Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência de trabalho em empresas .....	169
Figura 4.6 Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência de trabalho em/com consultoria/s.....	170
Figura 4.7 Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência de trabalho na academia .....	170
Figura 4.8 Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência na publicação de livros.....	171

## Lista de quadros

Quadro 1.1 Grau de escolaridade do pai – ENC 2003 .....	57
---	----

Quadro 1.2 Grau de escolaridade da mãe – ENC 2003 .....	58
Quadro 1.3 Carga-horária aproximada de atividades remuneradas – ENC2003 .....	59
Quadro 1.4 Distribuição da população brasileira segundo cor ou raça – 2000 .....	65
Quadro 3.1 Material analisado dos portais “RH Portal” e “RH.COM.BR” .....	110
Quadro 3.2 As três etapas das organizações no decorrer do século XX .....	112
Quadro 3.3 As mudanças e transformações na área de RH .....	113
Quadro 3.4 As três etapas da gestão de pessoas .....	114
Quadro 3.5 Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos – currículo da Universidade Estácio de Sá (RJ) .....	129
Quadro 3.6 Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> e MBAs na ARH – estado do Rio de Janeiro .....	130
Quadro 3.7 Anúncios de empregos da Catho Online – cargos na ARH .....	135
Quadro 3.8 Anúncios de empregos da Catho Online – frequência das atividades desempenhadas dos cargos em gestão de RH .....	138
Quadro 4.1 Conteúdo analisado da subseção “Carreira” – site RH.COM.BR .....	162
Quadro 4.2 Perfil dos autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR .....	166

### **Lista de tabelas**

Tabela 1.1 Diplomados de ensino superior – Europa, Japão e Estados Unidos – 2001 .....	52
Tabela 1.2 Concluintes do ensino superior por categoria administrativa – Brasil .....	55
Tabela 1.3 Pessoas de 23 anos ou mais de idade com curso superior (graduação, mestrado ou doutorado) – Brasil – 2000 .....	62
Tabela 1.4 Concluintes em cursos de graduação presenciais segundo a categoria administrativa da IES – Brasil – 2007 .....	64

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	13
Justificativa/s.....	19
Organização dos capítulos .....	27
<b>Capítulo 1</b> .....	38
1.1 Transformações econômicas, organizacionais e nas carreiras.....	39
1.2 A expansão dos diplomados: uma tendência mundial .....	50
1.3 O caso brasileiro: concluintes da educação superior .....	54
1.4 Subgrupos de diplomados e mercado de trabalho .....	61
1.4.1 Diferenciação segundo o gênero .....	63
1.4.2 Diferenciação segundo a cor.....	64
1.4.3 Diferenciação segundo domínios disciplinares de estudo .....	66
1.5 Conclusões do capítulo .....	69
<b>Capítulo 2</b> .....	73
2.1 O tecnofuncionalismo .....	78
2.2 A teoria do capital humano.....	79
2.3 Sociologia dos mercados de trabalho .....	84
2.4 Teorias sobre a noção de “inserção profissional”.....	92
2.4.1 A abordagem de José Rose .....	92
2.4.2 A abordagem de Michel Vernières .....	94
2.4.3 As abordagens de Jean Vincens e Claude Trottier .....	95
2.4.4 As abordagens de Nicole Drancourt, Rouller-Berger e Claude Dubar.....	97
2.5 Conclusões do capítulo .....	99
<b>Capítulo 3</b> .....	105
3.1 A área de recursos humanos (ARH): rápida trajetória histórica.....	111
3.1.2 Dos anos de 1990 aos dias atuais .....	117
3.2 Os profissionais de RH: breve caracterização .....	125
3.2.1 Gênero, faixa etária e formação.....	126

3.2.2 Conhecimentos formalmente adquiridos .....	127
3.2.3 Um olhar mais detalhado sobre a graduação e pós-graduação .....	128
3.2.4 Cargos, salários e atividades.....	132
3.3 Representações.....	140
3.4 Conclusões do capítulo .....	143
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>147</b>
4.1 O <i>site</i> RH.COM.BR.....	158
4.2 Os profissionais da ARH entrevistados .....	171
4.4 O “bom trabalhador”: os recursos que agregam valor aos diplomas.....	174
4.3 O autoconhecimento/autodesenvolvimento e inserção profissional.....	191
4.4 A entrevista por competência .....	197
4.5 Conclusões do capítulo .....	199
<b>Conclusão.....</b>	<b>204</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>213</b>
<b>Anexo 1 Roteiro de entrevista: limites e possibilidades de inserção profissional.....</b>	<b>220</b>
<b>Anexo 2 Roteiro de entrevista: sondagem grupo profissional.....</b>	<b>223</b>
<b>Anexo 3 Breve panorama das teorias de administração .....</b>	<b>228</b>
<b>Anexo 4 <i>Curriculum</i> resumido de autores: Capítulo 3 .....</b>	<b>245</b>

## Introdução

---

O objetivo da Introdução será o de apresentar as motivações para a realização da pesquisa, a pertinência do tema e do objeto de estudo na atualidade, além das principais questões e premissas adotadas. Na última seção ofereço uma síntese da organização dos capítulos. Cabe observar que a investigação e o conhecimento nas Ciências Sociais resultam, geralmente, de fatores que decorrem da perspectiva individual do próprio pesquisador, de sua formação teórica e de seu posicionamento social (ALVES, 2003). Deste modo, a escolha do tema se deu a partir de meu próprio percurso pessoal, onde a questão da inserção profissional é vivida, sentida e experienciada, e da minha trajetória acadêmica, onde as questões da relação entre educação/formação e sociedade sempre estiveram presentes (HONORATO, 2005).

O interesse em desenvolver uma investigação sobre a inserção profissional de diplomados de ensino superior surgiu ao final da redação de minha dissertação de mestrado em Sociologia pela UFRJ, onde analisei a história de vida de estudantes universitários oriundos dos cursinhos pré-vestibulares comunitários (ou populares), particularmente, do Movimento Pré-Vestibular para Negros e Carentes. Se em todas as sociedades ocidentais, as chances de alcançar o nível superior e de ocupar posições de maior prestígio social, seriam, em geral, proporcionais ao volume de recursos econômicos, culturais e sociais acumulados pelas famílias<sup>1</sup>, os entrevistados tiveram

---

<sup>1</sup> A divulgação de uma série de pesquisas financiadas pelos governos inglês, americano e francês, em resumo, mostram, desde a década de 60, o peso da origem social sobre o acesso e a continuidade escolar, o que permitiu, igualmente, o reconhecimento de que o desempenho do aluno não depende, tão simplesmente, de dons individuais (ver FORQUIN, 1995).

uma trajetória escolar e social distinta daquelas apresentadas na bibliografia clássica sobre as desigualdades de acesso à educação.

Entretanto, o que mais me chamou atenção foi o fato de que a ação política, através de um movimento social, redefiniu projetos de vida, os sentidos e a necessidade do “saber” universitário. A educação superior, representada numa “*busca ou ganho de conhecimento*”, ocupava um lugar que não dizia respeito à formação superior para se ocupar um lugar no mercado de trabalho, mas à possibilidade de “reapropriação do mundo”, através do contato com o conhecimento científico, à possibilidade de recriar o estilo de vida, além de ter um efeito político de “amadurecimento” da consciência de cidadania. Não havia muitas ambições de investimento no mercado de trabalho, embora os planos se concentrassem, sobretudo, numa concepção de “educação permanente”, de educação e formação por toda a vida.

Tentando, portanto, compreender de forma mais acurada, as relações entre ensino superior e inserção profissional, a primeira pergunta que me coloquei foi a seguinte: “Quais os limites e/ou as possibilidades de acesso a empregos e inserção profissional para os diplomados de ensino superior no Brasil hoje?”. É fato que o debate público e o científico têm apontado o fenômeno contemporâneo das “dificuldades de inserção profissional dos jovens” (TROTIER, 2000 *apud* TEIXEIRA, 2008), fenômeno este que estaria levando, também, a uma valorização da escolarização superior como um processo de mobilidade de *status* e de mudança nos estilos de vida, e, não apenas, ou mesmo em menor grau, como investimento para se alcançar “um bom emprego” e um rendimento econômico mais elevado.

Se, no passado, a trajetória de um diplomado de ensino superior estava “garantida”, sendo, ainda, associada a *status* social e altos ganhos econômicos, atualmente, haveria um clima de incerteza quanto ao significado e ao valor do diploma de ensino superior, particularmente para a classe média. Os formandos (e suas famílias) tenderiam a se preocupar mais com o próprio futuro, em termos de emprego e rendimento que atendam às suas aspirações. Assim, a educação estaria perdendo força como sinônimo de investimento individual e coletivo, e os pressupostos da teoria econômica (ver Capítulo 1) sendo questionados, uma vez que a concepção de educação como sinônimo de investimento e produtividade estaria se mostrando incapaz de explicar a dinâmica assumida pelo/s mercado/s de trabalho.

Além disso, a elevação do número de diplomados criaria uma situação em que a certificação deixaria de ser um elemento de excelência e distinção para tornar-se acessório. As organizações passariam a exigir “qualificações” que agreguem valor ao diploma e que tenham aplicabilidade na situação de trabalho. O indivíduo, assim, deveria ser capaz de mobilizar suas “qualificações” para geração de conhecimento na empresa, capacidade esta que se constitui no termômetro de sua “competência” e de sua eficiência no mundo do trabalho. Como consequência, haveria o enfraquecimento dos laços entre qualificação profissional e salário, e, as descrições dos cargos, teriam se tornado mais genéricas. Poder-se-ia afirmar, por exemplo, que as “novas qualificações” estariam mais relacionadas à empresa do que à escola.

Poder-se-ia, neste campo, portanto, privilegiar a análise (e até a quantificação) dos ajustamentos e desajustamentos entre educação e trabalho e a contribuição do ensino superior para o crescimento econômico. Poder-se-ia, também, privilegiar a compreensão

das dinâmicas pessoais e sociais dos diplomados, a construção de seus projetos profissionais ou a influência de variáveis como a origem social em sua inserção profissional. Poder-se-ia, ainda, tomar os empregadores como objeto de estudo, tentando identificar os determinantes da contratação dos candidatos ou do desempenho e sucesso profissional de seus funcionários. Entretanto, a análise aqui estabelecida centrou-se na tentativa de dar voz a protagonistas nem sempre (ou mesmo quase nunca) privilegiados nos estudos sobre inserção profissional.

Seguindo esta linha de raciocínio, me propus a investigar e analisar não o lado da oferta e/ou da procura por emprego, mas o da intermediação de empregos. Ao longo da busca de material bibliográfico, percebi que além da oferta e da procura, isto é, de candidatos e empregadores, há um grupo que se coloca, se representa e vem se afirmando como intermediador da negociação da “mercadoria trabalho”: os profissionais da área de recursos humanos (ARH). Se os postos de trabalho e a inserção profissional são objeto de lutas permanentes porque condicionam o lugar ocupado pelos sujeitos na estrutura social, e, com efeito, seu poder social, é de extrema importância investigar as práticas, as “ferramentas”, e as representações deste grupo, que lida, diária e profissionalmente, com esta problemática.

Tem se assistido a uma proliferação dos trabalhos no campo das investigações sobre a inserção profissional de diplomados, particularmente na Europa, tomando como objeto de estudo tanto empregadores quanto os candidatos a empregos. No Brasil, o único trabalho encontrado mais próximo da perspectiva por mim adotada é o artigo intitulado de “Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos” (CAMPOS; VIEIRA; CAMARGO;

SCHEGUSCHEVSKI; PIOVEZAN & ALKSCHBIRS, 2008). Neste se apresentam resultados de uma pesquisa que objetivou identificar as características mais importantes (incluindo habilidades e competências) e as principais dificuldades percebidas na contratação sob o ponto de vista dos gestores de recursos humanos.

Participaram gestores de recursos humanos de 156 empresas do estado de São Paulo, que responderam a um questionário com dados de identificação e sete questões múltipla escolha sobre “empregabilidade”. Os resultados apontaram que a entrevista é a fase de maior dificuldade num processo seletivo e que as maiores limitações para se encontrar candidatos “qualificados profissionalmente” são a falta de experiência e a falta de preparo técnico. No âmbito de “competências não-técnicas”, a falta de iniciativa e de motivação ou interesse se destacaram; e, no campo acadêmico, a falta de cursos complementares e de atualização. Além disso, os autores apontaram que, para a efetivação, as empresas procuram, em alto grau, candidatos que possuam comprometimento, interesse ou responsabilidade.

Nesta pesquisa os profissionais da ARH serão analisados não a partir de questionários, mas, principalmente, de entrevistas semi-estruturadas e de análise do conteúdo de artigos e reportagens por eles escritos/publicados, permitindo uma cobertura mais exploratória sobre o assunto, o que não é possível com dados obtidos por meio de *surveys*. Trabalho, portanto, com significados, motivações, valores e crenças (MINAYO, 1996 *apud* BONI & QUARESMA, 2005, p. 70) desses profissionais. Nas últimas décadas, a noção de “representação social” teria tomado fôlego, com a necessidade em explicar o crescente interesse da dimensão cultural na análise dos fenômenos sociais. A ênfase passa a ser dada, portanto, nos sistemas de representação

simbólicas, particularmente a partir da década de 1980, em detrimento das dimensões econômica e política de décadas anteriores.

Os cientistas sociais teriam passado a observar as formas pelas quais a sociedade, os grupos e os indivíduos pensam a si mesmos e aos outros, e, como a partir disso, o consenso e o conflito e/ou as identidades sociais e individuais são construídas, mantidas e transformadas, por exemplo. Nessa perspectiva, a ideia de “representações sociais” passa a ser acessada com frequência cada vez maior por vários campos dos estudos sociais (JUNQUEIRA, 2005), investigando como se formam e funcionam os sistemas de referência que são utilizados para classificar pessoas e grupos e para interpretar acontecimentos da realidade cotidiana. As representações sociais constituir-se-iam, portanto, elementos essenciais da análise social, principalmente, por seu papel na orientação de condutas e práticas sociais.

Este trabalho, portanto, segue esta abordagem. A postura adotada foi a de analisar o material coletado numa tentativa de identificar, do ponto de vista dos profissionais da ARH, os atributos do “bom profissional”, as categorias utilizadas em seu raciocínio na classificação do “bom trabalhador”, uma vez que somente este teria maiores oportunidades de inserir-se profissionalmente, se “*autorrealizar*”, e de obter um emprego “estável” ou “durável” nas empresas. Não tive por objetivo listar o rol de “competências” necessárias do “novo trabalhador”, aquele da “era flexível”, mas o de traduzi-las, por meio do raciocínio e da prática de um grupo profissional que lida, diariamente, com esta demanda, com esta necessidade de “tradução”, de atributos demandados pelos empregadores e apresentados por candidatos.

Deste modo, acredito que o trabalho traga contribuições para o acúmulo de conhecimento sobre os ditos “intermediadores do mercado de trabalho”, “ilustres desconhecidos” (GUIMARÃES, 2008). Como será visto no Capítulo 3, se há uma literatura ávida em relatar a emergência e a expansão de empresas de locação, agenciamento e seleção de mão de obra, pouca atenção ainda foi dada à caracterização dos profissionais atuantes nestas empresas. Sabe-se ainda pouco sobre suas práticas e seus sistemas de pensamento, sobre as formas como operam cotidianamente a identificação de “competências” e de uma classificação dos candidatos a empregos. No caso de pessoal diplomando de ensino superior, haveria, ainda, um número menor de indícios e evidências registradas.

O trabalho contribuiria, também, para uma melhor compreensão da estruturação do mercado de trabalho, ou melhor, das dimensões de construção social das relações econômicas que envolvem a mercadoria “trabalho”, e, com efeito, da construção social dos limites e possibilidades de inserção profissional do pessoal de ensino superior, por meio da contribuição que distintos atores dão para a definição (das regras do “jogo”) do próprio campo – o campo do mercado de trabalho. Poder-se-ia afirmar que os profissionais da ARH criam e administram critérios de obtenção ou não de emprego e de estabilidade contratual. Deste modo, nem o acesso ao emprego e nem a inserção profissional poderiam ser tomadas, simplesmente, como obedecendo às teorias de equilíbrio entre oferta e procura por recursos humanos.

#### Justificativa/s

---

Tomar como objeto de estudo os profissionais da área de recursos humanos (ARH) justificar-se-ia, primeiramente, por este objeto ser muito pouco, ou mesmo nada

explorado nos programas de pós-graduação em Sociologia; foi encontrado pouquíssimo material sobre este grupo profissional. Em segundo lugar, as sociedades ocidentais apresentar-se-iam, neste momento, com um cenário bastante interessante: desemprego e precarização do emprego, aumento no número de diplomados em todo o mundo e a persistência de barreiras sociais na inserção profissional, a despeito de um público privilegiado entre os concluintes de ensino superior; pessoas se empregando, cada vez mais, fora da área de formação; empresas tentando recrutar e selecionar pessoal a cargos abertos, sem sucesso.

Haveria, também, a emergência de grandes mercados de intermediação da mão de obra, e ainda, a emergência do “refúgio humano” (BAUMAN, 2005), isto é, pessoas completamente “supérfluas” ao mercado de trabalho, que precisam, também, de gerência. Segundo Bauman (2005), a expansão global da forma de vida moderna teria liberado e colocado em movimento quantidades enormes e crescentes de seres humanos destituídos de formas e meios de sobrevivência por serem “supérfluos”. Assim, a educação, e particularmente a educação superior, teria se tornado a condição mínima de esperança e até mesmo de uma duvidosa chance de vida digna e segura, longe da perda de autoestima, da depressão, da falta de dignidade como trabalhador e do sentimento de inutilidade por não ter um lugar social próprio.

A questão da empregabilidade no Brasil parece ter momentos bem definidos: o período entre 1940 e 1970, a década de 1980, a década de 1990 e os primeiros anos do novo século. O mercado de trabalho teria passado por um intenso processo de estruturação entre 1940 e fins dos anos 1970. Neste período, a principal característica, além da geração de novos postos, foi, com efeito, a elevação da taxa de assalariamento formal.

Houve, ainda que restrito à década de 1950, crescimento do poder aquisitivo do salário mínimo. Já a década de 1980 teria se caracterizado por forte expansão da população economicamente ativa e do nível de ocupação, enquanto a taxa de desemprego apresentou pequeno aumento quando se comparam dados do início com os do final da década.

Já os anos de 1990 são marcados por uma “virada” no processo de produção de bens e oferta de serviços, pela globalização da economia de mercado, e pelo neoliberalismo. Nos países emergentes, incluindo o Brasil, as conseqüências teriam sido profundas. Várias explicações contribuiriam para tantas transformações – baixas taxas de crescimento econômico, altas taxas de juros, abertura comercial e financeira desregulada, perda de importância do emprego industrial, inovação tecnológica, privatizações, terceirização de atividades e queda da taxa de investimento público. Três indicadores confirmariam um quadro de desestruturação: elevação do desemprego; crescimento de formas mais precárias de inserção no mercado de trabalho, e o assalariamento sem registro em Carteira de Trabalho.

Além disso, segundo Carvalho & Tafner (2006), no Brasil, dentre as profissões regulamentadas, hoje apenas 46% de pessoas atuaria em área correlata ao diploma. Ou seja, mais da metade exerceria tarefas que pouco ou nada têm a ver com a formação. Para estes autores, os que não conseguem empregos nas profissões com o mesmo nome do diploma buscariam outras possibilidades. E como no mercado há demanda de gente mais educada, muitas vezes, de forma independente da formação, os portadores de diplomas acabariam trabalhando em ocupações onde educação é uma exigência, não

importando o diploma profissional. O desvio ocupacional chega em áreas de formação como Economia, a apenas 9% dos formados contratados como “economistas”.

Nesse contexto, alguns estudos teriam evidenciado a emergência de grandes mercados de intermediação da mão de obra, cada vez mais alargados e ocupados por aqueles atores que se colocam entre ofertantes e demandantes das vagas de trabalho, intervindo, de algum modo, nas contratações, embora não se situem em nenhum dos pólos que opõem contratantes e contratados. Seriam representados pelas agências de emprego e estágio, instituições de capacitação, serviços de consultoria de recursos humanos, orientadores vocacionais, etc.). De acordo com Santos (2008), as práticas destes agentes estariam se avolumando e seu crescimento acontecendo em paralelo à multiplicação das características tidas como significativas na determinação das qualidades laborais das pessoas.

Por outro lado, o fenômeno do “apagão da mão-de-obra”, desafiaria os “intermediadores”. De acordo com a Manpower<sup>2</sup> (2009), no primeiro quadrimestre de 2009, 30% do universo de 39 mil empregadores de 33 países declararam estar encontrando dificuldades em preencher vagas abertas. O resultado indicaria, para esta instituição, que embora haja, atualmente, mais pessoas procurando trabalho, estas não teriam as “habilidades” necessárias procuradas pelas organizações. As dez vagas mais difíceis de serem preenchidas seriam, nesta ordem: “*skilled trades*”, “*sales representatives*”, “*technicians*”; “*engineers*”, “*management/executives*”, “*accounting*

---

<sup>2</sup> A Manpower Inc. é líder mundial no segmento de serviços em recursos humanos. Tem mais de 60 anos de existência e conta com uma rede mundial de quatro mil escritórios em 82 países e territórios. Tem, hoje, cerca de 400 mil clientes. A sede mundial localiza-se na cidade de Milwaukee, no estado de Wisconsin, Estados Unidos. Maiores informações: [www.manpower.com.br](http://www.manpower.com.br).

*& finance staff*”, *“laborers”*, *“production operators”*, *“secretaries, PAs, administrative assistants & office support staff”*, e *“drivers”*<sup>3</sup>.

Em 07 de abril de 2008, numa busca por mim realizada no *site Google*, havia mais de 700 notícias sobre o assunto. A maioria observava que estariam sobrando vagas em distintos setores da economia por falta de pessoal “qualificado”, embora não ficasse claro o que se entendia por “qualificação”. Seria diploma?. Para se ter uma ideia, em 2007, o Sistema Nacional de Emprego (SINE) e demais centros de atendimento aos trabalhadores captaram 1.869.000 vagas oferecidas por empresas, mas apenas 877.000 foram preenchidas. Para o Presidente do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador, Ezequiel Souza do Nascimento (O Estado de São Paulo e Jornal da Tarde, 16/09/2007), o Brasil não teria trabalhadores “qualificados” para atender a demanda das empresas.

O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) prevê, por exemplo, a construção de dez navios em Pernambuco, mas não existe pessoal “qualificado” na região para trabalhar nos estaleiros. No Rio de Janeiro, será implantado um polo petroquímico e a Petrobrás iniciou o treinamento de 30 mil pessoas na falta de mão de obra especializada. Em Brasília está prevista a construção da chamada “cidade digital”, que reunirá empresas de alta tecnologia. Não havendo profissionais “qualificados” para o empreendimento, a população ativa da região corre o risco de ficar apenas com empregos que exigem pouquíssima “qualificação”, como é o caso de serviços de

---

<sup>3</sup> Respectivamente, gestores de negócios, representantes comerciais, técnicos, engenheiros, gerentes, contadores, operadores de produção, secretárias, assistentes administrativos e pessoal de apoio de escritórios e motoristas.

limpeza e segurança. Em Minas Gerais espera-se a construção de um pólo de papel e Celulose, mas, não há escola técnica para a formação de pessoal.

Na construção civil o quadro seria e ainda será bem mais grave, quando saírem da prancheta projetos de grandes empreendimentos em todo o Brasil, apesar do nível de emprego no setor ter aberto o segundo semestre de 2007 em alta, com elevação de 1,36% em julho ante o mês anterior. Segundo o Presidente do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias da Construção Civil de São Paulo (Sintracon-SP), Antônio de Sousa Ramalho, está faltando pessoal de todos os níveis, mas principalmente, engenheiros, mestres de obras, pedreiros, armadores e carpinteiros. São Paulo estaria precisando de 20 mil engenheiros, e o Brasil, 55 mil. Assim, as construtoras estariam buscado estagiários e diplomados recém-formados nas faculdades, ou promovendo cursos internos de treinamento de pessoal<sup>4</sup>.

Nas mesmas reportagens de O Estado de São Paulo e do Jornal da Tarde, de 16 de setembro de 2007, o Presidente do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador, Ezequiel Souza do Nascimento, conta que a demanda por recursos para a qualificação tem chegado de todas as partes. A então Ministra do Turismo, Marta Suplicy, teria, recentemente, apresentado um pedido ao CODEFAT para o treinamento de pessoas em infraestrutura de turismo – pequenos empreendedores, camareiras, garçons, etc., em 63 cidades brasileiras, escolhidas entre as mais promissoras na área turística. Continuando, Ezequiel observou que o então Ministro do Trabalho, Carlos Lupi, teria pedido um estudo para ampliar os recursos destinados à qualificação de mão de obra. Seria um “fantasma” este apagão.

---

<sup>4</sup> O Estado de São Paulo e Jornal da Tarde, 16/09/2007.

Em entrevista realizada por mim (em 23/05/2008), com a Diretora – T. C. H. – de uma consultoria em recursos humanos localizada na cidade do Rio de Janeiro – M.P. – que presta serviços para a maior empresa de turismo do país, com sede em São Paulo (SP) e franquias em todos os estados, relatou que atualmente no Brasil não existe pessoal saindo das escolas e faculdades com “*competências*” para atuar neste campo. A maior parte do contingente que as apresentam (persuasão, persistência, carisma, fluência verbal, poder de convencimento, além dos conhecimentos específicos em turismo) foi treinada dentro das próprias empresas. Para suprir 60 vagas no cargo de “vendedor de pacote turístico”, mais de 500 currículos foram analisados e apenas 20 pessoas foram selecionadas<sup>5</sup>.

Segundo artigo de Denise Lustri (2007), que comenta o estudo “Brazil: Knowledge and Innovation for Competitiveness”, desenvolvido pelo Banco Mundial, tudo indica que o Brasil perderá espaço na conquista de investimentos e no aproveitamento de oportunidades de expansão da economia, em virtude da falta de investimento em educação e qualificação profissional. O estudo revelaria que os investimentos das empresas brasileiras na formação profissional visariam suprir as deficiências do ensino fundamental, enquanto que outros países estão priorizando a especialização. No Brasil, o maior problema estaria na escassez de técnicos especializados. O Ministério da Educação lançou em 2007 um plano de expansão das escolas técnicas federais, com a meta de triplicar até 2010 as vagas oferecidas.

---

<sup>5</sup> Foi aplicada dinâmica de grupo, entrevista por competência, testagens de personalidade, aptidões, raciocínio lógico, e simulações. Apenas 20 pessoas foram selecionadas. O curioso foi que nenhuma acertou completamente o teste de conhecimento geral, que incluía questões tal como as capitais dos estados da federação, os países que compõe o continente europeu, a localização de pontos turísticos do Brasil e do mundo, etc. Por fim, a Diretora relatou que o cliente deveria montar um centro de treinamento e estudos em cultura geral, aproveitando apenas os indivíduos com características psicológicas para atuar como um vendedor.

Recentemente, o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) mostrou que o mapa do emprego no Brasil não tem acompanhado, nos últimos anos, as expansões regionais da economia (Gazeta Mercantil, 09/11/2007). Segundo dados da pesquisa “Demanda e Perfil dos Trabalhadores Formais no Brasil em 2007”, embora o país tenha 9.700.000 trabalhadores desempregados, apenas 1.700.000 milhão (18,3%), e concentrados no sudeste e nordeste, têm experiência profissional e escolaridade pedida para empregos industriais. Se residissem no Sul ou no Centro-Oeste, estariam sendo disputados por empresas “ansiosas” por mão de obra qualificada. Segundo o estudo do IPEA este fato deve-se a uma ausência total de planejamento coerente e de uma política de emprego médio, técnico e superior no Brasil.

Um dado interessante desta pesquisa é que 78% das 1.788 empresas pesquisadas reclamaram da oferta de cursos adequados como uma das maiores dificuldades para a capacitação da mão de obra. Como evidência empírica para tal argumentação, o IPEA mostra, por exemplo, que no Nordeste, os setores mais presentes – alimentos, bebidas, têxteis e calçados, seriam os que menos contam com centros de qualificação profissional. De acordo com dados do CAGED<sup>6</sup>, de janeiro a agosto de 2007, foram abertas 7.500 vagas na região, mas boa parte não foi preenchida por falta de trabalhador qualificado, com ensino médio completo. Apenas 12% da mão de obra da região têm este nível de ensino. Para o presidente do IPEA, Márcio Pochmann, é preciso mudar a estrutura de formação e treinamento.

Enfim, quando se fala de constrangimentos e gargalos ao desenvolvimento da economia brasileira, logo vêm à tona os problemas de infraestrutura (rodovias, ferrovias, portos,

---

<sup>6</sup> Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego.

energia, etc.), mas bastaram alguns anos consecutivos de crescimento econômico para a mão de obra surgir como ameaça real à produção das riquezas do país, a despeito do desemprego de milhões. Na avaliação de muitos especialistas, o problema da baixa qualificação tem seu gene no sistema educacional brasileiro. Formação “inadequada” (para não dizer de péssima qualidade) na escola, e muitas vezes excluídos dela, os trabalhadores tem dificuldades em se profissionalizar. “Esse apagão de mão-de-obra não acontece desde a época do milagre econômico”, diz Hélio Zylberstajn<sup>7</sup>.

Nesse contexto, como classificar aqueles aptos a serem empregados? O que estaria em jogo na contratação dos candidatos às vagas de emprego? O que buscam comprar os empregadores? O que os recém-saídos da universidade acreditam vender ao mercado? E ainda, como articulam os dois lados da moeda os profissionais da área de recursos humanos? Qual o seu papel na construção social do mercado de trabalho, e, com efeito, para a compreensão das possibilidades e limites de inserção profissional dos diplomados de ensino superior? Indo mais além, qual a contribuição deste grupo profissional na construção de um sistema de justificativas de acesso e inserção “às melhores posições sociais”, isto é, às posições de nível superior? Será possível responder a este conjunto de questões?

### Organização dos capítulos

---

No Capítulo 1 o objetivo foi o de explicitar ou descrever o quadro ou contexto em que se processa, na atualidade, o “problema” da inserção profissional dos diplomados de

---

<sup>7</sup> Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). O professor diz que esse é um dos principais gargalos da economia. “Estamos falando de um problema que leva no mínimo oito ou 10 anos para ser resolvido”, afirma (TOKARSKI, Correio Brasiliense, 25/12/2007).

ensino superior. Reúno bibliografia que trata da questão da “empregabilidade” a partir do dito período de passagem de um “modelo rígido” de produção e organização do trabalho para o da “acumulação flexível”. Como principal consequência deste período é apontado o aumento das taxas de desemprego, uma vez que a tendência das empresas passou a ser a de reduzir o número de trabalhadores “centrais”, empregando, cada vez mais, uma força de trabalho facilmente descartável (HARVEY, 2004). Além disso, teria havido transformações no perfil do trabalhador demandado pelas organizações.

Não somente novas qualificações teriam passado a ser exigidas, mas “competências” distintas das que poderiam ser aferidas pela formação técnica dos diplomados. Acompanhando esta mudança, são percebidas, também, modificações nas carreiras e nos empregos tradicionais. O percurso profissional, que tendia, anteriormente, a decorrer em organizações estáveis, nas quais o sucesso profissional se aproximaria, essencialmente, da posição ocupada na organização, não teria, hoje, uma definição prévia e clara. A situação seria mais preocupante, ainda, quando é observado, diante de todo este cenário, o aumento no número de diplomados de ensino superior – um verdadeiro estoque, cada vez maior, de recursos humanos com níveis, cada vez maiores, de qualificação.

Observo que esse contexto teria dado início a debates sobre a expansão do ensino superior; a esforços de análise teórica e conceitual em torno da noção de “inserção profissional”; e, ao questionamento do valor do diploma para a vida ativa, tendo em conta as novas exigências organizacionais. Deste modo, são identificados três discursos sobre a inserção de diplomados de ensino superior no mercado de trabalho: o discurso da absorção, o discurso da polarização dos empregos, e o discurso da integração por

substituição de posições no mercado. A seguir, procedo com a apresentação da expansão dos diplomados em todo o mundo e no Brasil, onde, embora sejam observados maiores estoques de diplomados com um perfil cada vez mais popular, continua apresentando um público “privilegiado”.

Embora seja um grupo que pode ser caracterizado como social, econômico e culturalmente privilegiado, os concluintes do ensino superior, ainda, enfrentariam, no processo de inserção profissional, barreiras de cor, de gênero e de domínios disciplinares de estudo, por exemplo. Para apoiar tal argumento, são sistematizados dados do Exame Nacional de Cursos (MEC/Inep, 2003), do Censo Demográfico (IBGE, 2000), do Censo da Educação Superior (MEC/Inep, 2007) e de resultados de pesquisas várias, como as de Alves (2003), Nunes & Carvalho (2006), e Santana (2006). Por fim, argumento que, com o todo exposto, se justificaria a elaboração de análises quanto ao que está em jogo, de fato, quando o trabalho é mercantilizado. O “livre jogo econômico” daria conta de responder a este questionamento?

O Capítulo 2 tem início com a observação de que nas universidades tem-se assistido a uma multiplicação de trabalhos imersos na temática da inserção profissional, embora controversos quanto à delimitação de conceitos e perspectivas metodológicas. Poder-se-ia, deste modo, argumentar que o campo teórico-metodológico da inserção profissional se encontra em construção e na fronteira de várias disciplinas. Procurei, ao longo do Capítulo, reunir e sistematizar contributos teóricos diversos, de modo a explicitar o enquadramento teórico que passou a caracterizar o trabalho. Neste exercício foram estabelecidos três momentos de sistematização bibliográfica: as “teorias tradicionais”;

as teorias da Sociologia dos Mercados de Trabalho, e àquelas centradas na noção de “inserção profissional”.

Entre as “teorias tradicionais”, procurei mostrar, que o problema da inserção profissional na abordagem tecnofuncionalista seria o de assegurar que as diversas posições sociais (empregos) sejam ocupadas pelas “pessoas certas”. Entretanto, seus expoentes não teriam dado atenção aos processos sociais existentes que impedem ou não que a “inserção profissional” seja realizada. Um desses processos, por exemplo, seria o das formas pelas quais os empregadores (ou, como nesta pesquisa, os profissionais da ARH) determinam de modo prático (na prática profissional), as habilidades, as capacidades, as competências e o talento requeridos para a contratação de candidatos às vagas de emprego. Poder-se-ia dizer que o tecnofuncionalismo constitui-se de uma abordagem não processual.

Com relação à teoria do capital humano, mais do que uma abordagem não processual, esta foi apontada como uma perspectiva que entende a inserção profissional como um “percurso”. Seria um fato dado que os diplomados de nível superior, por serem mais produtivos, teriam melhores oportunidades e condições de inserção profissional. Além disso, a teoria colocaria sob o indivíduo todo o ônus das suas chances de vir a ser educado, de encontrar emprego e de vir a ser um sujeito produtivo. A teoria do capital humano desconhecera a presença de outros atores na configuração dos processos de escolarização e inserção profissional. E, indo mais além, desta perspectiva teórica acreditar-se-ia que os conhecimentos e habilidades obtidos no processo de educação seriam os únicos a contar para os empregadores.

Embora uma série de críticas tenha sido tecida às concepções ditas “tradicionais”, observo que estas oferecem boas pistas para construção de instrumentos de recolha de dados, que objetivem responder à questão inicialmente colocada para esta pesquisa, justamente onde existem suas “falhas”: o acesso aos processos de inserção profissional, e, principalmente, a contribuição que distintos atores dão à construção do mercado de trabalho, tal como colocado pela Sociologia dos Mercados de Trabalho e teorias da inserção. Poder-se-ia, perguntar, por exemplo, a candidatos a vagas de emprego (diplomados) e empregadores, se existem “pessoas certas para lugares certos” e quais seriam, portanto, suas ações, práticas, comportamentos, estratégias e recompensas para assegurar tal fato.

Poder-se-ia questionar, também, como os empregadores definem e identificam habilidades, capacidades e competências de candidatos a vagas de emprego; aos candidatos, as suas chances de vir a ser educado, de encontrar emprego e de vir a ser um sujeito produtivo; a ambos os grupos, se os conhecimentos e habilidades obtidos no processo de educação seriam os únicos que contam para a inserção profissional; ou, por que, mesmo com taxas de retorno negativas, as pessoas continuariam investindo em educação. O mergulho empírico, no entanto, não foi feito nem sobre diplomados de ensino superior, nem sobre empregadores, mas sobre uma categoria profissional que parece mediar as relações de compra e venda de trabalho, e portanto, os processos de inserção profissional de diplomados hoje<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Há uma série de trabalhos sobre diplomados e empregadores, particularmente, na Europa. Em Portugal, por exemplo, poderiam ser apontados os trabalhos de Leonor Teixeira (2008), Diana Vieira e Joaquim Luís Coimbra (2006), Ana Paula Marques (s/d). Mas sobre os profissionais da área de recursos humanos não há nada escrito (pelo menos que eu tenha encontrado).

Sequencialmente, procurei apresentar um levantamento do tratamento dado pela Sociologia dos Mercados de Trabalho ao problema da inserção profissional. Na tentativa de fugir às concepções “tradicionais”, as possibilidades (ou não) de inserção puderam ser tomadas como condicionadas pelas configurações assumidas pelo/s mercado/s de trabalho, este/s mesmo/s dotados de uma dimensão de construção social, produto da interação entre distintos atores. As abordagens sistematizadas permitiram que eu pudesse construir um conjunto de premissas teórico-metodológicas, não diretamente relacionadas a um autor específico, mas apropriadas aos problemas colocados nesta pesquisa, e, particularmente à do “que conta, do ponto de vista dos profissionais da ARH para a inserção profissional hoje?:

1. Os mercados de trabalho são construções sociais;
2. No/s mercado/s de trabalho não se confrontam livremente a oferta e a procura de emprego;
3. Dimensões não econômicas interferem nas escolhas e decisões de trabalhadores e empregadores nas relações de compra e venda de trabalho;
4. Na construção social do/s mercado/s de trabalho distintos atores podem ser tomados como protagonistas;
5. Os indivíduos não são os únicos responsáveis pelas suas chances de vir a ser educado, de encontrar emprego e de se tornar um sujeito produtivo;
6. O/s mercado/s de trabalho são segmentados organizacional, social e etnicamente;

7. Diploma não é o único critério de avaliação do candidato ao emprego, funcionando muitas vezes como “sinal” ao lado de outros “índices”;
8. Diploma pode significar, para os empregadores, menores custos em treinamento;
9. O desempenho profissional não depende, exclusivamente, de formação acadêmica;
10. Inserção profissional não significa, necessariamente, um momento de ajustamento entre diploma e emprego.

Foi colocada, também neste Capítulo, como premissa teórico-metodológica a segmentação do mercado de trabalho. Não existiria um, mas vários mercados de trabalho, cada qual com suas regras de recrutamento, promoção e remuneração. Na existência destes “mercados” poderia residir a explicação para diferenças de rendimento entre indivíduos de distintos sexo, etnia, idade e formação, ainda que o nível de escolaridade e os anos de experiência profissional se mantivessem constantes. Não apenas a teoria da segmentação, mas as teorias do sinal e do filtro evidenciam a importância das características pessoais e sociais dos sujeitos no acesso ao mercado de trabalho, sendo, portanto, a “inserção profissional”, vista como o resultado das condições impostas pelas empresas.

Se a “inserção profissional” pode ser tomada como resultado das condições impostas pelas empresas, estas condições não são observáveis, apenas, de modo estrutural. Neste trabalho, parto da ideia de que o mercado de trabalho, ou, de forma mais apropriada, os mercados de trabalho, são construções sociais, e assim, tenho por objetivo trazer à tona os atores em que nele tomam parte. O que está em jogo quando o trabalho é

mercantilizado? O que buscam comprar os empregadores? O que os recém-saídos da universidade acreditam vender ao mercado? E ainda, como articulam os dois lados da moeda os profissionais da área de recursos humanos? Suas práticas e representações são de fundamental importância no acesso à construção social do mercado de trabalho, e, com efeito, para a compreensão das possibilidades e limites de inserção profissional dos diplomados de ensino superior.

No Capítulo 3 apresento uma tentativa de aproximação, ou melhor, de “tipificação” dos profissionais da área de recursos humanos. Quem são? Como atuam? Quais discursos elaboram a respeito de sua própria prática profissional? Estas são algumas das perguntas colocadas. E, para respondê-las, procurei, primeiramente, resgatar a história da gestão de recursos humanos, que, a meu ver, daria relevo a processos de configuração e reconfiguração do grupo profissional, mostrando como seu trabalho foi organizado ao longo do tempo e como esteve/está atrelado a transformações mais amplas, tais como mudanças nas formas de administrar as organizações e mudanças na própria dinâmica da economia capitalista.

Posteriormente, fazendo uso conceitual da noção de “tipo-ideal”, procedi com a sistematização de dados primários e secundários que permitiram produzir uma caracterização “típica” do grupo. Foi produzido um questionário, preparado a partir de conhecimentos da literatura da Sociologia das Profissões, fundamentado, sobretudo, na questão da formação técnica e das representações sobre a própria prática profissional. Quanto à formação técnica e atividades desempenhadas cotidianamente, foram reunidas, ainda, informações com fonte no portal *Universia Brasil*, em *sites* de instituições de ensino superior, e anúncios de empregos. Em seguida, foram coletados dados a partir de

*webgrafia* (bibliografia publicada na Internet) – artigos, reportagens e entrevistas publicadas em portais de destaque.

Outros dados, secundários, foram obtidos através da divulgação de resultados de pesquisa empreendida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos. Acompanha o Capítulo o Anexo 3, como forma de melhor conhecer a área de recursos humanos, apresentando um resumo das principais formas de gestão das organizações. Seria uma espécie de “evolução das teorias administrativas”. Na medida em que estas são distantes da formação em Ciências Sociais, esta síntese foi importante para que eu pudesse “mergulhar” no mundo das empresas.

Dou início ao Capítulo 4 com uma série de perguntas: O que conta, do ponto de vista dos profissionais da ARH, para a inserção profissional? Quais os requisitos necessários do trabalho? Quais as categorias utilizadas no raciocínio sobre as qualidades necessárias a uma carreira de sucesso? Como essas qualidades se traduzem na prática desses profissionais? Na tentativa de respondê-las fiz uso de dois conjuntos de dados. O primeiro referiu-se a artigos, reportagens e entrevistas publicadas no *site* RH.COM.BR. O segundo foi resultado de entrevistas por mim realizadas com dez profissionais da área de RH. As seções 4.2 e 4.3 do Capítulo 4 dão detalhes destes dois conjuntos de dados utilizados. A seguir, observo que a questão da inserção foi analisada na lógica apresentada do “bom trabalhador”.

Procurei ressaltar, do ponto de vista dos profissionais da ARH, os atributos do “bom profissional”, as categorias utilizadas em seu raciocínio na classificação do “bom trabalhador”. Não tive por objetivo listar, como é comum em diversos trabalhos, o rol de competências necessárias para o “novo trabalhador” da “era flexível”, mas o de

traduzi-las, por meio do raciocínio e da prática de um grupo profissional que lida, diariamente, com esta demanda, com esta necessidade de tradução de requisitos ou atributos demandados pelos empregadores, e outros apresentados pelos candidatos a empregos e empregados. Acredito que o trabalho contribuiria, assim, para o acúmulo de conhecimentos dos ditos “intermediadores do acesso aos empregos” e para uma melhor compreensão da estruturação do mercado de trabalho.

Além disso, o trabalho contribuiria para uma melhor compreensão do que está envolvido no processo de inserção profissional dos diplomados de ensino superior. Se há algumas décadas atrás estes tinham no diploma uma passagem quase direta de acesso às melhores oportunidades de emprego, as transformações econômicas e organizacionais dos últimos anos teriam provocado mudanças no perfil da trajetória ou carreira deste grupo, levando a um clima de incerteza quanto ao prestígio e ao *status* do diploma de nível superior. Na emergência do “modelo de competência”, uma série de outros recursos agregaria valor à formação acadêmica, condicionando, portanto, as chances de obtenção de um emprego estável ou “durável” nas empresas, o que, até então, seria sinônimo de uma “carreira de sucesso”.

Aos três grupos bibliográficos iniciais, no Capítulo 4, agrego outros, tais como o de “processo civilizador” de Elias (1939) e de “projeto reflexivo” de Giddens (1999), de forma a argumentar que se a inserção profissional é representada pelo grupo objeto de estudo como um “processo”, envolvendo o próprio projeto de vida do diplomado, o que é evidenciado na categoria “autorrealização”, este seria um projeto “reflexivo”, que teria tanto mais chances de ser bem sucedido quanto mais o diplomado/empregado criar uma identidade com a empresa, exigindo, ao mesmo tempo, do “bom trabalhador”,

comportamentos típicos do “homem civilizado ocidental”: a “etiqueta”, “a educação”, “as vestimentas” a “boa aparência”, o “controle das emoções e dos impulsos”, o “auto-controle”, entre outros.

## Capítulo 1

---

### O CONTEXTO EM QUE SE PROCESSA A INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS DIPLOMADOS

A temática da inserção profissional tem assumido uma visibilidade crescente, tornando-se, cada vez mais, objeto de interesse e atenção nos meios acadêmicos. Tal situação tem origem nas modificações profundas do contexto em que a mesma ocorre, as quais têm levado a um clima de incerteza sobre o significado e o valor do diploma de ensino superior e sobre o futuro profissional do diplomado. Deste modo, neste Capítulo, o objetivo será o explicitar o quadro em que se processa, na atualidade, este fato, evidenciando preocupações emergentes com o emprego da categoria. A inserção profissional de diplomados de ensino superior como um problema social não é algo, portanto, que exista independentemente de um dado espaço e tempo.

A demanda e a oferta por trabalho (qualificado/de nível superior) se especifica e se define em relação a um estado histórico e social particular da oferta, e, portanto, ações/decisões econômicas em matéria de compra e venda de trabalho não poderiam nunca ser tomadas como a decisão de um agente econômico isolado (empregador ou empregado), mas como a tendência de um coletivo. Procuo neste Capítulo apresentar evidências que caracterizem esta premissa teórico-metodológica. Reúno bibliografia que trata da questão da “empregabilidade” a partir do dito período de passagem de um “modelo rígido” de produção e organização do trabalho para o da “acumulação flexível”, com maiores exigências de escolaridade, qualificações e competências.

Em seguida, tento dar conta de algumas evidências que podem ser apontadas para caracterizar, tanto os concluintes de ensino superior no Brasil (e no mundo), quanto

dinâmicas objetivas assumidas pelo campo do mercado de trabalho (tal como a existência de subgrupos de diplomados). A maior dificuldade para uma construção mais detalhada da problemática é, sem dúvida, a escassez de dados nacionais que possam ser comparados com outros (internacionais). Deste modo, optei por fazer uso, de forma mais intensa, do trabalho de Alves (2003), que apresenta alguns dados europeus, e outros específicos para Portugal. Infelizmente, não há no Brasil informações disponíveis tal como na sociedade portuguesa (e na Europa, em geral).

Por fim, coloco que o todo exposto ao longo do Capítulo justificaria a elaboração de análises quanto ao que está em jogo, de fato, quando o trabalho é mercantilizado. Se, por um lado, é importante investigar o que buscam comprar os empregadores, e por outro, o que os diplomados oferecem em troca de salários, poder-se-ia, ainda, reivindicar um terceiro ator – os profissionais da área de recursos humanos – que se colocam como intermediadores da negociação da mercadoria “trabalho”. Suas práticas e representações seriam fundamentais no acesso a dimensões sociais de construção do mercado de trabalho, e, com efeito, para a compreensão dos limites e possibilidades de inserção profissional de diplomados.

### 1.1 Transformações econômicas, organizacionais e nas carreiras

Tentando melhor sistematizar as principais tendências de mudança do campo econômico, as quais alteraram o contexto de inserção dos diplomados de ensino superior no mercado de trabalho, nesta seção, começo comentando, brevemente, a passagem do modelo “rígido” de produção e organização do trabalho para o da “acumulação flexível”, com maiores exigências do grau de escolaridade do trabalhador e de novas qualificações e competências técnicas e pessoais. De acordo com Castro

(1997), o modelo “rígido” estivera fundamentado por um lado, no taylorismo/fordismo enquanto norma da produção rígida de massa; e, por outro, no modelo de institucionalidade resultante dos princípios de uma “ordem do bem-estar”, que tinha seu cerne na presença de um Estado regulador das bases sociais dessa institucionalidade<sup>9</sup>.

A rigidez do modelo fordista (HARVEY, 2009), com auge no pós Segunda Guerra Mundial, teria perdurado até o início dos anos de 1970, quando ocorreu a chamada “crise do petróleo”. Deste período em diante foi aberto espaço para grandes mudanças, incluindo uma nova forma de produção e organização do trabalho. A saída da década de 70 teria sido o investimento num novo modelo, cuja palavra de ordem passou a ser “flexibilização” (nos processos de produção, nas formas de ocupação da força de trabalho, nas garantias trabalhistas e nos mercados de massa que estariam, então, saturados). O resultado desta nova situação teria culminado com um modelo denominado de “acumulação flexível”, que pode ser sintetizado na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.

Em função dessas mudanças, as empresas, esperando restabelecer sua rentabilidade, teriam expandido, espacialmente, sua produção. A saturação dos mercados também teria

---

<sup>9</sup> Hoje, poder-se-ia dizer que testemunhamos a remontagem de um novo modelo paradigmático; assistiríamos a construção de novas normas e instituições cuja legitimação se sustentaria na reconstrução do imaginário gerencial, sindical e social. Por “reconstrução do imaginário” a autora pretendeu fazer alusão à emergência de um novo paradigma a organizar a representação da produção, do trabalho e das relações sociais nele estabelecidas. “Produção enxuta”, “modelo japonês”, “especialização flexível”, “sistemofatura” seriam algumas das denominações correntemente utilizadas para referir-se a ele, ou como se usará aqui, “acumulação flexível”. Cabe a observação de que a noção de modelo paradigmático assumiria que a legitimidade e amplitude de difusão da nova norma não resultariam de sua perfeita aplicabilidade às situações concretas, e nem mesmo da real efetividade de um conjunto de técnicas que dela decorram. Ao contrário, seria a vigência simbólica de seus princípios que constituiria a mola-mestra da sua difusão. Para a autora, só quando se questiona sobre a natureza dos agentes sociais que personificam os modelos de comportamento esperado, pode-se entender o longo curso que se interpõe entre a realidade imaginada (como modelo paradigmático) e a construção social das mudanças na ordem do trabalho (CASTRO, 1997).

gerado uma produção diversificada para atender a consumidores diferenciados. Os contratos teriam passado a ficar mais flexíveis; o número de trabalhadores empregados em indústrias teria diminuído, crescendo aqueles vinculados ao setor de serviços e de forma “temporária”. Teria havido, também, uma ampliação do desemprego e o crescimento das desigualdades salariais em virtude da qualificação dos trabalhadores e das especificidades de cada empresa. Para Harvey (2009), a tendência dos mercados seria o de reduzir o número de trabalhadores “centrais”, empregando, cada vez mais, uma força de trabalho facilmente “descartável”.

Estas mudanças constituiriam o ponto central do processo de reestruturação sofrido em vários países, incluindo o Brasil, a partir da década de 1990. O desenvolvimento desses programas teria levado a alterações nos processos produtivos e de trabalho, intensificando a terceirização da fabricação de itens, subconjuntos e serviços, além de novas tecnologias adquiridas. Paralelamente, teriam se intensificado as demissões e o trabalho daqueles que permaneceram nos postos ou dos contratados. Teria havido, também, uma transformação no perfil do trabalhador, deixando de ser um mero executor, ganhando novas atribuições e responsabilidades, bem diferente da época do taylorismo/fordismo<sup>10</sup> (BUENO, 2006).

Nesta nova etapa do processo de produção, o grau de escolaridade seria uma exigência maior, uma vez que haveria necessidade de que o trabalhador compreendesse comandos simples e complexos de equipamentos de base microeletrônica; que saiba acioná-los, e tenha condições de perceber problemas e encontrar soluções. Além da maior escolaridade, novas qualificações seriam vistas como indispensáveis: o conhecimento

---

<sup>10</sup> Ver Anexo 3.

em informática e uma maior capacidade de abstração, de liderança, de trabalho em grupo, entre outras. No trabalho em equipe poder-se-ia enfatizar a polivalência, a autonomia, o autocontrole, e o aumento da responsabilização por decisões relativas à qualidade e produtividade do cotidiano da produção. Este ponto será melhor explorado no Capítulo 4, a partir dos profissionais da ARH.

Não somente novas qualificações teriam passado a ser exigidas, mas “competências” técnicas e pessoais, como o “comprometer-se plenamente com a empresa”, o “ser dinâmico”, “pró-ativo”. Entretanto, ainda hoje em muitas empresas, encontram-se trabalhadores com atividades repetitivas e rotineiras, havendo um misto de flexibilidade e rigidez. De acordo com Bueno (2006), para que se possa identificar se essas novas formas de gestão e administração foram ou não implantadas, seria preciso analisar a cultura organizacional de cada empresa, ou seja, seus valores, suas prioridades e o tipo de incentivo existente em seu interior. E, nesse processo, a ARH – área de recursos humanos – teria um papel fundamental, atuando de forma a preparar os trabalhadores e chefias para agirem seguindo os parâmetros da nova gestão.

Enfim, as mudanças identificadas tiveram profundas implicações no “perfil genérico” dos trabalhadores, principalmente, em termos das exigências que se passaram a colocar ao seu desempenho. O fato dos modelos organizacionais emergentes estarem mais fortemente assentes no trabalho em equipe, com caráter menos hierárquico, acarretaria, por exemplo, exigências em termos das qualificações, uma vez que assumiria uma importância crescente capacidades como “comunicação”, “cooperação”, “interrelacionamento pessoal”, entre outras. Para Brown e Scase (1997 *apud* ALVES, 2003, p. 95), os trabalhadores estariam migrando de uma “*bureaucratic personality*”

para uma “*charismatic personality*”. Isto significaria que não mais basta adquirir credenciais apropriadas ao desempenho da atividade profissional.

Essas “novas capacidades” seriam objeto de estudos e análises diversificadas. Alguns autores referir-se-iam a elas como “competências genéricas”, englobando o “espírito de iniciativa, a “perseverança”, a “criatividade”, o “sentido de organização”, o “espírito crítico”, o “autocontrole”, a “liderança”, a “persuasão”, a “autoconfiança”, a “percepção e interceptação nas relações pessoais”, e a “preocupação e solicitude em relação aos outros”. Outros autores referir-se-iam a “competências de terceira dimensão”, podendo ser agrupadas em quatro categorias: “comportamentos profissionais e sociais”, “atitudes relacionais e de comunicação” (relativas à autoimagem e de adaptação e mudança), as “capacidades criativas” e as “atitudes existenciais ou éticas”. que se remeteria para as esferas do relacionamento.

Cabe ressaltar que a problemática das competências no domínio científico, sucede, histórica e teoricamente, o conceito de “qualificação”, que, segundo Parente (2003), não renova e nem questiona o paradigma sociológico de análise das qualificações, na medida em que continua a apontar para a dedução da sua definição a partir da atividade de trabalho, alterando apenas os critérios formais de avaliação (STROOBANTS, 1999 *apud* PARENTE, 2003, p. 252). Entretanto, o conceito e o paradigma da competência propõem outras apreciações, dando origem, até mesmo, a uma substituição de enfoque, que tende a privilegiar as representações de atores, mais do que a análise das estruturas das atividades laborais. Para os profissionais da ARH, apenas acederiam ao emprego e se distinguiriam os “competentes” (PARENTE, 2003, p. 257).

Isto quer dizer que haveria uma tendência de não mais se utilizar como critério a escolaridade, mas “ter capacidade para”, “ser capaz de”, ou seja, a mobilização efetiva de saberes pessoais ou adquiridos para um desempenho laboral eficaz (em situações concretas). Desta forma, poder-se-ia afirmar que se impõem novas exigências ao sistema educativo, e, fundamentalmente, ao sistema de formação profissional, na preparação de perfis de “banda larga”, que, para além dos saberes escolares teóricos e técnicos, se fariam necessários “saberes procedimentais” transmitidos na ação e orientados para a ação e saberes relacionais capazes de alargar as capacidades de interagir, comunicar e cooperar. Deste modo, a principal fonte de aprendizagem seria o “fazer”, a “experiência profissional”, mas do que a vivência escolar.

Assim, o conceito de “competência” teria sido rapidamente introduzido nas empresas no início dos anos de 1980, uma vez que o discurso da gestão carecia de uma noção unificadora, uma unidade de avaliação única para a gestão racional dos RH. E, com efeito, o “capital de competências” teria se tornado um recurso não negligenciável por parte dos trabalhadores, de forma a garantir sua “empregabilidade”. Para Zarifian (2002; 2001; 1998 *apud* PARENTE, 2003, p. 259) e Parlier (1994 *apud* PARENTE, 2003, p. 259) o conceito de “competência”, enquanto objeto da gestão, refletiria o imperativo de flexibilidade empresarial ao nível da gestão dos RH, nomeadamente, de adaptação por parte dos RH às novas situações laborais e profissionais, dando origem a propostas de modelos normativos para a gestão de competências.

As mudanças identificadas teriam, ainda, outras implicações, tais como as que se traduzem numa modificação das carreiras e empregos tradicionais, no sentido de uma maior flexibilidade do mercado de trabalho e de uma maior mobilidade profissional.

Anteriormente, a progressão na carreira tendia a organizar-se de forma meritocrática e em organizações burocráticas. O percurso profissional tendia a decorrer em organizações estáveis, nas quais o sucesso profissional se aferia, essencialmente, pela posição na organização. Hoje, entretanto, as carreiras não seriam tão claramente predefinidas, dando lugar a necessidades acrescidas de “criatividade” e “reflexividade” na construção do percurso profissional. Não se poderia, por exemplo, falar em “emprego para toda a vida” e da “carreira numa empresa” (ALVES, 2003, p.97).

Essa tendência seria constatável, também, no caso específico dos diplomados de ensino superior, apesar das qualificações elevadas. Muitas pesquisas, principalmente em países europeus, teriam revelado (BRENNAN, KOGAN & TEICHLER, 1996 *apud* ALVES, 2003, p.97), que se verifica um aumento dos períodos de procura de emprego dos diplomados de ensino superior, bem como da experiência mais frequente de períodos de desemprego no início de suas carreiras profissionais, além de uma maior dificuldade em ingressar em “carreiras profissionais estruturadas”. Em termos de vínculos contratuais, isto significaria uma maior precarização e a passagem dos indivíduos, com maior frequência, por situações de desemprego, o que afeta seu “prestígio social”, uma vez que o *status* social nas sociedades ocidentais estão vinculado à relação com o emprego.

Indo mais além, poder-se-ia argumentar que, no caso dos diplomados de ensino superior, este quadro levaria ao questionamento do valor do diploma, tanto em sua dimensão mais “útil”, enquanto garantia de obtenção de emprego, quer em sua dimensão mais “simbólica”, enquanto elemento que confere um *status* social elevado. A situação seria ainda mais “preocupante”, quando se observa o aumento do número de diplomados de ensino superior. Durante as décadas de 1950 e 1960, não havia dúvidas

quanto à fácil e tranquila absorção de diplomados de ensino superior pelo/s mercado/s de trabalho. Ao longo dos anos de 1970 e 1980, apesar do contexto generalizado de crise, parecem ter continuado a ser absorvidos pelo mercado e em ocupações que correspondiam ao “perfil tradicional de diplomado de ensino superior”.

Mas esse contexto de crise dos anos de 1970 e 1980 teria dado início a debates sobre a expansão do ensino superior. Emergem os esforços de análise teórica e conceitual em torno da noção de “inserção profissional” em vários países e domínios disciplinares de estudo. Na década de 1990, a questão do emprego dos diplomados teria assumido uma nova visibilidade, tornando-se uma preocupação recorrente dos governos, e da sociedade em geral. Teria se assistido a uma passagem progressiva do valor intrínseco do diploma para o seu valor de utilização na vida ativa, na medida em que a atenção pública passou a centrar-se na pertinência da formação de ensino superior para a inserção profissional dos diplomados, tendo em conta as qualificações exigidas pelo contexto de mudança profissional e organizacional.

Poder-se-iam ser identificados, a partir deste momento, três discursos sobre a inserção dos diplomados de ensino superior no mercado de trabalho: o discurso da absorção, o discurso da polarização dos empregos, e, enfim, o discurso da integração por substituição de posições no mercado. De caráter mais otimista, o discurso da absorção tenderia a desvalorizar as dificuldades sentidas pelos diplomados no processo de inserção profissional, considerando que a expansão do número global teria, como consequência, o crescimento do mercado de trabalho para a categoria. Isto significa que o crescimento do número de diplomados aconteceria, ao mesmo tempo, com algumas

tendências de mudança econômica e profissional que facilitaria a absorção dos titulares de diplomas de ensino superior<sup>11</sup> (ALVES, 2003, p. 110).

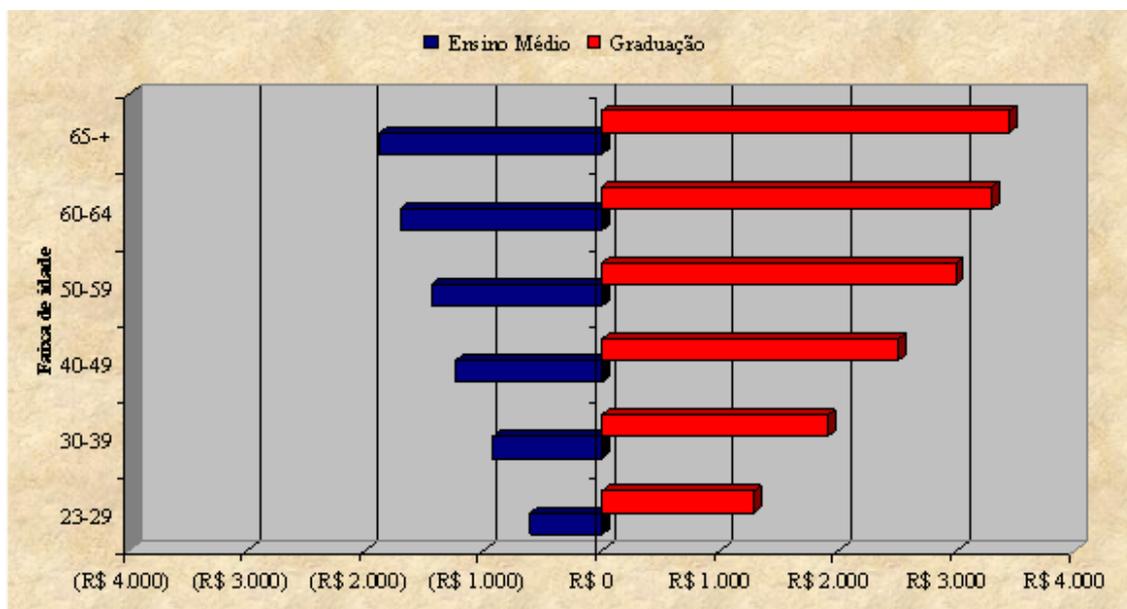
Contrastando com o discurso da “absorção”, existira um conjunto de visões mais pessimistas sobre a questão da inserção profissional dos diplomados de ensino superior, dando ênfase às dificuldades crescentes sentidas pelos indivíduos. O discurso da “polarização” corresponderia a uma “crença desencantada” no valor do diploma de ensino superior, argumentando que, para uma maioria de diplomados, a situação de emprego tenderia a deteriorar-se, levando, com efeito, a uma menor valorização do diploma enquanto garantia de obtenção de um emprego, e, sobretudo, de um emprego que oferece prestígio e boa remuneração. Este discurso identificaria, também, uma deterioração geral das condições de emprego pelo aumento da precariedade e da instabilidade contratual que acarretam uma maior mobilidade profissional.

Entretanto, não se deve esquecer que os diplomados de ensino superior têm, ainda, vantagens no plano profissional e perspectivas de emprego mais favoráveis em comparação a outros grupos com diferentes níveis de instrução. Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios apresentados a seguir, por exemplo, indicariam que, no Brasil, independentemente da idade, o rendimento médio mensal dos portadores de diploma de nível superior, seria, sistematicamente, bem superior aos daqueles que interromperam seus estudos no nível médio. Os mesmos dados revelariam, ainda, que esta diferenciação existiria não apenas com relação às pessoas ocupadas. Isto é, o

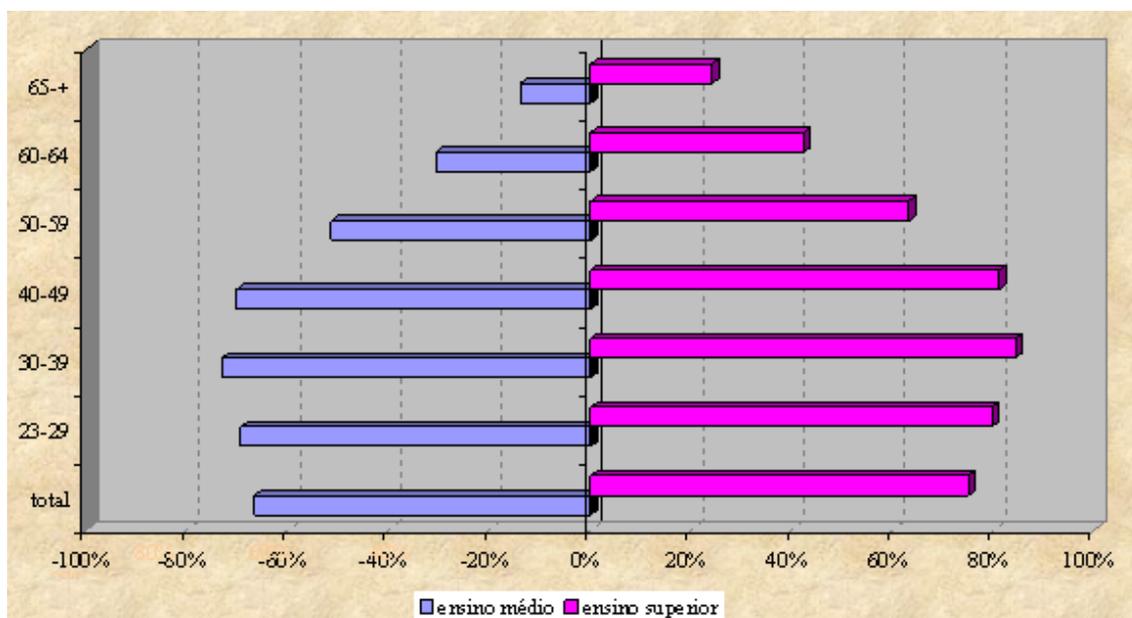
---

<sup>11</sup> Principalmente o crescimento de empregos no setor terciário e das profissões técnicas e científicas, evitando que ocupem, majoritariamente, tarefas que exigem menor qualificação.

desemprego atingiria de forma diferencial dos portadores de diploma universitário e aqueles que não foram expostos à educação superior (Figuras 1.1 e 1.2).



**Figura 1.1**  
Rendimento médio mensal em todos os trabalhos segundo o grupo etário e o nível de instrução – Brasil – 2000



**Figura 1.2**  
Porcentagem das pessoas de 23 anos ou mais com trabalho remunerado, segundo o nível de ensino – Brasil – 2000

O terceiro discurso identificado seria o da “integração por substituição de posições no mercado”, com ênfase no tipo de emprego que estes diplomados seriam chamados a ocupar. Sublinhar-se-ia que o diploma teria seu valor de utilização na vida ativa reduzido pelo fato de seus detentores estarem ocupando empregos que anteriormente não exigiam este nível de ensino, os quais seriam menos prestigiados do que aqueles tradicionalmente associados à categoria. Esta situação seria, muitas vezes, tomada como um fenômeno de “sobre-educação” ou “sub-emprego”. Cabe aqui colocar que, a meu ver, todos os três discursos deveriam ser relativizados. Em primeiro lugar, poder-se-ia argumentar que embora as taxas de desemprego dos diplomados de ensino superior aumentem, ainda são mais reduzidas do que a de outros diplomados.

Em segundo lugar, a instabilidade e precariedade dos vínculos contratuais seria uma tendência que não afetaria apenas os diplomados de ensino superior, mas a globalidade dos trabalhadores no contexto apresentado. Em terceiro lugar, o crescimento do número de diplomados do ensino superior seria, em parte, assimilado pelo aumento da demanda por profissionais técnicos e científicos, verificando-se, simultaneamente, uma diversificação das tarefas e ocupações profissionais desses diplomados. Tanto os discursos, quanto suas críticas contribuem para ideia de que os modos de inserção profissional estariam em profunda mutação, refletindo transformações no mundo econômico e organizacional, bem como a expansão do número de diplomados deste nível de ensino. Vejamos a seguir.

## 1.2 A expansão dos diplomados: uma tendência mundial

---

Pode-se dizer que cresceu a esperança de uma maior escolaridade, não somente no Brasil, mas por todo o mundo, o que pode não apenas ser observado empiricamente, mas acompanhado pela multiplicação de políticas de democratização do ensino superior, fundamentadas, geralmente, na ideia de que a educação deve ser de fato, o pilar da competitividade entre os países, num sistema econômico que tem o capital humano como um dos principais fatores de produção. Para Brunner (2005, p. 4) como resultado do ajuste dos sistemas nacionais de ensino a esta demanda ou “pressão”, a educação superior estaria experimentando um conjunto de transformações que poderiam se agrupar em sete grandes tendências, com destaque especial, aqui, para a massificação dos sistemas, produto da oferta cada vez maior de oportunidades de acesso.

Em todo o mundo, havia cerca de 51 milhões de estudantes do ensino superior em 1980, e 82 milhões em 1995. Na União Europeia, no ano letivo 1996/97 havia mais de 12 milhões de estudantes inscritos, isto é, cerca de 15% dos jovens escolarizados, encontrando-se variações entre 13 e 19% segundo os países. Em 1999, dados também da União Europeia, teriam revelado que os diplomados de ensino superior representavam, em média, 21% da população com idades entre 25 e 64 anos. Na Finlândia e na Suécia a percentagem seria ainda mais elevada – 31% e 29%, respectivamente. Na Itália e em Portugal, as taxas foram inferiores à média europeia, situando-se a 10%. Quanto à distribuição por gênero, 22% era de homens e 19% de mulheres (GONÇALVES; CARREIRA; VALADAS & SEQUEIRA, 2006).

De acordo com relatório do *Eurostat*, em 2001, havia cerca de dois milhões de novos diplomados de ensino superior na Europa, ou seja, em média, 40 novos diplomados para

cada mil habitantes com idade entre 20 e 29 anos. Nos novos países da União Europeia (UE) o número de diplomados foi cerca de 630 mil, ou seja, 55 para cada mil habitantes com idade entre 24 e 29 anos. Na UE, 26% dos novos diplomados obtiveram títulos no domínio das Ciências ou Engenharias, contra 13% dos novos países. A Suécia, a Irlanda e a França foram os países com registro das maiores percentagens de diplomados nestas áreas, isto é, 30% (Tabela 1.1, que também oferece dados sobre o Japão e os Estados Unidos). O percentual de diplomados desempregados em 2002, de acordo com informações do *Eurostat*, era, entretanto, de cerca de 4%.

**Tabela 1.1**  
**Diplomados de ensino superior – Europa, Japão e Estados Unidos – 2001**

Países	Total dos diplomados		Ciências		Engenharias, Indústrias Transformadoras e Construção	
	Total	% de mulheres	% do total de diplomados	% de mulheres	% do total de diplomados	% de mulheres
<b>EU-15</b>	<b>1.963.415</b>	<b>55,9</b>	<b>11,1</b>	<b>41</b>	<b>14,6</b>	<b>20,9</b>
Bélgica	70.202	56,1	8,1	31,4	10,7	18,2
Dinamarca	39.017	56,3	8,1	32,5	13,6	26,2
Alemanha	296.640	51,6	8,9	32,9	17	16,7
Grécia	-	-	-	-	-	-
Espanha	277.853	57,2	10,5	40,8	16,3	25,1
França	508.189	55,8	15,4	42,6	15,1	18,7
Irlanda	45.818	56	19,8	47,6	12,1	12
Itália	202.309	55,9	7,7	54,5	15,4	27,6
Luxemburgo	-	-	-	-	-	-
Holanda	81.603	54,7	5,2	27,4	10,3	12,3
Áustria	27.099	51,5	6,8	39	20,7	15,1
Portugal	61.136	67,1	5,1	58,2	11,7	35,3
Finlândia	36.141	61,7	7,5	46,4	20,4	20,3
Suécia	42.741	58,5	10,1	46,5	21,9	27,5
Reino Unido	273.987	56,6	13	37,2	9,9	18
<b>Novos países (UE)</b>	<b>631.073</b>	<b>63,7</b>	<b>4,2</b>	<b>48,1</b>	<b>8,8</b>	<b>25,6</b>
República Tcheca	43.629	55,3	11	25,1	12,1	28,9
Estônia	7.600	65,3	6	45,4	12,1	27,4
Chipre	2.813	65,2	5,5	42,9	6,4	20,6
Letônia	20.308	55,4	5,1	56,9	7,1	29,9
Lituânia	27.471	63,5	4,9	52,1	20,7	31,7
Hungria	57.882	61,4	2,4	31,6	10,1	20,5
Malta	2.003	52	4,1	30,1	5,1	23,3
Polónia	431.104	65,9	4,8	58,5	9,5	24
Eslovênia	11.991	59,4	3,6	35,7	16,6	21,7
Eslováquia	26.272	54,2	8,7	34	16,9	31,6
Bulgária	47.504	62,5	4,2	56,6	15	35,5
Romênia	76.230	54,8	5,8	64,6	18,9	26,7
Turquia	241.464	42,8	9,6	44,4	20	34,8
Islândia	2.066	62,1	13,6	41,4	5,5	21,2
Noruega	32.092	58,8	8,7	29,7	8,1	20,6
<b>Japão</b>	<b>1.067.878</b>	<b>49,4</b>	<b>2,8</b>	<b>25,2</b>	<b>19,9</b>	<b>12,2</b>
<b>EUA</b>	<b>2.150.954</b>	<b>57</b>	<b>8,9</b>	<b>44,2</b>	<b>8,4</b>	<b>18,7</b>

Fonte: GONÇALVES; CARREIRA; VALADAS & SEQUEIRA (2006), com base em dados do Eurostat, 2001.

Há muitos relatórios de projetos europeus, nas bases de dados da UE que analisam as relações entre ensino superior e inserção profissional (GONÇALVES; CARREIRA; VALADAS & SEQUEIRA, 2006). Um deles é o CHEERS – *Careers After Higher Education. An European Research Study* (2001), desenvolvido entre 1998 e 2000, integrando centros de investigação de onze países da Europa e, ainda, o Japão: Itália, Espanha, França, Áustria, Alemanha, Inglaterra, Finlândia, Noruega, Holanda e República Tcheca. A investigação relativa ao percurso profissional dos diplomados de ensino superior reuniu uma base de 25 mil inquiridos. Pôde-se verificar que a duração média de procura do primeiro emprego na Europa é de 5,9 meses, sendo o mínimo da República Tcheca (3) e o máximo da Espanha (12,6)<sup>12</sup>.

Quanto à remuneração anual média dos diplomados empregados, se chegou ao valor de 28.200 Euros. A Alemanha teve o registro da remuneração mais elevada (33.830 Euros), e a República Tcheca, a mínima (6.600 Euros). Já com relação à satisfação ao nível do emprego atual, para toda a Europa, o percentual foi de 66%, sendo os diplomados dos países nórdicos os mais satisfeitos – Noruega (78%) e Finlândia (74%). Os menos satisfeitos foram encontrados na Itália (48%) e no Japão. Além disso, grande percentual dos diplomados se sentia satisfeito com o percurso de formação efetuado, uma vez que 65% voltaria a optar pela mesma especialidade e 64% a escolher o mesmo

---

<sup>12</sup> Outro projeto de pesquisa entre parceiros europeus, em comparação com a América, ou, mais precisamente, com os Estados Unidos, foi realizado entre 1998 e 2001 no âmbito do 4º Programa Europeu na linha TSER – *Target Socioeconomical and Educational Research*, e intitulado de *Education Expansion and Labour Market*. Tratou-se de uma investigação multidisciplinar e comparativa entre seis países europeus e os Estados Unidos, onde se levantou a questão dos percursos dos estudantes e a relação com o desenvolvimento do mundo do trabalho. Cabe ressaltar que alguns países europeus criaram, desde os anos 60, bases de dados com origem em pesquisas longitudinais aos alunos de vários ciclos, de responsabilidade de grandes centros de investigação com pesquisadores dedicados em tempo integral. Um exemplo é o famoso estudo do INED (ver FORQUIN, 1995).

estabelecimento de ensino. Todos declararam ter boas ou excelentes capacidades para lidar com informação, responsabilidades e decisões.

No estudo da APEC – *Association Pour L'Empoli des Cadres*, de março de 2004, foi constatado que 51% dos diplomados de ensino superior encontraram emprego durante o primeiro ano após a conclusão do curso, embora a proporção destes tendesse a diminuir. O percentual de jovens à procura do primeiro emprego, dois anos após a conclusão do curso teria aumentado: 78% dos diplomados conseguiram encontrar um primeiro emprego neste período, sendo as profissões médicas e paramédicas, comércio, gestão e engenharias as mais favoráveis, e, ao contrário, as áreas de matemática, química e outras ciências as menos favoráveis. A conclusão foi a de que a categoria tem situações relativamente favoráveis em comparação com os que não possuem qualificação (GONÇALVES; CARREIRA; VALADAS & SEQUEIRA, 2006).

### 1.3 O caso brasileiro: concluintes da educação superior

Tendo por base dados do MEC – Ministério da Educação e Cultura, divulgados pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira<sup>13</sup>, é notória a maior oferta de diplomados de ensino superior nas últimas décadas, com destaque para aqueles formados pela rede privada (Tabela 1.2 e Figura 1.3). Em 1987 havia quase 225 mil formandos no país. Vinte anos depois, em 2007, o total de formandos teve um crescimento de mais de 380%. Pode-se afirmar, em grande medida, que a evolução do número de concluintes acompanhou a evolução do número e da

---

<sup>13</sup> É uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral. Mais informações: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br).

diversificação de estabelecimentos de educação superior<sup>14</sup>. Mas, com uma taxa de escolarização líquida<sup>15</sup> da população com ensino superior a 10%, o sistema brasileiro de educação ainda é considerado como de elite<sup>16</sup> (Figura 1.4).

**Tabela 1.2**  
**Concluintes do ensino superior por categoria administrativa – Brasil**

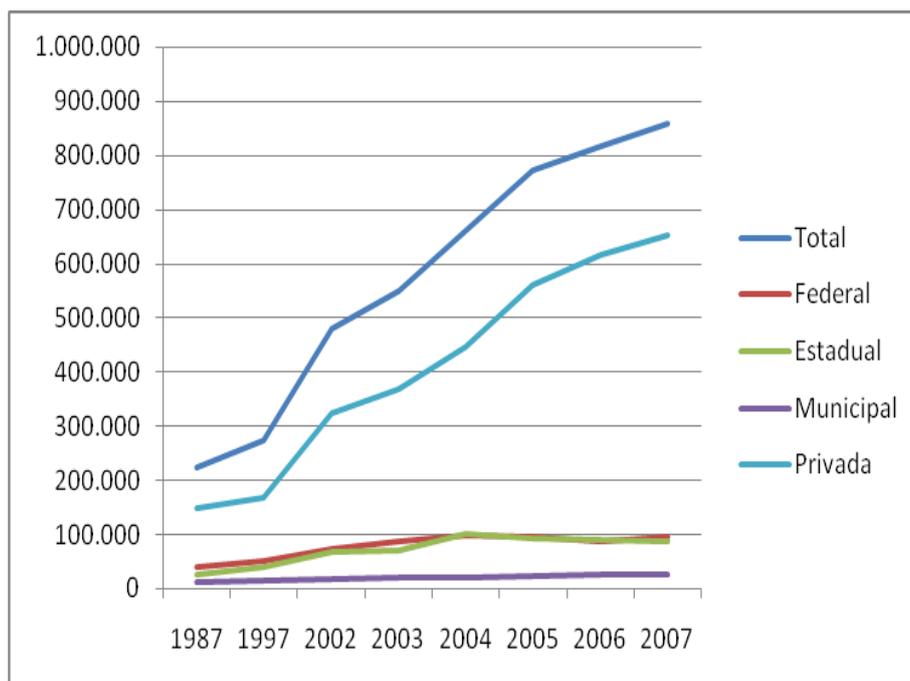
	1987	1997	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Total</b>	224.809	274.384	480.645	548.829	659.603	771.188	817.012	857.277
<b>Federal</b>	39.995	51.419	73.282	87.625	98.811	95.532	88.129	95.351
<b>Estadual</b>	25.039	38.731	67.254	70.663	100.130	91.899	90.329	84.903
<b>Municipal</b>	11.930	15.932	16.029	19.636	21.285	22.745	24.163	25.440
<b>Privada</b>	147.845	168.302	324.080	368.008	445.377	561.012	614.391	651.583

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do MEC/INEP/SEEC. Nota: entre os anos de 2002 e 2007 estão incluídos os números da educação tecnológica e educação à distância.

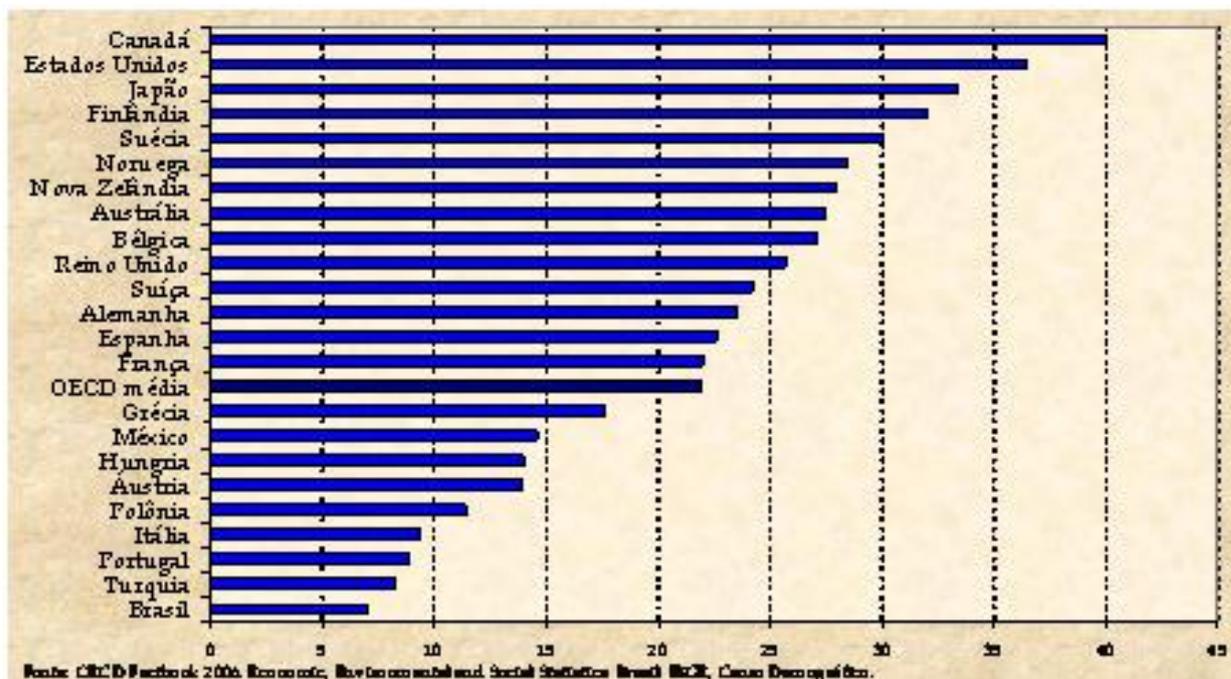
<sup>14</sup> Em 1987 eram 853, em 2007, 2.281., com destaque para os estabelecimentos privados. O número de cursos oferecidos também cresceu nos últimos 20 anos, passando de 4.188 para 27.598, mais uma vez com destaque para a rede privada, embora tenha havido uma queda em 2004, posteriormente recuperada. Cabe ressaltar, ainda, a graduação tecnológica e a diversificação das modalidades de curso: presencial, semipresencial e à distância.

<sup>15</sup> A taxa de escolarização bruta é a razão do total de estudantes inscritos num nível de educação, independentemente de suas idades, sobre o total da população com idade correspondente a esse nível, conforme o critério adotado no país (no Brasil, 18 a 24 anos para o ensino superior). A taxa de escolarização líquida corresponde à razão do total de estudantes com idades correspondentes ao seu nível de educação sobre a população com essa idade.

<sup>16</sup> De elite é considerado o sistema em que a população com nível superior no país não ultrapassa 15%; de massa corresponde entre 15 e 33,3% (VARGAS, 2008).



**Figura 1.3**  
Concluintes do ensino superior por categoria administrativa – Brasil



**Figura 1.4**  
Porcentagem da população adulta com ensino superior em países

Não somente pode ser observada uma intensa expansão no número de formandos, como também, podem ser notadas diferenças significativas no perfil social dos diplomados, embora seja clara a persistência de um público socialmente privilegiado “colonizando” o ensino superior. Tomando dados socioeconômicos recentes divulgados pelo INEP, isto é, os dados do ENC – Exame Nacional de Cursos de 2003, é possível verificar, por exemplo, que a escolaridade equivalente à 4ª série do ensino fundamental dos pais (pai e/ou mãe) influencia consideravelmente a possibilidade de seus filhos terem acesso à educação superior e concluírem um curso. De um total de 392 mil alunos (INEP, 2003), apenas 30% dos que concluíam o curso de graduação se encontravam nessa situação (Quadro 1.1 e Quadro 1.2).

**Quadro 1.1**  
**Grau de escolaridade do pai – ENC 2003**

Grau de escolaridade do pai	No. de alunos	Desempenho	
		Alunos no grupo das 25% menores notas	Alunos no grupo das 25% melhores notas
Nenhuma	25.906	37,00%	14,90%
Até a 4a. série	122.797	28,90%	20,70%
Entre a 4a. e a 8a. série	61.047	27,40%	23,10%
Ensino médio	87.054	26,90%	25,20%
Ensino superior	95.099	24,70%	29,90%

Fonte: INEP, 2003.

**Quadro 1.2**  
**Grau de escolaridade da mãe – ENC 2003**

Grau de escolaridade da mãe	No. de alunos	Desempenho	
		Alunos no grupo das 25% menores notas	Alunos no grupo das 25% melhores notas
Nenhuma	24.250	37,50%	14,60%
Até a 4a. série	112.823	28,90%	20,70%
Entre a 4a. e a 8a. série	66.188	27,60%	23,10%
Ensino médio	102.466	26,30%	25,60%
Ensino superior	86.938	25,10%	29,40%

Fonte: INEP, 2003.

Os quadros apresentados também informam que o desempenho dos alunos no ENC esteve fortemente correlacionado tanto com o grau de escolaridade do pai quanto do da mãe, em igual proporção. Ou seja, alunos com pai e mãe com nível superior figuraram entre os de melhor desempenho. Ou, dito de outra maneira, quanto maior a escolaridade dos pais, tanto melhor o desempenho do aluno no Exame. Para o INEP (2003) tais resultados, além de confirmarem a tese de que os exames de larga escala são indicadores mais adequados do nível socioeconômico e cultural dos alunos do que da qualidade dos contextos de aprendizagem, poderiam ser explorados no sentido de evidenciar a importância da medição sociocultural no contexto do sujeito, promovendo políticas públicas que fomentem maiores níveis de escolarização.

Outro dado interessante versa sobre os percentuais de estudantes não-trabalhadores. De 392.110 alunos, 141.310 (36%) trabalhavam em tempo integral (40 horas semanais) durante o curso e 112.106 (28,5%) não exerciam nenhuma atividade remunerada. Entretanto, os dados mostram que o fato de o aluno desenvolver ou não atividades remuneradas, independente da carga horária destinada para tal, não refletia significativamente no desempenho no ENC (Quadro 1.3). É importante, ainda, observar

a relação entre os alunos que não trabalhavam e os cursos a que pertenciam. Segundo o INEP (2003), alguns cursos teriam tido um percentual equivalente ao dobro da média nacional (38%) com relação à quantidade de alunos que não trabalhavam, como por exemplo, os cursos de Medicina (72,3%) e Odontologia (79,8%).

**Quadro 1.3**  
**Carga-horária aproximada de atividades remuneradas – ENC2003**

Carga-horária	No. de alunos	Desempenho	
		Alunos no grupo das 25% menores notas	Alunos no grupo das 25% melhores notas
Não exercia nenhuma atividade remunerada	112.106	28,70%	25,10%
Trabalhava eventualmente	37.761	28,70%	25,00%
Trabalhava até 20h semanais	37.662	29,10%	24,60%
Trabalhava mais de 20 e menos de 40h semanais	63.271	26,40%	24,50%
Trabalhava em tempo integral (40h semanais)	141.310	26,80%	22,40%

Fonte: INEP, 2003.

De acordo com Vargas (2008, p.38) não apenas os brancos estariam mais presentes na universidade que sua representação na sociedade em geral (seriam 52% dos brasileiros, mas na educação superior, somariam 72,9%), como ocupariam boa parte dos cursos com maior prestígio. Os dez cursos de graduação com maiores percentuais de estudantes brancos foram: Arquitetura (84,5%), Odontologia (81,1%), Medicina Veterinária (80,9%), Engenharia Mecânica (80,6%), Farmácia (79,9%), Direito (79,4%), Jornalismo (78,9%), Administração (78,4%), Psicologia (78,1%) e Medicina (77,7%). E a presença dos negros: Arquitetura (1%), Odontologia (0,8%), Medicina Veterinária (1,1%), Engenharia Mecânica (2,3%), Farmácia (1,2%), Direito (2,4%), Jornalismo (3,2%), Administração (2,2%), Psicologia (2,2%) e Medicina (1%).

Vargas (2008, p.39) observa, igualmente, que enquanto o Relatório Síntese do INEP teria noticiado a presença, no curso de Medicina, de 9,9% de graduandos egressos do

ensino público, trabalhos posteriores teriam refinado essa composição, demonstrando que nos cursos de Medicina das universidades federais, essa taxa seria de apenas 1,7%. Da mesma forma, enquanto o Relatório teria afirmado que em média o percentual de alunos das IES públicas que frequentaram o ensino médio em escolas públicas seria levemente superior à média dos que frequentaram IES privadas, outros trabalhos teriam mostrado que, em instituições federais verificar-se-ia maior presença de egressos do ensino médio público apenas nos cursos de Licenciaturas e Contabilidade. As IES federais estariam pesquisando o perfil dos “*campi*”.

O projeto “Conexão de Saberes: diálogos entre a universidade e as comunidades populares”, da UFRJ, por exemplo, teria utilizado em uma pesquisa três “variáveis-filtro” para identificar estudantes de origem popular na instituição: o conceito de território como espaço popular, a escolaridade dos pais (ensino fundamental completo) e a renda média familiar de até três salários mínimos. Foi identificado que de 26.266 alunos respondentes, apenas 2.004 seriam de camadas populares, e destes, 636 estudantes do turno da noite. Além disso, os cursos de maior procura seriam os que possuíam menos alunos de baixa renda. Dos 577 estudantes de Medicina que responderam à pesquisa, apenas seis seriam de camadas populares. Já dos 38 graduandos de Engenharia do Petróleo, nenhum (VARGAS, 2008, p.39).

Toda esta discussão tem ainda mais relevância quando são mensuradas as vantagens econômicas relacionadas aos egressos do ensino superior. A pesquisa “O Perfil das Despesas no Brasil: indicadores selecionados”, elaborada pelo IBGE com base em dados levantados pela Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2002-2003 mostra que famílias com mais de uma pessoa com nível superior têm rendimento médio de R\$

6.994,98, ou seja, 1,83 vezes maior que o rendimento dos núcleos com apenas um integrante com nível superior e 5,75 vezes acima dos ganhos de lares sem pessoas com nível superior (VARGAS, 2008, p.41). Ressalta-se que, segundo o IBGE, 84% das famílias brasileiras não têm integrantes com superior completo. Estas informações evidenciam, portanto, a distância existente entre os brasileiros.

#### 1.4 Subgrupos de diplomados e mercado de trabalho

---

É possível chegar a algumas indicações de características distintivas de vários “subgrupos” de concluintes de ensino superior no Brasil, características estas que podem, de alguma forma, facilitar ou não a inserção no campo do mercado de trabalho, como por exemplo, a diferenciação entre gênero, cor e entre domínios disciplinares de estudo<sup>17</sup>. Contudo, como foi mostrado anteriormente, o ensino superior no Brasil ainda pode ser considerado como de “elite” (Tabela 1.3), com uma população com origem social mais privilegiada. A análise desses subgrupos é interessante quando em comparação com estudo realizado pelo IPEA (2007), onde, em linhas gerais, é apontado, no mercado de trabalho brasileiro formal, uma maior demanda pelo seguinte perfil, além de uma busca de trabalhadores cada vez mais qualificados:

Homens (63%), não negros (58%), na faixa dos 31 aos 37 anos, pelo menos cursando o ensino médio (8,2 a 13,1 anos de estudo), nas áreas industriais (34%) e de atendimento público (27%), com remuneração média entre R\$640,00 (indústria têxtil e de calçados) e R\$1.916,00 (setor financeiro).

---

<sup>17</sup> Não há, no Brasil, dados disponibilizados que permitam análises de outros subgrupos frente ao mercado de trabalho.

**Tabela 1.3**  
**Pessoas de 23 anos ou mais de idade com curso superior**  
**(graduação, mestrado ou doutorado) – Brasil – 2000**

<b>Curso mais elevado concluído</b>	<b>Total</b>	<b>% Total</b>	<b>% Graduação</b>
<b>Total</b>	<b>5.830.715</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Graduação - Total</b>	<b>5.526.214</b>	<b>94,80%</b>	<b>100,00%</b>
1 Direito	658.693	11,30%	11,90%
2 Administração	640.273	11,00%	11,60%
3 Pedagogia	576.699	9,90%	10,40%
4 Engenharia	433.182	7,40%	7,80%
5 Letras	366.992	6,30%	6,60%
6 Ciências Contábeis e Atuariais	303.681	5,20%	5,50%
7 Medicina	230.715	4,00%	4,20%
8 Ciências Econômicas	193.551	3,30%	3,50%
9 Comunicação Social	180.208	3,10%	3,30%
10 Odontologia	144.317	2,50%	2,60%
11 Educação Física	144.130	2,50%	2,60%
12 Psicologia	137.728	2,40%	2,50%
13 Matemática	129.978	2,20%	2,40%
14 Ciências da Computação	115.407	2,00%	2,10%
15 História	112.382	1,90%	2,00%
16 Biologia	105.258	1,80%	1,90%
17 Artes	104.822	1,80%	1,90%
18 Outros de Ciências Biológicas	90.046	1,50%	1,60%
19 Enfermagem	87.472	1,50%	1,60%
20 Ciências e Estudos Sociais	84.803	1,50%	1,50%
21 Outros - Graduação	685.877	11,80%	12,40%
<b>Mestrado ou Doutorado</b>	<b>304.500</b>	<b>5,20%</b>	

Fonte: IBGE, Censo Demográfico. Tabulação de Nunes & Carvalho (2006).

---

#### 1.4.1 Diferenciação segundo o gênero

---

De acordo com Martins (2000), o sistema de ensino superior brasileiro passou por expressivas mudanças em sua morfologia. No início dos anos 60, segundo o autor, contava com cerca de uma centena de instituições, a maioria delas de pequeno porte, voltadas basicamente para atividades de transmissão de conhecimento, com um corpo docente fracamente profissionalizado. Esses estabelecimentos vocacionados para a “reprodução de quadros da elite nacional” abrigavam menos de 100 mil estudantes, com predominância quase absoluta do sexo masculino. Este cenário, no entanto, é bem diferente do observado atualmente. O sistema absorve hoje mais de dois milhões de alunos matriculados na graduação. E, ao lado desta expansão quantitativa, observa-se a incorporação de um público diferenciado, principalmente, mulheres.

Conforme os dados brasileiros mais recentes (Tabela 1.4) há, hoje, mais mulheres concluindo o ensino superior (59%), o que é verdade, também, quando são considerados os concluintes em cursos de graduação presenciais das redes pública (59%), federal (55%), estadual (63%), municipal (58%), privada (59%), particular (58%), e comunitárias/confessionais/filantrópicas (61%). As mulheres sentiriam mais dificuldade de inserção profissional? Na Europa há evidências de que as mulheres diplomadas sentem mais dificuldade em encontrar um emprego e estabilidade contratual do que os homens diplomados, o que também poderia ser estendido à realidade brasileira, quando são observados os resultados apresentados no relatório do IPEA (2007). Em Portugal ocorre o mesmo (ALVES, 2003)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Também se verificaria que as mulheres são a maioria entre os diplomados empregados que não ocupam posições de chefia e não têm responsabilidade sobre outros trabalhadores, assim como o peso percentual

**Tabela 1.4**  
**Concluintes em cursos de graduação presenciais segundo a categoria administrativa da**  
**IES – Brasil – 2007**

<b>Categoria administrativa</b>	<b>Total</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
<b>Total</b>	756.799	304.504	452.295
<b>Pública</b>	193.531	78.537	114.994
Federal	89.257	39.475	49.782
Estadual	80.014	29.002	51.012
Municipal	24.260	10.060	14.200
<b>Privada</b>	563.268	225.967	337.301
Particular	336.031	139.313	196.718
Com./Conf./Filant.	227.237	86.654	140.583

Fonte: MEC/INEP – Censo da Educação Superior 2007.

#### 1.4.2 Diferenciação segundo a cor

O Censo da População 2000 traz diversos indicativos sobre a situação socioeconômica dos negros no Brasil. Na população brasileira haveria 153.485.617 habitantes, sendo 75.271.235 homens, 78.215.382 mulheres, e com relação à “cor ou raça” (branca, preta, amarela, parda, indígena e sem declaração), a distribuição é apresentada no Quadro 1.4 e Figura 1.5. É possível verificar que os chamados “afro-brasileiros” – pretos e pardos – constituem 44,7% da população brasileira. Entretanto, deve-se levar em consideração o fato de que o histórico de exclusão social, e o “embranquecimento” como política de superação de barreiras sociais, ideologia incutida no imaginário social brasileiro, poderia levar uma significativa parcela dos entrevistados a não se reconhecerem como negros (SANTANA, 2006).

No que diz respeito à educação, para a população que se declarou de cor ou raça preta ou parda, existira um “afunilamento” na porcentagem de representação, de acordo com o nível de ensino, com ápice nos cursos de mestrado e doutorado, o que significa,

---

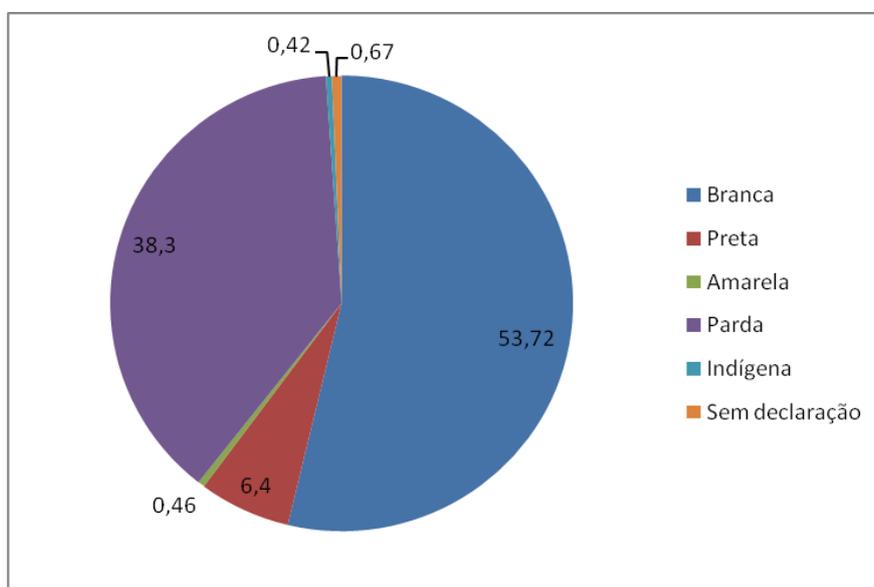
das mulheres em cargos de direção é menor em relação ao peso percentual dos homens que exercem estes cargos (ALVES, 2003).

também, um menor número de diplomados de ensino superior afrodescendentes. Somente 1,83% do total da população negra no ensino superior teria chegado aos cursos de mestrado e doutorado, contra 86,43% da população branca (Tabela 1.5). O maior percentual obtido pela população preta segundo o nível de escolaridade encontra-se na primeira categoria discriminada na Tabela 1.5, ou seja, “nenhuma escolaridade”, enquanto grande parte da população branca tem ensino médio completo (67,13%) e graduação superior (82,6%).

**Quadro 1.4**  
**Distribuição da população brasileira segundo cor ou raça – 2000**

Cor ou raça	Branca	Preta	Amarela	Parda	Indígena	Sem declaração
Número absoluto	82.459.440	9.823.842	720.427	58.788.328	652.883	1.041.697
%	53,72	6,4	0,46	38,3	0,42	0,67

Fonte: Santana (2006), a partir de dados do IBGE - Censo da População, 2000.



**Figura 1.5**  
**Distribuição da população brasileira por cor ou raça (%) – 2000**

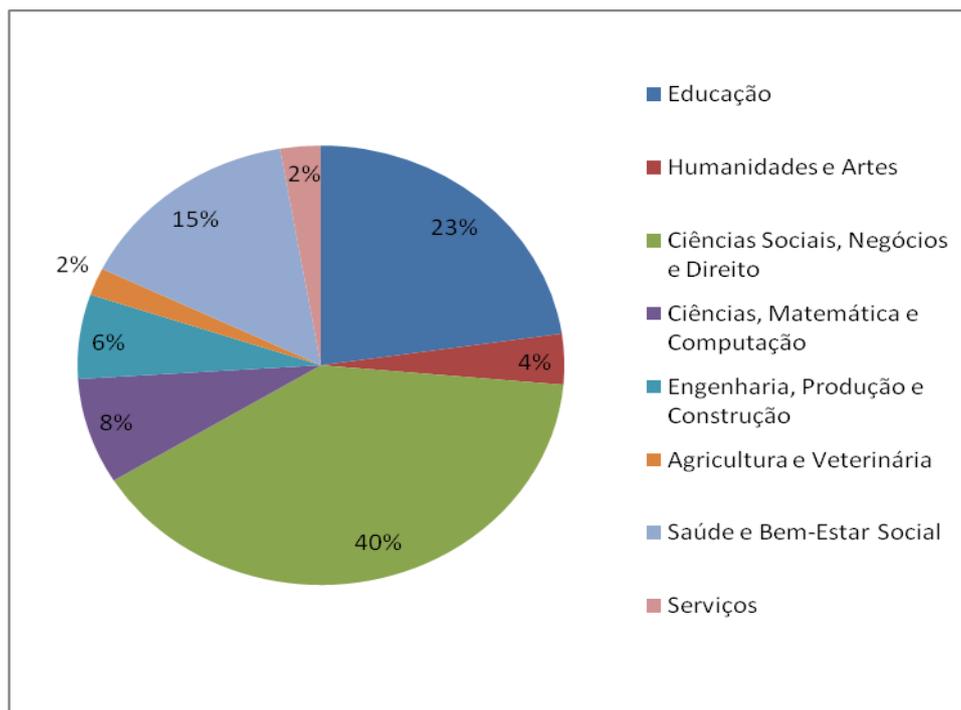
**Tabela 1.5**  
**Distribuição da população brasileira segundo cor ou raça por nível educacional – 2000**

Nível educacional	Branca	Preta	Amarela	Parda	Indígena	Sem declaração	Total
Nenhum	4.792.211	1.356.873	36.296	6.066.349	102.895	110.136	12.464.760
%	38,44	10,88	0,29	48,66	0,82	0,88	100
Alfab. Adultos	69.331	14.466	895	71.681	1.006	1.071	158.450
%	43,75	9,12	0,56	45,23	0,63	0,67	100
1a a 3a séries	7.204.963	1.254.052	41.731	6.588.575	68.685	92.777	15.250.783
%	47,24	8,22	0,27	43,2	0,45	0,6	100
4a a 7a séries	15.072.428	1.707.330	99.818	9.051.608	94.028	143.572	26.168.784
%	57,59	6,52	0,38	34,58	0,35	0,54	100
Ensino Fundamental	6.692.356	653.084	56.857	3.477.838	36.751	57.781	10.974.667
%	60,98	5,95	0,51	31,68	0,33	0,52	100
Ensino Médio	9.374.163	635.086	123.691	3.726.968	34.323	69.591	13.329.371
%	67,13	4,54	0,88	26,69	0,24	0,49	100
Graduação	4.531.679	118.316	126.866	680.456	7.051	21.341	5.367.511
%	82,6	2,15	2,31	12,4	0,12	0,38	100
Mestrado e Doutorado	261.057	5.532	5.823	27.864	701	1.067	296.518
%	86,43	1,83	1,92	9,22	0,23	0,35	100

Fonte: Santana (2006), a partir de dados do IBGE - Censo da População, 2000.

### 1.4.3 Diferenciação segundo domínios disciplinares de estudo

Verifica-se, em geral, que os diplomas de ensino superior têm um valor diferenciado no mercado de trabalho de acordo com o domínio disciplinar em que foram obtidos (ALVES, 2003). Não são encontradas, no Brasil, entretanto, informações mais detalhadas sobre este fato. Os únicos dados disponibilizados pelo último Censo da Educação Superior versam sobre o número de concluintes em cursos de graduação presenciais segundo áreas gerais, áreas detalhadas e programas e/ou cursos (Figura 1.6). Com relação a informações de outros países, há evidências de que os diplomados da área das engenharias (homens em sua maioria) parecem ter uma maior facilidade e melhores condições de inserção profissional. A Engenharia Eletrônica e a Informática seriam as melhores colocadas (ALVES, 2003).



**Figura 1.6**

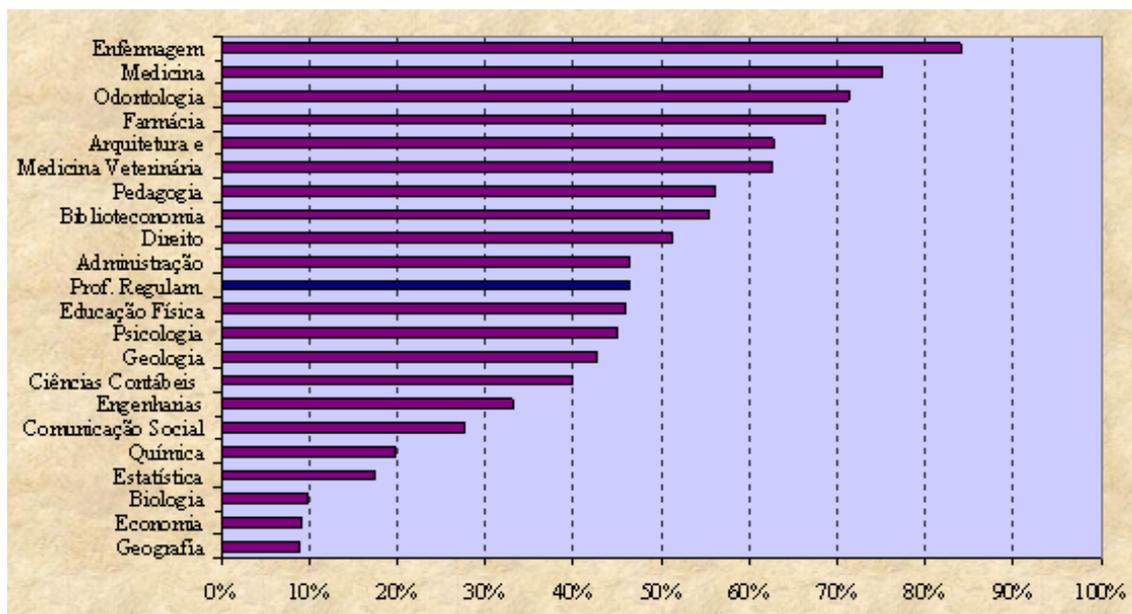
**Percentual de concluintes de graduação presencial segundo áreas gerais – Brasil – 2007**

Outros domínios, como a formação em Economia, Gestão ou Direito, parecem, também, permitir aos seus diplomados, boas condições de entrada na vida ativa. Por outro lado, os diplomados com maiores dificuldades no acesso ao emprego e na obtenção de melhores condições de inserção profissional seriam os formados em Química, Biologia, Psicologia e Ciências Sociais. Entretanto, o prestígio da instituição de ensino superior em que se obteve o diploma parece ser um fator particularmente importante para diferenciá-los e facilitar sua inserção, no caso de provirem de instituições prestigiadas. Em Portugal seriam os diplomados das áreas de Serviços de Transporte e de Formação de Professores e Ciências da Educação que registrariam as taxas de desemprego mais elevadas, por oposição aos de Saúde e de Arquitetura e Construção.

É importante observar, seguindo a sociologia da educação de Bourdieu, que a posição que um determinado aluno ocupa na “geografia” universitária seria definida segundo a

posição que ocupa nos diferentes campos. Isto é, as posições (em um curso ou outro) seriam definidas de acordo com o volume e a composição do capital (econômico, cultural e social) que cada um deles adquiriu ou incorporou. Assim, as escolhas de carreira dos estudantes poderiam ser analisadas por meio de um conjunto de disposições que expressam as divisões derivadas da estrutura de distribuição das diferentes formas de capital. Deste modo, a autora distingue o ensino superior brasileiro a partir da classificação dos cursos em três tipos: os cursos seletos, os intermediários e os cursos populares (tais como licenciaturas).

Um outro aspecto do diálogo que pode ser estabelecido entre o mundo da educação e do trabalho seria a relação entre o curso superior concluído e a atividade profissional. De acordo com dados do Censo Demográfico 2000, se excluirmos Medicina, mais da metade (53,96%) das pessoas com nível superior no Brasil ocupadas exercem trabalhos diversos, não necessariamente correspondentes às áreas em que se formaram. Apenas pouco mais das pessoas formadas em Direito, curso com forte viés profissionalizante, exercem ocupações na área de formação. Proporção semelhante seria registrada em relação aos formados em Pedagogia e Letras, respectivamente, 56,2% e 54,7%. Chama atenção o fato de dois terços dos formados em Engenharia não trabalharem na área correspondente ao título superior. Vejamos a Figura 1.7 a seguir.



Tabulação de Nunes & Carvalho (2006). Nota: “Prof. Regulam.” = profissões regulamentadas.

**Figura 1.7**  
**Porcentagem das pessoas de 23 anos ou mais de idade trabalhando em área correspondente à formação – Brasil – 2000**

### 1.5 Conclusões do capítulo

Este Capítulo não teria existido se não tivesse partido da ideia de que a “inserção profissional” como problema social e/ou questão sociológica não é algo que exista independentemente de um dado espaço e tempo. Procurei mostrar, nesta perspectiva, que a passagem de um “modelo rígido” de produção e coordenação do trabalho para o da “acumulação flexível” teria levado a intensas transformações organizacionais e nas carreiras, e, com efeito, nos limites e possibilidades de inserção profissional dos diplomados de ensino superior. A palavra de ordem teria passado a ser “flexibilização”, para que as empresas pudessem restabelecer sua rentabilidade após um período de esgotamento do taylorismo/fordismo e de uma ordem do bem estar com um Estado regulador das bases desta institucionalidade.

Esta “flexibilização” teria levado, entre outros fenômenos, a uma maior liberdade nos contratos de trabalho, a maiores taxas de desemprego pela terceirização de atividades “não centrais” aos processos de trabalho, pela instituição do emprego temporário, e, pelo crescimento de desigualdades salariais. Ao mesmo tempo, se assistiu/assiste a um aumento da demanda por profissionais cada vez mais escolarizados, e que demonstrem competências técnicas e pessoais fundamentais à nova gestão das organizações. Entre os diplomados de ensino superior, observar-se-ia um aumento dos períodos de procura por emprego, maior frequência de períodos de desemprego no início da carreira e uma maior dificuldade em ingressar em “carreiras profissionais estruturadas”, afetando sua “dignidade” e *status* social.

Este quadro teria levado a um questionamento do valor dos diplomas de ensino superior como garantia de obtenção de emprego e como elemento conferente de um *status* social elevado, o que seria ainda mais “preocupante” quando se observa o aumento do número de diplomados por todo o mundo. Desta “preocupação” teriam emergido três posicionamentos possíveis, com visões otimistas e pessimistas quanto às possibilidades de inserção da categoria: o discurso da absorção, o discurso da polarização e o discurso da integração por substituição de posições no mercado. Entretanto, foi apontado que estes discursos esquecem, muitas vezes, que os diplomados de ensino superior têm, ainda, vantagens no plano profissional e perspectivas de emprego mais favoráveis em comparação a outros grupos.

Na seção seguinte procurei mostrar que a expansão dos diplomados de ensino superior é uma tendência mundial, o que pode ser observado não apenas por meio de dados estatísticos (bem explorados), mas acompanhado pela multiplicação de políticas de

democratização do ensino superior. No Brasil, apesar de se assistir a um movimento pela inserção de um público cada vez mais diferenciado nas instituições de ensino superior, estas ainda não deixaram de ser colonizadas por grupos mais privilegiados da população. Além disso, grupos de diplomados com distintas características apresentariam maiores possibilidades de inserção: homens, a despeito de um maior número de mulheres presente nos cursos superiores, não negros, na faixa dos 31 aos 37 anos e com formação nas áreas de engenharias.

Desta forma, considero que a demanda e a oferta por trabalho (qualificado/de pessoal diplomado de ensino superior) se especifica e se define em relação a um estado histórico, político e cultural particular da oferta. Decisões econômicas em matéria de força-de-trabalho, não podem nunca ser tomadas como a decisão de um agente econômico isolado, mas como a tendência de um coletivo. As condutas econômicas exigidas pelo *campo* (do mercado de trabalho), embora se possa atribuir como fim a busca aberta da maximização do lucro material individual, não teriam nada de natural ou de universal, na medida em que são produtos de toda uma história e cultura coletiva que é reproduzida pelos indivíduos. As trocas, portanto, não são nunca reduzidas ao “interesse” ou lógica econômica.

Além disso, pôde-se reforçar a premissa teórico-metodológica de que a interação entre condições de educação e oportunidades de trabalho/emprego e inserção profissional não ocorre da mesma forma para todos os sujeitos, independentemente das suas características sociais. Assim, poder-se-ia concluir que a inserção profissional envolve um conjunto alargado de dimensões; é multidimensional. Tal como coloca Alves (2003, p. 359), algumas de caráter mais objetivo e outras de natureza mais subjetiva, algumas

mais relacionadas com a correspondência entre educação e atividades de trabalho, outras mais diretamente centrada nas condições contratuais de emprego, outras ainda mais ligadas às dinâmicas pessoais de socialização e construção identitária, e outras às características pessoais e sociais.

O todo exposto, portanto, justifica a elaboração de análises quanto ao que está em jogo, de fato, quando o trabalho é mercantilizado. O que buscam comprar os empregadores? O que os diplomados acreditam vender ao mercado? E ainda, como articulam os dois lados da moeda, os profissionais da área de recursos humanos, intermediários da relação de compra e venda do trabalho? Suas práticas e representações são de fundamental importância no acesso à construção social do mercado de trabalho, e, com efeito, para a compreensão das possibilidades e limites de inserção profissional dos diplomados de ensino superior. No próximo Capítulo a tentativa será a de construir um enquadramento teórico-metodológico em que se explique a opção por este grupo profissional como objeto de estudo desta pesquisa.

## Capítulo 2

---

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO

A análise das relações entre educação e trabalho, ou, de forma mais apropriada, de fenômenos designados por “inserção”, “entrada na vida ativa”, “integração”, “transição”, entre outros termos, só adquiriu sentido num dado tempo e lugar, isto é, quando, para a maior parte da população ocidental, os espaços de trabalho e formação começaram a se dissociar. No século XIX, a reprodução/utilização da força de trabalho passou a ocorrer em ambientes não familiares, fenômeno acompanhado pela extensão do assalariamento e pelo desenvolvimento dos sistemas educativos. Estes fatos teriam marcado a emergência da “inserção profissional” como problema social e objeto de atenção científica. Outro fato, mais recente, seria o da incerteza quanto à relação que pode ser diretamente estabelecida entre diploma e emprego.

Durante a última metade do século XX, verificaram-se mudanças profundas de contexto no qual ocorre a passagem do campo escolar para o espaço profissional – transformações econômicas e nos processos de produção; transformações nos contornos dos empregos, das carreiras, dos percursos profissionais, além da grande expansão de oportunidades escolares não só no Brasil, mas em todo o mundo (ver Capítulo 1). A partir da década de 1980, emergiram, com grande força, mesmo para os diplomados de ensino superior, o problema do desemprego, da precariedade do trabalho e da informalidade. Assim, a noção de “inserção profissional” teria perdido força ao ser definida como um estado terminal de desenvolvimento do adolescente para se tornar um objeto social e científico de grande relevância (ALVES, 2003).

Nas universidades tem-se assistido a uma multiplicação de trabalhos sobre o tema, embora controversos quanto à delimitação de conceitos e perspectivas metodológicas e a um crescimento do número de operações de recolha de informação sobre a inserção profissional de diplomados por parte das instituições de ensino superior e governos. Entretanto, alguns autores têm defendido a tese de que esses estudos estão sendo realizados sem que se tenha tido lugar uma reflexão mais aprofundada e uma delimitação mais rigorosa do conceito de “inserção profissional”. Deste modo, poder-se-ia argumentar que o campo teórico-metodológico em “inserção profissional” encontra-se em construção, em função de sua “juventude”, e também pelo fato de se situar na fronteira de várias disciplinas.

Poder-se-ia argumentar, igualmente, como coloca Alves (2003), que este campo se encontra num estado de “mosaico conceitual”. Isto significa que a temática das relações entre formação superior e trabalho/emprego beneficiar-se-ia do cruzamento de diferentes abordagens, e até mesmo de olhares tradicionalmente divorciados, na compreensão da complexidade dos processos de “inserção profissional”. Desta forma, procurei ao longo do deste Capítulo, reunir e sistematizar contributos teóricos diversos, de modo a explicitar, posteriormente, o enquadramento teórico que caracterizará o trabalho. Procurei, também, relatar o processo de construção mental por mim vivido em seu desenho. Acredito que este exercício seja bastante esclarecedor das escolhas adotadas, posteriormente, na recolha de dados.

No exercício de exploração de “pistas” teóricas e metodológicas, foram estabelecidos, primeiramente, três momentos de sistematização bibliográfica. A literatura reunida pôde, a meu ver, sustentar a pesquisa empírica, considerando distintos protagonistas no

processo de inserção profissional. As abordagens foram por mim agrupadas como “teorias tradicionais”, teorias próprias à Sociologia dos Mercados de Trabalho, e àquelas mais centradas na delimitação da noção de “inserção profissional”, de origem europeia, particularmente francesa. Em seguida, ao final da exposição de cada um destes grupos bibliográficos, procurei apontar as contribuições e os limites das perspectivas apresentadas para o desenho teórico e metodológico da pesquisa empírica empreendida com os profissionais da ARH.

A importância de se sistematizar, brevemente, as por mim classificadas como “teorias tradicionais” está no fato de se constituírem como importantes interpretações de um momento de inovações tecnológicas e crescimento econômico intenso, onde se tratava de educar as sociedades com base na generalização de competências, de maneira tal que se evitasse o desperdício de recursos humanos ou a não utilização de talentos potenciais (FORQUIN, 1995). Dar oportunidades de “inserção profissional” a todos, e nas “posições certas”, passou a ser, portanto, uma preocupação central das empresas e dos Estados. E, teoricamente, as relações entre educação e trabalho, ganharam deste modo, grande espaço e legitimidade, passando a ser largamente discutidas nos meios acadêmicos (FARTES, 2008).

O paradigma econômico neoclássico teria deixado de fora a variável “educação” como matriz explicativa para o desenvolvimento econômico e para as desigualdades sociais. A teoria do capital humano e a perspectiva tecnofuncionalista têm o mérito de colocar, pela primeira vez, a educação como elemento central destes fenômenos, e, com efeito, do processo de “inserção profissional”. Além disso, toda a produção em Sociologia dos Mercados de Trabalho, e também a literatura centrada na delimitação da noção de

inserção profissional, dialogam e contrapõe com alguns aspectos essenciais destas abordagens, particularmente a questão da linearidade entre diploma e emprego. Deste modo procuro apresentar as principais ideias desenvolvidas no âmbito da teoria do capital humano e do tecnofuncionalismo.

No tecnofuncionalismo, o “esforço (escolar)” é tomado como critério legítimo de ordenação do mundo social. Além disso, sustentar-se-ia que a possibilidade de extensão do acesso à educação a todos, justificaria a desigualdade de *status* tendo por base os diferentes desempenhos escolares. Grande importância também é dada à educação pelos teóricos do capital humano, que tiveram o mérito de introduzir esta variável na explicação do desenvolvimento econômico. Mas na medida em que afirmaram a existência de uma relação direta entre educação, produtividade, e maiores oportunidades de inserção profissional, particularmente, de diplomados de ensino superior nos melhores empregos/cargos, desconsideraram a existência de processos atuantes no campo do mercado de trabalho e da “inserção profissional”.

Já as teorias sobre o mercado de trabalho de trabalho oferecem uma importante contribuição na problematização da passagem linear do campo da educação para a atividade profissional. Se, nas abordagens anteriores pode-se inferir um “percurso natural” entre os dois espaços ou “*campos*”, e ainda, com os diplomados de ensino superior obtendo os “melhores empregos”, maiores rendas, prestígio e *status*, a sociologia dos mercados defende modelos processuais, onde, na compra e venda de trabalho (incluindo o trabalho dos diplomados de ensino superior), existe uma dimensão de construção social, observável na interação, nas práticas, e nas representações de

distintos atores: empregadores, candidatos a vagas de emprego, empregados, sindicatos, grupos profissionais, profissionais da ARH, entre outros.

Por fim, reúno autores europeus, particularmente, franceses (Rose, Vernières, Vincens, Trottier, Drancourt, Rouller-Berger e Dubar), que ao definirem a “inserção profissional” também como processo (e não como percurso), contribuem com a delimitação do conceito, deixam claras às possibilidades de atrelar fenômenos estruturais a estratégias individuais de inserção profissional, e problematizam a questão das relações entre o “projeto profissional” e o “projeto de vida” dos indivíduos. Assim sendo, tomo a posição de que nem os indivíduos, nem os empregadores, nem o Estado, nem os sindicatos, nem, no caso, os profissionais da área de RH, entre outros atores, podem ser evocados, exclusivamente, tendo um papel determinante no processo de inserção profissional de indivíduos e grupos.

O que o pesquisador pode e deve desenvolver é uma abordagem centrada nas ações, nas práticas, nas estratégias, e nas representações de distintos atores que expliquem, em parte, as possibilidades de inserção profissional de indivíduos e grupos. Importa problematizar, também, o “ambiente” em que estas ações, práticas, estratégias e representações ocorrem, com o cuidado, é claro, de não cair no equívoco de crenças ideologicamente fundamentadas, tal como o posicionamento “funcionalista”, que toma a formação superior como ajuste às necessidades e exigências que se colocam aos diplomados, e, como o posicionamento “acadêmico”, afirmando que o ensino superior seria, sobretudo, um espaço de formação independentemente do preparo para uma vida profissional futura.

Neste trabalho, a “inserção profissional”, portanto, não será analisada a partir de uma lógica de correspondência entre dois espaços, isto é, do espaço da educação ou formação superior e do espaço do trabalho ou emprego; parto de uma lógica processual, capturada a partir de um grupo que lida, diariamente, em sua prática profissional, com esta problemática. Além disso, observo que o que está em jogo no mercado, não é somente, por um lado, a compra de trabalho (e, com efeito, produtividade, habilidades, competências, talento, etc.), e, por outro, a obtenção de uma posição e renda, mas uma dinâmica de socialização do/s sujeito/s e de construção identitária e de desenvolvimento pessoal. Revelo, assim, a desadequação das perspectivas que ajustam as relações entre diploma e emprego.

## 2.1 O tecnofuncionalismo

---

Almeida (1984) afirma que K. Davis e W. Moore<sup>19</sup> teriam desencadeado um amplo debate sobre a estratificação na sociologia americana do pós-guerra, aprofundando a relação entre educação e desenvolvimento, procurando explicar as razões da estratificação em todos os sistemas sociais. Levaram em conta a distinção analítica entre o problema do sistema de posições na estrutura e o problema do acesso dos indivíduos a estas mesmas posições. Para eles, as “posições sociais” poderiam ser tomadas como uma hierarquia de ocupações ordenada segundo alguns princípios: (1) a importância funcional relativa para a sociedade; (2) o grau de exigência que comportariam em termos de capacidade/talento, implicando a abundância ou não de candidatos viáveis; (3) e, o grau de “agradabilidade” do trabalho realizado.

---

<sup>19</sup> O artigo fundamental destes autores é “*Some Principles of Stratification*”, publicado na *American Sociological Review* em 1945.

De acordo com esses autores (ALMEIDA, 1984), todas as sociedades estariam confrontadas com a necessidade de assegurar que as diversas posições sejam ocupadas e que suas respectivas atividades sejam eficazmente cumpridas. Com efeito, teriam que associar às distintas posições recompensas igualmente diferentes, de forma a motivar os “indivíduos adequados” não só a procurar preenchê-las, como a cumprir os deveres e executar as tarefas inerentes. As recompensas poderiam ser incentivos econômicos e simbólicos. Para eles, a desigualdade social seria pura e simplesmente consequência das recompensas advindas das posições ocupadas na divisão do trabalho. E a desigualdade institucionalizada de recompensas, incorporadas como direitos às posições, uma necessidade funcional.

Davis e Moore negligenciaram, entretanto, os processos sociais que suscitam ou limitam que “pessoas certas ocupem os lugares certos”. Por exemplo, é claro como são conceitualizados e determinados de forma prática, pelos empregadores e profissionais da ARH, no momento da contratação, as habilidades, as capacidades e os talentos dos “candidatos certos que tentam ocupar as posições certas”? Cherkaoui (1996) argumenta que os critérios utilizados para definir o conjunto de competências que devem ser possuídas pelos candidatos nunca são neutros ou objetivos, e que o processo de seleção nunca se dá com base apenas nestes critérios. Haveria outros princípios de seleção. A questão desses “outros princípios” aparece com mais força nas teorias próprias aos Mercados de Trabalho.

## 2.2 A teoria do capital humano

Na década de 1960, economistas americanos – Becker, Mincer e Schultz – teriam colocado o conhecimento, formalizado pelo diploma, no centro do processo de

crescimento econômico com a elaboração da teoria do capital humano. De forma simples, o arcabouço teórico sustentar-se-ia em duas perspectivas: a primeira entendendo que a melhor capacitação dos trabalhadores é um fator de aumento em sua produtividade. Portanto, o incremento na qualidade dos recursos humanos dependeria do acesso e da abrangência da formação escolar e profissional, que por sua vez potencializaria a capacidade de trabalho e conduziria ao aumento da produção. A segunda concentrar-se-ia na análise dos investimentos em educação como decorrente do paradigma da maximização da utilidade individual.

Os trabalhos de Mincer, Schultz e Becker<sup>20</sup> tiveram impactos expressivos. O aporte da teoria, no que se refere ao desenvolvimento dos sistemas educativos, chegou a ser

---

<sup>20</sup> Mincer se propôs a analisar a desigualdade de renda pessoal, redirecionando a análise econômica para a função de produção por meio de um modelo no qual diferentes ganhos intraocupacionais seriam explicados com base no investimento em capital humano. Posteriormente, visando medir o impacto da educação na remuneração, teria formulado uma equação, elaborada na década de 1970, em que sustentou a hipótese de que os anos de escolaridade têm uma influência linear sobre o salário. Além disso, cada ano subsequente possuiria o mesmo impacto na formação da renda. Já a experiência profissional teria um padrão quadrático, e não linear na formação, isto é, subiria na medida da experiência e idade, até chegar a um ponto em que entraria em trajetória descendente.

As descobertas de Mincer se somaram às formulações de Schultz, e, posteriormente, as de Becker. Na década de 1960, Schultz defendeu que quanto mais qualificado (escolarizado/educado) fosse um indivíduo, mais produtivo ele seria. O processo educacional não apenas traria enriquecimento cultural, mas, sobretudo, deixaria contribuições duradouras no aumento de produtividade, e, como consequência, nos rendimentos potenciais. No nível individual, aqueles que mais investissem em educação teriam maior probabilidade de aferir melhores rendimentos. No nível agregado, uma sociedade composta por indivíduos mais bem providos de capital humano teria maior potencial de crescimento do que as outras (RÉGNIER, 2006). Mas, vários seriam os fatores enumerados que contribuiriam para a melhoria do capital humano. A educação formal seria apenas um desses fatores.

Fazendo uso de sua racionalidade, os agentes investiriam conscientemente em educação buscando uma determinada “taxa de retorno”. Nos casos em que se observaram disfunções neste investimento, as justificativas foram buscadas na ausência de informações (informação imperfeita), devendo ser corrigidas pelo Estado. Becker teria incrementado e levado adiante o utilitarismo racional de Schultz. Para ele, o montante de investimentos julgado como adequado por cada indivíduo seria diferenciado, uma vez que os indivíduos são desigualmente dotados na sociedade em termos de diferentes características: idade, sexo, renda, etc. Para uns os gastos monetários, psíquicos, etc., com educação seriam mais elevados do que para outros, podendo mesmo chegar ao ponto em que estes se tornem superiores às estimativas de retorno futuro (RÉGNIER, 2006).

considerado como uma alternativa para alcançar o desenvolvimento econômico, para reduzir as desigualdades sociais e para aumentar a renda dos indivíduos. No Brasil, a teoria do capital humano foi introduzida entre as décadas de 1960 e 1970, principalmente pelos trabalhos de Carlos Langoni, Claudio de Moura Castro e Mario Henrique Simonsen. A visão teria retornado sob várias roupagens nos anos de 1990, inclusive com o patrocínio de agências internacionais (como o BID e o Banco Mundial) para a elaboração de estudos empíricos voltados à estimação dos retornos em educação (PAIVA, 1998, p.10 *apud* RÉGNIER, 2006, p.46)<sup>21</sup>.

As críticas, em geral, dirigiram-se às insuficiências empíricas presentes na fundamentação da teoria e também às concepções da constituição do sistema escolar e aos limites da racionalidade e do livre arbítrio na composição do “capital pessoal” dos indivíduos. No Brasil, os trabalhos de Rossi (CAPITALISMO E EDUCAÇÃO) e Freitag (ESCOLA, ESTADO E SOCIEDADE), publicados, respectivamente, em 1975 e 1978, e de Salm (ESCOLA E TRABALHO) e Frigotto (A PRODUTIVIDADE DA ESCOLA IMPRODUTIVA), publicados em 1980 e 1984, respectivamente, seriam representativos do movimento contra os efeitos políticos da aplicação da teoria, no que se refere à subordinação da educação aos objetivos do desenvolvimento econômico e à manutenção das relações de exploração capitalistas (RÉGINER, 2006, p. 47).

---

<sup>21</sup> Hoje, o valor da educação apontado pela teoria do capital humano encontraria forte aderência ideológica com a perspectiva funcionalista de incremento da demanda por profissionais mais escolarizados devido aos requerimentos funcionais da sociedade. Esta abordagem seria revitalizada sob a égide da “sociedade do conhecimento” e pelas propostas de valorização dos recursos humanos ou “talentos humanos” presentes nas teorias de gestão e permeando as práticas de agentes de RH, em determinadas épocas. A contribuição da força de trabalho, que no âmbito do modelo rígido de produção era subestimada, ganharia, hoje, o *status* de maior “ativo” produtivo em tempos de internacionalização do capital, acirramento da concorrência e disseminação da cultura de qualidade.

Contra a visão do homem econômico, ponderou-se que, no limite, esta perspectiva colocaria sob o indivíduo todo o ônus das suas chances de vir a ser educado, de encontrar emprego e de vir a ser um sujeito produtivo na sociedade. Alguns autores sublinharam, ainda, que os conhecimentos e habilidades obtidos no processo de educação formal não seriam necessariamente aqueles que contam para os empregadores. Características tais como obediência e responsabilidade, que se desenvolvem ao longo e através do processo educativo, poderiam ter mais valor do que conhecimento e competências específicas. E, para além da crítica de fundo contra o caráter ideológico da teoria, também teriam sido formuladas diversas ressalvas aos aspectos metodológicos e à generalização (RÉGNIER, 2006, p.48).

Schwartzman (SCHWARTZMAN, 1991, p.3 *apud* RÉGNIER, 2006, p. 48), por exemplo, enfocando a associação entre investimento educacional, rentabilidade salarial e produtividade, teria ressaltado que a teoria é controversa em dois aspectos. O primeiro proviria do fato de que as rendas do trabalho podem depender de fatores para além da sua produtividade. Acresceria, ainda, que os rendimentos dos profissionais de nível superior não se restringem à sua forma salário, sendo muitas vezes representado por retornos de atividades empresariais que dependem de forma significativa da existência de capital individual ou familiar prévio. Em segundo lugar, seria problemático passar do cálculo da rentabilidade individual aos investimentos em educação a ilações sobre produtividade social e agregada.

Outros autores teriam introduzido a dimensão de gênero e etnia para apontar os limites explicativos da teoria (ENGUITA, 1990 *apud* RÉGNIER, 2006, p. 48-9.). Se maiores investimentos em formação realmente significassem melhor produtividade e maiores

ganhos, as mulheres não receberiam salários menores no mercado, dado em que muitas sociedades elas apresentam níveis educacionais mais elevados que a população masculina. Com isso, não ocorreria a perspectiva de paralelismo entre nível de educação e nível de inserção no mercado de trabalho. E assim, prover igualdade de formação não significaria caminhar rumo à igualdade de chances de ingresso e manutenção no mercado. Outros teriam apontado que a teoria, quando submetida ao teste empírico, apresentaria um conjunto de deficiências.

Blaug (RÉGINER, 2006, p. 49), por exemplo, teria argumentado que nos estudos empíricos a determinação da renda seria muito mais associada à escolaridade e à experiência de trabalho e menos às habilidades inatas e ao ambiente familiar. Assim, haveria uma ambiguidade nos resultados no que se refere à mediação destes fatores. E, em relação aos cálculos das taxas de retorno privados da educação, os resultados apresentariam contradições: alguns estudos teriam concluído que mesmo quando as taxas de retorno privadas são negativas, pessoas continuam demandando educação. No que se refere à relação entre educação e mercado de trabalho, Bouchard (RÉGNIER, 2006) também teria se preocupado em desmontar algumas das suposições presentes na concepção da teoria.

Contra a afirmativa de que capital humano é um investimento no futuro, este autor teria afirmado que é impossível prever, acuradamente, as necessidades futuras do mercado de trabalho. No que tange à crença de que mais treinamento leva ao incremento das habilidades/competências profissionais, teria argumentado que as organizações valorizam habilidades/competências profissionais específicas que se transformam com o tempo e que essas não são necessariamente as “melhores” habilidades, mas tão somente

as que se casam com os objetivos da organização em um determinado corte temporal. E o desejo de desenvolver as habilidades não decorreria, necessariamente, de requerimentos do trabalho, mas do fato de que os trabalhadores precisam competir no mercado (RÉGNIER, 2006, p. 49).

Finalmente, quanto à suposição de que treinamento aumenta a empregabilidade ou “inserção profissional” e pode compensar as “deficiências de habilidades”, Bouchard (1998 *apud* RÉGNIER, 2006, p. 50) teria argumentado que muitos indivíduos não tem acesso a treinamento, e, mesmo assim, tem acesso a empregos, enquanto outros, mesmo tendo recebido treinamento, não conseguem ascender nas organizações. Além disso, o que se verificaria não é a deficiência de habilidades, mas sim habilidades “inadequadas”, o que significa que, por razões diversas, dentre as quais se destacam a dinâmica do mercado de trabalho, a discriminação estrutural e a seleção dos empregadores, indivíduos providos de certas habilidades não conseguiriam encontrar um posicionamento no mercado.

### 2.3 Sociologia dos mercados de trabalho

---

Nesta pesquisa, a maior dificuldade vivida foi a de desenhar teoricamente o ponto de partida analítico apropriado à questão por mim colocada, uma vez que procurava fugir ao tratamento “tradicional” dado ao problema da inserção profissional. Pôde-se observar na seção anterior, que estas abordagens tomam a inserção profissional e o próprio mercado de trabalho como uma configuração não processual. Por outro lado, a minha inquietação deveria levar-me a tomá-lo com uma construção social de distintos atores: empregadores, diplomados, trabalhadores, sindicatos, governos, associações, mas também, por profissionais que nunca tiveram muito espaço sob o ponto de vista

sociológico: os profissionais da ARH, que, colocam-se numa posição de “intermediadores” da relação de compra e venda de trabalho.

Deste modo, a noção de “mercado”, de forma geral, e de “mercado de trabalho”, em particular, poderiam ser utilizadas como ferramentas analíticas primárias nos termos colocados por Abramovay (2004)<sup>22</sup> – como construções sociais, dando ênfase a processos que nele se realizam. Poder-se-ia apoiar na investigação do que está em jogo quando o “trabalho” é mercantilizado, na tentativa de se chegar aos limites e às possibilidades de uma “passagem de sucesso” da universidade ao mundo do trabalho no Brasil de hoje. Por um lado, no da demanda por trabalho, poder-se-ia questionar o que buscam “comprar” os empregadores. Por outro lado, o da oferta, o que os saídos da universidade acreditam “vender” ao mercado. E, ainda, como articulam os dois lados da moeda, os profissionais da área de recursos humanos.

Desta forma, procurei partir para uma leitura cuidadosa em Sociologia dos Mercados, e, particularmente, ao levantamento do tratamento teórico-metodológico que vem, tradicionalmente, sendo dado ao mercado de trabalho. Entretanto, defini que aqui não se fazia necessária a descrição de uma história da Sociologia Econômica, e nem da questão referente às abordagens clássicas e àquelas reconhecidas como da NSE (Nova Sociologia Econômica), uma vez que o resgate do tratamento dado ao mercado de trabalho seria suficiente para que o leitor pudesse ter alcance à perspectiva por mim

---

<sup>22</sup> Foi especialmente a partir de meados dos anos de 1980 que se passou a desenvolver, sobretudo nos Estados Unidos, um conjunto de trabalhos baseados no uso de instrumentos conceituais até então estranhos à teoria econômica neoclássica, marxista ou keynesiana, para explicar o que parecia domínio exclusivo dos economistas. Os mercados passaram a ser encarados como formas de coordenação social caracterizados por conflitos, dependências, estruturas e imprevisibilidades muito distantes da imagem consagrada na teoria do equilíbrio geral. Surge, portanto, a NSE – Nova Sociologia Econômica – fazendo parte de um movimento geral de questionamento de pressupostos comportamentais básicos da tradição neoclássica, em registro diferente daquele que marca a crítica dirigida a ela pelos próprios economistas.

construída. Neste exercício, elegi a tese de XAVIER SOBRINHO (2008) como base, onde se problematiza bem as formas pelas quais o mercado de trabalho foi/é tratado pela Sociologia.

Este autor, logo de início, faz uma importante distinção que cabe, não apenas no âmbito da abordagem neoclássica, mas no da Ciência Econômica em geral: a diferença entre os mercados de bens e os mercados de fatores de produção (terra, capital e trabalho). O texto segue com referências a autores clássicos da Sociologia; discute o trabalho de Karl Polanyi – “A grande transformação” – na abordagem da questão, passando, em seguida, a comentar como Marx e Weber divergem quanto à caracterização da mercadoria “trabalho”, que, embora não seja um objeto como outro qualquer, é lançado ao jogo da “utopia” do mercado autorregulável (em seus termos). Posteriormente, o autor sistematiza várias perspectivas e pontos de interesse da Sociologia Econômica quanto ao estudo do/s mercado/s de trabalho.

Em todo o texto há destaque ao clássico artigo de Kalleberg e Sorensen, publicado em 1979 na *Annual Review of Sociology*, “*The Sociology of Labor Markets*”, onde os mercados de trabalho são definidos como “arenas” em que os trabalhadores negociam sua força de trabalho tendo por retorno salários, *status* e outras recompensas derivadas do trabalho. Desse modo, o conceito referir-se-ia às instituições e às práticas que regem a compra, a venda e a formação de preços, definição que, portanto, estabelece uma clara ruptura com os atributos neoclássicos. Além disso, há ênfase no fato de que os mercados de trabalho envolvem cinco atores principais – o trabalhador individual, o empregador individual, as associações de trabalhadores, as associações de empregadores e o governo.

Em seguida, Xavier Sobrinho (2008) caracteriza cada uma das vertentes levantadas por Kalleberg e Sorensen. Dois autores são reconhecidos como prestando contribuições centrais. São eles: Fligstein e Granovetter (este último muitas vezes apontado como tendo inaugurado a NSE). O primeiro, afirmando que as instituições do mercado de trabalho são estruturadas politicamente, e, o segundo, mostrando a influência dos laços sociais na obtenção de empregos, na promoção de empregados, além da percepção dos trabalhadores sobre o estabelecimento em que trabalha, o, que muitas vezes, evidencia que empregadores e empregados nem sempre encaram um ao outro como estranhos ou inimigos, lembrando a expressão de “contratos implícitos de trabalho”, como um “aperto de mão invisível”.

Em outra vertente, teria havido o desenvolvimento da ideia de que os processos de produção e trabalho recriam, permanentemente, a diferenciação da força de trabalho segundo requisitos de qualificação e treinamento. Desdobramentos desta ideia seriam encontrados em pesquisas que abordam estratégias nacionais ou regionais de inserção competitiva nos mercados mundiais de produtos e serviços, vinculando-as aos aspectos de aprendizado tecnológico e gerencial, ao posicionamento em cadeias de valor e a estratégias de gestão e qualificação da força de trabalho. Mas, de forma mais explícita, preocupações mais próximas ao campo da produção/efeitos das desigualdades sociais seriam dadas nos registros que evidenciam a diferenciação de indivíduos e, com efeito, grupos segundo a raça e o gênero.

Posteriormente, o autor passa a concentrar-se na dita “teoria da segmentação”, que teria surgido, também, como alternativa às perspectivas econômicas neoclássicas. Esta teoria argumenta a existência não de um, mas vários mercados de trabalho, cada qual com suas

regras de recrutamento, promoção e remuneração. Admitir-se-ia, nomeadamente, a existência de um “mercado primário”, caracterizado por empregos estáveis, bem pagos e com boas condições de trabalho, oferecendo possibilidades de promoção, ao qual se opõe um “mercado secundário”. Assim, a teoria evidenciaria o contraste entre dois setores da economia, sendo o primeiro composto por grandes empresas, com segurança de emprego, forte sindicalização e boas oportunidades de evolução na carreira, e o segundo, com pequenas empresas.

Na existência destes dois mercados residiria também a explicação para as diferenças de rendimento entre indivíduos de distintos sexos, etnias e idades, ainda que o nível de escolaridade e anos de experiência profissional se mantivessem constantes (ALVES, 2003). Poder-se-ia afirmar que esta perspectiva apresenta elementos comuns com as teorias do sinal e do filtro, uma vez que evidencia a importância de características pessoais dos sujeitos no acesso ao trabalho. E, por fim, poder-se-ia concluir que a inserção profissional é vista como o resultado das condições impostas pelas empresas de acordo com as diversas modalidades de recrutamento e de uso da mão de obra, sendo que, com efeito, as dificuldades de inserção, seriam atribuíveis, essencialmente, aos modos de gestão da mesma.

As teorias do sinal e do filtro constituir-se-iam como variantes da teoria do capital humano, decorrendo da verificação de vários trabalhos que procuraram calcular as taxas de retorno do investimento em educação. Entre essas “anomalias” destacar-se-iam as dificuldades em estabelecer taxas de retorno dos vários tipos e níveis de educação, bem como em calcular os retornos não pecuniários dos investimentos efetuados. Deste modo, as duas teorias teriam em comum a tentativa de responder a críticas dirigidas à versão

original da teoria do capital humano. Uma sustenta que dimensões não econômicas interferem nas escolhas e decisões de diplomados e empregadores; e a outra, defende que o desempenho profissional dos indivíduos não depende exclusivamente de sua formação acadêmica.

Ao longo dos anos, diferentes estudos teriam vindo a produzir evidência empírica permitindo dar suporte a estas críticas (ALVES, 2003, p. 144). As duas teorias também teriam em comum o fato de rejeitarem a visão de que no mercado de trabalho se confrontariam, independentemente, a oferta e a procura de emprego, e assentariam no pressuposto de que a informação no mercado de trabalho, utilizada no recrutamento e seleção de trabalhadores é imperfeita. A teoria do sinal, tal como desenvolvida por Spence (CERDEIRA, 1999 *apud* ALVES, 2003, p. 145), enfatiza a circunstância de que a educação é apenas um dos instrumentos de seleção dos empregados. Na verdade, o empregador não conheceria a produtividade do candidato, mas apenas “índices” (sexo, idade, etc.) e “sinais” (nível de instrução).

Isto que dizer que a decisão do empregador não se basearia apenas no diploma, mas assentar-se-ia numa apreciação sobre a produtividade do empregado com base numa determinada combinação de índices e sinais. Os diplomas constituiriam apenas um, e não o único meio de seleção de candidatos a empregos, na medida em que se considera que existe uma relação entre educação e produtividade, tal como é pressuposto na teoria do capital humano. Entretanto, de acordo com a teoria do sinal, não sendo a educação um meio de melhorar diretamente a produtividade do indivíduo, o nível educacional constituiria uma forma de medir as capacidades produtivas potenciais que o indivíduo

pode desenvolver no desempenho da sua atividade profissional. Ou seja, qualificações representariam capacidade de trabalho.

Com relação à teoria do filtro, esta também não colocaria em causa o pressuposto de que existe uma relação entre educação e produtividade, mas salientaria, de forma semelhante à teoria do sinal, que esta constitui, sobretudo, um modo de classificação das aptidões dos sujeitos. Os resultados acadêmicos possibilitariam aos empregadores perceber quais os indivíduos seriam mais “capazes” e “produtivos”, na medida em que permitiriam classificá-los em termos do nível de aptidões e de motivação, bem como selecioná-los para diferentes postos de trabalho de acordo com suas características. Neste quadro, o que motivaria a procura por educação não seria o investimento no aumento de competências, mas as vantagens do diploma como “filtro” do mercado de trabalho (ALVES, 2003, p. 144).

Outra vertente, com ênfase especial na relação entre as credenciais escolares e o processo de seleção no mercado de trabalho, teria sido elaborada por Thurow em meados da década de 1970, dando origem ao que ficou conhecido como “teoria da fila” (RÉGNIER, 2006, p. 53). Thurow, entretanto, teria partido de um pressuposto distinto. Para ele, a produtividade seria uma característica dos postos de trabalho e não dos trabalhadores que se candidatam aos mesmos, como é colocado nas teorias do sinal e do filtro. Com efeito, a remuneração seria condicionada pelo tipo de emprego ofertado e não pelas qualificações de quem o ocupa. Isto é, a remuneração diria respeito ao posto de trabalho e não à pessoa, o que difere bastante do que pode ser observado na descrição das teorias anteriores.

Os empregos nos setores de “ponta”, ou seja, aqueles que lidam com modernas tecnologias, seriam os mais produtivos, e, portanto, os mais atraentes. Nestes, os trabalhadores fariam “fila”, esperando uma colocação. Além disso, as destrezas cognitivas necessárias para tornar o trabalhador compatível com a produtividade exigida pelo posto seriam aprendidas “*in loco*”, isto é, em processos de treinamento formais e informais. Deste modo, o que contaria para os empregadores seria a identificação daqueles indivíduos que potencialmente apresentam menor custo de treinamento (Rios, 2003 *apud* RÉGNIER, 2006, p. 53-4). Os trabalhadores disputariam as oportunidades de emprego, e os recursos possuídos (qualificação e atributos) configurariam suas chances no mercado de trabalho.

Assim, as credenciais escolares seriam o “sinalizador”, informado aos contratantes sobre os antecedentes e as qualidades de cada indivíduo quanto à sua capacidade de aquisição das competências específicas necessárias ao bom desempenho da função. A educação serviria apenas para elevar a probabilidade de ocupar um posto, uma vez que informaria aos empregadores sobre qualidades mais gerais do indivíduo, em particular, qualidades de “adaptabilidade” e “educabilidade”, promessa, portanto, que o indivíduo poderia ser formado com menores custos. O critério fundamental que orienta a lógica dos empregadores na estruturação da “fila” (do recrutamento e seleção) seria, portanto, a racionalização sobre as possibilidades e os custos de treinamento dos candidatos (diplomados) aos empregos.

E, num mercado de trabalho onde a concorrência dar-se em torno dos postos, a chance de inserção de cada indivíduo dependeria tanto da sua posição relativa na “fila” quanto da quantidade de vagas. O equilíbrio no mercado de trabalho dar-se-ia a partir de

características da contratação e não dos salários (indivíduos com idênticas características pessoais não afeririam, necessariamente, a mesma renda). Quando o setor produtivo demandasse menos trabalhadores, o mercado poderia aumentar as qualificações exigidas dos candidatos; quando necessitasse de mais, poderia reduzi-las. Desta forma, a composição da fila e o lugar relativo ocupado por cada um não seriam absolutos. Com efeito, os indivíduos poderiam investir em educação dentro de uma estratégia defensiva (garantia de rendimentos).

Contudo, o efeito perverso da estratégia individual poderia ser que, na medida em que se incrementa a oferta de trabalhadores mais escolarizados, mais os empregadores poderiam elevar o nível de suas exigências pagando os mesmos salários. Para Piore e Doeringer (PIORE & DORINGER, 1985 *apud* RÉGNIER, 2006, p. 55), o aumento no nível de qualificação exigido pelos empregadores não significaria, necessariamente, uma transformação substantiva no conteúdo dos postos de trabalho (complexidade), ao contrário, poderia refletir tão somente o resultado do aumento geral no nível de formação da sociedade. Assim, a questão que fica em aberto, consistiria em explicar o que gera as preferências dos empregadores por determinados atributos num tempo determinado.

## 2.4 Teorias sobre a noção de “inserção profissional”

---

### 2.4.1 A abordagem de José Rose

---

Para José Rose (ALVES, 2003, p. 168), a “inserção profissional” deveria ser tomada como um “processo de transição profissional”. Uma vez que a “inserção” é referenciada como um processo de institucionalização crescente, com caráter socialmente estruturado, esta perspectiva carregaria consigo um caráter de ruptura com explicações

que evocam as responsabilidades individuais em sua análise. O autor critica a teoria da segmentação pelo fato de atribuir um papel homogêneo à empresa no funcionamento do mercado de trabalho, sublinhando a necessidade de se ter em conta uma multiplicidade de fatores que fariam da “transição profissional” um processo socialmente estruturado. Desse modo, desenvolve uma abordagem estrutural, centrada nas políticas e estratégias de atores (Estado e empresa).

Para ele, importa distinguir dois momentos na problematização da “transição profissional”: o início dos anos de 1980 e a meados dos de 1990. No primeiro, tratar-se-ia de colocar ênfase na articulação entre condições de produção de qualificações, de gestão de mobilidades e de transformação do sistema de remunerações, bem como no papel das empresas e do Estado. No segundo, reconhecer-se-ia que se tem assistido uma grande diversificação das formas e ritmos de transição profissional, das modalidades de organização dessa fase e das trajetórias e comportamentos dos protagonistas dos processos, ao mesmo tempo em que se verificaria a expansão do desemprego, a precarização do emprego, assumindo o Estado uma intervenção crescente (ROSE, 1996 *apud* ALVES, 2003, 168-9).

Pode-se argumentar que na perspectiva deste autor a inserção profissional é entendida como um processo cada vez mais longo, complexo e relativamente autônomo por relação com os períodos de formação e emprego. Esse processo seria vivenciado por um número crescente de pessoas e englobaria estados de formação, emprego e desemprego, sem ignorar as dimensões institucionais e o caráter socialmente estruturado. Sua vantagem seria a de colocar em relevo dimensões institucionais do processo de inserção permitindo situá-lo num contexto macro, ao mesmo tempo em que salienta o papel do

Estado e das entidades empregadoras no modo como decorre. Rose, entretanto, não leva em consideração estratégias individuais que poderiam influenciar a inserção profissional.

---

#### 2.4.2 A abordagem de Michel Vernières

---

Para Michel Vernières a inserção profissional seria vista como um processo por meio do qual os indivíduos que nunca pertenceram à população ativa têm acesso a uma “posição estabilizada” no sistema de emprego (ALVES, 2003, p. 170). Neste sentido, o termo “inserção” deveria ser reservado àqueles que nunca pertenceram à população ativa, reservando-se o termo “reinserção” para os trabalhadores que já tiveram alguma experiência profissional, e que voltaram a entrar na população ativa após um período, por exemplo, de desemprego. Para ele, seria essencial considerar elementos como o Estado e os empregadores em geral, com seus respectivos modos de gestão da mão de obra, bem como a relação de cada indivíduo com seu emprego, o que pode ser considerado como pontos de proximidade com José Rose.

Considera que o processo de inserção profissional engloba estados de aprendizagem, emprego e desemprego, estabelecendo que o mesmo tenha a aquisição de qualificação como finalidade econômica. Desta forma, questionar-se-iam os quadros de interpretação da relação entre educação e trabalho como uma passagem direta. E, as dificuldades de inserção explicar-se-iam, principalmente, pelos modos de gestão da mão de obra privilegiados pelos empregadores, bem como pela situação geral do mercado de trabalho e pela área, natureza e nível da formação do indivíduo. O autor afirma que os indicadores de inserção profissional são mais favoráveis no caso de sujeitos com níveis

de escolaridade mais elevados e provenientes de formações não terciárias (ALVES, 2003, p. 170).

---

#### 2.4.3 As abordagens de Jean Vincens e Claude Trottier

---

De acordo com Alves (2003, p. 171) é comum atribuir a Vincens o primeiro esforço de problematização teórica da noção de “inserção profissional”, embora complementos importantes à sua abordagem tenham sido realizados por Trottier. Ambas as perspectivas permitiriam entender a inserção profissional enquanto processo individual, o qual implicaria a realização do projeto profissional e de vida do indivíduo protagonista do processo. Vincens teria procurado diferenciar-se das abordagens economicistas baseadas em investigações quantitativas, procurando explorar a ideia de que o processo de inserção é individual e tem subjacente, uma intenção por parte do indivíduo. Assinala o início do período de inserção quando se passa a consagrar algum tempo à procura ou a um emprego remunerado.

Para assinalar o final do período de inserção, o autor afirma que o sujeito cessa a utilização de tempo consagrada à procura de emprego, ao mesmo tempo em que considera seu emprego “durável”, pois não pensa em procurar outro no futuro. Desse modo, a análise da inserção não consistiria apenas na descrição do percurso que separa a decisão de entrar na vida ativa e a obtenção do primeiro emprego, mas estender-se-ia até a realização do projeto profissional e de vida do indivíduo, que se consistiria num “emprego durável”. Neste sentido, a inserção não seria um momento instantâneo, mas um processo inscrito no tempo, conduzindo-se à realização do projeto de vida do

indivíduo. A grande argumentação desta abordagem, portanto, seria a de também tomar a inserção profissional como um processo e como projeto de vida<sup>23</sup>.

E, tendo por base a problematização da noção de inserção profissional de Vincens, Trottier teria procurado completá-la num de seus pontos mais críticos, isto é, o do comportamento racional do indivíduo que procura um emprego (ALVES, 2003, p. 174). Trottier teria admitido que o processo de inserção profissional é, também, um período complexo de socialização e de construção identitária, ao longo do qual o indivíduo iria formulando o seu projeto de vida. Quer dizer, o autor sublinha que o projeto profissional e de vida do indivíduo não está definitivamente delimitado no momento em que este inicia o seu processo de inserção profissional; para além de fenômenos estruturais, o desemprego e as dificuldades de inserção poderiam ter origem na forma como cada sujeito define o seu projeto e identidade.

Entretanto, nem todos os jovens teriam estratégias de inserção previa e claramente definidas. Para alguns, as decisões estariam baseadas num plano explícito de futuro fundamentado numa análise dos objetivos de longo prazo e dos recursos disponíveis para atingi-los, o qual pressuporiam uma identidade e projeto profissional já relativamente definido e estabilizado. A estes indivíduos de “estratégias deliberadas”, se oporiam os de “estratégias emergentes”, cujas decisões em matéria de inserção profissional não obedeceriam a uma identificação dos objetivos de longo prazo, mas em função dos constrangimentos, oportunidades e recursos disponíveis no momento. O

---

<sup>23</sup> Mas, uma grande limitação desta teoria seria a ideia de que o indivíduo tem, no momento em que inicia seu processo de inserção profissional, um projeto profissional e de vida claramente definido.

autor também identifica um início e um fim do período de inserção profissional, concordando, de forma geral, com Vincens, (ALVES, 2003, p. 175).

Entretanto, surge um questionamento: quando se pode dizer que terminou o processo de inserção se o projeto profissional e de vida dos indivíduos sofre alterações constantemente? E, como distinguir processos de inserção profissional e processos de mobilidade profissional que ocorrem ao longo de toda a vida ativa? A abordagem de Trottier teria o mérito de permitir perceber, como apontando por Vincens, que o processo de inserção pode não terminar com a obtenção de uma situação profissional e contratual estável. Mas, inserir-se profissionalmente implicaria a realização do projeto do indivíduo, a correspondência entre formação e emprego, a qual vai sendo construída progressivamente à medida que se constrói o plano de carreira, não sendo dada automaticamente com o diploma.

---

#### 2.4.4 As abordagens de Nicole Drancourt, Rouller-Berger e Claude Dubar

---

A abordagem destes autores tem pontos em comum com as de Trottier, uma vez que também entendem a inserção profissional como um processo ao longo do qual o indivíduo vai construindo a sua identidade e o seu projeto profissional e de vida. Porém, uma maior preocupação é colocada na tentativa de se perceber a articulação entre constrangimentos estruturais e condicionantes individuais/estratégicas do processo. Partindo do pressuposto de que a estabilidade de emprego não seria sempre uma prioridade na busca de inserção profissional, os momentos de emprego precário ou desemprego não seriam entendidos como simples momentos de espera, podendo se constituir de momentos de aprendizagem ou autoconhecimento que permitiriam ir construindo preferências e identidades (ALVES, 2003, p. 176).

Para estes autores, a inserção seria pensada sob a forma de um *continuum* que vai do polo da “desafiliação social” ao da “integração profissional”, cobrindo uma multiplicidade de situações que só teria coerência em função do itinerário de cada indivíduo. E, as dinâmicas identitárias, isto é, a clareza com que o indivíduo é capaz de formular seu projeto profissional, poderiam ser uma condicionante do processo de inserção, mas as dificuldades também poderiam ter origem em constrangimentos estruturais do mercado de trabalho. Importaria construir um quadro de análise da inserção que permitisse perceber, justamente, a interligação de dois níveis de análise – individual e estrutural. Deste modo, desenvolvem abordagens biográficas e interacionistas, com o objetivo de por em evidência dinâmicas pessoais e sociais.

A perspectiva destes autores, portanto, permitiria equacionar o processo de inserção profissional como sendo condicionado por fatores estruturais e estratégicos e como uma fase autônoma aos períodos de formação e de emprego. Privilegiar-se-ia a análise das estratégias dos indivíduos que, como protagonistas dos processos de inserção profissional, construiriam seus percursos escolares e profissionais no quadro de determinantes estruturais características de um dado tempo e espaço. Entretanto, apresenta limitações no que diz respeito à articulação entre educação e trabalho/emprego, observando a inserção profissional, sobretudo na sua dimensão de construção identitária, e não dando relevo a outras dimensões, como por exemplo, a correspondência entre formação e emprego (ALVES, 2003, p. 177).

Para Claude Dubar, como para os dois teóricos anteriores, os diferentes tipos de percurso poderiam ser interpretados como a expressão de diferenças nas dinâmicas identitárias. Para ele, a inserção profissional não corresponderia, simplesmente, à

estabilização no mercado de trabalho, mas constituiria um processo de socialização profissional que é dependente de duas dimensões – as biografias individuais e as organizações produtivas. Assim, Dubar teria desenvolvido o conceito de “formas identitárias” numa perspectiva que pretendeu escapar à lógica da oposição indivíduo *versus* estrutura. A inserção profissional não seria entendida como correspondendo a uma estabilização no mercado de trabalho, mas como um processo de socialização que conduziria à construção da identidade pessoal e profissional.

Para Dubar, existiria uma dimensão biográfica na construção identitária, a qual pressuporia uma transação interna ao indivíduo em que se confrontam “identidade virtual”, delimitada pelas estruturas e grupos sociais em que o sujeito se integra, e sua “identidade real”, decorrente das trajetórias vividas. Importaria ainda, salientar, segundo o autor, a existência de uma dimensão relacional da construção identitária, em que se confrontariam a “identidade para si”, ou seja, a imagem que o sujeito tem de si próprio, e a “identidade para os outros”. O processo de construção identitária, assente nos mecanismos descritos, aconteceria durante todo o percurso de vida do indivíduo, estando a identidade em permanente construção e reformulação. Neste quadro, a fase de inserção já começaria na formação (no caso, na universidade).

## 2.5 Conclusões do capítulo

---

Enfim, procurei mostrar, primeiramente, que o problema da inserção profissional na abordagem tecnofuncionalista seria o de assegurar que as diversas posições sociais (empregos) sejam ocupadas pelas “pessoas certas”: “lugares certos para pessoas certas”. Entretanto, Davis e Moore não deram atenção aos processos sociais existentes que impedem ou não que a “inserção profissional” seja realizada. Um desses processos, por

exemplo, seria o das formas pelas quais os empregadores (ou, como nesta pesquisa, os profissionais da ARH) determinam de modo prático (na prática profissional), as habilidades, as capacidades, as competências e o talento requeridos para a contratação de candidatos às vagas de emprego. Poder-se-ia dizer que o tecnofuncionalismo constitui-se de uma abordagem não processual.

Com relação à teoria do capital humano, mais do que uma abordagem não processual, esta poderia ser tomada como uma perspectiva que entende a inserção profissional como um “percurso”. Seria um fato dado que os diplomados de nível superior, por serem mais produtivos, teriam melhores oportunidades e condições de inserção profissional. Além disso, a teoria coloca sob o indivíduo todo o ônus das suas chances de vir a ser educado, de encontrar emprego e de vir a ser um sujeito produtivo. A teoria do capital humano desconhece a presença de outros atores na configuração dos processos de escolarização e inserção profissional. E, indo mais além, desta perspectiva teórica acredita-se que os conhecimentos e habilidades obtidos no processo de educação são os únicos que contam para os empregadores.

Poder-se-ia ainda observar que no âmbito das duas teorias se desconhece a segmentação organizacional, social e étnica existente no/s mercado/s de trabalho, e, com efeito, nas possibilidades de inserção profissional ou não de distintos grupos. Também se desconhece o porquê de mesmo quando as taxas de retorno são negativas, os sujeitos continuem investindo em educação. Por fim, não se explica porque muitos indivíduos que não tem acesso à educação conseguem inserir-se profissionalmente, e nem o porquê, ao contrário, outros indivíduos com educação superior, não obtém inserção ou

ascensão profissional. As teorias sistematizadas no campo da Sociologia dos Mercados de Trabalho procuraram dar conta de algumas destas críticas.

Embora uma série de críticas tenha sido tecida às concepções ditas “tradicionais”, é importante observar que estas oferecem boas pistas para construção de instrumentos de recolha de dados, que objetivem responder à questão colocada, justamente onde existem suas “falhas”: o acesso aos processos de inserção profissional, e, principalmente, à contribuição que distintos atores dão à construção do mercado de trabalho, tal como colocado pela Sociologia dos Mercados de Trabalho e teorias da inserção. Poder-se-ia, perguntar, por exemplo, a candidatos a vagas de emprego (diplomados de ensino superior) e empregadores, se existem “pessoas certas para lugares certos” e quais seriam, portanto, suas ações, práticas, comportamentos, estratégias e recompensas para assegurar tal fato.

Poder-se-ia questionar, também, como os empregadores definem e identificam habilidades, capacidades, competências e talento de candidatos a vagas de emprego; aos candidatos, as suas chances de vir a ser educado, de encontrar emprego e de vir a ser um sujeito produtivo; a ambos os grupos, se os conhecimentos e habilidades obtidos no processo de educação seriam os únicos que contam para a inserção profissional; ou, por que, mesmo com taxas de retorno negativas, as pessoas continuariam investindo em educação. O mergulho empírico aqui, no entanto, não será feito nem sobre diplomados de ensino superior, nem sobre empregadores, mas sobre a categoria profissional que

parece mediar as relações de compra e venda de trabalho, e portanto, os processos de inserção profissional de diplomados hoje<sup>24</sup>.

Sequencialmente, procurei apresentar um levantamento do tratamento dado pela Sociologia dos Mercados de Trabalho ao problema da inserção profissional. Na tentativa de fugir às concepções “tradicionais”, as possibilidades (ou não) de inserção puderam ser tomadas como condicionadas pelas configurações assumidas pelo/s mercado/s de trabalho, este/s mesmo/s uma construção social, produto da interação entre distintos atores. As abordagens sistematizadas permitiram que eu pudesse construir um conjunto de premissas teórico-metodológicas, não diretamente relacionadas a um autor específico, mas apropriadas aos problemas colocados nesta pesquisa, e, particularmente à do que conta para a inserção profissional dos diplomados de ensino superior do ponto de vista dos profissionais da ARH hoje?:

1. Os mercados de trabalho são construções sociais;
2. No/s mercado/s de trabalho não se confrontam livremente a oferta e a procura de emprego;
3. Dimensões não econômicas interferem nas escolhas e decisões de trabalhadores e empregadores nas relações de compra e venda de trabalho;
4. Na construção social do/s mercado/s de trabalho distintos atores podem ser tomados como protagonistas;

---

<sup>24</sup> Há uma série de trabalhos sobre diplomados e empregadores, particularmente, na Europa. Em Portugal, por exemplo, poderiam ser apontados os trabalhos de Leonor Teixeira (2008), Diana Vieira e Joaquim Luís Coimbra (2006), Ana Paula Marques (s/d). Mas sobre os profissionais da área de recursos humanos não há nada escrito (pelo menos que eu tenha encontrado).

5. Os indivíduos não são os únicos responsáveis pelas suas chances de vir a ser educado, de encontrar emprego e de se tornar um sujeito produtivo;
6. O/s mercado/s de trabalho são segmentados organizacional, social e etnicamente;
7. Diploma não é o único critério de avaliação do candidato ao emprego, funcionando muitas vezes como “sinal” ao lado de outros “índices”;
8. Diploma pode significar, para os empregadores, menores custos em treinamento;
9. O desempenho profissional não depende, exclusivamente, de formação acadêmica;
10. Inserção profissional não significa, necessariamente, um momento de ajustamento entre diploma e emprego.

Foi colocada, também neste Capítulo, como premissa teórico-metodológica a segmentação do mercado de trabalho. Não existiria um, mas vários mercados de trabalho, cada qual com suas regras de recrutamento, promoção e remuneração. Na existência destes “mercados” poderia residir a explicação para diferenças de rendimento entre indivíduos de distintos sexo, etnia, idade e formação, ainda que o nível de escolaridade e os anos de experiência profissional se mantivessem constantes. Não apenas a teoria da segmentação, mas as teorias do sinal e do filtro evidenciam a importância das características pessoais e sociais dos sujeitos no acesso ao mercado de trabalho, sendo, portanto, a “inserção profissional”, vista como o resultado das condições (e por que não discriminações?) impostas pelas empresas.

Se a “inserção profissional” pode ser tomada como resultado das condições impostas pelas empresas, estas condições não são observáveis, apenas, de modo estrutural. Neste trabalho, parto da ideia de que o mercado de trabalho, ou, de forma mais apropriada, os mercados de trabalho, são construções sociais, e assim, tenho por objetivo trazer à tona os atores em que nele se realizam. O que está em jogo quando o trabalho é mercantilizado? O que buscam comprar os empregadores? O que os recém-saídos da universidade acreditam vender ao mercado? E ainda, como articulam os dois lados da moeda os profissionais da área de recursos humanos. Suas práticas e representações são de fundamental importância no acesso à construção social do mercado de trabalho, e, com efeito, para a compreensão das possibilidades e limites de inserção profissional dos diplomados de ensino superior.

## Capítulo 3

---

### APROXIMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ARH

Quem são esses profissionais? Como atuam? Quais discursos elaboram a respeito de sua própria prática profissional? Tentativas de dar respostas a estas questões neste Capítulo. Minha intenção primeira foi a de resgatar a história da gestão de recursos humanos ou da “gestão de pessoas” no mundo e no Brasil. Entretanto, a despeito de pelo menos três anos de pesquisa bibliográfica, apenas um artigo no campo das ciências sociais foi encontrado. Trata-se de uma publicação de 2006 do periódico *Estudos de Sociologia* intitulada de “A trajetória e os papéis desempenhados pela área de recursos humanos: do guarda-livros ao gestor de pessoas”, do psicólogo Ademir Moreira Bueno, aluno de Pós-Graduação em Sociologia da UFPR. Mas qual a importância deste resgate histórico? Seria mesmo necessário fazê-lo?

Uma “história da gestão de pessoas”, a meu ver, daria relevo a processos de configuração e reconfiguração da categoria profissional objeto de estudo desta pesquisa, mostrando, ao mesmo tempo, como o trabalho do grupo profissional foi organizado ao longo do tempo e como este trabalho esteve/está articulado a transformações mais amplas, tais como mudanças nas formas de administrar as organizações e mudanças na própria dinâmica da economia capitalista. As contribuições de Bueno (2006), portanto, foram sistematizadas na seção que segue, onde resgato, de forma simples e rápida, a trajetória histórica da gestão de pessoas. Procuro evidenciar informações importantes a

esta pesquisa, descartando outras. Faço uso, também, de uma publicação de Chiavenato (1999), autor nacional respeitado no campo da Administração de Empresas<sup>25</sup>.

No subitem “Dos anos de 1990 aos dias atuais”, faço uma breve descrição de um período em que as empresas, passando por fortes processos de reestruturação, teriam reduzido, drasticamente, seus quadros funcionais, e aderido, fortemente, a terceirizações de áreas ou atividades não consideradas pelos administradores como essenciais ao seu próprio negócio. Nesse momento, a ARH teria também transferido várias de suas atividades para empresas terceiras, o que pode ser evidenciado pela institucionalização de um grande “mercado de intermediação das oportunidades de emprego”, corroborando a tese de que dificilmente o funcionamento do mercado de trabalho poderia ser adequadamente descrito pela imagem da díade do empresário que recruta, e do trabalhador que se oferece ao mercado.

Na seção posterior, para uma melhor aproximação dos profissionais da área de recursos humanos, e fazendo uso conceitual da noção de “tipo ideal”<sup>26</sup>, procedi com a tentativa de sistematizar dados primários e secundários que permitissem produzir uma caracterização “típica” da categoria. Para o levantamento de dados primários cheguei a produzir um questionário preparado a partir de conhecimentos na literatura clássica da Sociologia das Profissões, fundamentado, sobretudo, na questão da formação técnica e

---

<sup>25</sup> Mais informações podem ser obtidas em <http://www.chiavenato.com/site/>.

<sup>26</sup> Tal como observa Alves (2004), a noção de “tipo ideal” é um aspecto básico da doutrina epistemológica de Max Weber, referindo-se a uma construção parcial da realidade em que o pesquisador selecionaria certo número de características, ressaltaria um ou vários elementos observados e construiria, assim, um todo inteligível entre vários outros possíveis. O tipo ideal seria obtido mediante o encadeamento de um conjunto de fenômenos isoladamente, dados que se ordenariam a fim de se formar um esquema homogêneo de pensamento. Esse construto, entretanto, não é uma norma prática de ação, visto que é impossível encontrar empiricamente o quadro típico em sua pureza conceitual.

das representações sobre a própria prática profissional. Para tanto, percorri diversas fases de sua produção teórica<sup>27</sup>. Quanto à formação e prática profissional, foram reunidas informações com fonte no portal *Universia Brasil*, em *sites* de instituições de ensino superior e anúncios de emprego<sup>28</sup>.

Faço questão de comentar, aqui, o insucesso na escolha da técnica para a aplicação do questionário, servindo como exemplo e orientação ao leitor/pesquisador que se proponha a fazer o mesmo. A ideia era a de enviar o questionário preparado por correio eletrônico a membros de grupos de relacionamento via *Internet*. No *Yahoo Groups*, encontrei cinco totalmente dedicados a profissionais atuantes na área de recursos humanos, somando 11.991 membros em todo o Brasil. Entretanto, somente dez pessoas responderam ao questionário, e, de forma monossilábica. Este contava com 35 questões abertas. Foram enviadas algumas mensagens reclamando o tamanho do instrumento de pesquisa. Deste modo, parti para outra forma de coleta de dados, fazendo uso de *webgrafia* (bibliografia publicada na *Internet*)<sup>29</sup>.

Como *webgrafia*, reuni artigos, reportagens e entrevistas publicadas em portais de destaque em recursos humanos: o “RH Portal” e o “RH.COM.BR” (Quadro 3.1<sup>30</sup> e Anexo 4). O *RH Portal* pertence à Solides Informática, empresa tradicional de desenvolvimento de soluções para recursos humanos, que divulga conteúdo amplo

---

<sup>27</sup> A divisão em fases é uma leitura possível do conjunto de trabalhos “clássicos” em Sociologia das Profissões. Não houve neste capítulo uma análise rigorosa do grupo profissional a partir das teses deste campo da Sociologia. Tal como foi dito, as teorias serviram como inspiração à produção de questionário com pontos essenciais para uma breve caracterização da categoria.

<sup>28</sup> Portal *Catho Online*.

<sup>29</sup> Entretanto, o questionário é disponibilizado em anexo (ver Anexo 2).

<sup>30</sup> Todos os artigos foram acessados na primeira quinzena de julho de 2009.

destinado exclusivamente para gestores de pessoas. O *RH.COM.BR* foi idealizado pelo psicólogo Willyans Coelho, ganhando formato e tendo sido lançado oficialmente em julho de 1999. Na ocasião, contou com a colaboração de 200 especialistas que apresentaram variadas ideias para compor o conteúdo: artigos, *links*, pautas, entre outras. Hoje, 140 mil pessoas recebem seu boletim semanal. Na análise desse material, utilizei o questionário produzido (Anexo 2) como orientação teórica.

Os dados secundários foram obtidos, primeiramente, através da divulgação de resultados – em diferentes *sites* – de pesquisa empreendida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) Nacional, que traçou o “perfil do RH brasileiro”. Há alguns anos a ABRH Nacional estaria analisando a necessidade e a viabilidade de desenvolver o “Projeto de Certificação do Profissional de RH no Brasil”, necessitando de informações que pudessem subsidiar tal empreendimento. A pesquisa, portanto, surgiu com este objetivo; não teve o propósito de ser uma pesquisa científica. Mas, com os resultados, foi possível conhecer melhor as áreas de atuação profissional, identificar suas expectativas de carreira, de desenvolvimento pessoal, e verificar se a qualificação estaria preparando-os às demandas das organizações.

Por fim, na última seção, apresento um resumo conclusivo de todo o capítulo. Há ainda que se chamar atenção para o Anexo 3. Neste, como forma de melhor conhecer a área de recursos humanos, apresento um resumo das principais formas de gestão das organizações, como uma espécie de “evolução das teorias administrativas”. Na medida em que estas são distantes da formação em Ciências Sociais, esta síntese foi importante para que eu pudesse “mergulhar” no mundo das empresas. Não delimito, entretanto, temporalmente, o surgimento exato de um enfoque e sua substituição ao antigo. Tal

como questionam Ferreira; Reis & Pereira (1997), o que marca e caracteriza o surgimento de uma abordagem? A primeira publicação a respeito? Sua adoção pioneira por uma empresa? Os debates gerados em torno do tema?

Há muita dificuldade em responder a essas questões, provocando certa confusão no que é apresentado como Teoria Geral da Administração (TGA). A sequência lógica que se busca no desenvolvimento da TGA segue diferentes padrões, conforme o autor. A partir de uma compilação de textos, este é o caso do Anexo 3. Logo de início há uma pequena apresentação das origens do termo “administração”, e, em seguida, um breve panorama das teorias administrativas, onde tem destaque a “Administração Científica”, a “Teoria Clássica”, a “Escola das Relações Humanas”, o “Behaviorismo”, o “Estruturalismo”, a “Abordagem Sistêmica”, e a “Teoria do Desenvolvimento Organizacional”. Para um melhor aprofundamento destas teorias o leitor pode recorrer a Ferreira; Reis & Pereira (1997) e as obras de Idalberto Chiavenatto.

**Quadro 3.1**  
**Material analisado dos portais “RH Portal” e “RH.COM.BR”**

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Portal</b>
1. A administração de RH – II	Gilmar de Sousa Lima	RH.COM.BR
2. A era dos talentos	Mauro Press	RH Portal
3. A profissionalização do RH na seleção dos mais experientes	Maria Bernadete Pupo	RH.COM.BR
4. Administrador de pessoal e RH: o valor de uma profissão	Alexandre Vailatti	RH Portal
5. Administrador de pessoal: profissional em extinção ou em evolução?	Camila Micheletti	RH Portal
6. Administrador de pessoal: uma mudança gradual	Alexandre Vailatti	RH Portal
7. As quatro faces do RH estratégico	Silvio Tanabe	RH Portal
8. As responsabilidades do treinamento	Roberto de O. Loureiro	RH.COM.BR
9. Capacitação de consultores de RH para o mercado global	David Waugh	RH Portal
10. Comportamento e qualificação técnica: qual dos dois faz a diferença na organização?	Antonio Carlos P. Salles	RH.COM.BR
11. Darwin estava certo	Luís Ernesto Meirelles	RH Portal
12. Dez dicas especiais para mudar o RH em 2002	Armando P. M. Ribeiro	RH.COM.BR
13. Difícil missão do RH	Jerônimo Mendes	RH Portal
14. É preciso gerir talentos	Patrícia Bispo	RH.COM.BR
15. Em tempos de crise, RH tem de descobrir novos talentos nas empresas	SI	RH Portal
16. Executivos apontam novas funções para profissional de RH	SI	RH Portal
17. Gestão de pessoas - a principal ferramenta para o sucesso	Fernando Italiani	RH.COM.BR
18. Há um novo caminho para o RH?	Dieter Kelber	RH Portal
19. O administrador de recrutamento e seleção	Sílvia Fernanda Bruno	RH.COM.BR
20. O gerente e o profissional de RH	Luiz Augusto C. Junqueira	RH Portal
21. O novo RH e seus profissionais	Sebastião Guimarães	RH Portal
22. O que a tecnologia pode fazer pelo profissional de RH?	Patrícia Bispo	RH.COM.BR
23. O que o profissional de RH pode esperar do mercado?	Patrícia Bispo	RH.COM.BR
24. O que um entrevistador procura em um candidato - I	Marcus Ponce	RH.COM.BR
25. O que um entrevistador procura em um candidato?	Marcus Ponce	RH.COM.BR
26. O resultado interno na gestão de RH	Benedito Milioni	RH.COM.BR
27. O RH na era do seqüestro	Lucas Gonzaga Junior	RH.COM.BR
28. O RH não é para qualquer um	SI	RH Portal
29. O valor e a importância da área de rh	Paulo César T. Ribeiro	RH Portal
30. O verdadeiro papel do RH	Luiz Carlos de Souza	RH Portal
31. Profissional de RH ou profissional de negócios?	Marcelo Egéa	RH Portal
32. Recrutamento, seleção e técnica: uma reação ao artigo de Gilberto Geraldo Garbi	J'aims Ribeiro	RH.COM.BR
33. RH - uma reflexão política	Antônio Amorim	RH Portal
34. RH contribui com estratégia da <i>American Express</i>	Patrícia Bispo	RH.COM.BR
35. Selecionar um candidato exige avaliar teoria e prática	Paulo Henrique Paiva	RH.COM.BR
36. Três de junho: afinal, de quem é este dia?	Florianio Serra	RH Portal
37. Um código de ética para o RH	Benedito Milioni	RH Portal
38. Você é um bom entrevistador?	Patrícia Bispo	RH.COM.BR
39. Você é um bom <i>headhunter</i> ?	Marcus Ponce	RH.COM.BR

Elaboração própria. Nota: SI = sem informação.

### 3.1 A área de recursos humanos (ARH): rápida trajetória histórica

---

Para Chiavenato (1999, p.34) ao longo do século XX, contabilizam-se três “eras” com diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas nas organizações: a era da industrialização clássica (1900 a 1950), a era da industrialização neoclássica (1950 a 1990) e a era da informação (após 1990), tal como pode ser observado no Quadro 3.2. Ao longo desses períodos, a ARH (área de recursos humanos) teria passado por etapas também distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão de pessoas. Cada abordagem estaria ajustada aos padrões de sua época e à mentalidade predominante quanto às necessidades das organizações. Hoje, as organizações seriam muito mais flexíveis e descentralizadas, valorizando o conhecimento e a criatividade de seus empregados (Quadros 3.3 e 3.4).

**Quadro 3.2**  
**As três etapas das organizações no decorrer do século XX**

<b>Eras</b>	<b>Era da Industrialização Clássica</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Períodos</b>	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Após 1990</b>
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizada, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos e serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional predominante	Teoria X*. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
<b>Administração de Pessoas</b>	<b>Relações Industriais</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>

Fonte: CHIAVENATO, 1999:33. \* Ver Anexo 3.

**Quadro 3.3**  
**As mudanças e transformações na área de RH**

<b>Era da Industrialização Clássica</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Após 1990</b>
1) Início da industrialização e formação do proletariado;	1) Expansão da industrialização e do mercado de candidatos;	1) Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial;
2) Transformação das oficinas em fábricas;	2) Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial;	2) Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações;
3) Estabilidade, rotina, manutenção e permanência;	3) Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança;	3) Extremo dinamismo, turbulência e mudança;
4) Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional;	4) Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais;	4) Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas;
5) Modelo mecanístico, burocrático;	5) Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita;	5) Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis;
6) Estruturas altas e largas amplitudes de controle.	6) Necessidade de adaptação.	6) Necessidade de mudança.
<b>Departamento de Pessoal/Departamento de Relações Industriais</b>	<b>Departamento de Recursos Humanos/ Departamento de Gestão de Pessoas</b>	<b>Equipes de Gestão de Pessoas</b>
<b>Pessoas como mão de obra</b>	<b>Pessoas como recursos humanos</b>	<b>Pessoas como parceiros/colaboradores</b>

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p.35.

**Quadro 3.4**  
**As três etapas da gestão de pessoas**

<b>Características</b>	<b>Relações Industriais</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>
<b>Formato do trabalho</b>	Centralização total das operações no órgão de RH.	31[1][1]Responsabilidade de linha e função de staff[1].	Descentralização rumo aos gerentes e a suas equipes.
<b>Nível de atuação</b>	Burocratizada e operacional. Rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégica no negócio.
<b>Comando da ação</b>	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho.
<b>Tipo de atividade</b>	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
<b>Principais atividades</b>	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
<b>Missão da área</b>	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas.	Atrair e manter os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

Fonte: CHIAVENATO, 1999:35.

---

[1][1][1] “Há um princípio básico em ARH: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. O que significa isto? Simples. Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente ou supervisor, ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados. Por esta razão existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o chefe único e exclusivo dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e os serviços de apoio. Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente, que por sua vez deve receber orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.” (CHIAVENATO, 1999, p.18).

De acordo com autor, em fins do século XIX e início do século XX, o mundo caracterizava-se por mudanças previsíveis. O ambiente das organizações era conservador, não oferecendo desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas. À época da Administração Científica<sup>32</sup>, a eficiência era a preocupação básica, e, para alcançá-la, eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como de especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores a custos menores. As pessoas eram tratadas como recursos de produção, juntamente com outros recursos. Nesta concepção, a administração de pessoas recebia a denominação de “Relações Industriais”, que atuava como órgãos intermediários e conciliadores entre as organizações e as pessoas<sup>33</sup>.

Os cargos eram desenhados de maneira fixa para obter o máximo de eficiência, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. O homem era considerado um apêndice da máquina, e tal como ela, deveria ser padronizado na medida do possível (CHIAVENATO, 1999:27-28). Já no Brasil, Bueno (2006) afirma que no início do século passado, o que se tinha era uma pessoa chamada de “guarda-livros”, que ficava responsável pelo controle do número de trabalhadores, bem como da quantidade de horas trabalhadas para depois calcular o que deveria ser pago a elas. Além disso, havia a prática da “mesa de colocação”, onde se “abria folha no livro de escrita de pessoal”. Os departamentos de relações industriais se restringiam a atividades operacionais e burocráticas, cumprindo exigências legais com respeito ao emprego.

---

<sup>32</sup> Ver Anexo 3.

<sup>33</sup> No sentido de “aparar” os conflitos trabalhistas.

Posteriormente, no período compreendido entre as décadas de 1930 e 1950, o “guarda-livros” passou também a ser responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista, que no Brasil teve maior relevância com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho e com a forte composição dos sindicatos. Desta forma, a preocupação era a de que os controles fossem efetuados a fim de cumprir as determinações legais. Foram atribuídas a ele as funções de recortar, ler e procurar interpretar essas novas leis e manter o “chefe de escritório”, contador ou “chefe de empresa” informado a respeito. Ao final desse período, o “encarregado de pessoal” teve de se organizar no âmbito interno das empresas, formando a sua “seção”, especializada em questões referentes à nova legislação do trabalho, admissão e demissão de funcionários<sup>34</sup>.

O período entre 1950 e 1990, tendo início logo após a Segunda Guerra Mundial teve a velocidade de mudanças em todos os campos aumentando progressivamente. As transações comerciais teriam passado para uma amplitude global, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. Para Chiavenato (1999), o modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, teria se tornado rígido e vagaroso demais para acompanhar as transformações do ambiente. Assim, as organizações teriam experimentado novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às condições externas. A velha concepção das Relações Industriais teria sido substituída pela “Administração de RH”.

---

<sup>34</sup> O “chefe de pessoal” teria ganho maior relevância e prestígio nesse momento em virtude da importância dada à função, tendo em vista que, se demissões fossem feitas de forma inadequada, ou alguma alteração de função, local de trabalho, de horário, de remuneração ou de condições de trabalho fossem promovidas aleatoriamente, sem a observância das leis, a empresa responderia legalmente por seus “erros” (BUENO, 2006).

Os Departamentos de Recursos Humanos passaram a visualizar os seres humanos como o mais importante recurso organizacional, fator determinante do sucesso empresarial (CHIAVENTATO, 1999, p.30). Exigiu-se com isso a aplicação de novas técnicas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento profissional, além das empresas terem que oferecer melhores condições de trabalho, satisfação pessoal, felicidade ampla e benefícios para atrair o trabalhador. Resumindo, uma luta por conciliar indivíduo e empresa. O “RH” teria deixado de se preocupar apenas com as funções e atividades que os trabalhadores desenvolviam na empresa, para ter uma atuação focada na integração do trabalhador com seus pares e com os objetivos da própria empresa, implementando programas que o levem a sentir-se mais valorizado<sup>35</sup>.

---

### 3.1.2 Dos anos de 1990 aos dias atuais

---

#### a) Atividades executoras X atividades estratégicas

---

A partir da década de 1990, Chiavenato (1999) salienta que as organizações entraram num período de permanente volatilidade devido ao impacto de megatendências globais<sup>36</sup>. As empresas teriam passado por fortes processos de reestruturação, incluindo demissões, com reduções drásticas do quadro funcional e terceirizações de áreas ou atividades não consideradas pelos administradores como essenciais ao negócio da empresa. A ARH teria também transferido várias de suas atividades para empresas

---

<sup>35</sup> A ideologia era a de atuar em elementos não tangíveis, como a melhoria do clima organizacional e a elevação da satisfação no trabalho.

<sup>36</sup> Entre estas “megatendências” encontra-se: a revolução digital; a globalização dos mercados, da concorrência, das associações e do capital financeiro; economia baseada no valor do conhecimento, na informação e na inovação; os reequilíbrios geopolíticos; o crescimento do terceiro setor; o surgimento de formas inéditas de organização empresarial, com equipes interdisciplinares não-hierárquicas, a proliferação de alianças estratégicas, as organizações virtuais e a megaconcorrência entre alianças rivais em indústrias, como a automobilística, a aeroespacial e a de *chips* de computadores; e, a crescente preocupação ecológica.

terceiras<sup>37</sup>. Além disso, suas atividades teriam passado de executoras a “estratégicas”. E, para que esse profissional pudesse tomar parte nas decisões da empresa, ele precisaria entender de negócios, pensar como pensam os executivos, falar a mesma linguagem. Seriam “gerentes” com “visão estratégica de negócios”<sup>38</sup>:

“Se antes o RH tinha uma função mais burocrática, a realidade mostra que a área é chamada para ser um parceiro estratégico do negócio. E isso, por sua vez, não significa estar presente fisicamente às reuniões. O profissional de RH precisa e deve apresentar informações concretas que demonstrem a viabilidade ou não de uma determinada ação a ser implantada na empresa. “No momento atual, as exigências são grandes diante do trabalho desenvolvido pelos profissionais de RH. As empresas estão mais complexas, e o RH tem que caminhar junto”, defende Willyans Coelho”. (...) Atualmente, muitas demandas que são feitas à área de RH não são atendidas parcial ou completamente. Existe uma necessidade do RH apresentar uma resposta econômica que dê resultados concretos. Mas os resultados econômicos apenas não serão suficientes. No futuro, visualizo que haverá o agrupamento das tendências de resultados com a questão da Responsabilidade Social. Os resultados nas empresas não devem ser alcançados a qualquer custo. Deverá existir uma congruência e, além disso, haverá uma perspectiva ambiental forte para ser trabalhada, desenvolvida pela área. A questão da sustentabilidade ganhará espaço. O grande desafio do profissional de Recursos Humanos será justamente trabalhar essas ações com congruência (...)”. (Ver entrevista do psicólogo Willyans Coelho, concedida a Patrícia Bispo, em 13/7/2009, no site RH.COM.BR:)<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Os profissionais que permaneceram como trabalhadores não terceirizados teriam deixado de realizar somente atividades operacionais, sendo impulsionados a tomar parte nas decisões da empresa; teriam passado, cada vez mais, a “gerenciar”, termo que remete à condição de autonomia e liberdade para tomar decisões; a espaço para expor o que se pensa e a condições de colocar idéias que contribuam para as estratégias empresariais em prática.

<sup>38</sup> Entretanto, de acordo com o InfoMoney, em matéria publicada em 6/4/2010, hoje, apenas um em cada três líderes da ARH influencia decisões estratégicas da empresa, e um em cada quatro participa efetivamente das decisões executivas. (Ver <http://dinheiro.br.msn.com/comportamento/artigo.aspx?page=0&cp-documentid=23804869>).

<sup>39</sup> Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6083/recursos-humanos-uma-area-em-constante-transformacao.html>.

## b) O mercado da intermediação das oportunidades de emprego

---

Além disso, poder-se-ia destacar, neste período, a emergência de um grande “mercado de intermediação de empregos”. Guimarães (2008) argumenta que a partir dos anos de 1990, dificilmente o funcionamento do mercado de trabalho poderia ser adequadamente descrito pela imagem de díade formada pelo empresário que recruta e o trabalhador que se oferece no mercado, uma vez que esse funcionamento requer ser representado por um modelo mais complexo, já que diferentes formas institucionais nele se apresentariam. E assim, a autora destaca a figura do “intermediador”, que tem estado presente numa “literatura ávida” por descrever seu papel, principalmente, nos movimentos de “reinserção profissional”, ou seja, na busca de novas oportunidades ocupacionais por parte de trabalhadores recém-demitidos.

A existência do intermediário, institucionalizado e operando em larga escala, portanto, constituiria um evento recente na história dos mercados capitalistas de trabalho. Sua emergência evidenciaria o paradoxo de uma situação na qual, por um lado, o aumento no número de agentes na transação de uma mercadoria poderia ser um fator de racionalização da circulação, reduzindo custos para vendedores e compradores, e, por outro lado, a multiplicação desses agentes se faria à condição de ser vencer uma construção simbólica de grande vigência: a de que o trabalho não poderia ser pensado como uma mercadoria qualquer. Guimarães (2008) acrescenta que este mercado se refere a empresas organizadas com o fito de não apenas fazer circular informações sobre oportunidades de trabalho, mas de agenciar trabalhadores.

Não seriam apenas, ou necessariamente, agências de empregos; parcela significativa seria formada por organizações que assumiriam a condição de empregadores daqueles

demandantes cuja colocação agenciam com respeito a um terceiro. A autora também chama atenção para a diversidade e certa polarização que caracterizaria tais intermediadores, situação já observada em estudos anteriores, como os de Peck e Theodore na análise da cidade de Chicago, nos Estados Unidos (1999 *apud* GUIMARÃES, 2008), Koene e Purcell, em estudo comparativo entre dois países – Holanda e Reino Unido (2004 *apud* GUIMARÃES, 2008) e Benner, Leite e Pastor (2007 *apud* GUIMARÃES, 2008), na análise de Milwaukee (no meio oeste americano) e da região do Vale do Silício (Califórnia), também nos Estados Unidos.

Peck e Theodore (*apud* GUIMARÃES, 2008), por exemplo, teriam identificado, em Chicago, dois segmentos empresariais distintos. De um lado estaria uma espécie de “via alta” (*high road*) do processo de reestruturação econômica regional, sendo caracterizado por empresas de grande porte que serviriam a uma gama crescente de demandantes, atendendo a uma demanda por trabalhadores de maior qualificação, e estabelecendo relações contratuais progressivamente mais estáveis com seus clientes. E, de outro lado, um segundo segmento de empresas de agenciamento e locação de trabalho temporário, tipificando uma “via baixa” (*low road*). Seriam, sobretudo agências pequenas, de proprietários locais e em cadeias também locais e regionais, voltadas para atender a mercados trabalhadores de baixa qualificação.

Já Koene e Purcell (2004 *apud* GUIMARÃES, 2008) teriam investido num estudo comparativo entre Holanda e Reino Unido (dois dos maiores mercados de intermediação privada na Europa). Estes autores teriam estudado a modalidade de gestão nessas complexas relações tripartites de contrato e uso do trabalho. De acordo com Guimarães (2008), a forma de atuação dos intermediários privados nesses

mercados os teria levado a reconhecer não apenas a heterogeneidade interna a esse segmento, mas também a sugerir um paradoxo em seu padrão de atuação. De um lado, a proliferação da precarização do trabalho ocorreria, corroborando importante literatura. De outro, Koene e Purcell teriam encontrado que as agências tenderiam, simultânea e paradoxalmente, a alimentar a estabilidade de vínculos<sup>40</sup>.

Enfim, a referência a estes autores evidencia que, no contexto atual, o “intermediário” poderia assumir duas formas institucionais básicas: “agências de empregos” e “empresa de trabalho temporário”. A agência faria circular apenas a informação sobre vagas ofertadas e/ou sobre demandantes em busca de trabalho. Seu negócio seria, portanto, o de reduzir a opacidade no mercado, tornando mais transparentes as iniciativas dos dois agentes básicos pelo melhor acesso à informação. Já a empresa de trabalho temporário realizaria não apenas a circulação da informação sobre oportunidades ocupacionais, mas também a circulação da própria forma de trabalho mediante o agenciamento de trabalhadores via contratação direta, para atividades a serem desenvolvidas na empresa usuária (GUIMARÃES, 2008).

Entretanto, Guimarães (2008) observa que as fronteiras entre essas duas situações-tipo são tão mais tênues quanto mais heterogêneo for o mercado de trabalho e as empresas de intermediação. À medida que uma agência se expande e se consolida, fidelizando um grupo de empresas-clientes, e ampliando seu banco de demandantes de trabalho, poderia passar também a contratar diretamente parte desses trabalhadores para disponibilizá-los às empresas que serve. Outras vezes seria a busca de nichos no mercado de

---

<sup>40</sup> Quer sejam com empresas demandantes de seus serviços, quer sejam com os trabalhadores temporários que alocam, a importância dos vínculos estaria no nome e na imagem da empresa de intermediação no mercado. Existiria, portanto, uma tensão entre precarização e fidelização.

intermediação, isto é, a focalização em itens do *portfólio* a estratégia para vir a promover a consolidação e o crescimento da agência, levando-a a conciliar a tarefa de circular informação com a de formar estoques de trabalhadores especializados em ramos específicos do mercado (para, depois, ofertá-los).

Para a autora, dever-se-ia, também, considerar, ao lado do porte das empresas, a escala de operação e a complexidade do mix de serviços produzidos, a diversidade de propriedade de capital e de enraizamento espacial desses agentes. Para Guimarães (2008) seria impossível entender a diversidade do *portfólio* de serviços veiculados se não fosse levada em conta a diferença de escala de atuação. Tipo de ocupação intermediada, redes de captura e fidelização (tanto de demandantes quanto de empresas clientes), tamanho e perfil do quadro técnico, formas de gestão de trabalho e mecanismos utilizados para veicular a informação sobre vagas e demandantes, enfim, todas essas características variariam conforme o porte, a escala de operação e as formas de enraizamento espacial Guimarães (2008).

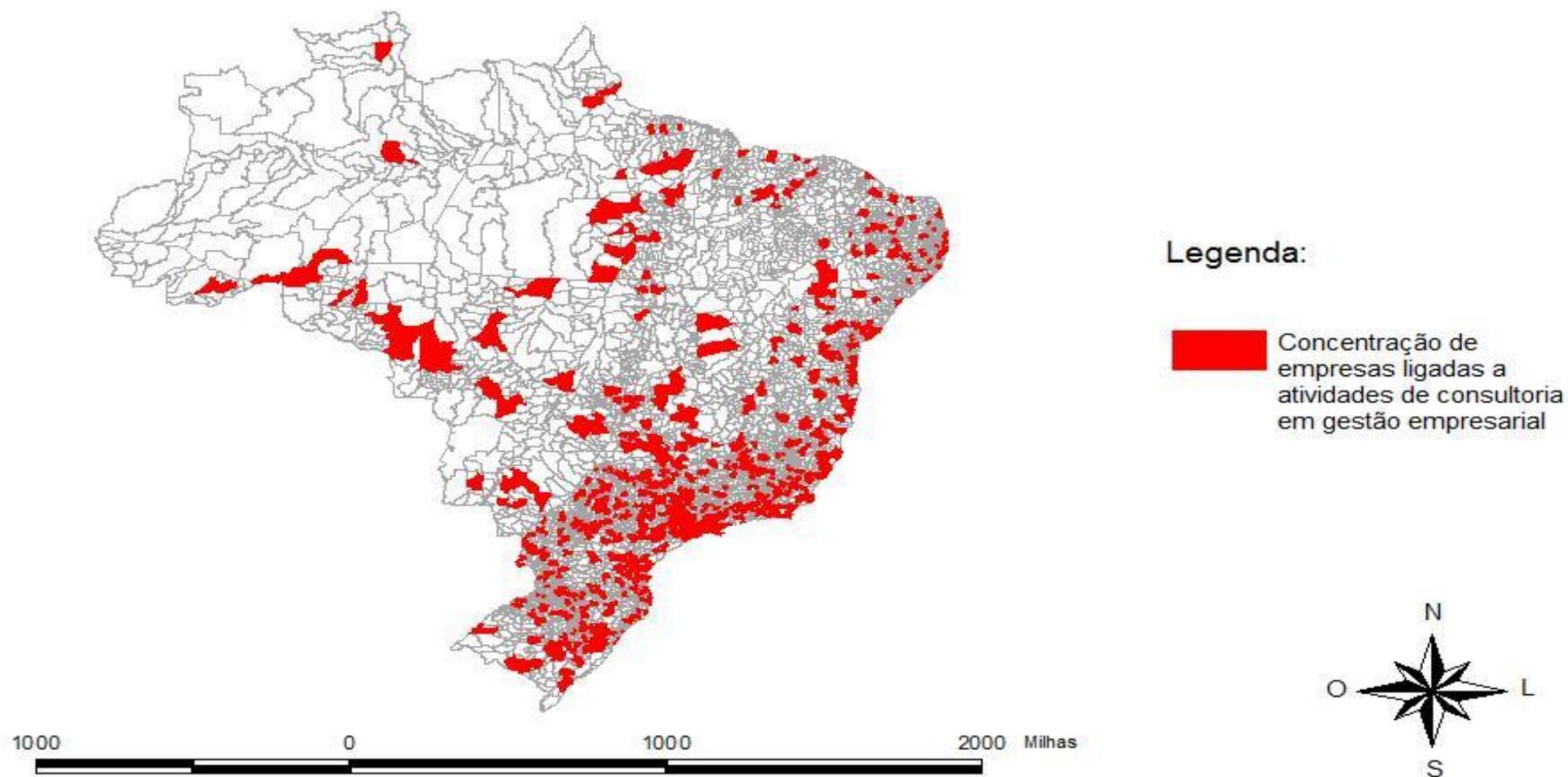
Sua exploração, na maior parte das vezes, de levantamento primário de dados, uma vez que não havia/há, no Brasil, informações levantadas por estudos anteriores, trata da construção social dos *clusters* de intermediadores, do perfil dos que demandam trabalho em agências privadas de emprego, e das relações sociais que se estabelecem nas situações de procura<sup>41</sup>. Foi encontrado que no estado de São Paulo, localizava-se o mais florescente mercado de intermediação de mão-de-obra no país. Fazendo uso da Pesquisa

---

<sup>41</sup> Guimarães (2007) deparou-se com uma particularidade no Brasil, a deste sistema ter ganhado seu “primeiro fôlego” pela mão da demanda governamental. Diferentemente dos Estados Unidos e Europa Ocidental, no Brasil, as empresas constituintes deste mercado de intermediação de empregos teriam encontrado seu nicho não na demanda do setor empresarial, mas no atendimento a necessidades de recursos humanos por parte de estatais.

de Atividade Econômica Paulista (PAEP), Guimarães, Consoni & Bessa (2007) identificaram 2.989 empreendimentos no ano de 2001, caracterizados por grandes empresas de capital nacional, com metade de suas receitas com origem no setor industrial, e com uma rede de clientes composta por grandes corporações.

Enquanto na média da indústria 14% das cerca de 41 mil empresas atuantes no estado de São Paulo terceirizam as atividades de recrutamento, seleção de mão-de-obra e treinamento, entre aquelas com mais de 500 empregados esse percentual triplicava, alcançando a marca de 47% das empresas, ou seja, quase metade delas terceirizando o RH. Utilizando dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), disponíveis no site do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM), encontrei, para o ano de 2008, 7.271 “consultorias” (em gestão empresarial). Observando a Figura 3.1, pode-se inferir que a distribuição destas consultorias no território brasileiro evidencia uma atuação dessas “empresas intermediárias”, e, com efeito, dos profissionais de RH em regiões específicas (mais desenvolvidas), não sendo, portanto, generalizada.



**Figura 3.1**  
**Distribuição espacial no território brasileiro de empresas ligadas a atividades de consultoria em gestão empresarial**

Elaboração própria, em ArcView, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2008.

Poder-se-ia inferir, primeiramente, que modificações várias no espaço de atuação dos profissionais da ARH, estaria direcionando o grupo a uma maior “autonomização” frente aos empregadores, com atuação em empresas “terceiras”, que concentram-se, no Brasil, nas regiões mais desenvolvidas. Em segundo lugar, poder-se-ia lançar à pesquisa a hipótese de que esta “autonomização” levaria a uma maior tendência para a mobilização de critérios generalizantes e transversais a todas as empresas e setores da economia em suas traduções dos requisitos para a empregabilidade. A “tradução”, provavelmente, difere, hoje, de antigos profissionais do ramo, ou entre aqueles que atuam somente em uma empresa ou setor da economia. Mas, numa ou outra situação, a “tipificação” do grupo permanece, ainda, pouco conhecida.

### 3.2 Os profissionais de RH: breve caracterização

---

Recentemente, a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) realizou uma pesquisa para traçar o perfil do RH brasileiro. Embora não tenha sido publicada (até o momento da redação deste Capítulo), alguns *sites* divulgaram os principais resultados da investigação. De acordo com Patrícia Bispo, colunista do *site RH.COM.BR*<sup>42</sup>, em entrevista publicada em 9/12/2008 com Cirlene Werneck, vice-presidente de Integração da Região Sul e de Educação Corporativa da Diretoria Executiva da ABRH Nacional, a pesquisa abrangeu quase todos os estados do Brasil, totalizando 1.979 respondentes. Dois tipos de levantamento de dados foram conduzidos: um quantitativo e um qualitativo. O quantitativo se constituiu de questionário com respostas fechadas, respondido via *Internet*; dirigido a profissionais com e sem cargo de chefia.

---

<sup>42</sup> [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)

O levantamento qualitativo, com oito respostas abertas, foi aplicado em pessoas consideradas formadoras de opinião na ARH. Foi feito contato telefônico com 137 profissionais, explicando os objetivos da pesquisa, e, na sequência, foi enviado o questionário que deveria ser respondido por *e-mail*. Destes, 52 responderam. Foi possível chegar a um quadro geral da categoria a partir de traços como o gênero, a faixa etária, a formação, os cargos e atividades cotidianas, e os salários. Entretanto, pouca atenção foi dada à questão da representação interna e externa do grupo profissional. Neste aspecto, a análise poderia ser aproximada àquela feita por Boltanski (1984) aos “*cadres*” (gerentes) na França, uma vez que também combina num mesmo agregado social grupos distintos em diversos aspectos.

---

### 3.2.1 Gênero, faixa etária e formação

---

De acordo com Cirlene Werneck, vice-presidente de Integração da Região Sul e de Educação Corporativa da Diretoria Executiva da ABRH Nacional, ao comentar a pesquisa empreendida por esta instituição, há mais mulheres do que homens trabalhando na área de recursos humanos. A faixa de idade varia entre 18 e 72 anos. Mais de 60% dos profissionais da ARH são psicólogos ou administradores e os outros quase 40% têm formações variadas (Pedagogia, Serviço Social, Ciências Sociais, Sociologia, Antropologia, entre outros cursos). Mais da metade dos profissionais tem especialização em Gestão de Pessoas e em torno de 20% possui especialização em Gestão de Empresas. Pode-se dizer, portanto, que o profissional da ARH é mulher, psicóloga ou administradora de empresa, pós-graduada em gestão de pessoas.

---

### 3.2.2 Conhecimentos formalmente adquiridos

---

Na literatura clássica da Sociologia das Profissões, os conhecimentos formalmente adquiridos, simbolizados no diploma, parecem ter lugar de destaque na identificação de grupos profissionais. Parsons (1968) teria caracterizado as profissões segundo a “competência técnica cientificamente fundamentada”. Assim, para seu entendimento, o autor aponta como determinante no desenvolvimento do sistema profissional moderno o crescimento das universidades e a demanda por treinamento técnico de nível superior sobre um número considerável de questões práticas. Para ele, as universidades abrangeriam novos campos no processo de constituição das profissões, porém seu desenvolvimento unir-se-ia ao pensamento que a sociedade tem quanto à crença de sua contribuição para o bem-estar geral.

Merton (1982) também teria pensado as profissões de acordo com uma tríade de valores humanos, composta, primeiramente, de conhecimento, isto é, de corpo teórico sistematizado, não compartilhado por outros indivíduos e grupos. Abbot (1988), retomando o funcionalismo de Parsons, teria analisado o grau de abstração do conhecimento que as profissões controlam, fundamental à “profissionalização” (processo que visa à consecução do monopólio por determinadas categorias de trabalhadores) e à “jurisdição” (relação social que o grupo estabelece com o conhecimento específico, envolvido nas disputas por áreas da divisão social do trabalho). Freidson (1986) também teria observado que as profissões têm uma racionalidade cognitiva própria, científica e abstrata que credenciaria os agentes ao exercício (que deu o nome de “*expertise*”).

Mesmo entre autores não funcionalistas, como Starr (1982) há um claro entendimento de que as profissões dependem de um corpo de conhecimentos próprios. Para Starr (1982) o controle sobre uma área específica do saber seria elemento fundamental para a constituição de um grupo profissional. E o controle do grupo teria início na universidade, com padronização do treinamento, homogeneidade de práticas, visões e ações no mundo. A homogeneização de uma área do conhecimento através da socialização profissional adequada de seus membros também seria base para construção da “autoridade” de uma profissão, e estratégia para conquistar poder e recompensas na sociedade, invocando a legitimidade da “*expertise*” (LARSON, 1977), além de estabelecer formações e fronteiras identitárias (ALVES, 2007).

---

### 3.2.3 Um olhar mais detalhado sobre a graduação e pós-graduação

---

Uma rápida busca no portal *Universia Brasil*<sup>43</sup> indica que há mais de 800 cursos de graduação em Administração de Empresas no Brasil, e mais de 150 em Psicologia. A novidade fica por conta da formação superior em Gestão de Recursos Humanos. No estado do Rio de Janeiro a Universidade Estácio de Sá parece ser a única a oferecer o curso (reconhecido pela Portaria MEC No. 2450)<sup>44</sup>, o Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, com duração de dois anos. O curso habilita a atuação do formado como gestor, consultor interno ou analista na área de recursos humanos, “integrado à gestão de negócios, com visão multifuncional da empresa”. Poderia, ainda, assessorar outros setores de uma organização no que se refere à gestão de pessoas. O Quadro 3.5 apresenta uma lista das disciplinas ministradas.

---

<sup>43</sup> O *Universia Brasil* se posiciona, hoje, como o portal líder em língua espanhola e portuguesa para a busca de informações sobre educação superior. Em março de 2009 chegou à marca de 10 milhões de usuários. Para acesso: [www.universia.com.br](http://www.universia.com.br).

<sup>44</sup> A mensalidade varia de acordo com o *campus*, mas é, em média, R\$400,00.

**Quadro 3.5**  
**Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos – currículo da Universidade Estácio de Sá (RJ)**

<b>Módulo Gestão de Recrutamento e Seleção</b>	<b>Módulo Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos</b>
1. Administração de Marketing; 2. Gestão de Pessoas; 3. Empreendedorismo; 4. Língua Portuguesa; 5. Orçamento; 6. Teoria e Prática de Recrutamento e Seleção; 7. Processos de Gestão.	1. Teoria e Prática de Treinamento e Desenvolvimento; 2. Desenvolvimento Gerencial; 3. Educação Corporativa; 4. Gestão de Desempenho; 5. Gestão de Benefícios; 6. Planejamento de Recursos Humanos; 7. Gestão da Responsabilidade Social das Organizações; 8. Projeto Integrador.
<b>Módulo Administração de Cargos e Salários</b>	<b>Módulo Administração de Pessoal</b>
1. Treinamento e Análise de Dados em RH; 2. Teoria e Prática de Cargos e Salários; 3. Remuneração Estratégica; 4. Segurança do Trabalho; 5. Gestão do Clima Organizacional; 6. Consultoria Interna de RH; 7. Projeto Integrador de Cargos e Salários.	1. Direito do Trabalho; 2. Controle e Registro de Pessoal; 3. Teoria e Prática de Folha de Pagamento; 4. Relações Trabalhistas e Sindicais; 5. Métricas em RH; 6. Comportamento Organizacional; 7. Projeto Integrador de Administração de Pessoal; 8. Tópicos em Libras: Surdez e Inclusão.

Fonte: *site* da Universidade Estácio de Sá ([www.estacio.br](http://www.estacio.br), acesso em 15/05/2009).

Entre a pós-graduação *lato sensu* seriam mais de 50 cursos no Brasil (entre MBAs e cursos de especialização). No estado do Rio de Janeiro, temos o cenário apresentado no Quadro 3.6, dominado quase totalmente por instituições do ensino superior privadas. Entre as instituições públicas de ensino superior, apenas a Universidade Federal Fluminense conta com um MBA em Gestão de Recursos Humanos; as demais são todas particulares. Infelizmente, nas informações oferecidas por estes cursos via *Internet*, não há dados sobre valor e mensalidades. Mas sabe-se que no Brasil, um MBA, por exemplo, custa entre sete e 48 mil Reais (<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos>, acesso em 14/01/2010). Estes valores funcionariam como um “filtro” econômico entre os profissionais.

**Quadro 3.6**  
**Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e MBAs na ARH – estado do Rio de Janeiro**

<b>Instituição de ensino superior</b>	<b>MBAs e especializações</b>
UFF	MBA em Gestão de Recursos Humanos
PUC-RJ	MBA em Gestão de Recursos Humanos
Universidade Cândido Mendes	MBA em Gestão de Pessoas
	Gestão do Capital Humano
	Gestão Estratégica de Pessoas
	Gestão de Recursos Humanos
Universidade Estácio de Sá	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Universidade Castelo Branco	MBA em Gestão de Recursos Humanos
	MBA em Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde <i>On e Off Shore</i>
Centro Universitário Augusto Motta	Gestão de Pessoas
Universidade Gama Filho	Gestão Estratégica de Pessoas
UniverCidade	MBA em Gestão de Recursos Humanos
	MBA em Gestão de Recursos Humanos
Universidade Veiga de Almeida	MBA em Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento nas Organizações
	Gestão de RH e Psicologia Organizacional
Instituto Metodista Bennet	Gestão de Recursos Humanos
Faculdade Cenecista de Itaboraí	Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas
Faculdades Integradas Anglo-Americano	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Faculdades Souza Marques	MBA Executivo Internacional em Gestão Empresarial com Ênfase em Gestão de Pessoas
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Macaé	Motivação e Gerência de Pessoas
	Gestão Estratégica de Pessoas
Faculdades Simonsen	MBA em Gestão de Recursos Humanos
Centro Universitário Serra dos Órgãos	Gestão de Recursos Humanos
Faculdades Integradas de Jacarepaguá	MBA em Gestão Organizacional de Pessoas
Fundação Oswaldo Aranha	

Fonte: *sites* das IES.

Os dados sobre a formação desse grupo profissional permitem levar à conclusão de que não há uma única categoria de diplomados em cursos de graduação e pós-graduação. Há sim profissionais habilitados por uma infinidade de instituições de ensino superior. Tal fato leva a crer que nem administradores, nem psicólogos, nem quaisquer outros diplomados têm monopólio sobre a ARH e poder de controle das atividades da categoria, deixando, provavelmente, mais espaço a distintas concepções sobre a inserção profissional, e, com efeito, sobre os recursos (ou capitais) que garantiriam,

hoje, empregabilidade<sup>45</sup>. Pode-se argumentar, também, que em todos os grupos ocorrem disputas, tanto internas, entre os pares, quanto externas, com diplomados de áreas distintas, pela definição de fronteiras de “jurisdição”.

Uma vez que não há uma certificação legalmente definida para atuação, a fronteira do grupo é bastante fluida, havendo maior disputa, no caso, entre administradores e psicólogos, que podem e devem traçar estratégias que permitam conseguir definir sua colaboração de forma mais consistente e clara aos olhos de quem os contrata. O que parece haver de forma mais generalizada é uma disputa individual, realizada por cada profissional. Esse fato pode demonstrar certa falta de organização interna, isto é, de organização como categoria profissional que leve, às vias de fato, à concretização de um projeto coletivo de profissionalização (LARSON, 1998). Esse projeto parece estar sendo gestado pela ABRH, tal como foi apontado anteriormente.

Segundo Cirlene Werneck, a pesquisa realizada pela ABRH Nacional

“(…) mostra que o mercado reconhece as certificações cuja prática dos profissionais certificados traga resultados diferenciados para as suas organizações. (...) Os cursos de Tecnólogo de RH estão sendo bem vistos pelas organizações. Temos um número significativo de universidades e instituições com cursos que trazem bons resultados para as organizações. São poucos os profissionais que responderam à pesquisa que não têm curso superior (menos de 2%) e mais de 75% possuem curso de extensão. Isso mostra que os profissionais de RH estão buscando formação e atualização para responderem às exigências do mercado” (BISPO, 2008).

---

<sup>45</sup> É possível identificar, portanto, certo “problema” de controle de saída dos diplomados para o mercado, o que demonstra o quanto uma profissão pode ter mais ou menos prestígio (FREIDSON, 1998; LARSON, 1977). Para um ganho maior de reconhecimento e legitimidade social, o controle deveria ser feito durante todo o treinamento (no ensino superior), por meio de um programa unificado, com disciplinas oferecidas por todos os estabelecimentos de ensino credenciados (ALVES, 2007). Além disso, a padronização de um serviço pode ser tomada como um fator de extrema importância para o fortalecimento de uma categoria profissional (LARSON, 1977).

Entretanto, a ABRH estaria “montando estrutura própria para o desenvolvimento do projeto” de certificação. Para ela, seria

“importante lembrar que este é um trabalho árduo que precisa de muito estudo, muita participação de voluntários e de um investimento financeiro significativo para ser implantado” (BISPO, 2008).

Acrescenta que

“para se ter uma idéia da complexidade, a SHRM – Society for Humam Resource Management iniciou estudos para a certificação do profissional de RH em 1960, e somente em 1976 ocorreu a primeira certificação. Após 30 anos já certificaram mais de 150 mil profissionais. Todos nós queremos que o processo seja rápido, contudo, não vamos abrir mão dos padrões de qualidade estabelecidos, pois serão eles que darão credibilidade à Certificação do Sistema ABRH. (...) O profissional de RH terá um selo de excelência com visibilidade no mercado. Ele terá a certeza de que está habilitado a conduzir processos e a tomar decisões acertadas nas principais dimensões de atuação do profissional generalista. Principalmente os mais novos que estão deixando de ser especialistas com este “selo” melhoram seu grau de empregabilidade o que, por sua vez, pode influir na eventual obtenção- não automática, evidentemente – de promoção. Neste caso haverá um retorno claro sobre o investimento feito na certificação. Num mercado ainda pouco profissionalizado a certificação representa um grande diferencial competitivo em relação a profissionais não certificados. Para as empresas, diminui fortemente o risco empresarial na seleção de profissionais de RH ao escolher uma pessoa certificada. Profissionais certificados significam maior competência, eficácia e produtividade da área de RH na empresa”. (BISPO, 2008).

---

### 3.2.4 Cargos, salários e atividades

---

#### a) Cargos e salários em gestão de pessoas

---

Em pesquisa empreendida na *Catho Online*<sup>46</sup> a anúncios<sup>47</sup> de empregos relacionados à ARH (em pequenas, médias e empresas de grande porte no Brasil), no período de 1 a

---

<sup>46</sup> A Catho é líder no mercado da intermediação de oportunidades de emprego no Brasil. O *site* foi criado em 1996 pela marca de Thomas A. Case, tendo se tornado o classificado *on line* de currículos e empregos mais acessado da América Latina. Profissionais e estagiários pagam uma assinatura para anunciar seus currículos e utilizar uma série de serviços exclusivos. As empresas anunciam suas vagas de emprego gratuitamente e também têm acesso a serviços que facilitam e agilizam o processo de contratação. Para

19/05/2009, foram encontrados mais de 30 cargos distintos, entre analistas, assistentes, auxiliares, supervisores, consultores, gerentes e professores (Quadro 3.7), o que leva a crer que os chamados “profissionais da ARH” combinam num mesmo agregado social grupos diferentes sob diversos aspectos<sup>48</sup>. Para assistentes e auxiliares, em geral, desempenhando funções burocráticas do “DP”, exige-se o ensino médio. Para os cargos com atividades “estratégicas” exige-se, o ensino superior completo, geralmente, nos cursos de Administração de Empresas e Psicologia, e, quase sempre, é desejável a pós-graduação em Gestão de Pessoas.

Os salários variam de acordo com a qualificação (ensino médio ou superior) e porte da empresa. Entre 103 anúncios analisados: 22 ofereciam remuneração entre 501 e 1.000 Reais; 46 entre 1.001 e 2.000 Reais; 22 entre 2.001 e 3.000 Reais; 8 entre 3.001 e 4.000 Reais; 1 entre 5.001 e 6.000 Reais; 2 entre 6.001 e 7.000 Reais; e apenas 1 acima de 10.000 Reais. Os salários mais altos foram oferecidos a gerentes e consultores, e os menores a auxiliares e assistentes. De acordo com o Critério de Classificação Econômica Brasil, estas categorias pertenceriam, grosso modo, entre os grupos C e A1, concentrando-se, sobretudo, entre os grupos C e B2, com uma média de rendimento

---

empresas de RH há um limite de cinco anúncios a cada período de 30 dias. Há uma média de 6 mil contratações mensais. Entre os recrutadores, 95% dizem que voltariam a anunciar vagas de emprego no *site*, e entre os assinantes, 80% recomendariam a Catho Online para outras pessoas. Atualmente, o site possui mais de 155 mil assinantes e mais de 70 mil empresas que anunciam vagas de emprego. Além disso, conta com 14 mil *sites* afiliados e cerca de 175 *sites* parceiros, entre os quais se destacam portais de grande audiência, como o MSN e o Yahoo. É um dos endereços eletrônicos mais visitados do Brasil, com mais de 7 milhões de visitantes únicos mensais e cerca de 65 milhões de páginas visitadas por mês ([www.catho.com.br](http://www.catho.com.br), acesso em 22/06/2009).

<sup>47</sup> O total de anúncios foi de 103.

<sup>48</sup> Isso mais uma vez corrobora a tese de que há mais disputas individuais do que associação para um projeto coletivo de profissionalização.

médio mensal entre R\$ 726,26 e R\$ 2.012,67. Entretanto, de acordo com o portal *administradores.com.br*<sup>49</sup>, o profissional de RH tem média salarial alta.

Em reportagem publicada em 4/9/2006 neste portal, a média salarial dos profissionais de recursos humanos seria alta, segundo estudo promovido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil e pela Toledo e Associados. A constatação faria uma comparação à remuneração dos profissionais de *marketing* e vendas. A renda média mensal dos profissionais de RH seria de R\$5.700,00, enquanto os de marketing de R\$ 2.300,00, e os vendedores, de R\$ 2.400,00. Um dos motivos apontados para essa diferença foi a faixa etária. Entre os profissionais de RH, a idade média seria de 40 anos. A reportagem também aponta que os homens tem salários maiores que os das mulheres (39% a mais). O estudo foi conduzido a partir de entrevistas com 150 profissionais paulistanos, o que pode não representar a situação brasileira.

---

<sup>49</sup> Acesso em 14/1/2010.

**Quadro 3.7**  
**Anúncios de empregos da Catho Online – cargos na ARH**

<b>Auxiliares</b>	auxiliar administrativo de recursos humanos
	auxiliar administrativo financeiro com ênfase em recursos humanos
	auxiliar administrativo/recursos humanos
	auxiliar de departamento pessoal e gestão em recursos humanos
<b>Assistentes</b>	assistente de departamento pessoal e recursos humanos
	assistente de recursos humanos
	assistente de recursos humanos II
<b>Analistas</b>	analista de contratos <i>senior</i> - recursos humanos
	analista de departamento pessoal e recursos humanos
	analista de recursos humanos - <i>junior</i> - desenvolvimento e treinamento
	analista de recursos humanos
	analista de recursos humanos e departamento pessoal
	analista de recursos humanos e qualidade
	analista de recursos humanos <i>junior</i>
	analista de recursos humanos pleno
	analista de recursos humanos pleno (foco em departamento pessoal)
	analista de recursos humanos <i>senior</i>
	analista de recursos humanos/folha de pagamento
	analista de recursos humanos/selecionador
	<b>Consultores</b>
consultor de recursos humanos	
consultor de sistemas e processos de recursos humanos	
consultor em recursos humanos (implantar e parametrizar módulos de recursos humanos)	
consultor em recursos humanos <i>senior</i>	
consultor interno de recursos humanos <i>senior</i>	
<b>Outros</b>	coordenador de departamento pessoal e recursos humanos
	encarregado de recursos humanos
	engenheiro - consultor estratégico de recursos humanos
	especialista em recursos humanos
	gerente de recursos humanos
	gerente de recursos humanos (desenvolvimento)
	professor de recursos humanos
	psicólogo - recursos humanos
	supervisor de recursos humanos
supervisor de recursos humanos - departamento pessoal	

Fonte: Catho On line (www.catho.com.br, acesso entre 1 e 19/05/2009).

## b) Atividades cotidianas em gestão de pessoas

---

Entre as atividades desempenhadas por estes profissionais, com maior frequência, estão o “recrutamento”<sup>50</sup>, a “seleção”<sup>51</sup>, o “treinamento” e o “desenvolvimento de pessoal”<sup>52</sup>, além do controle de admissão, demissão e férias. Em seguida, encontra-se a administração de benefícios, a administração de folha de pagamento e de cargos e salários (Quadro 3.8). No momento, pode-se afirmar que o profissional da ARH parece ter acumulado todas as funções descritas em um século de história da administração. As atividades mais relacionadas à gerência ainda são reduzidas a poucos profissionais. As empresas contratam celetistas, com maior frequência, para o “DP”. Atividades mais

---

<sup>50</sup> O recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer seu processo seletivo. Funcionaria como um procedimento de comunicação, ou seja, de divulgação das oportunidades de emprego, atraindo candidatos para a seleção.

<sup>51</sup> A seleção de pessoas funciona como uma espécie de “filtro”, permitindo que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentem características desejáveis. O RH buscaria dentre vários candidatos recrutados, os mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização. Para Chiavenato (1999:107), seria um processo de comparação e decisão. Isto é, seriam comparados os requisitos do cargo a ser preenchido (fornecidos pela descrição e análise do cargo) e o perfil das características dos candidatos (obtido por meio de técnicas de seleção). A seleção também deve ser uma “responsabilidade de linha e função de *staff*” executada pelo órgão de RH e devendo contar com especialistas e psicólogos. Mas a decisão final sobre aceitar ou rejeitar candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. As técnicas de seleção, em geral, são agrupadas em cinco categorias: entrevista; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicométricos; testes de personalidade; e, técnicas de simulação.

<sup>52</sup> De acordo com Chiavenato (1999:294), antigamente, alguns especialistas da ARH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, entretanto, o conceito teria sido ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Deste modo, o treinamento seria considerado como um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. E, diferentemente do “desenvolvimento”, seria orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas como o desempenho imediato. Já o desenvolvimento focalizaria, geralmente, os cargos a serem ocupados no futuro, e as habilidades e capacidades que serão requeridas. Para o autor, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento constituiriam processos de aprendizagem (CHIAVENATO, 1999:296).

“estratégicas” ficam por conta de analistas e consultores. Estes últimos, geralmente, são prestadores de serviços, e não funcionários celetistas.

**Quadro 3.8**  
**Anúncios de empregos da Catho Online – frequência das atividades desempenhadas dos**  
**cargos em gestão de RH**

Número de referências às atividades nos anúncios de empregos															
Descrição das atividades dos cargos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15 e +
Recrutamento e seleção															
Treinamento e desenvolvimento															
Controle de admissão, férias, rescisão, demissão															
Administração de benefícios															
Administração de folha de pagamento															
Aplicação de testes psicológicos															
Administração de cargos e salários															
Cálculo e recolhimento de impostos															
Entrevista individual															
Condução de dinâmicas de grupo															
Avaliação de desempenho															
Levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento															
Políticas de integração															
Elaboração de relatórios															
Relacionamento com sindicatos															
Ministro de cursos comportamentais															
Administração da comunicação interna															
Pesquisa de clima organizacional															
Descrição de cargos															
Ministro de cursos técnicos															
Acompanhamento de processos de estagiários															
Organização de eventos															
Desenvolvimento de planos de carreira															
Triagem de currículos															
Convocação de entrevista															
Entrevista coletiva															
Contato com o gestor															
Finalização da vaga															
Ministro de programas de integração															
Consultoria para cursos externos e internos															
Elaboração de material didático instrucional															
Criação, inovação de processos e transformação da cultura da empresa															
Medicina e segurança do trabalho															
Promover ações de qualidade de vida e assistência a funcionários															
Responsabilidade social															
Estudos avançados de organização															
Práticas competitivas para gestão de pessoas															
Qualidade															
Avaliação de competências															
Gestão de programa de inclusão de deficientes															

Fonte: Catho Online (www.catho.com.br, acesso entre 1 e 19/05/2009).

De acordo com Cirlene Werneck, a pesquisa empreendida pela ABRH Nacional, informa que

“quanto à atuação um grande número de respondentes atua na área de Treinamento, Recrutamento e Seleção, Consultoria Interna e ainda temos muito profissionais trabalhando em Departamento Pessoal” (BISPO, 2008).

Comenta também que

“No nosso país, além da diversidade fantástica de empresas com diferentes ramos de atividade, diferentes constituições societárias, e de diferentes portes, situam-se em regiões de estágios variados de evolução. Isso confere a estas organizações diferentes graus de necessidade e de exigência que precisam ser respeitados. Temos organizações que contam com profissionais de RH somente para cumprir com as questões legais até organizações que possuem sim RH estratégico. O que se percebe é uma maior valorização do profissional de RH e a conscientização destes profissionais quanto à responsabilidade da sua atuação e a conseqüente necessidade de estar preparado para dar as respostas que as organizações precisam. Outra questão importante é que temos sim diversas atividades operacionais dentro da área de RH que precisam ser bem feitas para dar suporte e credibilidade para uma ação mais estratégica. Isso exige conhecimentos e habilidades dos diversos subsistemas de RH. (...) O que a pesquisa mostrou é que a carreira generalista é mais valorizada após alguns anos de carreira e nos cargos de chefia. Porém, 20% dos profissionais com cargo de chefia disseram que a atuação generalista é sempre valorizada e 63% dos profissionais de RH sem cargo de chefia afirmaram que buscam desenvolver uma carreira generalista. Já a pesquisa qualitativa mostrou que em função da amplitude e da complexidade da área, o ideal seria termos especialistas e generalistas trabalhando juntos. Aponta também que hoje a atuação do profissional de RH é mais especialista, pois o perfil demandado pela maioria das organizações é tático operacional e não de estratégia, de inovação e de líder de mudanças e transformações. Porém sinalizam que a demanda por generalistas está aumentando, pois responde às exigências do mercado nas mais diversas áreas. Em geral, hoje os profissionais precisam conhecer o negócio e pensar estratégica e sistemicamente” (BISPO, 2008).

### 3.3 Representações

---

A questão da identidade no mundo do trabalho já foi e ainda é muito debatida em diversos estudos no campo das ciências sociais. Atividades tradicionais como engenharia, direito e medicina foram e ainda são analisadas em seus mais complexos pontos de atuação e reconhecimento (ALVES, 2007). O mesmo não pode ser afirmado para a categoria profissional em análise, e tentar perceber o processo de construção da identidade profissional deste grupo não é uma tarefa fácil. A análise da categoria se aproxima muito da investigação dos “*cadres*” (gerentes) feita por Boltanski (1984). O autor argumenta que os “*cadres*” teriam colocado um problema para a Sociologia, isto é, sua própria existência, na medida em que combinam num mesmo agregado social grupos muitos diferentes em diversos aspectos.

“E o que fazer com indivíduos que se afirmam como pertencentes a este grupo?”, pergunta Boltanski. O autor observa que de forma a lidar com objetos “delimitados” e “palpáveis”, a Sociologia das Profissões teria oscilado entre dois procedimentos (não mutuamente exclusivos, de fato). Ou o grupo seria definido por referência a uma tipologia formal construída pelos propósitos da investigação, ou seria tomado em “seus próprios termos”, com seu “*common name*” e com suas próprias representações, e então, racionalizado tomando por base as transformações tecnológicas e a divisão técnica do trabalho, de forma a dar unidade e objetividade ao grupo. Tentando transcender estas duas perspectivas metodológicas, afirma que se poderia explicar a forma tomada pelo grupo no exame de sua “força social de definição e delimitação”.

Do material analisado do “RH Portal” e o “RH.COM.BR” pode-se dizer que os profissionais da ARH acreditam que “ser um profissional da ARH não é para qualquer

um”, devendo ter um “perfil bem definido, onde se destaca a competência para implementar práticas inovadoras”, “criar, observar tendências, inovar”. Definir-se-iam como “servindo de elo e fonte de equilíbrio entre trabalhadores e direção”. Entre as “competências” mais citadas estão a “credibilidade pessoal”, a “capacidade de gerenciar mudanças e a cultura da empresa” e o “conhecimento do negócio”. Entretanto, segundo os resultados da pesquisa conduzida pela ABRH, os profissionais ainda vêem sua área como auxiliar no planejamento estratégico das empresas e não como participante com voz ativa em ações que envolvem “decisão” nas organizações.

Do total de entrevistados, 39% afirmou que participa do planejamento, mas os 61% restantes vêem o RH como uma área de suporte. Segundo Ralph Arcanjo Chelotti, presidente da ABRH-Nacional, esses dados evidenciam a necessidade de um amplo debate sobre como inserir as áreas de gestão de pessoas nos processos decisórios das empresas (E-PRESS COMUNICAÇÃO, 2008). Além disso, os profissionais se percebem como passando por uma fase de transição, onde a tendência tem sido o abandono das atividades burocráticas em troca de atividades “estratégicas”, fazendo também com que tenham que “evoluir”, mudar de “comportamento” e enfrentar desafios para um “alinhamento aos objetivos organizacionais”, o que quase sempre se traduz no conhecimento do/s negócio/s da empresa (e de suas concorrentes).

Vejamos algumas falas:

“A maioria dos executivos de recursos humanos ainda enfrenta o desafio de responder aos inputs da cúpula de forma eficiente e ágil, desprendendo-se das funções administrativas e burocráticas que muitas vezes parecem restringir os movimentos do departamento, como um peso de chumbo preso aos pés que os impede de correr”;

“Na busca por uma identidade própria, as áreas e alguns profissionais de RH vêm fazendo tentativas – algumas interessantes, outras nem

tanto – começando pelo nome da área. (...) O que percebo é que hoje em dia nenhuma área de RH aceita ser chamada de DP. (...) penso que estamos falando de uma evolução de tarefas, objetivos e missão”;

“Na opinião do Diretor-Presidente da EDPeople Talentos Humanos, (...) a profissão passou por uma evolução natural, em virtude da informática e da terceirização (...). (...) o profissional de RH precisou evoluir, caso contrário estaria fadado à extinção. Foi quando ele passou a dar mais importância aos seus talentos humanos, e a perceber que mais do que burocrática e administrativa, a profissão do administrador de pessoal poderia ser altamente valiosa para a empresa, já que estaria encarregada de cuidar do desenvolvimento de funcionários”;

“Trabalho com RH há 33 anos e sei que mudou muita coisa desde aquele tempo até hoje, mas ainda são poucos os departamentos de RH das empresas que são efetivamente estratégicos para o negócio da empresa. Parte dessa culpa é do próprio RH, que se encolhe e não assume o risco, não toma a responsabilidade pelas decisões (...)”. “O que temos visto como políticas de RH em muitas organizações são: jornais internos, festas de confraternização ao final do ano, flores para as mulheres no dia internacional da mulher, cartões de aniversários, dia das mães e dos pais e outras atividades dessa natureza. Não passam de perfumarias – atividades com pouca importância”;

“(...) falta foco, falta estratégia, falta planejamento e alinhamento de ações voltadas para os objetivos organizacionais. (...) os empresários precisam cobrar do RH uma nova postura frente aos desafios que cada organização vive e enfrenta em seu dia-a-dia. Por outro lado, os profissionais da área de RH devem entender o mundo globalizado em que estamos vivendo e, que nos é cobrado um novo comportamento, uma nova maneira de trabalhar e produzir. O RH deve ter objetividade. Deve ter como foco a melhoria contínua do clima organizacional para que os colaboradores atinjam seus resultados (...)”;

“A idéia de ter um RH estratégico vem sendo amplamente divulgada como uma tendência mundial. Na verdade, como explica o Prof. Edgar Costa, o RH está em processo de trânsito, cujo objetivo é se tornar um business partner”;

“Ana Cecília da Silva é supervisora de RH da rede de livrarias FNAC. Com 12 anos de profissão, Cecília explica que uma das principais mudanças na carreira do administrador de pessoal foi que ele deixou de ser apenas um administrador de problemas para ser um provedor de soluções também. (...) hoje vejo que o profissional de RH está mais proativo e passou a ser muito mais valorizado também”.

### 3.4 Conclusões do capítulo

---

Neste capítulo tive por objetivo caracterizar o grupo profissional objeto de estudo desta pesquisa. Primeiramente, procurei resgatar a história da categoria, dando relevo aos processos de configuração e reconfiguração social, ao mesmo tempo em que, de forma simples e objetiva, tentei mostrar como as práticas profissionais estiveram articuladas a transformações na dinâmica da economia capitalista, e, com efeito, nos modos de administração das organizações. O Anexo 3, onde traço uma breve história da administração das organizações complementa estas expectativas iniciais em torno da “rápida trajetória histórica da gestão de pessoas”. Fazendo uso de textos do Prof. Idabelto Chiavenato, mostrei, ao longo do século XX, três “eras” com diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas nas organizações.

Pude observar que durante todo o período, o ser humano foi sendo mais bem tratado e recebendo maior atenção, e assim, atualmente, uma das principais atribuições da área consistiria em trabalhar na atração, retenção e desenvolvimento do “capital humano” das empresas. Deste modo, o perfil e as funções do “gerente de RH” têm sofrido mudanças. Busquei formas de melhor desenhar esse perfil em transformação, marcado por uma maior “autonomização” desse grupo profissional frente aos empregadores, na medida em que grande parte dos profissionais da ARH dirigiram-se para o trabalho em agências de empregos, de locação de mão de obra, e para consultorias em gestão empresarial (a partir dos anos 90), o que pode ser acompanhado pela emergência de um grande “mercado de intermediação dos empregos”.

Entretanto, o grupo parece carecer, ainda, de certa “autoridade”, no sentido dado por Paul Starr (1982) de autoridade cultural, uma vez que não apresenta uma padronização

do treinamento, homogeneidades de práticas, visões e ações no mundo. A homogeneização de uma área do conhecimento através da socialização profissional adequada de seus membros é fundamental para a construção da “autoridade” de um grupo profissional, como mostra Magali Larson (1979) e estratégica para conquistar poder e recompensas sociais, além de estabelecer formações e fronteiras identitárias. Não há, portanto, uma racionalidade cognitiva própria (“*expertise*”) a todos os membros; não há uma única categoria de diplomados em cursos de graduação e pós-graduação. E, uma vez que não há uma certificação legalmente definida, a fronteira do grupo seria bastante fluida.

Posteriormente, os dados primários levantados (*webgrafia*, dados do portal *Universia Brasil*, dados de instituições de ensino superior, e anúncios de empregos) e os dados secundários reunidos (da pesquisa empreendida pela ABRH Nacional) foram sistematizados e trabalhados a partir da ferramenta conceitual weberiana de “tipo ideal” e de pistas teórico-metodológicas da Sociologia das Profissões (questionário Anexo 2). Concluí que, tipicamente, o profissional da ARH pode ser caracterizado como mulher, psicóloga ou administradora de empresas, com pós-graduação em gestão de pessoas, atuando, principalmente em recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Mas, muitas delas também acumulam as atividades burocráticas do Departamento de Pessoal (o “famoso DP”).

O salário desses profissionais é bastante variável em função do porte da empresa e de sua própria qualificação. Os “gerentes” e “consultores” ganham mais, entretanto, os serviços prestados seriam menos regidos por contratos não firmados com base na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Já com relação à identidade profissional do

grupo, foi apontado que acessar seu processo de construção identitária não é tarefa fácil, uma vez que combinam num mesmo agregado social grupos muito diferentes em diversos aspectos. Na perspectiva sugerida por Boltanski (1984), a “forma tomada pelo grupo” deve e pode ser mais bem explicada e analisada no exame de sua “força social de definição e delimitação”. Nesta, remetem-se, sobretudo, para a definição de um perfil de competências necessárias à sua atuação.

Segundo os resultados da pesquisa conduzida pela ABRH, os profissionais da ARH ainda veem sua área como auxiliar no planejamento estratégico das empresas e não como participante com voz ativa em ações que envolvem “decisão” nas organizações. Poder-se-ia argumentar que essa “exigência participativa no planejamento estratégico das organizações” estaria na base de sua percepção como “passando por uma fase de transição”, onde a tendência tem sido o abandono das atividades burocráticas em troca de atividades mais estratégicas, fazendo também com que tenham que “evoluir”, “mudar de comportamento”, e “enfrentar desafios”, para um melhor “alinhamento aos objetivos organizacionais”, o que quase sempre se traduz no conhecimento do/s negócio/s da empresa e de suas concorrentes.

No próximo capítulo (Capítulo 4) pretende-se, através de pesquisa empírica, responder a uma série de questões – O que conta, do ponto de vista dos profissionais da ARH para a inserção profissional? Quais os requisitos necessários do “bom trabalhador”? Quais as categorias utilizadas no raciocínio sobre as qualidades necessárias a uma carreira de sucesso? Como essas qualidades se traduzem na prática desses profissionais? – a partir de entrevistas semi-estruturadas e da análise do conteúdo de artigos e reportagens escritos/publicados por estes profissionais. Trabalharei, portanto, com significados,

motivações, valores e crenças do grupo, o que pode ser sintetizado na expressão “representações sociais”.

## Capítulo 4

---

### OS PROFISSIONAIS DE RH SOB O OLHAR SOCIOLÓGICO

O que conta, do ponto de vista dos profissionais da ARH para a inserção profissional? Quais os requisitos necessários do “bom trabalhador”? Quais as categorias utilizadas no raciocínio sobre as qualidades necessárias a uma carreira de sucesso? Como essas qualidades se traduzem na prática desses profissionais? Neste Capítulo pretende-se, através de pesquisa empírica, responder a esta série de questões. Foi feito uso de dois conjuntos de dados; o primeiro, refere-se a artigos, reportagens e entrevistas publicadas no *site* RH.COM.BR. O segundo, é resultante de entrevistas realizadas com dez profissionais da área no mês de abril de 2010. As seções a seguir (4.2 e 4.3) esclarecem e detalham estas duas fontes de dados utilizadas na pesquisa.

Na seção 4.4 a postura adotada foi a de analisar o material coletado numa tentativa de identificar, do ponto de vista dos profissionais da ARH, os atributos do “bom profissional”, as categorias utilizadas em seu raciocínio na classificação do “bom trabalhador”. Cabe a observação de que, nesta seção, não tive por objetivo listar, como é comum em diversos trabalhos, o rol de competências necessárias para o “novo trabalhador” – aquele da era “flexível” – mas o de traduzi-las, por meio do “raciocínio” e da prática de um grupo profissional, que lida, diariamente, com esta demanda, com esta necessidade de “tradução” de requisitos ou atributos demandados pelos empregadores.

Desta forma, este trabalho contribuiria para o acúmulo de conhecimento dos ditos “intermediadores do mercado de trabalho”, já não tão “ilustres desconhecidos”

(GUIMARÃES, 2008). Como visto no Capítulo 3, se há uma literatura ávida em relatar a emergência e expansão das empresas de locação, agenciamento e seleção de mão de obra, pouca atenção foi dada à caracterização dos profissionais atuantes nestas empresas. Sabe-se ainda pouco sobre suas práticas e seus sistemas de pensamento; sobre as formas como operam, cotidianamente, a identificação de “competências” e de uma “classificação” dos candidatos a empregos. No caso de pessoal de ensino superior, haveria, ainda, um número menor de evidências registradas.

O trabalho também contribuiria para uma melhor compreensão da estruturação do mercado de trabalho e inserção profissional do pessoal diplomado de ensino superior. Se até umas duas décadas atrás, estes tinham no diploma uma “passagem” quase direta de acesso às “melhores” oportunidades de emprego, as transformações econômicas e organizacionais que tiveram início na década de 1970 teriam provocado mudanças no perfil da trajetória ou carreira deste grupo, levando a um clima de incerteza quanto ao prestígio e ao *status* do diploma. Na emergência do “modelo de competência”, uma série de outros recursos agregaria valor à formação acadêmica, condicionando, portanto, as chances de obtenção de um emprego estável ou “durável” nas empresas.

No Capítulo 3 foi possível perceber como os profissionais da ARH foram chamados a se “reconfigurar” para dar conta de lidar com as transformações ocorridas, e, principalmente, com as competências demandadas pelos empregadores, notadamente, nos processos de recrutamento e seleção de pessoal. Além de funções nomeadamente “burocráticas”, relacionadas às leis de proteção e garantia do benefício dos trabalhadores, estes têm sido convocados a assumir “funções estratégicas”, atuando de forma a fazer das pessoas um elemento competitivo para as organizações. Foi visto que

o grupo profissional, marcadamente feminino, percebe-se como num momento de “transição”, ainda vendo sua “área” como auxiliar à estratégia empresarial.

Foi também apontada a hipótese de maior autonomização do grupo, uma vez que grande parte destes profissionais atuam em ELAS, isto é, empresas de locação, agenciamento e seleção de mão de obra. Apesar desta maior “autonomização”, a dificuldade em se estabelecer como “decidores” em termos de recursos humanos nas organizações, isto é, de fazerem valer o seu “ponto de vista” em termos da seleção de pessoal, pode estar no fato de agregarem, em um mesmo grupo, perfis sociais distintos em diversos aspectos. Além disso, ao fazer uso da indicação metodológica de Boltanski (1981 e 1984), de tipificar o grupo em seus “próprios termos”, com suas próprias representações, pude perceber que sua “força social de definição e delimitação” é marcada por atributos profissionais “generalizantes”.

Para eles, qualidades como “credibilidade pessoal”, “capacidade de gerenciar mudanças e a cultura da empresa” seriam requisitos ou atributos essenciais para o trabalho como profissional da área de recursos humanos. Lanço aqui, também a hipótese de que este “afastamento” da ARH das empresas “usuárias”, constituindo-se como serviço terceirizado, teria direcionado os atributos do “bom profissional” a aspectos cada vez mais gerais, distantes da cultura das empresas, e, portanto, de situações particulares. Tal generalização é evidenciada na “tradução” que fazem no pensamento e na prática, dos atributos do “bom trabalhador” e das condições para sua inserção profissional.

Deste modo, residiria todo o interesse em “tipificar” esses profissionais. Provavelmente, há divergências quanto à categorização dos atributos “do bom trabalhador” se forem comparados antigos profissionais de um ramo específico (o qual pertence a vaga de

trabalho aberta), ou se são psicólogos generalistas. No primeiro caso, a experiência em um setor de atividade peculiar poderia lhes dar subsídios para uma “tradução” dos atributos requisitados pelas práticas relacionadas à função a ser exercida pelo futuro empregado. No segundo caso, a tendência seria para a mobilização de critérios generalizantes e transversais a todos os setores de atividade. Poder-se-ia comparar, também, profissionais de consultorias e aqueles pertencentes a uma única organização<sup>53</sup>.

Por fim, se os três primeiros grupos bibliográficos serviram para que eu pudesse “ir a campo”, um quarto constituir-se-ia de uma série de conceitos que utilizei na análise do material sistematizado neste Capítulo. Deste modo, poderia afirmar que as primeiras leituras dos dados por mim reunidos foram realizadas por meio de premissas mais gerais, para, no processo de pesquisa e análise, fazer uso de conceitos tais como o de “processo civilizador” de Elias (1939) e de “projeto reflexivo” de Giddens (1999). Se a inserção profissional é representada pelo grupo objeto de estudo como um “processo”, envolvendo o próprio projeto de vida do diplomado, meu argumento caminha na direção de que esse projeto é “reflexivo”, exigindo, ao mesmo tempo, do “bom trabalhador”, comportamentos típicos do “homem civilizado ocidental”.

O processo de construção identitária proposto por Dubar, poderia ser, a meu ver, melhor descrito a partir da obra MODERNIDADE E IDENTIDADE de Anthony Giddens (1999). Giddens pode ser apontado como um dos autores que buscam um caminho intermediário entre a “dissolução do sujeito” e a redução da sociedade à subjetividade individual. O tema por excelência no qual trabalha esta “síntese” é a questão da

---

<sup>53</sup> Nesta pesquisa, entretanto, só foram considerados profissionais que atuam no atendimento a várias empresas, como se verá adiante, principalmente, entre os entrevistados. Todos têm atuação maior em “consultorias”.

“modernidade”, e, mais recentemente, referindo-se às sociedades contemporâneas à “alta modernidade” ou “modernidade tardia”, sendo estas analisadas sempre em comparação com as instituições das sociedades tradicionais, uma vez que por “modernidade” entende o conjunto de instituições que se estabeleceram na Europa pós-feudal.

Para ele, as instituições e modos de comportamento modernos, que se tornaram praticamente mundiais sem seus impactos, apresentariam uma “descontinuidade” com a cultura e com os modos de vida pré-modernos. Nos textos de Giddens, essa “descontinuidade” seria marcada por “dinamismo”, ou seja, o mundo moderno seria “desenfreado”; o ritmo e o impacto das mudanças sociais seriam muito mais rápidos, afetando as práticas sociais e os modos de comportamento. Explicando o caráter dinâmico da modernidade, Giddens aponta a “separação tempo-espaço”<sup>54</sup>, a “descontextualização das instituições sociais”<sup>55</sup>, as “garantias simbólicas”<sup>56</sup>, e os “sistemas periciais”<sup>57</sup>, que empurrariam a vida social para fora do alcance de práticas pré-estabelecidas.

---

<sup>54</sup> Nas sociedades tradicionais, o tempo e o espaço estavam sempre ligados pela situacionalidade do lugar. Nas sociedades modernas, os indivíduos fisicamente ausentes seriam capazes de coordenar rigorosamente suas ações.

<sup>55</sup> Diria respeito à remoção das relações sociais dos contextos locais e sua rearticulação através de trechos indefinidos de tempo-espaço. A descontextualização poderia se dar por dois mecanismos ou sistemas abstratos: as garantias simbólicas e os sistemas periciais.

<sup>56</sup> Seriam meios de trocas padronizados, podendo ser intercambiáveis em uma pluralidade de contextos.

<sup>57</sup> Seriam modos de conhecimento técnico com validade independente dos praticantes ou clientes que os usam. Não restringir-se-iam às áreas tecnológicas, mas abrangeriam as relações sociais e os aspectos íntimos do *self*. Giddens coloca que os sistemas periciais pressupõem confiança e compromisso. O compromisso se relacionaria com o esvaziamento tempo-espaço porque nós confiamos em técnicos que não ficam sob nossa vigilância, com conhecimentos que são constantemente superados e modificados. E assim, a modernidade seria também uma sociedade de risco e perigo. Ou seja, a maioria dos aspectos da atividade social e das relações materiais com a natureza seriam revistas à luz de novas informações ou

Nesse contexto, viver passaria a significar tomar atitudes calculadas em relação às possibilidades de ação abertas; viver seria um “projeto reflexivo”. Enquanto indivíduos e coletividade seríamos confrontados continuamente com a nossa existência social contemporânea. E assim, sua reflexão passa a se concentrar no entendimento dos mecanismos pelos quais as “autoidentidades” são constituídas pelas instituições da modernidade, influenciando, igualmente, a constituição social. No Capítulo 3, “*A trajetória do eu*”, Giddens mostra que a reflexividade estender-se-ia ao núcleo do *self*. Nas sociedades tradicionais a linhagem, o gênero, o status e outros atributos sociais definiriam a identidade do indivíduo. Na modernidade, o *self* tornar-se-ia um “projeto reflexivo”.

Neste “projeto”, o indivíduo seria inteiramente responsável; o “eu” teria uma trajetória de desenvolvimento a partir do passado em direção a um futuro antecipado; a “reflexividade do eu” seria contínua; a “autoidentidade” suporia uma narrativa – as autobiografias; a “autorrealização” implicaria controle do tempo e seria entendida em termos de um equilíbrio entre oportunidade e risco; o tecido moral da “autorrealização” seria a “autenticidade”, baseada em ser “verdadeiro consigo mesmo”; a “reflexividade” estender-se-ia ao corpo. Estas seriam algumas das conclusões que podem ser retiradas do trabalho de Giddens a respeito da trajetória do “eu”. Outra questão importante é a da “escolha”, uma vez que o indivíduo seria afrontado com um mundo delas.

Nas sociedades tradicionais, a vida seria ordenada em canais relativamente fixos. Já na modernidade, o indivíduo teria um mundo de escolhas à sua frente, entretanto, com

---

conhecimentos. Confiança e risco seriam, para Giddens, a própria “dialética do global e local”. Ao mesmo tempo em que os homens sentem-se mais protegidos da atuação das forças naturais, estariam submetidos a outros riscos.

pouca ajuda sobre as opções que devem ser selecionadas. Deste modo, o indivíduo abraçaria um conjunto integrado de práticas não só porque preenchem suas necessidades, mas porque dariam forma a uma narrativa particular da “autoidentidade”, a um “estilo de vida”. A própria consciência do corpo seria uma forma particular de “autoidentidade” e “estilo de vida”, uma vez que o corpo seria um meio de construção de um “eu diferenciado”. Para Giddens, a própria escolha do trabalho e do ambiente de trabalho constituiria um elemento básico das orientações de “estilo de vida”.

E assim, num mundo de opções alternativas de estilo de vida, o “planejamento estratégico da vida”, isto é, o “conteúdo substancial da trajetória reflexivamente organizada do eu”, assumiria especial importância, na medida em que a construção reflexiva da autoidentidade dependeria tanto da preparação para o futuro quanto da interpretação do passado. Para o autor, é claro que para todos os indivíduos e grupos, as oportunidades de vida condicionariam as escolhas de estilo de vida, e essas, muitas vezes, seriam usadas ativamente para reforçar a distribuição das oportunidades de vida. Desta forma, a “emancipação de situações de opressão” entre os menos privilegiados seria o meio necessário de ampliar o alcance de certos tipos de opção por estilos de vida.

Para Giddens, tipos e opção de “estilo de vida” referir-se-iam também ao corpo. O corpo, para ele, não seria apenas uma entidade física, mas um sistema de ação, um modo de *práxis* e uma parte essencial da manutenção de um sentido coerente de autoidentidade. Certos tipos de aparência e postura corporal simplesmente tornar-se-iam particularmente importantes com o advento da modernidade. Nas culturas pré-modernas, a aparência seria, em geral, padronizada em termos de critérios tradicionais,

denotando, principalmente, a identidade social, e não a identidade pessoal. De acordo com o autor, a manutenção de uma postura constante em vários ambientes de interação seria um dos principais meios de coerência e preservação da “autoidentidade”.

Entretanto, a postura seria fortemente influenciada pela pluralização dos ambientes. O indivíduo não apenas deve estar preparado para interagir com os outros nos espaços públicos, onde se espera que a postura atenda a certos critérios gerais de competência cotidiana, mas também deve ser capaz de ter um comportamento apropriado em grande variedade de ambientes e lugares. Dentro dos limites físicos de uma organização, boas contribuições sobre a “postura” são oferecidas por Goffman (1959). Numa espécie de “apresentação teatral”, no ambiente de trabalho, haveria princípios pelos quais o indivíduo se apresenta às outras pessoas, de forma a dirigir e regular a impressão que formam a seu respeito e as ações que pode ou não desempenhar<sup>58</sup>.

A “apresentação” para este autor, portanto, seria toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência. O equipamento

---

<sup>58</sup> Para Goffman (1959), a informação a respeito do indivíduo serviria para definir a situação, tornando os outros capazes de reconhecer antecipadamente o que ele esperará deles e o que dele podem esperar. Assim informados, saberão qual a melhor maneira de agir para dele obter uma resposta desejada. Quando uma pessoa chega à presença de outra existiria, em geral, alguma razão que a levaria a atuar de forma a transmitir a elas a impressão que lhe interessa transmitir. Quando um indivíduo chega diante de outros suas ações influenciarão a definição da situação que se vai apresentar. Às vezes, agirá de maneira comportamentalmente calculada, expressando-se de determinada forma somente para dar aos outros o tipo de impressão que irá provavelmente levá-los a uma resposta específica que lhe interessa obter. Outras vezes, o indivíduo estará agindo calculadamente, mas terá, em termos relativos, pouca consciência de estar procedendo assim. Ocasionalmente, expressar-se-á intencionalmente, porque a tradição de seu grupo ou posição social requer este tipo de expressão, e não por causa de qualquer resposta particular, que provavelmente seja despertada naqueles que foram impressionados pela expressão. Os participantes, em conjunto, contribuem para uma única definição geral da situação, que implica não tanto acordo real sobre o que existe, mas, antes, acordo real quanto às pretensões de qual pessoa, referentes a quais questões serão temporariamente acatadas. Haverá também um acordo real quanto à conveniência de se evitar um conflito aberto.

expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante sua “apresentação” seria definido, por Goffman (1959) como “fachada”. A “fachada” teria, também, partes padronizadas, tais como o “cenário”, ou seja, a disposição física e outros elementos de pano de fundo da “apresentação”, e a “fachada pessoal”, isto é, vestuário, sexo, idade, características raciais, altura, aparência, padrões de linguagem, etc., e estímulos para o seu reforço – a “aparência” e a “maneira”.

A “aparência” funcionaria para revelar o *status* social do ator e seu estado ritual temporário. Já a “maneira” funcionaria para informar sobre o papel de interação que o ator espera desempenhar na situação que se aproxima (maneira arrogante, humilde, etc.). Frequentemente espera-se certa compatibilidade confirmadora entre “aparência” e “maneira”, e também certa coerência entre “ambiente”, “aparência” e “maneira”. Isto porque uma determinada fachada social tende a se tornar institucionalizada em termos das expectativas estereotipadas abstratas às quais dá lugar e tende a receber um sentido e uma estabilidade à parte das tarefas específicas que no momento são realizadas em seu nome. A fachada tornar-se-ia uma “apresentação coletiva” e um fato.

Para Goffman (1959) haveria uma tendência dos atores a oferecer a seus observadores uma impressão que é idealizada de várias maneiras diferentes. Na medida em que uma “apresentação” ressaltaria os valores oficiais comuns da sociedade em que se processa, poderiam considerá-la, à maneira de Durkheim, como uma cerimônia, uma rejuvenescimento e reafirmação expressivos dos valores morais da comunidade. Verifico, como se verá adiante, que, do ponto de vista dos profissionais da ARH, o “bom trabalhador”, candidato a um emprego estável, onde pode, também, se

“autorrealizar” implica a apresentação de desempenhos adequados para a manutenção de uma “fachada”. Esta poria em destaque uma decisiva discrepância entre o nosso “eu humano” e o nosso eu socializado, ou melhor, “civilizado”.

O que os profissionais de RH proclamam como requisitos ou exigências (?) são desempenhos ou comportamentos típicos do homem civilizado ocidental para o “bom profissional”. A questão dos comportamentos civilizados é muito bem desenvolvida por Norbert Elias (1939), em umas de suas principais obras – O PROCESSO CIVILIZADOR. Neste, o autor coloca o seguinte problema: se uma pessoa que vive em nossa época fosse transportada até tempos passados, em sua própria sociedade, veria um modo de vida diferente do seu, e, provavelmente, práticas que consideraria “incivilizadas”. Pergunta, então, e tenta responder, ao longo da obra, como se deu essa mudança, em que ela consiste e quais são suas formas motivadoras, suas formas motrizes.

No primeiro capítulo Elias examina os diferentes significados da palavra “civilização” na Alemanha e na França, isto é, os sentidos atribuídos à “civilização” nestas duas culturas – a alemã e a francesa. Como um precursor do conceito de “civilização”, o conceito de “civildade”, utilizado primeiro na França do século XVI, e, posteriormente na Inglaterra, Itália e Alemanha, demarca, para ele, o comportamento da corte, explicitando barreiras (sociais) para com o restante da sociedade (FLETCHER, 1997, p. 7, *apud* LANDINI, 2005). No século XIX, Elias observa que o conceito de “civilização” passa a possuir dois significados. Era utilizado pela corte em oposição à ideia de “barbarismo”, e, também, transmitia a ideia de um “processo” de refinamento do comportamento social e pacificação interna do país. Seria uma espécie de “autoconsciência do ocidente”, de uma “consciência nacional”, inclusive, resumindo

tudo o que a sociedade ocidental julgava superior às sociedades “mais primitivas”. Assim, com o conceito de “civilização”, a sociedade ocidental passaria a procurar descrever seu próprio “caráter”, o nível de sua tecnologia, a natureza de suas maneiras (costumes), o desenvolvimento de seu conhecimento científico ou visão de mundo, entre outros atributos. Elias, para dar apoio à sua argumentação mostra transformações nos costumes, abarcando mudanças nas maneiras associadas à mesa, à forma de comer, atitudes em relação às funções corporais, os modos de dormir entre outros.

Partindo de fontes distintas, mas, principalmente, livros de boas maneiras – os “manuais de etiqueta” – tenta compreender o que veio a ser considerado “civilizado”, re/tomando os conceitos de “*courtoisie*” e “*civilité*”, respondendo como e por que a sociedade ocidental teria passado de um padrão para o outro, isto é, do padrão da “civildade” para o padrão de “civilização”. Mostra que as mudanças nos costumes não ocorreram de forma aleatória, mas tendo uma direção (um sentido), com um aumento no sentimento de vergonha e repugnância, concomitantemente a uma maior tendência a esconder, nos bastidores da vida social, aquilo que as causa. Evidenciaria, assim, a relação existente entre dinâmica social e estrutura de personalidade (LANDINI, 2005).

No material analisado, muitas vezes o discurso dos profissionais da ARH funciona como um “manual de etiqueta”, indicando como o candidato a um “bom trabalhador” deve ser apresentar no campo das organizações. Grande parte desta “fachada” poderia ser sintetizada no controle das emoções, o que pode ser visto por meio do uso de categoriais como “responsabilidade”, “autocontrole”, “adaptabilidade”, de forma que os candidatos a empregos e empregados se adaptem a diferentes situações, “tolerem as pessoas”, “eduquem os próprios instintos”, tenham “compreensão”, “paciência”,

“obediência”, “estudem”, “se atualizem”, tenham “boa aparência”, desenvolvam “liderança”, enfim, de modo a serem, cada vez mais, “civilizados”.

#### 4.1 O *site* RH.COM.BR

---

Como já colocado no Capítulo 3, o RH.COM.BR (Figura 4.1), idealizado em meados da década de 1990, pelo psicólogo Willyans Coelho, foi desenvolvido e lançado oficialmente em julho de 1999, contando com a colaboração de 200 especialistas. Para se ter uma ideia do sucesso de *sites* como este, a Revista “Vencer!”, vendida nas bancas de jornal, apontada como uma das principais representantes das publicações dedicadas a tornarem-se “legíveis” as qualidades do trabalhar, tem uma tiragem mensal de 100 mil exemplares, custando, a unidade, cerca de R\$ 8,00 (SANTOS, 2006). Atualmente, mais de 140 mil pessoas estão cadastradas no *site*, recebendo, em seus *e-mails*, um boletim semanal. No *site* o conteúdo é grátis, podendo alcançar um número muito maior de leitores. Em seu acervo há mais de dois mil textos veiculados entre matérias, entrevistas, artigos, postagens de *blogs*, reportagens e colunas institucionais, como, por exemplo, a coluna da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) – Nacional, fazendo deste, portanto, um veículo legítimo para análise sociológica aqui proposta. Como objetivo, o *site* se propõe “*oferecer um conteúdo de qualidade para quem já atua em Recursos Humanos e para os que ingressam na área*”. Entretanto, se forem observados os comentários de leitores, percebe-se que o *site* alcança um público mais amplo, muitas vezes interessado nas orientações colocadas pelos profissionais da ARH para o “enfrentamento” do mundo do trabalho:

“Gostei muito do artigo!!! Eu trabalho com meu pai e meu irmão, e trabalhar em família está sendo um grande desafio (...). Obrigada por essa oportunidade (...).”

**Figura 4.1**  
**Página de abertura do site RH.COM.BR**

O conteúdo do *site* é composto por várias seções e subseções, correspondendo a áreas de atuação e interesse dos profissionais da ARH: “gestão”, “comportamento” e “autodesenvolvimento”. A seção “gestão” apresenta artigos, reportagens, entrevistas e colunas institucionais sobre “recrutamento e seleção”, “desenvolvimento”, “desempenho”, “salários e benefícios”, “relações trabalhistas” e “qualidade de vida”. Já na seção “comportamento”, os temas são “liderança”, “grupos”, “motivação”, “carreira”, “mudança”, “comunicação” e “criatividade”. Por fim, a seção “autodesenvolvimento” apresenta e oferece para compra e/ou *download* material “prático e atraente para o desenvolvimento de equipes”.

Afirma-se, ainda, que o material disponível “é uma excelente oportunidade para desenvolver todas as pessoas com um investimento acessível e bastante flexível”. As temáticas são: “administração do tempo”; “assertividade”; “*coaching – mentoring & carreira*”; “comunicação & etiqueta profissional”; “desempenho profissional”;

“empreendedorismo”; “entusiasmo & motivação”; “ética & comportamento”; “inovação & sustentabilidade”; “competências gerenciais”; “liderança”; “negociação & solução de conflitos”; “objetivos organizacionais”; “processo decisório & delegação”; “qualidade de vida & educação financeira”; “quebra de paradigmas & mudança”; “realização profissional & pessoal”; “relações interpessoais”; “reuniões & feedback”; “trabalho em equipe”.

Em seguida, apresenta-se uma lista de clientes – empresas públicas e privadas de todo o país tais como: Ministério da Justiça (DF); Secretaria da Fazenda (MG); Arysta Lifescience do Brasil (SP); Correios (RS/CE/PR/RN/RJ/MS/PE); Sul América Seguros de Saúde (RJ); COELBA (BA); Emerson Process Management (SP); Avon Cosméticos (SP); SERPRO (DF); Ceva Logistics (PR); Aliminas Alimentação Industrial (RJ); Fundação Oswaldo Cruz (RJ); Opção Gráfica & Editora (RN); Itautec S.A. (SP); CHESF (PE); Grupo Positivo – Posigraf (PR); Funais (DF); INCRA (DF); Caixa Seguros (DF); Fugro Marsat Serviços Submarinos (RJ); Café Cocam (SP); Votorantim Metais (SP); Herbarium Laboratório Mecânico (PR); Total Química (SP).

Há, ainda, um *link* para a Loja RH.COM.BR, com a oferta de três séries em CD: a “Série ao Seu Alcance” (com conteúdo sobre “comunicação”; “liderança”; “grupos e motivação”), e a “Série RH na Prática” (com conteúdo sobre “desenvolvimento”; “gestão por competências”; “conhecimento”; “inovação e criatividade”; “inclusão e diversidade”; “RH de resultados”), que custa R\$ 67,00 o CD, e a Série do Congresso Virtual de RH (ConviRH), que custa R\$ 180,00 o CD. O ConviRH é, na verdade, um conjunto de palestras virtuais, com inscrições e certificação dos participantes. A inscrição custa R\$ 160,00. Há também “seminários”, com conteúdo voltado a gestores

para “*desenvolver competências essenciais aos dias atuais*”. A inscrição custa R\$ 67,00<sup>59</sup>.

Foi analisado o conteúdo da subseção “carreira”. Esta pareceria sintetizar a discussão das outras seções e subseções. Foi possível identificar os recursos, os atributos, as qualidades necessárias para o sucesso e inserção profissional, do ponto de vista dos profissionais da ARH. Havia mais de 340 itens arquivados entre artigos, entrevistas, reportagens e colunas institucionais, publicados. Foram analisados 120 itens (Quadro 4.1), isto é, aqueles publicados entre 2007 e 2010, e 36 autores (Quadro 4.2), com média de 15 anos de experiência, sendo a maioria homens (Figura 4.2), Administradores de Empresas e Psicólogos (Figuras 4.3 e 4.4), tendo trabalhado em empresas, consultorias e universidades (Figuras 4.5 a 4.7), com publicações (Figura 4.8).

---

<sup>59</sup> Além disso, no *site* há publicidade de várias empresas, particularmente de consultorias de RH, agenda de eventos e outros *links*.

**Quadro 4.1**  
**Conteúdo analisado da subseção “Carreira” – site RH.COM.BR**

Ítem	Data
1- Vocação, prazer em conhecê-la!	22/1/2007
1. O emprego do sonho pode vir a se transformar em pesadelo	29/1/2007
2. Ínterim Management, uma alternativa	5/2/2007
3. Respeito: sinônimo de educação e liberdade	12/2/2007
4. Pessoa certa no lugar certo	26/2/2007
5. O dilema do jovem entre o desemprego e o empreendedorismo	12/3/2007
6. No topo do mundo	26/3/2007
7. Viciados pelo trabalho	9/4/2007
8. Nada menos do que a excelência	16/4/2007
9. Nunca desista!	30/4/2007
10. A questão do desemprego – Parte II	28/5/2007
11. A arte de ser envelhecido pelo mercado... e sobreviver!	4/6/2007
12. Empregabilidade: mito ou conceito – inclusão social	11/6/2007
13. Carreira profissional, qual o seu caminho?	18/6/2007
14. De onde vem o sucesso?	18/6/2007
15. Até que ponto a instabilidade em empregos anteriores interfere em nova contratação?	25/6/2007
16. O lugar do psicólogo em Recursos Humanos	2/7/2007
17. Rede de relacionamentos	9/7/2007
18. A questão do desemprego - Parte III	17/7/2007
19. Uma RH aberta para mudanças	23/7/2007
20. Sua empresa ainda não tem um plano de carreira?	30/7/2007
21. Prepare seu portfólio profissional	6/8/2007
22. Autoconhecimento e profissão	20/8/2007
23. Marketing Pessoal – muito além de auto-ajuda	27/8/2007
24. Como ficam os talentos estratégicos	3/9/2007
25. Sucesso é...	10/9/2007
26. Idade X empregabilidade	17/9/2007
27. Onde está o futuro de uma carreira?	24/9/2007
28. Desperte seu talento	1/10/2007
29. Venda-se pelo marketing pessoal	15/10/2007

Item	Data
30. Ser profissional é...	22/10/2007
31. Planejamento de carreira: algo factível ou discurso da moda?	29/10/2007
32. Só talento não basta!	05/11/2007
33. O poder da primeira impressão	12/11/2007
34. Carreira e o Tesouro de Bresa	19/11/2007
35. A escolha da profissão	03/12/2007
36. Estimule os talentos da sua empresa	10/12/2007
37. Carreira, gestão e competência: o “CGC” do futuro. Uma visão “helicóptero”	17/12/2007
38. Ascensão rápida e dedicação à área de RH	21/01/2008
39. O mercado de trabalho	28/01/2008
40. Sucesso profissional ou realização pessoal	11/02/2008
41. Sou responsável pelo meu sucesso?	18/02/2008
42. O marketing pessoal é importante?	25/02/2008
43. O filme “Bee Movie” e seus ensinamentos sobre empreendedorismo	03/03/2008
44. Apagão do emprego	10/03/2008
45. Qual a importância do planejamento da carreira?	17/03/2008
46. As aventuras de um Home Officer	17/03/2008
47. Vida profissional: Nós S/A	07/04/2008
48. Os benefícios que o networking proporciona à carreira	14/04/2008
49. Sua marca	28/04/2008
50. As aventuras de um Home officer - Milu	05/05/2008
51. Profissional workholics: profissão perigo	03/06/2008
52. Intrapreneur – o perfil do profissional mais cobiçado	09/06/2008
53. Ser humano ou ser profissional	16/06/2008
54. A apresentação e o marketing pessoal	20/06/2008
55. A ameaça da zona de conforto	30/06/2008
56. Paixão, carreira e sucesso	07/07/2008
57. Desenvolvimento através de “coaching terapêutico”	14/07/2008
58. Peculiaridades do trabalhador brasileiro	28/07/2008
59. Retenção de talentos	04/08/2008
60. Uma carreira com ótimas oportunidades	11/08/2008
61. De olho “vivo” nos talentos corporativos	18/08/2008
62. As competências fundamentais do marketing pessoal	25/08/2008

Item	Data
63. A agenda do RH	08/09/2008
64. Carreira, o efeito borboleta	15/09/2008
65. Empreender e inovar: uma decisão difícil mas viável	22/09/2008
66. Recolocação profissional	29/09/2008
67. As aventuras de um "home officer" - Jaques	06/10/2008
68. Você escolheu a profissão certa?	20/10/2008
69. Trabalhadores temporários podem superar os 10 mil este ano	20/10/2008
70. Seja um craque na carreira	27/10/2008
71. Plano de carreira, um passo importante para o profissional	30/10/2008
72. Como fazer um bom marketing pessoal	10/11/2008
73. Crise não afeta contratação de executivos	10/11/2008
74. Não basta ser bom, é preciso ter excelência profissional	17/11/2008
75. Perspectiva de profissional global ensina o jovem a "ter" e não a "ser"	24/11/2008
76. Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um!	01/12/2008
77. Recursos humanos: a paixão declarada	16/01/2009
78. Agite sua carreira - o universo o espera, profissional total flex	26/01/2009
79. Desperte seu potencial	16/02/2009
80. Profissional valorizado	02/03/2009
81. Carreira é senso de oportunidade e trabalho de equipe	09/03/2009
82. A ampla visão de uma profissão de recursos humanos	16/03/2009
83. Rede de relacionamento	23/03/2009
84. Menos feudalismo e mais diversidade	30/03/2009
85. Os recursos humanos na era Você S/A	13/04/2009
86. Marketing pessoal	20/04/2009
87. Reavaliando o papel do estágio	27/04/2009
88. A importância do marketing pessoal	27/04/2009
89. Para ter sucesso é imprescindível Chave + Fe	04/05/2009
90. Construa seu networking	04/05/2009
91. Que variáveis influenciam o futuro de uma carreira?	11/05/2009
92. Afinal, existe uma receita para o sucesso?	01/06/2009
93. O fracasso do sucesso	08/06/2009
94. Falar um segundo idioma é determinante até em cargos operacionais	10/06/2009
95. Projeto de carreira: um roteiro de vida profissional consciente	15/06/2009

	<b>Ítem</b>	<b>Data</b>
96.	Escassez de talentos deixa 30% dos gestores sem opções para fortalecer equipe	16/06/2009
97.	Construindo um perfil desejável	22/06/2009
98.	Carreira profissional X gestão de carreiras: uma escolha ou um dilema?	06/07/2009
99.	10 dicas para fazer um network	06/07/2009
100.	O verdadeiro marketing pessoal	27/07/2009
101.	O profissional holístico	10/08/2009
102.	O sel service matou o garçon	17/08/2009
103.	Com a crise, não estou conseguindo arrumar emprego	24/08/2009
104.	Dez dicas para a elaboração de um plano de carreira	31/08/2009
105.	O preço da maturidade profissional	08/09/2009
106.	A angústia da vida profissional	14/09/2009
107.	Origens e perspectivas do "pós-carreira" no Brasil	28/09/2009
108.	Talentos	13/10/2009
109.	Conhecimento é como litro de leite	26/10/2009
110.	Transformando ameaças em oportunidades	03/11/2009
111.	O sucesso não conhece fórmulas	09/11/2009
112.	Carreira em y: acomodação ou valorização profissional	16/11/2009
113.	Como anda a sua empregabilidade?	23/11/2009
114.	Um novo profissional e suas competências	07/12/2009
115.	Autoconhecimento: caminho para uma promissora carreira	18/01/2010
116.	Profissionais: sólidos, líquidos ou gasosos?	02/02/2010
117.	Competência para competir	22/02/2010
118.	Orientação vocacional ou profissional - a importância da escolha consciente	22/02/2010
119.	Existe um caminho para o sucesso?	23/03/2010

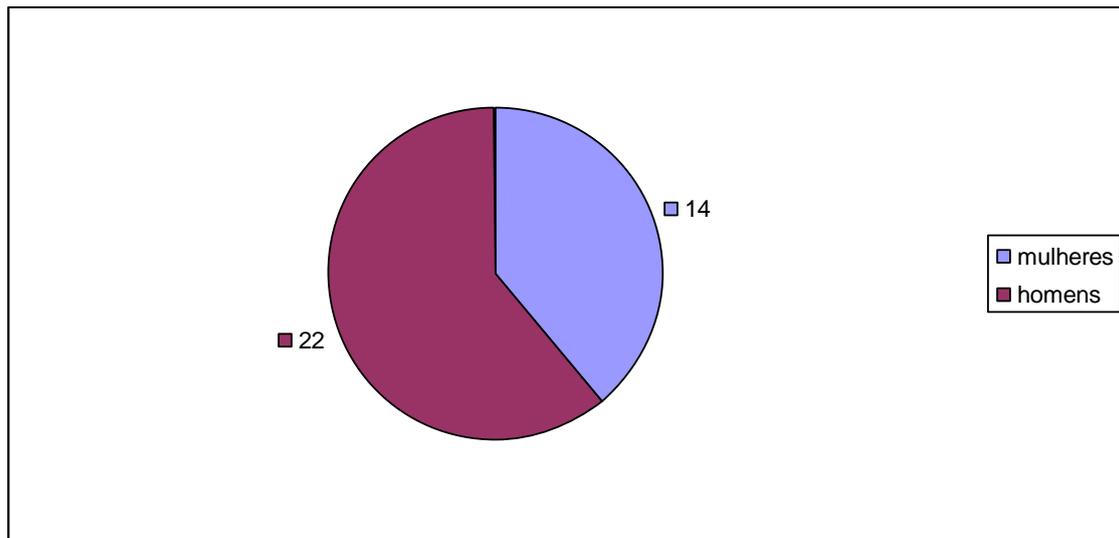
Nota: SI = sem informação.

**Quadro 4.2**  
**Perfil dos autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR**

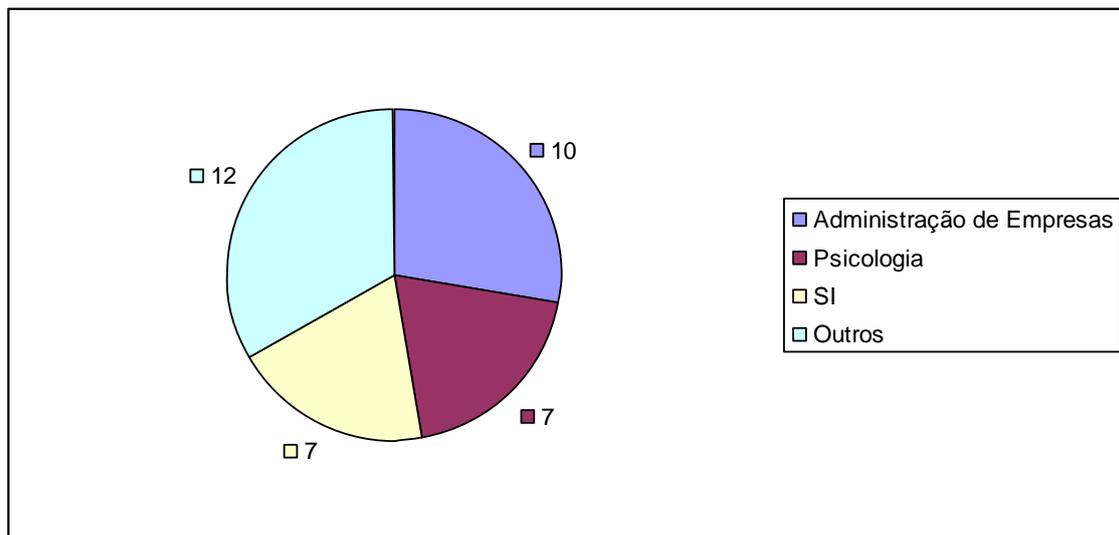
<b>Informante</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Pós-graduação</b>	<b>Tempo de trabalho na ARH</b>	<b>Experiência com empresa</b>	<b>Experiência com consultoria</b>	<b>Experiência na academia</b>	<b>É autor de livro</b>
Autor 1	Feminino	Serviço Social	Sim	SI	Sim	Sim	Não	Não
Autor 2	Masculino	Administração em Recursos Humanos	Sim	12 anos	SI	Sim	Sim	Não
Autor 3	Masculino	Administração de Empresas	Sim	SI	Sim	Sim	Sim	Sim
Autor 4	Masculino	SI	SI	22 anos	SI	Sim	Não	Não
Autor 5	Feminino	SI	SI	SI	SI	Sim	SI	Sim
Autor 6	Feminino	Psicologia	Sim	12 anos	Sim	SI	Não	Não
Autor 7	Masculino	Ciências Sociais	SI	35 anos	SI	Sim	Não	Sim
Autor 8	Feminino	Pedagogia/Administração	Sim	SI	Sim	Sim	Sim	Não
Autor 9	Feminino	Administração de Empresas	Sim	SI	SI	SI	Sim	Não
Autor 10	Masculino	SI	SI	SI	SI	Sim	Não	Sim
Autor 11	Masculino	Administração de Empresas	Sim	25 anos	Sim	Sim	Sim	Não
Autor 12	Feminino	Gestão em Recursos Humanos	Sim	SI	Sim	SI	Não	Não
Autor 13	Feminino	Psicologia	Sim	SI	Sim	SI	Não	Não
Autor 14	Masculino	Engenharia Civil	Sim	15 anos	Sim	Sim	Não	Não
Autor 15	Masculino	Marketing	SI	SI	SI	Sim	Não	Sim
Autor 16	Feminino	Gestão de Recursos Humanos	SI	SI	Sim	Sim	Sim	Não
Autor 17	Masculino	Teologia	Sim	SI	Sim	Sim	Não	Sim
Autor 18	Masculino	Engenharia Elétrica	Sim	SI	Sim	Sim	Não	Não
Autor 19	Feminino	Administração de Empresas	Sim	16 anos	Sim	Sim	Sim	Não
Autor 20	Masculino	SI	SI	15 anos	Sim	Sim	Não	Sim
Autor 21	Masculino	SI	Sim	mais de 10 anos	SI	SI	SI	Não
Autor 22	Masculino	Contabilidade	Sim	SI	SI	SI	SI	Não
Autor 23	Masculino	Administração de Empresas	Sim	SI	Sim	Sim	Sim	Sim
Autor 24	Masculino	Administração de Empresas	SI	SI	Sim	Sim	Não	Não
Autor 25	Feminino	Administração de Empresas	SI	SI	SI	Sim	Sim	Sim
Autor 26	Masculino	Administração de Empresas	Sim	SI	SI	Sim	Sim	Sim
Autor 27	Masculino	Administração de Empresas	Sim	SI	Sim	Sim	Sim	Sim
Autor 28	Masculino	SI	SI	5 anos	Sim	Sim	Não	Não
Autor 29	Masculino	Marketing	Sim	SI	Sim	SI	Sim	Não

<b>Informante</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Pós-graduação</b>	<b>Tempo de trabalho na ARH</b>	<b>Experiência com empresa</b>	<b>Experiência com consultoria</b>	<b>Experiência na academia</b>	<b>É autor de livro</b>
Autor 30	Masculino	Psicologia	Sim	SI	SI	Sim	Sim	Não
Autor 31	Feminino	Psicologia	Sim	20 anos	Sim	Sim	Não	Não
Autor 32	Feminino	SI	SI	mais de 10 anos	SI	SI	Não	Não
Autor 33	Masculino	Filosofia	SI	SI	SI	Sim	Sim	Sim
Autor 34	Feminino	Psicologia	SI	mais de 10 anos	Sim	Sim	Não	Não
Autor 35	Feminino	Psicologia	Sim	15 anos	Sim	Sim	Não	Não
Autor 36	Masculino	Psicologia	SI	SI	Sim	SI	Não	Não

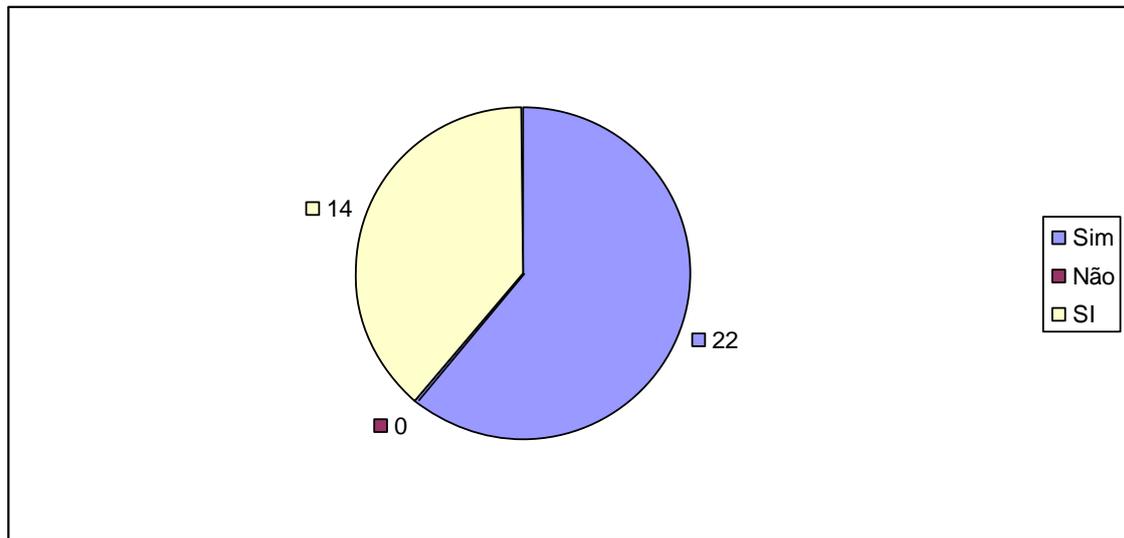
Nota: SI = sem informação.



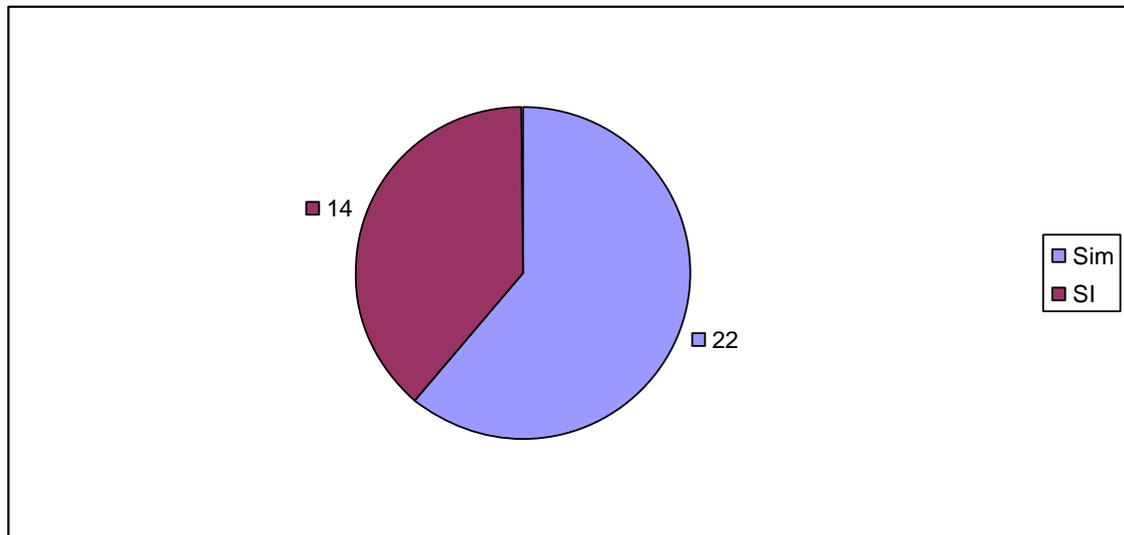
**Figura 4.2**  
**Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por sexo**



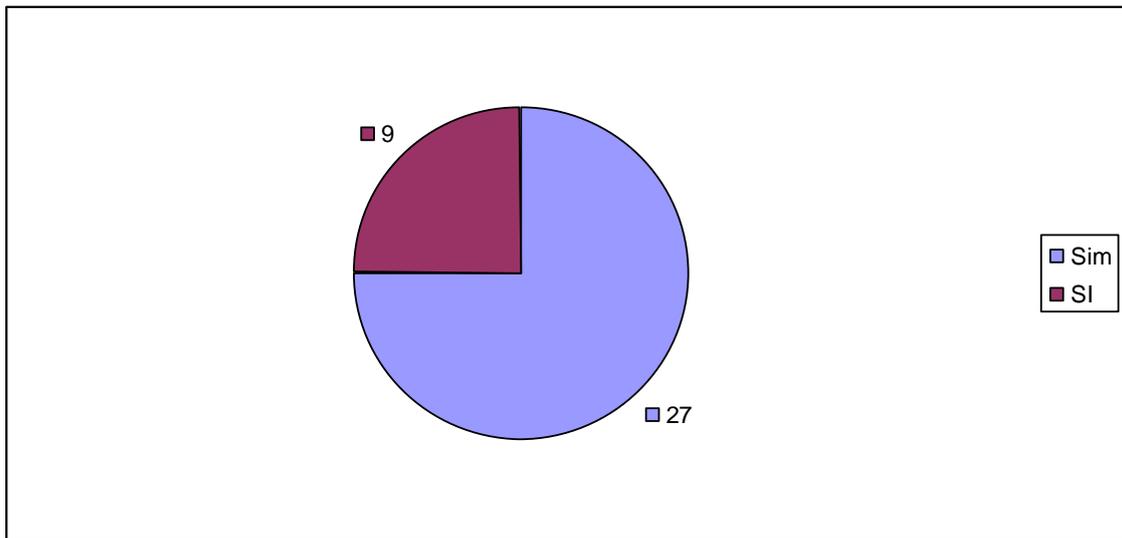
**Figura 4.3**  
**Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por área de formação**



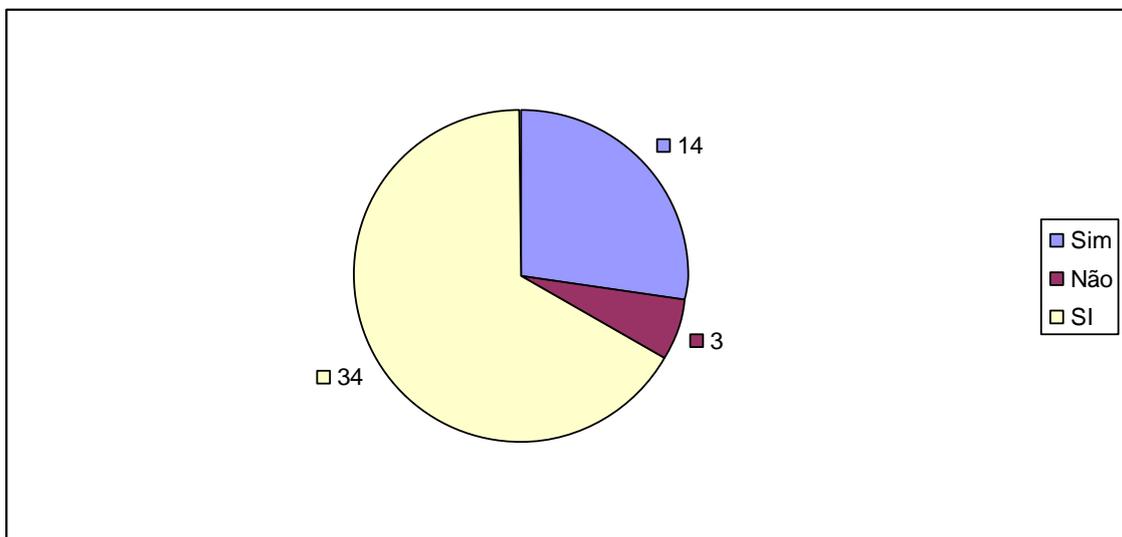
**Figura 4.4**  
Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por diploma de pós-graduação



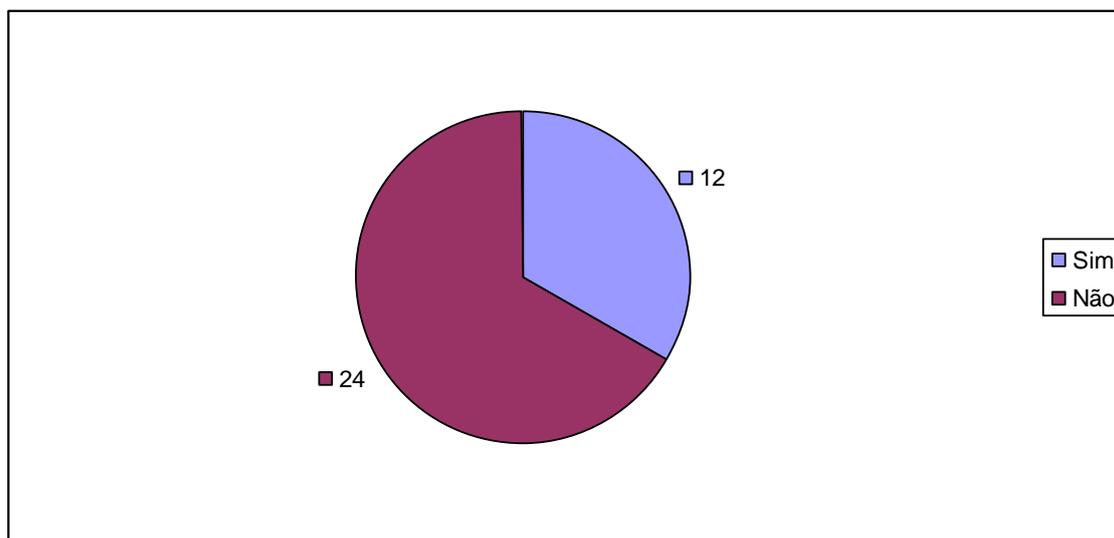
**Figura 4.5**  
Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência de trabalho em empresas



**Figura 4.6**  
Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência de trabalho em/com consultoria/s



**Figura 4.7**  
Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência de trabalho na academia



**Figura 4.8**  
**Distribuição de autores da subseção “Carreira” do site RH.COM.BR por experiência na publicação de livros**

#### 4.2 Os profissionais da ARH entrevistados

---

Com três dos dez entrevistados foi feito contato através de um grupo de relacionamento da *Internet (Yahoo Groups)*. Para estes, foi enviado o instrumento de pesquisa (Anexo 1) via *web*. Os demais foram indicados por pessoas de minha própria rede de relacionamento. Todos foram entrevistados no mês de abril de 2010. Foi explicado aos participantes os objetivos da pesquisa e a importância de seus depoimentos. Todos dispensaram algumas horas de um dia de trabalho, e, certamente, se não fossem pessoas com contato anterior já estabelecido, haveria dificuldades na realização das entrevistas, uma vez que, levaram, em média uma hora e trinta minutos. Os nomes foram trocados para a preservação do anonimato dos informantes:

1 – Fernando tem 24 anos de atuação na ARH, com formação em Psicologia, pós-graduação em Psicologia Organizacional e mestrado em Psicologia Social. Tem experiência com seleção psicológica em concursos públicos, empresas, consultoria,

instituição de ensino básico e ensino superior. Foi responsável pela implantação do curso de Psicologia da Universidade Estácio de Sá.

2 – Verônica tem quatro anos de atuação na ARH, com formação em Psicologia pela Universidade Gama Filho. Atualmente, está em fase de conclusão de um curso de pós-graduação em Gestalt Terapia. Relata que tem certificação numa série de cursos na área, mas que a sua formação se deve, principalmente, ao contato com bons profissionais desde o estágio.

3 – Patrícia é psicóloga, recém-formada pela Universidade Veiga de Almeida, e atua há um ano na ARH. Pretende fazer um MBA na área de recursos humanos na Universidade Federal Fluminense. Relata que vive um momento de descobertas e de adaptação do conteúdo aprendido na faculdade: *“todo dia eu tô tendo oportunidade de aprender coisas novas, testes novos (...)”*.

4 – Márcia também é formada em Psicologia e atua há seis anos na ARH. Tem experiência em empresa e consultoria, trabalhando, principalmente, com aplicação de testes psicológicos, realização de entrevistas e dinâmicas de grupo. Destaca sua atuação nas empresas Shell, IBM e no Centro de Integração Empresa Escola (CIEE), no recrutamento e seleção de estagiários.

5 – Cícero atua na ARH há seis anos e é administrador de empresas, trabalhando, atualmente, na Petrobrás: *“De lá pra cá eu venho atuando nas áreas de treinamento e desenvolvimento de competências. Há alguns anos eu venho tentando trilhar uma linha gerencial e tenho conseguido (...) ampliei um pouco as minhas atividades, não só em treinamento, mas em planejamento”*.

6 – Mônica é colombiana, psicóloga, com pós-graduação em Psicologia do Trabalho. Teve nove anos de experiência na Marinha Brasileira (foi militar, concursada): “(...) *a gente fazia um trabalho junto aos alunos que iam pra fazer cursos técnicos voltados pra indústria naval*”. Posteriormente, passou a atuar em empresas e consultorias de recursos humanos no Brasil.

7 – Rita é formada em Psicologia pela Universidade Gama Filho e tem pós-graduação em Gestão de RH pela mesma universidade. Atualmente, trabalha com a técnica de grafologia na seleção de pessoal, além de executar recrutamentos, entrevistas, relatórios de produtividade e pareceres de seleção para encaminhamento a empresas clientes.

8 – Raquel tem formação em Letras e pós-graduação em Psicopedagogia, *Marketing* e Gestão de Pessoas. Atua com orientação educacional e pedagógica, e “*todo procedimento estratégico de treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção por competência*”. É proprietária de uma “*consultoria de RH, gestão e gerenciamento de pessoas*”.

9 – Cecília é formada em Psicologia pela PUC-SP, com pós-graduação em Administração (FGV) e Psicodrama (Instituto Sedes Sapientiae). Acaba de sair do grupo Notredame Intermédica Segmento Saúde, de grande porte (6.500 funcionários), não estando trabalhando no momento. Seu esposo também é “*consultor para reorganização de empresas*”.

10 – Taísa é Administradora de Empresas, com 25 anos de experiência na área de recrutamento e seleção de pessoal. Recentemente abriu sua própria “consultoria” atuando, principalmente, na seleção psicológica de concursos públicos e atendendo

grandes empresas tais como Caixa Econômica Federal, Bradesco, Fundação Getúlio Vargas, Viagens CVC, entre outras.

#### 4.4 O “bom trabalhador”: os recursos que agregam valor aos diplomas

Na maior parte das vezes, é apontado um “desajuste” entre as necessidades das empresas – “a realidade” – e a formação acadêmica ou “currículo escolar”, que é tomada como uma “base” por onde se começa a edificar a carreira. Esse desajuste estaria relacionado à “falta de qualificação” dos diplomados no enfrentamento do mercado de trabalho. Essa “falta de qualificação” poderia ser resolvida dentro da própria universidade, com maiores incentivos das coordenações dos cursos de graduação à vivência da “realidade” pelos alunos. Muitas vezes, a “realidade” só é encontrada, pela primeira vez, nos estágios obrigatórios. Entretanto, há recomendações enfáticas desses profissionais para que os diplomados continuem estudando sempre e por toda a vida:

O diploma universitário “é um requisito bastante elementar”;

“O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo o que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se (...)”;

“(…) aliás, quando puder volte a estudar (...).Não dá pra deixar um departamento na mão de uma pessoa que não esteja atualizada ou há décadas longe da faculdade”;

“O que os empregadores procuram no mercado de trabalho são “profissionais qualificados, com cursos”;

“Nem sempre a faculdade te ensina como é que é o trabalho. (...) Pra que tanta coisa se você não consegue trazer pra realidade?”;

“Você consegue um conhecimento profundo daquela área, mas você vê que você entra no mercado de trabalho e precisa de mais.”;

“(…) a faculdade não te dá tudo. Eu acredito que a faculdade não te dá nem trinta por cento daquilo que você precisa durante a carreira. Ela te

dá uma base (...). Até hoje eu acredito muito que existe uma falta de ligação entre o currículo escolar e a realidade, o dia a dia, então as pessoas não são, nem saem preparadas pra isso (...), não tem ninguém que te aponta, que te ajude a desenvolver aquilo (...);

“(...) a grande preocupação é a falta de preparação para esse cenário. Entretanto, fazendo um comparativo com épocas anteriores, é possível dizer que essa geração ‘virtualizada’ vem quebrando um tabu muito forte com relação à instrução, pois o que antes era raro, como o curso superior, hoje já se tornou banal, já que uma parte dessa geração já entendeu que esse novo perfil profissional, ou melhor, esse novo modelo de profissional, é o “Sr. Atualização Contínua”;

“Com isso interessa-nos entender que tal mudança significa evolução: passamos da geração mão de obra para viver a era do capital intelectual, o que não deixa espaço nem tempo para um crescimento vivencial, mas cobra a bagagem intelectual que se pode carregar”.

O “conhecimento”, o “estudo”, os “cursos” realizados, enfim, os “diplomas” seriam sinônimos de “atualização”, qualidade valorizada e procurada pelos empregadores. Outra qualidade que parece ser essencial é a “experiência” ou “prática”. Esse alheamento da “prática” por parte dos diplomados tem na postura das universidades o principal problema, uma vez que não se preocupariam com a inserção profissional de seus alunos. Algumas poucas teriam seções de estágio mais estruturadas, embora, para os empregadores, “estagiários” ainda signifiquem “custos” e não “investimento”. Interessante é a fala de um dos entrevistados que se surpreendeu pela empresa usuária de seus serviços estar recrutando um “estagiário com experiência”:

“(...) as empresas buscam profissionais dentro das universidades, tanto que hoje muitas faculdades tem alguns departamentos direcionados para estágios, então, tem uma relação bem ligada mesmo pra troca, de estagiários, novos profissionais, recém-formados. (...) A empresa ainda acha que recém-formado, estagiário, é só custo, no sentido de que você ainda vai ter que ensinar muito”;

“Existe uma má formação dentro das faculdades mesmo. (...) Eu senti falta da própria faculdade se preocupar com a inserção no mercado de trabalho dos profissionais que estavam se formando. A faculdade, ela não se preocupa com isso. (...) acho que falta o aluno saber mais sobre o que ele pode fazer depois da faculdade (...).”;

“(...) eu não conheço uma universidade que consiga minimamente juntar todas as características necessárias pro bom profissional (...). Se tivesse uma universidade que consiga, é desenvolver aquele profissional na área na qual ele está se formando, vê também o desenvolvimento pessoal dele, qualificar esse profissional, desenvolver ele pra prática e pro mundo real porque a faculdade é totalmente fantasiosa.”;

“(...) eu hoje avalio que a faculdade ela te dá conteúdo teórico, mas a experiência mesmo, o entendimento, o conhecimento, a facilidade de você atuar numa maneira mais ampla (...) isso só te dá a experiência e o que você consiga tirar da experiência”;

“Eles estão assim, muitas vezes, com a formação acadêmica muito boa (...) falta-lhes uma visão mais prática; uma visão mais de como as coisas funcionam de fato no mundo real, uma visão da necessidade de trabalhar conjuntamente”.

“Então, é a prática, eu acho que cada vez mais o magistério, a formação deveria ter essa visão da necessidade de incluir mais prática, fazer constantemente os *links* da teoria com a prática (...). (...) então, quer dizer a professora teve essa preocupação, de alguma maneira levar o profissional que falasse sobre sua experiência profissional, para que eles tenham uma noção maior. Agora seria interessante que eles fossem fazer uma visita numa empresa, numa área de recrutamento e seleção, trabalho de treinamento, conhecer um profissional que oferece desenvolvimento organizacional (...). O estágio é uma boa oportunidade, mas o estágio são seis meses (...) Então, a faculdade poderia ajudar como? Numa visita onde pudessem as pessoas ver as diversas áreas ou chamar profissionais que atuassem nas diversas áreas (...)”;

“As relações entre empresas e universidades vêm melhorando nos últimos anos com a inclusão de cadeiras que exijam estágios. Mesmo assim ainda as relações não são tão satisfatórias e ricas como poderiam ser. Creio que falta mais consciência tanto das universidades como dos empresários da necessidade de incentivar cada vez mais estes contatos para facilitar os egressos de todos os cursos na inserção no mercado de trabalho.”;

“(...) as empresas tem buscado uma aproximação das universidades e vice versa no sentido de formar pessoas que atendam o que o mercado coloca. De forma que nem a universidade falhe em formar o profissional qualificado e nem a empresa tenha o seu resultado prejudicado na medida em que não consegue encontrar pessoas qualificadas. (...) Acho que estamos num processo, é um contexto de melhora hoje, na medida em que as relações vão se estreitando, mas ainda falha em alguns pontos.”.

“Assim, a gente teve algumas vivências também com relação a isso, querendo um estagiário com experiência”.

Fica claro que, para os RH, as dificuldades sentidas por esses profissionais não são por conta de poucas vagas de emprego abertas, ou seja, por um cenário marcado pelo desemprego, pelo contrário, há muitas vagas, o que não há é a famosa “qualificação” dos diplomados, um misto de competência técnica assegurada pelo diploma e “prática”, “experiência”, fazendo com que certos indivíduos não encontrem um posicionamento no mercado de trabalho. E “conhecimento” técnico é tão mais fundamental quanto maior é o porte da empresa, uma vez que esta “não tem tempo de ensinar” nada aos novos funcionários. Para essas, a formação acadêmica seria, portanto, um “sinal” de um melhor desempenho do candidato no posto de trabalho, num espaço de trabalho mais amplo:

“Eu acho que no Brasil nunca teve tanta vaga, tanta necessidade de mão de obra. O que a gente tem é um índice absurdo de formandos sem qualificação *pro* mercado”;

“Você não tem mão de obra qualificada pra lidar com essas novas tecnologias. (...) então, o que a gente tem? Vagas absurdas, com salários maravilhosos, mas com qualificação zero!”;

“É difícil tendo em vista essa lacuna que existe entre a formação profissional exigida e a formação dos candidatos. E a isso eu atribuo duas questões. Primeiro, (...) o mercado hoje tá mais competitivo. Então, as formações do passado, muitas delas não são mais necessárias, daquela forma como se vivia no passado. E as formações mais atuais muitas vezes das escolas, das faculdades, das universidades, escolas técnicas, elas não preparam muito o candidato para uma atuação no mundo real, com os desafios, com as exigências, e sim num mundo mais acadêmico, mais controlado em laboratório (...) Então, você vê assim, essas lacunas entre o que o mercado exige, o que as empresas precisam, e o que os candidatos tem a oferecer. Na medida em que as pessoas... tem uma parcela da população que vem se educando, mas ela não vem se educando na velocidade tão avançada quanto os desafios das empresas tem exigido. (...) então você percebe que vai se formando uma pirâmide de forma que tem poucas pessoas que são altamente qualificadas, essas são profissionais disputados pelo mercado, e tem uma grande massa que vai se

distanciando daquele mínimo exigido. (...) por exemplo, hoje existe uma demanda muito grande por engenheiros, pessoas com formação em exatas, pessoas com formação técnica (...). Mas a minha percepção é que quanto mais há alto nível de qualificação, mais específico, mais difícil se torna recrutar profissionais (...). Você verifica hoje uma grande quantidade de advogados no mercado, grande quantidade de administradores no mercado, mas mesmo nessas situações em que existe uma fartura de profissionais com essa formação, essa fartura de profissionais detém a formação básica e não a formação um pouco mais refinada mais aprimorada (...);

“Já outros, aqueles que têm uma empresa grande, já estruturada, eles não querem pessoas sem conhecimento. Agora, *praquelas* empresas de pequeno e médio porte, que tão em crescimento, eles preferem já aquelas pessoas que não tem conhecimento muito apurado porque eles podem moldar esse funcionário de acordo com a empresa”;

“Essas pequenas e médias empresas, elas tendem a ser mais flexíveis em termos do primeiro emprego das pessoas, agora as grandes empresas elas não aceitam porque não têm tempo, quem tá lá dentro não quer ensinar porque aprendeu muitas vezes sozinho (...);”

“Só que a maioria desses empresários, a maioria desses donos de empresa, eles pra não ter erro, pra não ter que vir a contratar de novo, eles têm preguiça de ensinar. Parece que eles querem assim: ‘Ah! A pessoa que já saiba’, pra ela já começar fazendo como se fosse a pessoa mais perfeita do mundo e tivesse conhecimento de tudo, e não é assim. Muitos não tem paciência de ensinar, de ser um instrutor *praquela* pessoa que tá iniciando, e às vezes ela tem um excelente potencial, só que eles não conseguem enxergar isso porque eles veem imediatismo, não vê a médio, a longo prazo.”.

Outro índice ou sinal de melhor desempenho apontado pelos profissionais de recursos humanos seria a “origem do diploma”. Espera-se que o melhor desempenho seja evidenciado naqueles candidatos com diplomas de universidades públicas. Outra questão importante, observada pelos profissionais, são os preconceitos ainda existentes por parte dos empregadores, tais como a cor da pele, o gênero, e a “aparência”, traduzida em termos de “vestimentas”. Chegam a afirmar a necessidade de adequação do candidato ao “perfil estético da empresa”. Uma queixa interessante do grupo profissional quanto aos requisitos dos diplomados é o domínio da Língua Portuguesa, tanto na forma falada, quanto, principalmente, na forma escrita:

“Na medida em que o aluno se forma numa escola de renome, não renome por renome, mas renome que se traduz em qualidade de ensino, qualidade de educação, isso lhe permitirá vencer mais facilmente os desafios impostos pelos processos seletivos.”;

“Muitas empresas ainda priorizam diplomas federais, de universidades federais.”;

“(…) infelizmente hoje em dia você ainda tem aquela coisa do ensino público por causa do *status* e nome.”;

Diploma de “de faculdade pública pesa mais.”;

“(…) quando você recebe um candidato na tua sala, você tá observando toda a vestimenta dele, o cuidado que ele tem com a aparência, então, você tem um candidato bom, mas às vezes aquele candidato que é bom não tá atendendo a um perfil estético que a empresa tá pedindo (…)”;

“A minha preocupação em relação às mulheres... sem tem filhos, se tem com quem deixar (…”. Ou se residem em “lugar de difícil acesso, tem que pegar duas conduções, alguma coisa assim, e, realmente, com filho pequeno, não é uma possibilidade, né?”;

“(…) se você tomar uma posição de você contratar alguém, se você tiver, desculpe o termo, tiver um burro, mas é branco, tiver uma mulher e tiver um negro, você vai pegar o branco burro. Por quê? ‘Não! Negro eu não quero por isso, por isso, por isso, porque eu não gosto!’ ‘E mulher?’ ‘Ih, não! Daqui a pouco vai falar que tá tendo assédio sexual, que está sendo assediada, eu não quero! Prefiro aquele.’ É preconceito puro”;

“Há alguns anos trabalhei numa empresa que não contratava pessoas com barba e hoje ouço colegas comentando (cuidadosamente, é claro) sobre empresas que não contratam fumantes, obesos, enfim, o funil está cada vez mais estreito.”;

“Conheci companhias que preferiam contratar pessoas bonitas, já que sua atividade envolvia atendimento ao público (…).”;

“(…) a gente assim observou que recém-formado com muito erro de Português, na escrita principalmente (…) candidatos que saem da faculdade e não sabem escrever”.

A idade, por outro lado, não se constitui como uma condição necessária do trabalhar por parte dos empregadores, mas a “etiqueta” sim. Aliás, na visão dos profissionais da ARH, os empregadores estão cada vez mais criando requisitos difíceis, se não

impossíveis de serem verificados, tais como a “honestidade”. Em outro extremo, o dos recursos oferecidos pelos candidatos a empregos, há uma clara ênfase em “ferramentas” comportamentais, e assim, o grupo profissional parece assumir uma função de “orientadores do comportamento” para aqueles que buscam enfrentar os desafios do mercado de trabalho. As estratégias mais comuns, neste ponto, são enunciadas como o “*marketing* pessoal”, o desenvolvimento de “liderança” e o próprio “*network*”:

“(…) a idade hoje não é mais uma variável tão fundamental. Na verdade é o contrário, as empresas estão percebendo que em muitas situações a idade capacita melhor a pessoa para ocupar uma determinada posição e a organização corre muito menos risco se contratar uma pessoa mais experiente.”;

“De nada adianta carros, roupas, colunas sociais, se o profissional, por exemplo, age com falta de educação – xingando todas as pessoas à sua volta em crises de *stress* – ou não sabe se portar em um evento – comendo e bebendo como um faminto que chegou de uma caminhada no deserto. O mesmo acontece quando, na vida pessoal, criamos um personagem para conquistar alguém: perfume, jantar, roupas, vinho, tudo impecavelmente preparado, mas na hora de abrir a boca, a pessoa que está do outro lado da mesa não encontra conteúdo, sinceridade, valores e o mínimo de etiqueta”;

“(…) o empresário brasileiro... ele tem uns delírios que ele escuta... ou ele lê na Exame, na Isto É, na Manager (...) não é incomum agora todo empresário, todo processo de seleção, eles exigirem honestidade. (...) O que é honestidade? (...) eles pedem pra você fazer, eleger, ou alinhar determinadas coisas meio surrealistas, sabe?”;

“Os centros de formação técnica e superior possuem características concretas de disseminação de conhecimento técnico e muito poucas técnicas relativas às competências comportamentais (...)”;

“A lacuna de competência existente nas organizações não é mais técnica nem tampouco acadêmica, mas essencialmente comportamental”;

“(…) qual nosso objetivo? Onde queremos chegar? O que queremos obter? Definindo este caminho, começa um trabalho que vem de dentro para fora. Educação, atitude, etiqueta, equilíbrio, sinceridade, carisma e honestidade são alguns ingredientes do *marketing* pessoal que devem acompanhar toda a ‘embalagem’ que buscamos para o convívio pessoal.”;

“O perfil mais cobiçado e mais difícil de ser encontrado é aquele que exatamente traz a competência técnica que a organização precisa mais as competências comportamentais e principalmente o perfil de liderança. Isso porque, liderar pessoas é fazer com que elas executem aquilo que a organização precisa que elas façam.”;

“Profissionais que são ouvidos, cujas ideias e opiniões são levadas em consideração são pessoas que fazem *marketing* pessoal (...). (...) se você é um consultor, um profissional liberal, por exemplo, seu *marketing* pessoal deve incluir publicação de trabalhos, participação em congressos, exposição em reuniões, encontros empresariais e, principalmente, casos de intervenção bem sucedidos, clientes que falem bem de você, que recomendem seu trabalho.”;

“(…) todo trabalho de *marketing* pessoal passa pela forma como as pessoas enxergam você, e isso tem a ver com a forma como você trata os outros à sua volta, sejam superiores, pares ou subordinados; a forma como você se veste, fala, ouve os outros, sua imagem, enfim; a forma como você se comporta, tanto na vida profissional, como na pessoal; o entusiasmo, a confiança que você transmite sobre aquilo que faz. (...) é preciso ser simpático e atencioso com todos à sua volta.”;

“Além de contar com competências técnicas e comportamentais o profissional precisa ampliar seu horizonte dentro e fora da organização. E isso tem ocorrido através do chamado *network*, ou seja, a rede de relacionamentos (...). Não apenas pedir informações, mas passar conteúdo”.

“Uma boa rede representa acesso a mais informações, a melhores decisões, a melhores oportunidades e maior competitividade profissional.”;

“O profissional que deseja planejar suas ações e investir em sua imagem, conta, hoje em dia, com consultorias capazes de realçar os pontos fortes das pessoas, de forma sustentável, visando o crescimento pessoal e os avanços na carreira.”.

Com relação à questão da “liderança” o que parece, na fala dos profissionais de ARH é que a importância da liderança está na conquista do empenho, do envolvimento e da influência que pode ser exercida para com os demais empregados. Já o *network* seria fundamental para se chegar a informações de vagas abertas. Assim, as pessoas que demonstrem maior “conectividade” conseguiriam um maior acesso às oportunidades de trabalho abertas. Os próprios profissionais da ARH, empregados das famosas

“consultorias” costumam divulgar as vagas abertas para diplomados de ensino superior por meio de redes, de grupos que se comunicam via *Internet*. O recrutamento para esta categoria de diplomados parece, portanto, cada vez mais dependente destas ferramentas eletrônicas tais como o *Yahoo Groups* e o *Catho on Line*:

“(…) liderança manifestada através da capacidade de influenciar outras pessoas.”;

“O que interessa agora não é mais sua formação, sua experiência, não que isso seja pouco, mas na verdade o interesse está no profissional de alto desempenho, líder de líderes por natureza, e jovem o suficiente para construir uma carreira, e não mais uma simples profissão”;

“(…) hoje pela *Internet* existem muitos grupos de recursos humanos (...) sempre tem gente empregada e desempregada (...) porque é a partir do *network* que hoje você consegue saber as oportunidades. Então, antigamente se falava no ‘QI’, no ‘quem indica’. Mas hoje a questão do ‘quem indica’ continua acontecendo com outro nome – ‘*netwok*’, sua rede de relacionamentos, que vai te dizer: - Olha, tem uma oportunidade em tal lugar... tão buscando uma pessoa em tal lugar. A *Internet* facilita muito isso. Recebo *e-mails* de oportunidades de emprego onde as pessoas trabalham e eu repasso, e às vezes, quando é alguma coisa dentro do perfil de alguma pessoa que eu conheço, eu direciono para os meus contatos. A alguém vai servir. Alguém vai passar para alguém até chegar aquele que precisa.”;

“Tem também hoje a oferta de emprego na *Internet*, *sites* como *Catho* que na minha percepção é um dos maiores *sites* de colocação profissional, colocação e recolocação. (...) Além desses meios de vinculação, também você tem diversos fóruns pela *Internet* (...). (...) enfim, hoje, com a *Internet*, essa divulgação ficou bastante ampla.”;

“Bem, eu já trabalhei com *sites* de busca, tipo *Catho*, *Manager*, *Curriculum.com*. Já trabalhei com as listas, que hoje em dia são inúmeras, mas hoje em dia são listas da Sandra Mara. Já trabalhei com portais próprios da empresa, onde a pessoa tinha que se cadastrar ali (...). A gente não buscava profissionais fora, anúncios de jornal.”;

“Bom, em algumas empresas, esses empregos, quando podem ser feitos, eles são feitos internamente, como mudança de posto. Grandes empresas fazem muito isso porque já conhecem o funcionário, já podem remanejar o funcionário. Agora, *pra* outras empresas, como aqui no caso a gente é uma empresa terceirizada que faz esse tipo de serviço, a nossa divulgação se remete aos principais veículos que possui. Quando é um cargo muito importante, como às vezes é um

cargo que requer uma quantidade de candidatos elevada, a gente tende a divulgar em jornal. Mas a princípio, a gente divulga muito pela *Internet*. A gente já tem cadastros em alguns *sites* de empregos como a *Catho*, a gente divulga pelo *Yahoo*, a gente divulga o perfil do cargo, os salários, benefícios, e tudo o mais. A única coisa que a gente não relata, não descreve, é o nome da empresa.”;

“Então, vamos lá! Vou falar bem resumido. Então, assim, qual é a primeira etapa do processo pra qualquer cargo, seja superior ou médio? A gente começa divulgando essa vaga. Ela vem de acordo com o que a empresa manda *pra* gente de perfil. Essa divulgação é feita pela *Internet*. Aí, uma coisa que eu não falei... a gente não tem outro meio de divulgar... muito difícil jogar *pro* jornal. As vagas de nível superior, geralmente, se divulga pela *Internet*. E aí, depois disso, a gente espera *pra* receber currículos. A vaga entrando hoje *pra* gente, hoje a gente já vai colocar essa vaga na *Internet*. Provavelmente amanhã ou no final da tarde, a gente vai receber currículos *pra* essas vagas. Então, depois disso é feito o contato, a triagem. Nós vamos selecionar quais são os currículos que se encaixam de fato naquela vaga. Esse processo é o mesmo *pro* nível superior e *pro* nível médio. Posteriormente é feito o contato telefônico. Geralmente a gente fala onde o candidato colocou o currículo (...). Então, todos os candidatos vêm *pra* cá *pra* fazer esse processo. (...) A pessoa vem *pra* cá e faz a testagem psicológica no mesmo dia. A não ser quando é um perfil muito *top* em que a gente precisa dividir isso em dois dias. Muito difícil! Geralmente é feita em um dia. (...) para o ensino superior a gente aplica uns testes mais elaborados... assim a gente *tá* vendo a questão da personalidade mesmo da pessoa.”.

As maiores dificuldades relatadas pelos profissionais são, primeiramente, o retorno da empresa usuária. Muitas vezes estas empresas acabam por perder o “melhor profissional” na medida em que não tomam decisões de maneira rápida, o que fica claro na fala de uma das entrevistadas de que “*muitas vezes, o que sobrar é o que ele contrata*”. Além disso, seu trabalho seria tanto melhor em função da “visão” das organizações e da “cultura” das empresas. Outra questão é o seu distanciamento da empresa usuária, promovendo atividades distantes da realidade vivida pelos candidatos e empregados, assim, observam não poder afirmar com certeza se o candidato escolhido terá um desempenho satisfatório dentro da empresa, evitando, desse modo, seu retrabalho:

“(...) você faz o recrutamento, você faz a seleção, manda pra esses empresários, mas fica uma semana, duas, três. (...) aí eles te dão o retorno: - Gostei de fulano, sicrano e beltrano. Manda pra entrevista. Chega na entrevista, muitas vezes, duas ou três pessoas não comparecem porque não vão ficar esperando um mês *pra* saber se vão ficar naquele emprego, já que estão em outros processos seletivos. Aí, faltou, já descartei a metade (...) aí, quando você consegue que essas pessoas compareçam, esse empresário, ele demora pra dar o retorno. Então, demora um mês *pra* saber se a pessoa vai ser efetivada ou não. E quando dá o retorno, a pessoa já conseguiu um outro emprego nesse meio caminho. Aí, muitas vezes o que sobrar é o que ele contrata.”;

“As tarefas dependem muito da visão que a organização tem do trabalho deste profissional, ou seja tem empresas que acreditam que o profissional de RH é aquele que trabalha na parte administrativa de pessoal, outros que o incluem nos diversos subsistemas de recursos humanos, isto é, permitem o trabalho dele na captação e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, etc.”;

“Hoje tem empresas que ampliaram as possibilidades incluindo ele em outras áreas como qualidade, comunicação, dentre outras.”;

“(...) a falta de iniciativa das empresas brasileiras em entenderem, buscarem e investirem, efetivamente, no processo de RH, em gestão com pessoas (...).”;

“(...) dificuldade de obter do gestor (solicitante) o perfil correto da vaga a ser trabalhada... em algumas situações, a dificuldade de obter retorno do processo seletivo.”;

“(...) quando se trabalha como funcionário de uma empresa, a dificuldade ou demora em solucionar questões de forma mais rápida e proativa pela falta de visão dos gestores ou da empresa em si das possibilidades que existem de mudança para obter melhores resultados tanto das pessoas como da organização.”;

“De outro lado também existe outra dificuldade que é a falta de distanciamento do profissional do negócio da empresa. Muitas vezes o profissional falha, na medida em que promove orientações, programas, centrados em si mesmo, descolados da realidade do negócio, quer seja na sua metodologia de aplicação, quer seja em seus conteúdos. (...) eu diria que são essas duas questões: resistência organizacional e a falta de visão do negócio por parte do profissional de RH.”;

“É, em nenhuma seleção a gente tem 100% de certeza que vai dar certo ou não. Às vezes, o candidato ele é muito bom em competências de profissão, de bagagem, de conhecimento, mas ele não tem um bom relacionamento interpessoal. Então, isso vai interferir no

desenvolvimento dele profissional dentro da empresa. Então, assim, o profissional de RH vai trabalhar muito nisso. E nem sempre ele vai dar conta de que vai ser 100% certa essa inserção.”;

“Bem, eu acho que não tem como garantir a pessoa certa *pro* lugar certo. Por mais que você faça avaliações, entrevistas, estudo de caso, a gente nunca tem a certeza de que aquele profissional é o perfeito *praquela* vaga. Eu acho que é todo um conjunto de fatores. É o fator acadêmico, conhecimento que ele tem, é o fator emocional, como ele lida com a empresa que ele tá atuando (...);

“(...) o mais difícil é você detectar em um processo seletivo principalmente as questões comportamentais, porque mesmo usando instrumentos de avaliação de perfil, mesmo fazendo entrevista por competências e dinâmicas de grupo, por exemplo, muitas vezes essas questões comportamentais passam a acontecer depois de seis meses, um ano ou mais.”;

“Só teremos absoluta certeza de que a pessoa contratada vai agregar valor à organização e se ela realmente é esse talento imprescindível, após seis meses, um ano de atuação”.

A questão do “*marketing* pessoal” aparece, muitas vezes, estreitamente ligada à qualidade de “exteriorização de significados” (SANTOS, 2006). De acordo com Santos (2006) a ideia de “exteriorização de significados” estaria relacionada com a capacidade de se expressar e de transmitir informações. As qualidades que indicam sobre os estados das pessoas em relação a essa “aptidão” seriam representadas pela comunicação verbal e escrita e pelo cuidado consciente com a imagem de si emitida aos outros. Esse atributo agruparia as pessoas em sua capacidade de tornar visíveis os próprios atributos e de fazer com que a divulgação de suas virtudes ofusque a percepção de suas fragilidades.

Vejamos algumas falas:

“No trabalho você não pode entrar mudo e sair calado. Em algum momento você tem que se posicionar”. Do contrário, vai ter sempre alguém que vai tá por cima de você, nem em termos de conhecimento, mas em termos de postura profissional (...). É a posição, é o diálogo, é a comunicação... É isso que tá faltando hoje.”;

“(...) tentar fazer com que aquela atividade desenvolva não só pra ele, mas pra todo o grupo que tá a sua volta (...) muitas vezes você é muito

bom naquilo que você faz só que você precisa passar pra alguém aquilo que você faz, você não consegue interagir com o outro.”;

“Você precisa se preparar muito bem para as entrevistas (...)”. Sobre o currículo – “(...) ele tem que estar organizado, atualizado, com informações precisas e os principais momentos de sua vida profissional/acadêmica/qualificações”;

“Fazer ser notado, não simplesmente por sê-lo, mas sim ser notado por suas qualidades, habilidades e competências. Não é ser o chamado puxa saco”. (...) ter liderança, transmitir confiança, precisa saber o que está fazendo e o porquê está fazendo. (...) trabalhar em equipe e administrar conflitos. (...) valorizar o próprio trabalho. (...) seja uma pessoa otimista e bem humorada. Faça um bom planejamento de onde você quer chegar (...). E lembre-se: se estiver participando de um processo seletivo ou de seu primeiro emprego através de um estágio, saiba o que você pode oferecer para a empresa. Não vá para aprender, vá para contribuir. A empresa quer resultados; ela não é uma escola”;

“Para ter um bom trabalho, uma boa renda ou ser reconhecido é necessário criar um ambiente de ganha-ganha e se comprometer. A mim, candidato, cabe: entender, aprofundar e desenvolver determinado saber e demonstrá-lo com prazer à empresa, sempre lembrando que tem um futuro. Aja com ética, respeito, honestidade, indicando soluções e contribuições positivas para a área hoje, porque amanhã colherá os frutos do seu feito.”.

Além do mais, a habilidade do candidato e do empregado em “manipular” suas expressões revelaria a capacidade de forjar uma “fachada” apropriada ao mundo das empresas. O processo de seleção, e, posteriormente, de inserção profissional parece assumir os contornos de uma “dramatização” da apresentação de si e para chamar atenção dos outros para si mesmo, para se ter visibilidade. Na construção desta “fachada” seria fundamental o saber se relacionar com outras pessoas, ter boa convivência, compartilhar saberes e conhecimento, ter empatia. Aqueles que conseguem desenvolver essas condições teriam maiores chances de serem reconhecidos e valorizados pelos outros, contribuindo, também, para o bom ambiente de trabalho:

“As empresas atuais querem profissionais tranquilos, equilibrados, serenos, calmos, otimistas, motivados, altivos e que valorizem a qualidade dos relacionamentos interpessoais.”;

“Na ‘era Você S/A’, saber se relacionar de modo qualitativo e produtivo será um grande diferencial para os profissionais desta nova realidade, ou seja, é você que determina o seu destino e o seu sucesso. Boa sorte.”;

“Criar um clima propício ao desenvolvimento, ampliar os desafios e as oportunidades, criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe.”;

“Estabelecer boas relações na empresa: saber como estabelecer boas relações no trabalho; negociar quando houver problemas; conseguir cooperação.”;

“Enfrentar os desafios com tranquilidade: apresentar atitude firme; contrapor com base em dados; evitar censurar os outros pelos erros cometidos; ser capaz de sair de situações constrangedoras.”;

“Apresentar bom relacionamento: manifestar-se afável e dar mostras de bom humor.”;

“Crie um ambiente de trabalho excepcional. Demonstre interesse genuíno por seus colegas e sempre que possível ajude-os a conseguir seus objetivos também. Compartilhe!”.

“Dê e receba feedback: ouça as pessoas e diga-lhes o quanto são importantes”.

“Mostre admiração pelo trabalho da equipe e respeito pelos produtos e serviços da empresa, e por sua posição na comunidade”.

“Colha o máximo das pessoas: quando as pessoas veem seus talentos colocados em prática na organização, elas se sentem apreciadas. Por sua vez, isso gera comprometimento com a companhia”.

Personalidade agradável, que se caracteriza pela sociabilidade;

“Se espera uma visão sistêmica, ou seja, como a atividade se encaixa no todo da organização, uma capacidade relacional muito boa em termos de que ele consiga trabalhar, não como uma ilha, mas como um profissional integrado com diversos outros profissionais. (...) ou seja, a capacidade de trabalhar com outras pessoas.”;

Nesta representação de si mesmo, os candidatos devem, sempre, manifestar uma “boa vontade” para aprender, um interesse em assimilar conteúdos e em incorporar informações. As dificuldades encontradas, e mesmo o desemprego, devem ser encarados como “oportunidades”, como “desafios”, cuja superação traria não apenas

novas informações, mas um refinamento na experiência vivida. Essa capacidade de “se interessar” poderia supor que se consiga interpretar e assimilar os ensinamentos que não se mostram como ensinamentos; seria uma espécie de “interiorização de significados” (SANTOS, 2006), acompanhada, também, por discernimento das situações em que se engajam, “profissionalismo”, “originalidade” e “criatividade” (SANTOS, 2006).

O candidato ao emprego deve, também, na apresentação de si, procurar o “controle de suas próprias emoções”, o que pode ser visto através do uso de categorias como “responsabilidade”, “autocontrole”, “adaptabilidade”, “flexibilidade”, de forma a se adequar a diferentes situações, tolerar as pessoas, educar os próprios instintos, ter compreensão, paciência, obediência, ter controle dos sentimentos individuais pela razão, ocultar os sentimentos e atitudes “vulgares”. Deve-se ser “civilizado” (ELIAS, 1939), ter boas maneiras, ter comportamentos típicos do homem civilizado ocidental, e de uma autoimagem burguesa, de estrato médio, em comparação com os que vivem de maneira “mais simples”, mais “incivilizada” ou, até mesmo “mais bárbara”:

“Tá sempre disposto, nunca ter dor de cabeça, nunca tem fome, nunca tem sede, nunca vai ao banheiro (...)”.

“(...) você vai encarar o desemprego como uma oportunidade pra você tá desenvolvendo tuas habilidades e enxergando nichos onde outros não enxergam.”;

“Encare qualquer emprego, tarefa, apresentação ou outra prática como uma licença para aprender. (...) em outras palavras: o esforço faz a diferença”;

“A maioria dos diplomados hoje em dia eles tendem a se fechar no nucleozinho deles. Ou seja, faz aquela formação, fica naquela mesmice, como se fosse aquela pessoa engessada, que não deixa dar margem pra novas informações entrarem e também nem procuram, porque dá trabalho.”;

“(...) e buscar também nas coisas que já aconteceram, o que deu errado, pra gente fazer certo, pra tentar melhorar, acho que a

experiência... a gente consegue resolver melhor as situações que vão aparecendo.”;

“O mundo é repleto de oportunidades e, por menos conhecimento que alguém possa apresentar sobre determinado assunto, existe uma força sobrenatural dentro de cada ser humano capaz de transformá-lo em exímio conhecedor daquilo que ele estiver realmente determinado a realizar. É praticamente impossível o universo não trabalhar a seu favor se você estiver convicto de que as adversidades são condições temporárias e que a força de vontade e a determinação são as únicas virtudes capazes de recolocá-lo em um ambiente mais merecedor de sua energia, de sua inteligência e da sua valiosa companhia.”;

“(…) devemos destacar que o foco do indivíduo, prioritariamente, é o de estar em paz consigo próprio. Em decorrência desta paz conquistada pela pessoa, tudo fica mais fácil e menos estressante, mesmo que esteja diante de um ambiente competitivo e sob pressão exacerbada, característica inevitável no mundo corporativo.”;

“(…) se você, na medida que você encara sua vida como uma oportunidade de aprendizado constante, você cada vez vai ter uma visão mais ampla das oportunidades que você vai ter na vida, na profissão, em tudo, então, você vai enxergar nichos que outros não enxergam, encontrar oportunidades onde outros encontram obstáculos.”.

“O profissional deve estar atento a tudo o que acontece em sua volta, não pode ser alguém com cabresto, que só enxerga o que está à sua frente ou apavorado, que provoca tempestade em cada mudança de cenário.”;

“No campo profissional, por exemplo, são inúmeros os talentos humanos que encontram dificuldades de desenvolver uma melhor performance e até mesmo chegam a entrar em conflito com a empresa e seus pares, porque não conseguem administrar bem suas emoções.”;

“Ser uma pessoa de muitos recursos: saber se adaptar a mudanças e situações ambíguas; ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão; liderar sistemas complexos de trabalho; adotar condutas flexíveis de resolução de problemas; capacidade de trabalhar eficazmente com os supervisores em problemas complexos de gestão.”;

“Fazer o que sabe: preservar e se concentrar diante de obstáculos: assumir; saber o que é necessário seguindo adiante; ser capaz de trabalhar aprendendo com os demais.”;

“Aprender depressa: dominar rapidamente novas técnicas.”;

“Ter espírito de decisão: atuar com rapidez de forma aproximativa e com precisão.”;

“Administrar equipes com eficácia: delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos.”;

“Atuar com flexibilidade: capacidade para adotar comportamento que, a princípio, podem parecer opostos – exercer liderança e se deixar liderar, opinar e aceitar opiniões dos demais”.

“Em uma palavra, criatividade, dinamismo. Criatividade porque você não pode ficar no básico. (...) Dinamismo pelo fato de você nunca ter que ficar parado. Tá de bobeira? Lê alguma coisa. (...) Nunca deixe a rotina te impregnar. Eu acho que o empregador hoje ele quer uma pessoa de fácil acesso, que seja criativa, ou seja, estamos com um problema X, pode ser a ideia mais louca do mundo, mas se tem alguma lógica, se vai dar algum resultado, vamos tentar!” (...) o empregador ele quer isso, que aquela pessoa que ela tenha o mínimo, mas acima de tudo seja dinâmica, pronta para ação, pronta pro combate, e criativa, que na hora do pega pra capar consegue se livrar da situação e sem deixar o empregador no meio da roubada.”;

“Independência como, por exemplo, pontos de vista próprios, responsabilidade por suas decisões e por sua carreira.”;

“Eu acho que características de responsabilidade, maturidade, de conhecimento da área em que ele vai atuar.”;

“(...) também esperam que o funcionário se desenvolva, tome para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Que procure prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional. Enfim, que tenha conhecimento.”;

“Podemos perceber que para ampliar a empregabilidade não dependemos apenas de uma boa experiência profissional e titulação acadêmica, mas também uma excelente análise estratégica do mercado que desejamos atuar. É preciso realizar uma análise de todas as situações que influenciam direta e indiretamente nossas vidas para que assim possamos direcionar nossos esforços e obter o sucesso profissional.”;

“Cuide de sua carreira: ouça os ruídos do mercado. Invista em você. Valorize a sua performance.”;

“E acrescento ainda mais um fator que eu me lembrei que é o seguinte: atualmente os problemas são muito mais complexos que no passado. E essa complexidade ela tem aumentado também a

necessidade de uma visão mais multidisciplinar da solução de problemas (...).”.

#### 4.3 O autoconhecimento/autodesenvolvimento e inserção profissional

Por fim, poder-se-ia afirmar, do ponto de vista dos profissionais da ARH, que, para uma melhor apresentação de si e controle das emoções, o “bom profissional” deve ter como atributo essencial o processo de “autodesenvolvimento” ou “autoconhecimento”, o que estaria relacionado à habilidade de identificação das próprias capacidades – dos “defeitos” e das “qualidades”, dos “pontos fracos” e “pontos fortes”, das “virtudes” e das “falhas”. Essa identificação ou reconhecimento de capacidades seria condição necessária para o desenvolvimento dos atributos anteriores. É importante observar, que, para o grupo profissional, o autoconhecimento ou autodesenvolvimento são habilidades que podem ser adquiridas:

“As dinâmicas são temidas pelos candidatos. (...) A etapa poderia gerar aprendizado, permitindo a todos um maior autoconhecimento.”;

“O autoconhecimento representa o verdadeiro renascimento, típico de um primeiro olhar inteligente sobre si próprio, como forma de justificar um aprendizado efetivamente recontextualizante e resignificante no relacionamento consigo e com todas as pessoas que o cercam, tanto no âmbito pessoal, familiar e preponderantemente profissional.”;

“Se a pessoa não se desenvolve, não se preocupa com esse autoconhecimento e como esse autodesenvolvimento ela vai encontrar cada vez mais dificuldade (...) não vai ser uma pessoa feliz (...). Eu tenho que saber do que eu sou capaz. Então, quanto mais você se conhece, quanto mais você se desenvolve, mais capacidade você terá de ampliar as oportunidades que a vida te oferece, ou possa te oferecer.”;

“A primeira é pesquisar, estar antenado com as tendências de mercado, e buscar formação que alinhe seu gosto pessoal com essas tendências. Não dá pra eu escolher uma formação se não há mercado para ela. A não ser que eu tenha que fazer um esforço um pouco acima da média pra eu me tornar um profissional sem comparação naquela atuação, mas se eu conseguir alinhar as minhas expectativas pessoais, meus desejos, meus gostos e aptidões àquilo que o mercado precisa, aí

eu tenho mais chance de uma colocação profissional. (...) uma vez alcançada a minha posição, me preocupar em me desenvolver continuamente, em fazer cursos de reciclagem, mais uma vez antenado, a gente tem que estar atento o tempo todo às tendências do mercado, ao que o mercado vem posto pra gente como desafios.”;

Para adquiri-las, o “bom profissional” deve aprender sempre e cada vez mais sobre si mesmo, numa atitude “reflexiva”. Em MODERNIDADE E IDENTIDADE, Anthony Giddens (1999) aponta essa “atitude reflexiva” (ou, em seus termos “forma distinta do monitoramento reflexivo mais geral da ação”) como pertencente à história da modernidade, onde há a emergência da ideia de que cada pessoa tem um caráter único e potencialidades que podem ou não se realizar. Assim, no mundo contemporâneo, os sujeitos poderiam planejar e idealizar a “construção” de sua vida, tanto a nível pessoal quanto profissional, procurando romper com “percursos já vivenciados”, embora “disposições duráveis” não deixem de se fazer presentes na re/configuração de “projetos”:

“Não nascemos profissionais, nos tornamos a partir de um processo de crescimento, amadurecimento, vivências e experiências com determinadas áreas e atividades.”;

“As qualidades mais importantes para a construção de uma carreira de sucesso não são atributos congênitos, como, por exemplo, altura ou cor dos olhos, mas (...) tornar-se um autoaprendiz, é encontrar o seu caminho com o coração, é usar o processo de autorreflexão e de uma revisão constante de importantes verdades a respeito de nós mesmos.”;

“Uma pessoa, por exemplo, que não tem tempo para olhar sincera e profundamente para si mesma, não saberá compreender os fatos que aconteçam em seu cotidiano sem tampouco replicar os sucessos e evitar os fracassos que porventura ocorram na sua própria vida.”.

A reflexividade, para Giddens (1999), nada mais seria do que a capacidade das pessoas monitorarem suas atitudes e relações, voltando-se sobre seus resultados e repensando-os tácita ou discursivamente. Diante de qualquer nova informação, a respeito da vida, os pensamentos e as ações estariam constantemente colocados à prova, o que levaria os

indivíduos a modificarem seus conhecimentos e perspectivas sobre o mundo e sobre sua própria personalidade. A reflexividade possibilitaria a existência de um “*self*” formado e explorado pelo processo em si mesmo reflexivo de interdependências pessoais e outras mais amplas. E assim, os sujeitos seriam impelidos a descobrir suas preferências quanto ao planejamento da própria vida.

Por meio da “reflexividade” de Giddens (1999), o indivíduo poderia se apropriar de seu passado peneirando-o à luz do que antecipa como um futuro organizado. Pelo menos a intervalos regulares, seria levado à auto-interrogar-se em termos do que está acontecendo, através de uma série de perguntas: “O que estou fazendo?”, “O que estou sentindo?”, “O que está acontecendo agora?”, “O que estou pensando?”, “Como posso usar este momento para mudar?”. O mundo ficaria cheio de modos de ser e agir em termos de envolvimento experimentais que o indivíduo seria capaz de iniciar. Entretanto, haveria, também, uma dimensão de risco neste “jogo”, mas os “riscos” podem e devem ser conscientemente imaginados para capturar novas oportunidades.

A seguir, apresento uma série de falas capturadas do material analisado que mostram, claramente, a argumentação desenvolvida. Muito comum é o fato dos profissionais da ARH, ao comentarem sobre o atributo do “autoconhecimento” ou “autodesenvolvimento”, lançarem uma série de questões, como por exemplo, “Como está sua atitude em sua própria carreira? Você se destaca por algum motivo ou está na manada de iguais?”, levando o indivíduo, e, no caso, o próprio pesquisador (em entrevista), a interrogar-se, a apropriar-se de seu próprio passado, a empreender um “projeto reflexivo”. Outro fato comum é a referência a um exercício de reconhecimento

de “pontos fracos” e “pontos fortes”, como estratégia de aprimoramento contínuo do “*self*”:

“Conhecer-se: ter a ideia exata de seus pontos fracos e fortes e estar disposto a investir em si mesmo.”;

“Mude a estratégia e foque onde você tem mais chances. Analisar seus pontos fortes e fracos já é um começo.”;

“O profissional que não desenvolver e aprimorar competências, não construir seu próprio desenvolvimento pessoal e não tomar atitudes está fadado ao insucesso.”;

“(…) o diferencial é ser competitivo e estar competente, (…) com foco nos resultados e exercitando seu desenvolvimento e aprimoramento pessoal contínuo.”;

“O ideal é buscar o autoconhecimento e saber o que você precisa trabalhar em suas características, fortalecer seus pontos fortes e minimizar os fracos.”;

O que o indivíduo “se torna” dependeria de “tarefas de reconstrução” nas quais se envolve. As pessoas poderiam fazer, a qualquer momento, algo diferente em relação ao prosseguimento de sua trajetória pessoal, com o suporte da “consciência discursiva”, isto é, da “ação racionalizada”, rompendo com a “consciência prática”, ou seja, com as ações de costume. O que reivindica os profissionais da ARH é exatamente essa “capacidade reflexiva” e “consciência discursiva” para o “bom profissional”. Só assim este poderia ser capaz de inserir-se profissionalmente, uma vez que a inserção profissional é definida mais do que como um “projeto profissional”, como seu próprio “projeto de vida”:

“Qualquer pessoa que almeja conquistas, independentemente de sua concepção de sucesso, necessita investir no autoconhecimento e autodesenvolvimento – avaliar as suas crenças e identificar suas reais motivações. Só assim pode adquirir maior discernimento para fazer suas escolhas. É ainda importante saber planejar e implementar ações que levem aos seus objetivos, sem perder o senso da realidade. Isto

implica ter disposição para enfrentar e superar, inclusive decepções que surjam no decorrer do percurso.”;

“(…) se ele tiver uma visão restrita ele vai ser medíocre, um profissional medíocre, se ele tem uma visão, tiver desenvolvido, ou tiver na sua personalidade uma visão ampla, ele vai ser um profissional que vai buscar sempre um aprendizado, e, conseqüentemente, o crescimento, então, espera-se posturas positivas voltadas para o crescimento, para o aprendizado e pra melhora não só dele como da empresa onde ele for trabalhar.”;

No raciocínio do grupo profissional, portanto, há uma clara “responsabilização individual” no processo de inserção profissional. Haveria certa autonomia da “biografia” com relação aos condicionamentos estruturais, uma vez que em nenhum momento estes aparecem como impedimento à inserção. Nesta, os estados de formação e os períodos de desemprego tomariam parte, colaborando para o autoconhecimento/autodesenvolvimento. Deste modo, poder-se-ia argumentar que os profissionais de ARH não encaram o processo de inserção profissional como o alcance de uma “posição estabilizada”, mas como o alcance de um projeto profissional e de vida que tem tanto mais chances de se concretizar quando mais houverem “estratégias deliberadas”:

“Aos poucos percebi que por trás deste tipo de pensamento não só das pessoas, mas também meu, existia uma crença de que somente à empresa cabe a responsabilidade por admitir um profissional. É ela quem escolhe a pessoa. Não se subestime meu caro, porque o seu papel é essencial na conquista de um bom trabalho.”;

“O sucesso profissional não surge por acaso e tampouco como um passe de mágica. É preciso que a pessoa trace estratégias para desenvolver competências que farão se destacar e tenha objetivos que sirvam de estímulo para novas conquistas. Esse é um dos motivos para a elaboração de um plano de carreira, que determinará quais os pontos fortes e aqueles que precisam ser desenvolvidos.”;

“(…) é necessário que a pessoa identifique quais os recursos e talentos já possui, para fortalecê-los. É indispensável ainda: identificar quais recursos necessita adquirir e se é realmente possível; conhecer seus

limites; elaborar um plano realista para o próprio autodesenvolvimento, buscando o aprendizado continuamente, pois os erros e desacertos surgirão inevitavelmente. Não condicione a sua felicidade apenas naquilo conquistado. A sua vida tem outros aspectos que precisam ser balizados: família, sociedade e espiritualidade. Nunca deixe de estudar.”;

“O maior responsável pela elaboração do projeto de carreira é o profissional (...). Por isso, é indispensável que você faça uma verdadeira autoanálise – que é uma ferramenta valiosa para o seu autoconhecimento. (...) A elaboração de um projeto de carreira implica a relação de pensar e repensar o passado, o presente, bem como o futuro de uma forma cautelosa. É o exercício de refletir quanto ao profissional que você é e aquele que deseja ser (...). É necessário, também, reconhecer quais são seus pontos fortes e fracos (...). Para facilitar, trace um cronograma. No projeto de carreira deve ficar claro quais providências cabíveis tomar para que você concretize seu plano e alcance o retorno esperado.”.

As “estratégias deliberadas” pressupõem que haja um plano explícito de futuro, que haja clareza na formulação do projeto profissional. Ao contrário, as “estratégias emergentes”, não obedeceriam a uma identificação dos objetivos em longo prazo, ocorrendo em função dos constrangimentos, das oportunidades e dos recursos disponíveis a cada momento. Para Dubar (1998) as ditas “estratégias deliberadas” aproximam-se do que ele define como “dinâmicas identitárias”, “processo de socialização profissional”, dependente das biografias individuais e das organizações produtivas. Fica claro, por meio das falas dos profissionais que o “bom profissional” tem mais chances de inserir-se profissionalmente, quanto mais alinhar sua identidade à empresa.

“Eu creio que ela tá inserida profissionalmente no mercado, eu acho que ela tem que ter um emprego que se sinta satisfeita (...). Se você não gosta do que você faz, você não vai ser reconhecido porque você mesmo não se reconhece.”;

“Alinhe seus objetivos aos da organização. Identifique aonde sua empresa quer chegar e ajude-a a alcançar. Com isso você sentirá uma

grande satisfação sabendo que seu esforço ajudou sua organização a ter sucesso.”;

“(…) o profissional precisa apresentar um determinado nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos da empresa necessários para exercer suas atividades: é isso que as organizações querem.”;

“As empresas tem tido uma postura de preparar esses candidatos, esse empregado, esse novo empregado numa visão focada com a da empresa. (...) tentar aliar o perfil dele à aptidão dele naquilo que a empresa precisa em termos de vaga de colocação profissional.”;

“(…) devemos destacar que o foco do indivíduo, prioritariamente, é o de estar em paz consigo próprio. Em decorrência desta paz conquistada pela pessoa, tudo fica mais fácil e menos estressante, mesmo que esteja diante de um ambiente competitivo e sob pressão exacerbada, característica inevitável no mundo corporativo.”;

“Para algumas pessoas de fato inserir profissionalmente é basta estar empregada não importa no que. Pra outros: ‘Eu tenho formação em tal área, mas se eu tiver um emprego público em qualquer área que seja pra mim tá ótimo! (...) às vezes ele tá satisfeito com aquilo pela tarefa e não pelo o que o trabalho retorna em si. Para outros a satisfação está em trabalhar naquilo que é a sua área de formação. (...) eu criaria uma alternativa “E” que seria um emprego em que ela pudesse estar com seus objetivos alinhados à organização.”;

“Na linha da empresa, ter claramente as atribuições exigidas, claramente para o que se quer do profissional, claramente os objetivos a serem atingidos. (...) é difícil que ele venha pronto totalmente nas especificidades da empresa. Então, de outro lado, é importante que a empresa também tenha um programa de formação que permita amadurecer aquele empregado naquilo que ela precisa, na especificidade do seu negócio. Na linha dos empregados, dos candidatos, eles têm que, mais uma vez, estarem alinhados no que a empresa precisa, ao que o mercado tenha exigido. (...) eu tenho que alinhar além da formação, me alinhar com o que o mercado quer, o meu perfil em termos de pessoa, mais comportamental.”.

#### 4.4 A entrevista por competência

---

A “reflexividade” está também presente na técnica mais comentada pelos profissionais para a seleção de candidatos – a “entrevista por competência”, que consiste em entrevistar o indivíduo avaliando situações reais pelas quais ele passou (THOMPSON, 1996; PARRY, 1996; REIS, 2003 *apud* FLINK & VANALLE, 2005). De acordo com

Felippe (s/d), na situação, entrevistador e entrevistado interagem não apenas através de palavras, mas também da inflexão da voz, gestos, expressão fisionômica e demais traços pessoais e manifestações do comportamento. Após a entrevista por mim realizada, um dos informantes enviou-me a seguinte descrição das perguntas feitas a candidatos a empregos e conceitos utilizados em entrevistas por competências:

“O profissional de RH, parte-se do pressuposto de que os comportamentos passados podem dar indícios de comportamentos futuros, e, por isso, deve adotar como instrumento de trabalho para determinar habilidade, competência e talento, a entrevista por competências, que visa a integração de comportamentos e resultados anteriores, objetivando a previsão de comportamentos futuros que podem ou não colaborar para o sucesso do profissional na organização.

Para tal, deve-se definir as competências críticas do negócio, definir as competências humanas essenciais para o cargo, fazer o levantamento do perfil ideal para a posição, elaborar o roteiro de entrevista comportamento e estabelecer padrão de comparação de resposta dos candidatos.

Levantamento das competências comportamentais importantes para o desempenho pleno da função, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que podem indicar o nível de equilíbrio e adequação com que o novo colaborador irá interagir com o meio em que está inserido, entre outras ações.

Definir operacionalmente os conceitos a serem avaliados:

**Competência**<sup>60</sup> é identificada por meio de comportamentos observáveis, e podemos dizer que é o resultado da conjunção de três variáveis:

**Saber fazer:** são os conhecimentos, **habilidades** e atitudes necessárias para realizar determinado trabalho;

**Querer fazer:** envolvem as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um trabalho;

**Poder fazer:** recursos necessários para realizar um trabalho e a liberdade para fazê-lo;

---

<sup>60</sup> Os grifos são do próprio informante.

**Talento:** normalmente está associado a algo valioso, usado para denominar pessoas que se destaquem por alguma habilidade marcante, porém talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos e que inclui sua capacidade de aprender.

Partindo desse pressuposto, o entrevistador procurará coletar exemplos de situações vividas pelo candidato, procurando saber o que ele fez, sentiu e pensou e quais os resultados da sua ação em determinada situação.

Exemplos de algumas perguntas:

1 – Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições.

2 – Conte-me sobre mudanças que você implementou nas suas rotinas.

3 – Você já liderou pessoas? Que tipo de liderança você exerceu?

4 – Conte-me sobre uma situação na qual você teve que convencer seu líder a mudar de ideia e obteve sucesso.

5 – Conte-me uma negociação na qual você foi convencido a mudar de ideia.

6 – Conte-me um conflito que você administrou com clientes internos.

7 – Conte-me uma situação em que você “bateu de frente” com sua liderança.

8 – Qual a maior contribuição que você ofereceu para a equipe?

9 – Comente uma situação em que teve que passar por cima de algumas regras da empresa para solucionar um problema.”.

#### 4.5 Conclusões do capítulo

---

No Capítulo 4 o objetivo foi o de responder o que conta, do ponto de vista dos profissionais da ARH, para a inserção profissional. A estratégia adotada foi a de sistematização dos requisitos necessários do “bom trabalhador”, aquele que é procurado e valorizado pelos empregadores. Foi feito uso de artigos, reportagens e entrevistas realizadas com dez profissionais da área. Além das pistas teóricas e metodológicas já reunidas no Capítulo 2, incorporei, neste Capítulo, alguns outros conceitos, tais como o

de “reflexividade” (GIDDENS, 1999), “processo civilizador” (ELIAS, 1939) e “fachada” (GOFFMAN, 1959). Um dos primeiros achados diz respeito ao sentido atribuído ao diploma universitário, que é tomado como uma base por onde se construir a carreira.

O “estudo”, sinal de “atualização” constante em uma determinada área de conhecimentos é um atributo valorizado pelos empregadores, embora os profissionais apontem um desajuste entre a formação acadêmica e o espaço do trabalho (“a realidade”) em função da “falta de qualificação” dos diplomados, um misto de “competência técnica” e “experiência”. Tal fato é explicado pela falta de interesse das universidades na inserção profissional de seus alunos. A “realidade”, muitas vezes, só começa a ser vivenciada na realização dos estágios obrigatórios. A “experiência” ou “prática” também definiria as qualidades do “bom trabalhador”. Para eles, a “falta de qualificação” seria a principal responsável pela não colocação dos diplomados no mercado.

O “conhecimento” parece ser tão mais fundamental quanto maior o porte da empresa. Além disso, os empregadores importam-se com a “origem do diploma”, uma vez que esperam melhores desempenhos de candidatos e empregados com diplomas de universidades públicas, o que, para eles, seria um sinal de melhor qualidade. Discriminações e preconceitos vários, ainda presentes no imaginário dos empregadores definiriam as possibilidades e os limites de inserção profissional dos diplomados: a cor da pele, o gênero, os modos de falar e escrever em Língua Portuguesa, a “aparência” e as “vestimentas”. No processo de seleção de candidatos, os profissionais chegam a ter que buscar uma adequação do candidato ao “perfil estético da empresa”.

A idade não foi vista como uma condição necessária do “bom trabalhador”, pelo contrário, a experiência adquirida com o tempo poderia ser até um atributo valorizado. O que há de maior destaque nas qualidades demandadas pelos empregadores seria a “etiqueta”, o comportamento do candidato e do empregado. Os que têm as maiores chances de serem selecionados e inserirem-se profissionalmente são os que passaram por um “processo civilizador”, aliando o desenvolvimento da liderança e o *network* ao *marketing* pessoal, este último, sinal mesmo de comportamentos civilizados.

A capacidade de influenciar outras pessoas (liderança) seria uma qualidade sempre buscada, independentemente do cargo e da atividade a ser desempenhada. Já o *network* ou “conectividade” seria fundamental para se ter acesso a informações de vagas abertas. Os próprios profissionais de RH declararam fazer uso de redes virtuais para a divulgação de vagas e realização de processos de recrutamento de oportunidades surgidas para funções que exigem nível superior. Entretanto, seu trabalho é, muitas vezes, dificultado, principalmente, pelas empresas usuárias, uma vez que demoram a dar um retorno dos candidatos indicados por eles, o que faz com que percam o “melhor profissional” e tenham que se contentar com os candidatos “em fila de espera”.

Além disso, seu trabalho seria tanto melhor em função da “visão” das organizações e da “cultura” das empresas. Muitas não estariam, ainda, despertas para a importância do investimento na gestão de pessoas. Mas o indício mais importante encontrado na análise do material coletado é o de que o trabalho de se “colocar a pessoa certa no lugar certo” sofre restrições com a terceirização das atividades de RH. O profissional, muitas vezes atuando em “consultorias” ou empresas de agenciamento, locação e seleção de mão de obra, está alheio ao negócio e à cultura da empresa. E assim, o distanciamento da

empresa usuária de seus serviços pode levar o profissional a propor avaliações e ações não apropriadas para uma gestão estratégica.

A questão do “*marketing* pessoal”, a meu ver, uma espécie de “processo civilizador” estaria ligado à qualidade de “exteriorização de significados”, isto é, da capacidade de se expressar e transmitir informações, e, principalmente, de expressar e transmitir informações a respeito de si mesmo; da habilidade em forjar uma “fachada” apropriada ao mundo das empresas. O processo de seleção, e, posteriormente, de inserção profissional, assumiria os contornos de uma “dramatização”, onde na construção da “fachada”, seria fundamental o saber relacionar-se com outras pessoas, ser simpático, ter boa vontade para aprender, ser “profissional”, “original”, “criativo”, além de, principalmente, controlar as próprias emoções, ter “autocontrole” e ser “responsável”.

No desenvolvimento de todas essas qualidades seria fundamental que o candidato/empregado cuidasse de seu próprio autodesenvolvimento ou autoconhecimento, o que estaria relacionado à capacidade de autoanálise de suas próprias qualidades e defeitos. E, para adquirir essa capacidade, o “bom profissional” deveria aprender a olhar para si mesmo numa atitude “reflexiva”, a tomar-se como um “projeto reflexivo”. A pensar seu passado, isto é, os percursos já vivenciados, em busca de um futuro “construído”, organizado ao nível do *self*. Os indivíduos, portanto, poderiam modificar seus conhecimentos e suas perspectivas sobre o mundo, e, com efeito, sua própria personalidade em direção a um futuro em que a autorrealização se fizesse presente.

O que reivindicam os profissionais da ARH, ou melhor, do ponto de vista do grupo, o que conta para a inserção profissional, seria exatamente essa “capacidade reflexiva”,

pois só assim o diplomado seria capaz de atrelar um “projeto profissional” ao próprio “projeto de vida” através de “estratégias deliberadas”. Os estados de formação e os períodos de desemprego colaborariam também para o processo de o autoconhecimento/autodesenvolvimento, e de construção de uma “identidade para si”, de uma “biografia” “auto-organizada”. Entretanto, esta identidade teria tanto mais chances de ser alcançada quanto mais estiver atrelada a uma identificação e mesmo a uma socialização do diplomado com a empresa.

Por fim, aponta que a “reflexividade” também se faz presente na principal técnica apontada pelos profissionais da ARH na identificação do “bom profissional”: a entrevista por competência, que consistiria em entrevistar o indivíduo avaliando situações reais pelo qual passou, além de uma avaliação da inflexão da voz, dos gestos, da expressão fisionômica e de demais traços pessoais e manifestações do comportamento. Um grupo de perguntas características da entrevista por competência foi apresentado: “Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições.”; “Conte-me sobre mudanças que você implementou nas suas rotinas.”; “Você já liderou pessoas?”, entre outras.

## Conclusão

---

Na Introdução deste trabalho, foi colocado que a intenção era a de compreender, de forma mais acurada, as relações entre formação superior e inserção profissional, sendo a primeira pergunta colocada a de “quais os limites e/ou as possibilidades de inserção profissional para os diplomados de ensino superior no Brasil hoje”. Se no passado, a trajetória de um diplomado de ensino superior era garantida pelo próprio diploma, atualmente haveria um clima de incerteza quando ao seu valor e significado. Poder-se-ia, assim, privilegiar a análise e até a quantificação dos ajustamentos entre educação e trabalho e a contribuição do ensino superior para o crescimento econômico do país, ou as dinâmicas pessoais e sociais dos diplomados na construção de suas carreiras.

Poder-se-ia, ainda, tomar os empregadores como objeto de estudo, na tentativa de identificação dos determinantes da contratação dos candidatos ou do desempenho e sucesso profissional de seus funcionários. Entretanto, foi colocado que a análise centrou-se na tentativa de dar voz a protagonistas nem sempre privilegiados nos estudos sobre inserção profissional. Foi proposta a investigação e a análise não de empregadores ou candidatos a empregos, mas de um grupo que se coloca e se representa como intermediadores da negociação da mercadoria “trabalho”: os profissionais da área de recursos humanos. A postura foi a de identificação, em suas representações, dos atributos do “bom trabalhador”, capaz de inserir-se profissionalmente com sucesso. No Capítulo 1 procurei descrever o quadro em que se processa, na atualidade, o problema da inserção profissional dos diplomados de ensino superior, reunindo bibliografia sobre empregabilidade no período de passagem do modelo rígido para o flexível de organização da produção e do trabalho. Aponto, como consequência, o aumento das

taxas de desemprego e precarização do emprego, e transformações no perfil do trabalhador demandado pelas organizações. Acompanhando essas transformações, estariam mudanças nas carreiras e nos empregos tradicionais, deixando o percurso profissional de um diplomado de ensino superior, sem uma definição prévia e clara, o que seria, ainda agravado, pelo aumento em seu número.

A seguir, foi colocado que, a despeito da expansão dos diplomados em todo o mundo e no Brasil, o público ainda privilegiado do ensino superior, enfrenta, no processo de inserção profissional, barreiras de cor, de gênero e de domínios disciplinares de estudo, por exemplo. Para apoiar tal argumento, são sistematizados dados do Exame Nacional de Cursos (MEC/Inep, 2003), do Censo Demográfico (IBGE, 2000), do Censo da Educação Superior (MEC/Inep, 2007) e de resultados de pesquisas várias, como as de Alves (2003), Nunes & Carvalho (2006), e Santana (2006). Com isso, justificar-se-iam análises do que está, de fato, em jogo, quando o trabalho é mercantilizado, perguntando se o “livre jogo econômico” daria conta de responder a este questionamento.

No Capítulo 2 a tentativa foi a de reunir pistas teóricas e metodológicas para dar legitimidade ao objeto de estudo e, principalmente, ao roteiro de entrevista semi-estruturada e de análise do material coletado no *site* RH.COM.BR. Reuni três grupos bibliográficos: as “teorias tradicionais”, as teorias da sociologia dos mercados de trabalho, e as teorias mais próprias à discussão do conceito de “inserção profissional”. Nas ditas teorias tradicionais, a inserção profissional é tomada como um “percurso”, associando, diretamente, a formação superior ao acesso aos empregos de maior prestígio e *status*, estáveis ou duráveis, desconhecendo a presença de distintos protagonistas, eles próprios construtores das relações de compra e venda da mercadoria “trabalho”.

As teorias sistematizadas no campo da Sociologia dos Mercados de Trabalho e àquelas próprias da definição dos conceitos de “inserção profissional” procuraram dar conta deste problema. Estas permitiram tomar como premissas teórico-metodológicas o fato de que os mercados de trabalho são construções sociais, e que, portanto, não se confrontam, livremente, a oferta e a procura por emprego. Diploma, portanto não seria o único critério de avaliação do candidato ao emprego, funcionando ao lado de outros “índices” e “sinais”. Deste modo, dimensões não econômicas interfeririam nas escolhas e decisões de trabalhadores e empregadores nas relações de compra e venda de trabalho, particularmente, pela presença de distintos protagonistas no processo.

Além disso, ao se investigar processos de “inserção profissional”, foi visto, como colocado pela literatura francesa, que se pesquisam processos ao longo do qual se vai construindo projetos profissionais e identidades. Partindo do pressuposto de que a estabilidade de emprego não seria sempre uma prioridade na busca da inserção profissional, os momentos de emprego precário ou desemprego não seriam entendidos como simples períodos de espera, podendo se constituir de momentos de aprendizagem ou autoconhecimento que permitiriam ir construindo preferências e dinâmicas identitárias. Para Claude Dubar, os diferentes tipos de percurso poderiam ser interpretados como a expressão de diferenças nas dinâmicas identitárias.

Como o todo exposto, no Capítulo 3 parti para uma aproximação de um dos protagonistas do processo de inserção profissional – os profissionais da ARH, “intermediadores do acesso às oportunidades de emprego”. Procurei resgatar a história da gestão de recursos humanos, de forma a desenhar o perfil em transformação da configuração do grupo profissional. Foi sugerida uma maior autonomização do grupo

frente aos empregadores, na medida em que grande parte destes profissionais teria passado a trabalhar em agências de empregos, seleção, locação de mão de obra e consultorias em gestão empresarial, o que pode ser evidenciado pela emergência de grandes “mercados de intermediação da mão de obra”, fazendo referência aos trabalhos de Nadya Guimarães.

O grupo, entretanto, apesar desta hipótese de maior autonomização, parece carecer, ainda, de “autoridade”, uma vez que não há uma padronização de seu treinamento, homogeneidade de práticas, visões e ações no mundo. A homogeneização de uma área do conhecimento através da socialização profissional “adequada” de seus membros seria fundamental para a construção desta “autoridade” e estratégia legítima para a conquista de maior poder e recompensas sociais e de estabelecimento de fronteiras identitárias. Não haveria, portanto, uma racionalidade cognitiva própria (“*expertise*”) a todos os membros, nem uma única categoria de diplomados em cursos de graduação e pós-graduação ou uma certificação acadêmica legalmente definida.

As questões levantadas, elas próprias, poderiam ser objetos de investigação de estudos posteriores. A categoria profissional oferece desafios grandes à Sociologia das Profissões, tal como a categoria “*cadres*” colocou para autores como Boltanski, uma vez que reúne num mesmo agregado, grupos com características distintas em diversos aspectos. Lanço aqui a sugestão de melhor tipificação desses profissionais. Tal como eles próprios definiram-se, passando por um período de transição, uma investigação importante seria a da relação entre as transformações do grupo e transformações nos atributos e critérios de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Como hipótese foi apenas lançada aqui a maior generalização desses critérios.

A rápida tipificação realizada permitiu a conclusão de que o grupo é predominantemente feminino, com formação, principalmente, em Administração de Empresas e Psicologia, sendo os cursos de pós-graduação em gestão de pessoas fundamentais para a entrada neste campo de atuação. Suas principais atividades, além do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, consistiriam no acúmulo de atividades burocráticas do Departamento de Pessoal (o famoso “DP”). Seus salários são bastante variáveis em função do porte da empresa em que trabalham e de suas próprias qualificações. Os gerentes e consultores tendem a ganhar mais, entretanto, quase sempre não tem contratos de trabalho firmados sob a CLT.

Acessar a identidade do grupo não foi tarefa fácil e nem chegou perto de se elucidar no escopo do Capítulo. Ainda vêem sua área como auxiliar no planejamento estratégico das empresas e não como participante com voz ativa nas ações que envolvem “decisão” nas organizações. Poder-se-ia argumentar que essa “exigência participativa no planejamento estratégico das organizações” estaria na base de sua percepção como “passando por uma fase de transição”, onde a tendência tem sido o abandono das atividades burocráticas em troca de atividades mais estratégicas, fazendo também com que tenham que “evoluir”, “mudar de comportamento”, e “enfrentar desafios”, para um melhor “alinhamento aos objetivos organizacionais”.

Incorporei à análise alguns outros conceitos não presentes no Capítulo 2, como os de o de “reflexividade” (GIDDENS, 1999), “processo civilizador” (ELIAS, 1939) e “fachada” (GOFFMAN, 1959). Um dos primeiros achados disse respeito ao sentido atribuído ao diploma universitário, que é tomado como uma base por onde se construir a carreira. O “estudo”, sinal de “atualização” constante em uma determinada área de

conhecimentos é um atributo valorizado pelos empregadores, embora os profissionais apontem um desajuste entre a formação acadêmica e o espaço do trabalho (“a realidade”) em função da “falta de qualificação” dos diplomados, um misto de “competência técnica” e “experiência”, não “cuidada” pelas universidades.

O “conhecimento” parece ser tão mais fundamental quanto maior o porte da empresa. Além disso, os empregadores importar-se-iam com a “origem do diploma”, uma vez que esperam melhores desempenhos de candidatos e empregados com diplomas de universidades públicas, o que, para eles, seria um sinal de melhor qualidade. Discriminações e preconceitos vários, ainda presentes no imaginário dos empregadores definiriam as possibilidades e os limites de inserção profissional dos diplomados: a cor da pele, o gênero, os modos de falar e escrever em Língua Portuguesa, a “aparência” e as “vestimentas”. No processo de seleção de candidatos, os profissionais chegam a ter que buscar uma adequação do candidato ao “perfil estético da empresa”.

A idade não foi vista como uma condição necessária do “bom trabalhador”, pelo contrário, a experiência adquirida com o tempo poderia ser até um atributo valorizado. O que há de maior destaque nas qualidades demandadas pelos empregadores seria a “etiqueta”, o comportamento do candidato e do empregado. Os que têm as maiores chances de serem selecionados e inserirem-se profissionalmente são os que passaram por um “processo civilizador”, isto é, que apresentam sinais de comportamentos civilizados. Aliados à etiqueta, o desenvolvimento de atitudes de liderança e a conectividade que os diplomados podem estabelecer com outras pessoas foram os principais atributos do “bom trabalhador” de acordo com o grupo.

A capacidade de influenciar outras pessoas (liderança) seria uma qualidade sempre buscada, independentemente do cargo e da atividade a ser desempenhada. Já o *network* ou “conectividade” seria fundamental para se ter acesso a informações de vagas abertas. Os próprios profissionais de RH declararam fazer uso de redes virtuais para a divulgação de vagas e realização de processos de recrutamento de oportunidades surgidas para funções que exigem nível superior. Entretanto, seu trabalho é, muitas vezes, dificultado, principalmente, pelas empresas usuárias, uma vez que demoram a dar um retorno dos candidatos indicados por eles, o que faz com que percam o “melhor profissional” e tenham que se contentar com os candidatos “em fila de espera”.

A questão do “*marketing* pessoal”, a meu ver, uma espécie de “processo civilizador” estaria ligado à qualidade de “exteriorização de significados”, isto é, da capacidade de se expressar e transmitir informações, e, principalmente, de expressar e transmitir informações a respeito de si mesmo; da habilidade em forjar uma “fachada” apropriada ao mundo das empresas. O processo de seleção, e, posteriormente, de inserção profissional, assumiria os contornos de uma “dramatização”, onde na construção da “fachada”, seria fundamental o saber relacionar-se com outras pessoas, ser simpático, ter boa vontade para aprender, ser “profissional”, “original”, “criativo”, além de, principalmente, controlar as próprias emoções, ter “autocontrole” e ser “responsável”.

No desenvolvimento de todas essas qualidades seria fundamental que o candidato/empregado cuidasse de seu próprio autodesenvolvimento ou autoconhecimento, o que estaria relacionado à capacidade de autoanálise de suas próprias qualidades e defeitos. E, para adquirir essa capacidade, o “bom profissional” deveria aprender a olhar para si mesmo numa atitude “reflexiva”, a tomar-se um

“projeto reflexivo”; a pensar seu passado, isto é, os percursos já vivenciados, em busca de um futuro “construído”, organizado ao nível do *self*. Os indivíduos, portanto, poderiam modificar seus conhecimentos e suas perspectivas sobre o mundo, e, com efeito, sua própria personalidade em direção a um futuro em que a autorrealização se fizesse presente.

O que reivindicam os profissionais da ARH, ou melhor, do ponto de vista do grupo, o que conta para a inserção profissional, seria exatamente essa “capacidade reflexiva”, pois só assim o diplomado seria capaz de atrelar um “projeto profissional” ao próprio “projeto de vida” através de “estratégias deliberadas”. Os estados de formação e os períodos de desemprego colaborariam também para o processo de o autoconhecimento/autodesenvolvimento, e de construção de uma “identidade para si”, de uma “biografia” “auto-organizada”. Entretanto, esta identidade teria tanto mais chances de ser alcançada quanto mais estiver atrelada a uma identificação e mesmo a uma socialização do diplomado com a empresa.

Aponto que a “reflexividade” também se faz presente na principal técnica apontada pelos profissionais da ARH na identificação do “bom profissional”: a entrevista por competência, que consistiria em entrevistar o indivíduo avaliando situações reais pelo qual passou, além de uma avaliação da inflexão da voz, dos gestos, da expressão fisionômica e de demais traços pessoais e manifestações do comportamento. Um grupo de perguntas características do processo de entrevista por competência foi apresentado: “Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições.”; “Conte-me sobre mudanças que você implementou nas suas rotinas.”; “Você já liderou pessoas?”, entre outras mais.

Além disso, pude concluir que seu trabalho seria tanto melhor em função da “visão” das organizações e da “cultura” das empresas. Muitas não estariam, ainda, despertas para a importância do investimento na gestão de pessoas. Mas o indício mais importante encontrado na análise do material coletado é o de que o trabalho de se “colocar a pessoa certa no lugar certo” sofre restrições com a terceirização das atividades de RH. O profissional, muitas vezes atuando em “consultorias” ou empresas de agenciamento, locação e seleção de mão de obra, está alheio ao negócio e à cultura da empresa. E assim, o distanciamento da empresa usuária de seus serviços pode levar o profissional a propor avaliações e ações não apropriadas para uma gestão estratégica.

## Bibliografia

---

ABOTT, A. THE SYSTEM OF PROFESSIONS: AN ESSAY ON THE DIVISION OF EXPERT LABOUR. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

ABRAMOVAY, Ricardo. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social*, v. 16, n. 2, p. 35-64, 2004.

ALMEIDA, Antônio José. Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, n. 2, jan./abr. 2007.

ALVES, Ana Paula Gonçalves. OBJETIVAÇÃO PARTICIPANTE: UM ESTUDO SOBRE A IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS SOCIÓLOGOS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

ALVES, Mariana Gaio. A INSERÇÃO PROFISSIONAL DE DIPLOMADOS DE ENSINO SUPERIOR NUMA PERSPECTIVA EDUCATIVA: O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA. Tese (Doutorado em Educação). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2003.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Representações sociais: aspectos teóricos e aplicações à educação. *Revista Múltiplas Leituras*, v. 1, n.1, p. 18-43, jan./jun. 2008.

ALVES, Natália. E se a melhoria da empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social? *Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, n. 2, jan./abr. 2007.

ALVES, Sergio. A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão & ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). PESQUISA QUALITATIVA EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: FVG, 2004. 224p.

ANTUNES; PICCININI & SILVA. Os novos e os múltiplos papéis dos gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo Ulrich. *REAd*, Ed. 16, v. 16, n. 4, jul./ago. 2000.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Qualificação *versus* competência. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 26, n.2, mai./ago. 2000.

BATISTA, Roberto Leme. Qualificação profissional e ideologia: crítica da noção de competência e da teoria da empregabilidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL ESTADO E POLÍTICAS SOCIAIS NO BRASIL. Cascavel, Paraná, Brasil.

BAUMAN, Z. VIDAS DESPERDIÇADAS. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BISSERET, N. (1978). A ideologia das aptidões naturais. In: DURAND, J. C (Org.). EDUCAÇÃO E FEGEMONIA DE CLASSE. AS FUNÇÕES IDEOLÓGICAS DA ESCOLA. Rio de Janeiro: Zahar.

BOLTANSKI, Luc. How a social group objectified itself: “cadres” in France, 1936-45. *Social Science Information* (SAGE, London, Beverly Hills and New Dehli), v. 23, n. 3, p.469-491, 1984.

\_\_\_\_\_. THE MAKING OF A CLASS: CADRES IN FRENCH SOCIETY. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

BONI, Valdete & QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, vol. 2, n. 1 (3), p.68-80, jan./jul. 2005.

BOURDIEU, Pierre (1997). O campo econômico. *Política & Sociedade*, n. 6, p.15-57, abr. 2005.

BOURDIEU, Pierre (2000). A formação do habitus econômico.

BOURI, Sami. LES STRUCTURES SOCIALES DE L'ÉCONOMIE. NOTES DE LECTURE. Paris: Editions du Seuil, 2000. (Collection Liber).

BRUNNER, José Joaquín. TENDENCIAS RECIENTES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR A NIVEL INTERNACIONAL: MARCO PARA LA DISCUSION SOBRE PROCESOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Santiago de Chile: Escuela de Gobierno. Universidad Adolfo Ibáñez, 2005.

BUENO, Ademir Moreira. A trajetória e os papéis desempenhados pela área de recursos humanos: do guarda-livros ao gestor de pessoas. *Estudos de Sociologia*, v. 11, n. 21, p. 97-112, 2006.

CAMPOS, K. C. de L.; VIEIRA, V. F.; SCHEGUSCHEVSKI, A.; TAVARES, F. T.; PIOVEZAN, N. M. & ALKSCHBIRS, S. R. Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. *rPOT*, v. 8, n. 2, p.159-183, jul./dez. 2008.

CARVALHO, Márcia de & TAFNER, Paulo (2006). Ensino superior brasileiro: a evasão dos alunos e a relação entre formação e profissão. In: 30º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu, Minas Gerais, Brasil.

CASTRO, Nadya Araujo. Reestruturação produtiva, novas institucionalidades e negociação da flexibilidade. *São Paulo em Perspectiva*, 11 (1), p. 3-8, 1997.

CHALITA, Marie Anne Najm. Resenha do livro As Estruturas Sociais da Economia. *Agric. São Paulo*, v. 53, n.1, p. 141-145, jan./jun. 2006.

CHERKAOUI, Mohamed. Estratificação. In: TRATADO DE SOCIOLOGIA. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. GESTÃO DE PESSOAS. O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONSONI, Flávia Luciane. A intermediação da mão de obra avança: das funções não especializadas à alta qualificação. In: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 2009, Rio de Janeiro, Brasil.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, set. 1999.

\_\_\_\_\_. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 62, abr. 1998.

ELIAS, Norbert (1939). O PROCESSO CIVILIZADOR. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

FARIA, José Carlos. ADMINISTRAÇÃO: TEORIAS E APLICAÇÕES. São Paulo: Pioneira, 2002.

FARTES, Vera Lúcia Bueno. O diálogo entre economia e educação como chave para entendimento da aquisição da qualificação. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 34, n. 2, mai./ago. 2008.

FAVARETO, Arilson. Les structures sociales de l'économie / La croyance économique: les économistes, entre science et politique. *Tempo Social*, São Paulo, v. 16, n. 2, nov. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702004000200018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702004000200018&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 9 nov. 2009.

FELIPPE, Maria Inês. Entrevista por competência. Disponível em <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=49>.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel. GESTÃO EMPRESARIAL: DE TAYLOR AOS NOSSOS DIAS. EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo: Pioneira, 2006.

FLINK, Richard José da Silva & VANALLE, Rosangela Maria. O desafio da avaliação de competências. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

FORQUIN, Jean-Claude. SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO: DEZ ANOS DE PESQUISA. Petrópolis: Vozes, 1995.

FREIDSON, E. PROFESSIONAL POWERS. Chicago: University of Chicago Press, 1986.

GONÇALVES, Fernando Ribeiro; CARREIRA, Teresa; VALADAS, Sandra & SEQUEIRA, Bernardete. Percursos de empregabilidade dos licenciados: perspectivas europeias e nacional. *Análise Psicológica*, ano 24, n. 1, p. 99-114.

GIDDENS, Anthony (1999). MODERNIDADE E IDENTIDADE. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GOFFMAN, Erving (1959). A REPRESENTAÇÃO DO EU NA VIDA COTIDIANA. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. À procura de trabalho: desempregado, demandante de trabalho, candidato. In: V CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 2007, Montevideu, Uruguai.

\_\_\_\_\_. O sistema de intermediação de empregos: um outro olhar sobre o mercado de trabalho em São Paulo. São Paulo: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, dez. 2004.

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

GUIMARÃES, N. A.; CONSONI, F. L. & BESSA, V. O negócio da intermediação de emprego: entre a flexibilização rudimentar e a cooperação virtuosa. In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 2007, Caxambu, Minas Gerais, Brasil.

HARVEY, David. CONDIÇÃO PÓS-MODERNA: UMA PESQUISA SOBRE AS ORIGENS DA MUDANÇA CULTURAL. 18. ed. São Paulo: Loyola, 2009.

HONORATO, Gabriela de Souza. Estratégias coletivas em torno da formação universitária: status, igualdade e mobilidade entre desfavorecidos. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

INEP. EXAME NACIONAL DE CURSOS 2003. Brasília, 2003. (Resumo Técnico).

IPEA. DEMANDA E PERFIL DOS TRABALHADORES FORMAIS NO BRASIL EM 2007. Brasília, 2007. (Comunicado da Presidência).

JUNQUEIRA, Lília. A noção de representação social na Sociologia contemporânea. *Estudos de Sociologia*, Araraquara, 18/19, p. 145-161, 2005.

LANDINI, Tatiana Savoia. A sociologia processual de Norbert Elias. In: IX SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR. TECNOLOGIA E CIVILIZAÇÃO, 2005, Ponta Grossa, Paraná, Brasil.

LARSON, M. S. THE RISE OF PROFESSIONALISM. Berkeley: University of California Press, 1977.

LEBARON, Frédéric. O campo dos economistas franceses no fim dos anos 90: lutas de fronteira, autonomia e estrutura. *Mana* 7 (1), p. 9-29, 2001.

\_\_\_\_\_. Action économique et capital symbolique. *Regards sociologiques*, n. 30, p. 73-89, 2005.

\_\_\_\_\_. Toward a new critique of economic discourse. *Theory, Culture & Society* (9SAGE, London, Thousand Oaks and New Delhi), v. 18(5), p. 123-129, 2001.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. Mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2 (1), p. 55-72, 1999.

MANPOWER. 2009 TALENT SHORTAGE SURVEY RESULTS. Milwaukee, 2009.

MANPOWER BRASIL. PESQUISA DE EXPECTATIVA DE EMPREGO Q2/2010. São Paulo, 2010.

MARQUES, Ana Paula. Mercados e estratégias de inserção profissional. Licenciados versus empresas da região norte.

MARQUES, Rafael & PEIXOTO, João (Orgs.). A NOVA SOCIOLOGIA ECONÔMICA. UMA ANTOLOGIA. Oeiras: Celta Editora, 2003.

MARTINS, Carlos Benedito. O ensino superior brasileiro nos anos 90. *São Paulo em Perspectiva*, 14(1), 2000.

MERTON, R. K. Social RESEARCH AND THE PRACTICING PROFESSIONS. Cambridge, Massachusetts: Abt Books, 1982.

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza. "...COMO SE FOSSE MÁQUINA": CONTRIBUIÇÕES SOCIOLÓGICAS PARA UMA LEITURA CRÍTICA DO SENTIDO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: USP, 2004.

MOREIRA, Paula Cristina da Rocha Pinto. AS FONTES DE PODER DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS PORTUGUESES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho, 2005.

MUNHOZ, Glaucia de Souza. Empregabilidade: do resgate conceitual às exigências atuais do mercado. *Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 11, n. 2, p. 25-51, jun-dez.

NUNES, Edson & CARVALHO, Márcia Marques. ENSINO UNIVERSITÁRIO, CORPORACÃO E PROFISSÃO: PARADOXOS E DILEMAS BRASILEIROS. Rio de Janeiro: Instituto Databrasil/Observatório Universitário, 2006. (Documento de Trabalho N. 63).

PARENTE, Cristina Clara Ribeiro. CONSTRUÇÃO SOCIAL DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS. DOIS ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR METALMECÂNICO. Tese (Doutorado em Sociologia). Porto: Universidade do Porto, 2003.

PARSONS, Talcott. Professions. INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF SOCIAL SCIENCE, 12, 1968.

RAUD, Cécile. Bourdieu e a nova sociologia econômica. *Tempo Social*, São Paulo, v. 19, n. 2, nov. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702007000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702007000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 9 nov. 2009.

RÉGINER, Karla von Dollinger. O QUE CONTA COMO MÉRITO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE GERENTES E EXECUTIVOS NO BRASIL. UMA ANÁLISE BASEADA NOS ANÚNCIOS CLASSIFICADOS. Tese (Doutorado em Sociologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

\_\_\_\_\_. TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS, QUALIFICAÇÕES E COMPETÊNCIA. UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

SANTANA, Eder da Silva. O ALUNO NEGRO E O ENSINO SUPERIOR: TRAJETÓRIA HISTÓRICA, PERCALÇOS E CONQUISTAS (ANÁLISE DO PERFIL SOCIOECONÔMICO E ACADÊMICO DO DISCENTE DA FCT/UNESP/PRESIDENTE PRUDENTE). Dissertação (Mestrado em Educação). Presidente Prudente: UNESP, 2006.

SANTOS, Marcos de Aquino. QUALIFICAÇÃO E FLEXIBILIDADE MORAL NA INTERMEDIÇÃO DO TRABALHO. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

\_\_\_\_\_. QUEM DEFINE A QUALIFICAÇÃO? O MERCADO DA INTERMEDIÇÃO DE VAGAS DE ESTÁGIO, SEUS ATORES E SUAS CONTROVÉRSIAS. Projeto de Tese (Doutorado em Sociologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

SCHWARTZMAN, Simon. Nuevas exigências de recursos humanos ante escenarios de innovación. In: NEGRINI, Giovanna Vanenti (Coord.). CIENCIA, TECNOLOGIA, E INNOVACIÓN – HACIA UNA AGENDA DE POLÍTICA PÚBLICA. México: FLACSO, 2008, p. 223-245.

STARR, P. Orígenes sociales de la soberanía profesional. In: LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL DE LA MEDICINA EM LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. Mexico: Biblioteca de La Salud, 1982.

TEIXEIRA, Leonor. TRAJETÓRIAS E CENÁRIOS DE INSERÇÃO PROFISSIONAL DE DIPLOMADOS EM EDUCAÇÃO SOCIAL DO ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO: PONTES E VAZIOS NA RELAÇÃO ENTRE PERCURSOS DE FORMAÇÃO E PERCURSOS DE INSERÇÃO PROFISSIONAL. Dissertação (Mestrado em Educação). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2008.

VARGAS, Hustana MARIA. REPRESANDO E DISTRIBUINDO DISTINÇÃO: A BARRAGEM DO ENSINO SUPERIOR. Tese (Doutorado em Educação). Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2008.

VIEIRA, Diana & COIMBRA, Joaquim Luís. Sucesso na transição escola-trabalho: a percepção de finalistas do ensino superior português. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 7, n.1, jun. 2006.

XAVIER SOBRINHO, Guilherme Gaspar de Freitas. MERCADO DE TRABALHO E REGIÃO: A ARTICULAÇÃO DE DUAS PROBLEMÁTICAS NA PERSPECTIVA DE UM ESTUDO DE CASO. Tese (Doutorado em Sociologia). São Paulo: USP, 2008.

### **Webgrafia do capítulo 3**

BISPO, Patrícia. Qual o perfil do profissional de RH brasileiro? Disponível em em: <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Entrevista/5246/qual-o-perfil-do-profissional-de-rh-brasileiro.html>. Acesso em 9 dez. 2008.

E-PRESS COMUNICAÇÃO. Pesquisa revela o perfil do gestor de pessoas e como ele vê a área de recursos humanos. RH News. Coluna da ABRH Nacional. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Coluna\\_ABRH\\_Nacional/5072/pesquisa-revela-perfil-do-gestor-de-pessoas-e-como-ele-ve-a-area-de-recursos-humanos.html](http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Coluna_ABRH_Nacional/5072/pesquisa-revela-perfil-do-gestor-de-pessoas-e-como-ele-ve-a-area-de-recursos-humanos.html). Acesso em 20 jun. 2008.

**Anexo 1****Roteiro de entrevista: limites e possibilidades de inserção profissional**

---

Entrevistado:

Tempo de atuação na área de rh:

Formação:

### **Entrevista**

1. Nos últimos tempos, se tem veiculado com frequência, notícias sobre o aumento do desemprego entre diplomados de ensino superior, o fenômeno do “apagão da mão de obra” e sobre a má preparação para o mundo do trabalho. Qual a sua reação perante estas notícias?
2. Como você explica a situação de hoje a maior parte dos diplomados de ensino superior não trabalhar na área de formação?
3. Quais os aspectos em que os diplomados de ensino superior estão melhor ou pior preparados para o desempenho de atividades profissionais?
4. Da sua experiência, conte como é a postura dos empregadores diante de candidatos em situação de primeiro emprego.
5. Da sua experiência, conte, como, em geral, são divulgadas por empresas e consultorias de rh as ofertas de emprego e como se dá a seleção de candidatos (diplomados de ensino superior) às vagas de emprego?
6. É fácil ou difícil encontrar candidatos para selecionar? Há áreas em que é mais fácil ou mais difícil? Por quê?
7. Por que, na sua opinião, negros e mulheres tem piores condições de inserção profissional?
8. Que características em termos de desempenho profissional se espera de um indivíduo que tem um diploma universitário?
9. Você concorda que existem diferenças entre os diplomados que obtiveram o diploma há pouco tempo e os que já têm há mais anos? Que diferenças seriam essas?
10. O que se adquire com a experiência? Algo do que se adquire com a experiência poderia adquirir-se na formação inicial?
11. Como você poderia caracterizar as relações que em geral se estabelecem entre empresas e universidades? O envolvimento e comunicação entre ambas partes é adequado e satisfatório? Por quê?
12. Em seu entender, quando se pode dizer que uma pessoa está inserida profissionalmente?
  - a. - quando tem um emprego;

- b. - quanto tem um emprego estável;
  - c. - quando tem um emprego que se sente satisfeito;
  - d. - quando tem emprego que corresponde aos estudos?
13. É fácil ou difícil encontrar um emprego tendo um diploma universitário?
  14. Todos os diplomas são iguais para a obtenção de emprego e de condições de inserção mais favoráveis? Há diferenças consoante à área disciplinar e/ou às instituições de ensino frequentadas?
  15. Em seu entender, quais são os objetivos da formação universitária? Até que ponto são ou não atingidos?
  16. Como garantir que pessoas certas ocupem lugares certos? Em outras palavras, para um diplomado da universidade ser competente em termos profissionais, para ter um bom desempenho profissional, o que é necessário? Se é competente desde o primeiro dia de trabalho? No que é preciso investir?
  17. O que os empregadores procuram no mercado de trabalho?
  18. Qual a diferença entre habilidades, competências e talento?
  19. Como se determinam habilidades, competências e o talento dos candidatos na prática diária do profissional de rh?
  20. Competências são inatas ou adquiridas?
  21. Habilidades são inatas ou adquiridas?
  22. Talento é inato ou adquirido?
  23. Como o profissional de rh pode contribuir para que o indivíduo alcance inserção e sucesso profissional?
  24. Qual a maior dificuldade encontrada pelo profissional de rh no apoio à inserção e sucesso profissional?

**Anexo 2**  
**Roteiro de entrevista: sondagem grupo profissional**

---

Prezado/a,

A pesquisa a seguir tem por objetivo levantar informações para melhor conhecimento do trabalho dos profissionais de recursos humanos no Brasil. Todos os dados serão mantidos em anonimato e os resultados serão apresentados em capítulo de minha tese de doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da UFRJ. Agradeço desde já a sua participação e envio do arquivo para o e-mail abaixo.

Gabriela Honorato ([gabrielahonorato@rocketmail.com](mailto:gabrielahonorato@rocketmail.com))

Parte 1 – Questionário (dados socioeconômicos)

1) Em que ano você nasceu?

2) Em que cidade você nasceu?

3) Indique seu sexo:

( ) masculino; ( ) feminino.

4) Assinale seu estado civil:

( ) solteiro; ( ) casado; ( ) separado; ( ) desquitado; ( ) união informal; ( ) viúvo;  
( ) outros.

5) Você tem filhos? Quantos? Eles moram com você?

6) Aproximadamente, qual a renda mensal familiar?

7) Marque a escolaridade de seu pai:

( ) não sei; ( ) nunca estudou; ( ) pré-escola; ( ) ensino fundamental incompleto; ( ) ensino fundamental completo; ( ) ensino médio incompleto; ( ) ensino médio completo; ( ) ensino superior incompleto; ( ) ensino superior completo; ( ) pós-graduação; ( ) mestrado; ( ) doutorado.

8) Marque a escolaridade de sua mãe:

( ) não sei; ( ) nunca estudou; ( ) pré-escola; ( ) ensino fundamental incompleto; ( ) ensino fundamental completo; ( ) ensino médio incompleto; ( ) ensino médio completo; ( ) ensino superior incompleto; ( ) ensino superior completo; ( ) pós-graduação; ( ) mestrado; ( ) doutorado.

9) Marque a escolaridade de seu cônjuge ou parceiro:

( ) não sei; ( ) nunca estudou; ( ) pré-escola; ( ) ensino fundamental incompleto; ( ) ensino fundamental completo; ( ) ensino médio incompleto; ( ) ensino médio completo; ( ) ensino superior incompleto; ( ) ensino superior completo; ( ) pós-graduação; ( ) mestrado; ( ) doutorado.

10) Qual a ocupação do seu cônjuge ou parceiro?

11) Informe a instituição de ensino onde estudou de acordo com o grau de escolaridade e os cursos realizados:

a) Ensino fundamental:

b) Ensino médio:

c) Ensino superior:

Exemplo: Ciências Sociais, UFRJ

d) Pós-graduação:

e) Mestrado e doutorado:

f) Outros cursos:

Parte 2 – Entrevista

12) O que levou você a procurar e se graduar neste curso superior? Como se deu a sua escolha?

13) No curso de ensino superior concluído, quais as disciplinas que, na sua lembrança, tratam de “recursos humanos”?

14) Você considera a sua formação boa ou ruim para o trabalho com recursos humanos?  
Por quê?

15) O que faz um profissional de recursos humanos do dia-a-dia de trabalho?

16) O que levou você a trabalhar com recursos humanos? Conte sobre sua trajetória até sua ocupação atual.

17) Em que empresa você trabalha? Fique à vontade para não revelar. Se você é profissional autônomo, conte sobre as empresas onde seus serviços são prestados.

18) Qual o ramo da empresa? Se você é profissional autônomo, conte sobre as empresas onde seus serviços são prestados.

19) Qual o porte da empresa? Se você é profissional autônomo, conte sobre as empresas onde seus serviços são prestados.

20) Há quanto tempo você ocupa este cargo? Se você é profissional autônomo, quanto tempo você trabalha como autônomo?

21) Nesta empresa, você sempre trabalhou nesta função? Se não, quais foram as outras funções? Se você é profissional autônomo que outros serviços você já prestou às empresas relacionadas acima?

22) O que você faz no dia-a-dia do seu trabalho?

23) Destaque pontos positivos do seu trabalho.

24) Destaque pontos negativos do seu trabalho.

- 25) Existe algum ponto em que o seu trabalho pode ser melhorado? Qual? Como?
- 26) Quais as características mais fundamentais que uma pessoa precisa ter para realizar o seu tipo de trabalho? Por quê?
- 27) Você acha que outras pessoas na sua empresa poderiam exercer a sua função? Por quê?
- 28) Qual a importância do seu trabalho para a empresa?
- 29) Qual a importância do seu trabalho para a sociedade em geral?
- 30) Você é filiado a algum sindicato, associação ou conselho? Qual/is?
- 31) Você acha que é importante estar vinculado a um sindicato, associação ou conselho? Por quê?
- 32) Você acha que o mercado de trabalho para você é bom ou ruim? Por quê?
- 33) Você está satisfeito com o seu salário? Por quê? Você pode informar de quanto é o seu salário?
- 34) Você pode enviar o seu currículo?
- 35) Você pode indicar outra pessoa para ser entrevistada?

Mais uma vez, obrigada!

**Anexo 3**  
**Breve panorama das teorias de administração**

---

O termo “administração” vem do latim, *ad* (junto de) e *ministratio* (prestação de serviço). Portanto, numa tradução literal, a administração seria a ação de prestar um serviço. Entretanto, até hoje, não há uma única definição para o termo. Aqui, tomo como paradigma a definição de Faria (2002, p. 2), da administração como “condução racional das atitudes de uma organização, cuidando do planejamento, da organização, da direção e do controle de atividades, com vista a alcançar os objetivos estabelecidos”. Importa observar, sobretudo, que a administração como corpo científico, isto é, como um conjunto sistematizado e objetivo de conhecimentos, é bem recente, tendo origem com o crescimento acelerado e desorganizado de empresas provocado pela Revolução Industrial e a necessidade de maior eficiência e produtividade das mesmas. A seguir, será feita uma abordagem simples das teorias pioneiras, mas adequada aos objetivos desta pesquisa, e, particularmente, do Capítulo 1.

## **2. Um breve panorama das teorias administrativas**

### **2.1 Administração Científica**

A Administração Científica data do início do século XX e tem o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor como “pai fundador”. Nascido na Filadélfia, Taylor iniciou sua vida profissional como operário (1878), passando a chefe de turma, contramestre, chefe de oficina, e, finalmente, engenheiro em 1885 (FARIA, 2002, p. 24). Sua maior preocupação teria sido a eliminação do desperdício das indústrias americanas, aplicando, para tanto, métodos e técnicas desenvolvidas pela engenharia industrial. Seus primeiros estudos são de 1895, publicados em 1903 sob o título de “Administração de Oficinas”. Ainda operário, em 1881, teria sido autorizado pela *Midvale Steel Company* a iniciar estudos sobre “tempo”, chegando a técnicas de racionalização do manejo de materiais e de tempo padrão para operações várias, determinando, ainda, requisitos para

o “operário padrão”. Posteriormente, na Bethlehem, pôde desenvolver melhor suas experiências. Alguns aspectos básicos foram:

1. - a seleção do operário;
2. - a padronização dos métodos de produção;
3. - a remuneração adequada;
4. - e a análise das tarefas e sua ordenação em passos simplificados.

No Quadro I a seguir são apresentados os dois períodos de estudos de Taylor.

**Quadro I**  
**Os dois períodos de estudos de Taylor**

<p><b>1º Período –</b> <i>Administração de Oficinas (1903)</i></p>	<p>Experiências com o trabalho de operários (tempos e movimentos): Se um operário bom e predisposto percebe que ao final acaba ganhando a mesma remuneração que seu colega com menor interesse e menor produção, isso gera acomodação. Como consequência, há necessidade de se criar um sistema que pague mais ao operário que produz mais.</p>
<p><b>2º Período –</b> <i>Princípios de Administração Científica (1911)</i></p>	<p>A racionalização do trabalho operário deve ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa, possibilitando a aplicação de seus princípios. Três são os fatores que acarretavam problemas às indústrias: a vadiagem dos operários; o desconhecimento da gerência das rotinas de trabalho e o tempo de sua realização; e a falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Faria (2002).

Utilizando o método preconizado por Taylor, Henry Ford (1863-1947), começou sua vida como simples mecânico, chegando a engenheiro-chefe de uma fábrica. Idealizou e projetou um modelo de carro autopropelido, e, em 1899, teria fundado sua primeira fábrica de automóveis com a ajuda de alguns colaboradores. Pouco tempo depois,

fundou a Ford Motor Co., fabricando carros a preços populares. Em 1913 fabricava 800 carros por dia, e em 1914, repartiu com os empregados parte do controle acionário da empresa. À época estabeleceu como salário-mínimo US\$ 5.00,00 por dia e jornada diária de trabalho de oito horas. Em 1926 possuía 88 usinas e empregava 150 mil pessoas, fabricando, então, dois milhões de carros por ano. Por meio da racionalização da produção, inventou a linha de montagem e a produção em série. Dividiu tanto e tão minuciosamente o trabalho que os operários precisavam de apenas duas semanas de treinamento. A seguir, no Quadro II estão reunidas críticas ao taylorismo/fordismo:

## Quadro II

### Críticas ao taylorismo/fordismo

- **Mecanicismo** - Tratavam a organização como um arranjo rígido e estático de peças, isto é, como uma máquina, em um sentido puramente mecânico, desprezando os aspectos humanos.
- **Superespecialização do operário** - Dividiam e subdividiam as tarefas, de forma aos operários executá-las de maneira padronizada e autômata.
- **Visão microscópica do homem** - Por meio de uma concepção negativa do homem (preguiçoso, ineficiente, etc.) e a constante busca de uma produtividade cada vez maior, Taylor teria esquecido qualquer outro aspecto, tratando o trabalho humano como processo acessório à máquina.
- **Ausência de comprovação científica** - Os métodos são empíricos e concretos.
- **Abordagem incompleta da organização** - Abordaram apenas aspectos formais da organização, ignorando a vida social interna, interações, etc.
- **Limitação do campo de aplicação** - As observações limitaram-se ao campo da produção, não levando em consideração outros aspectos da empresa, como financeiros, comerciais, etc.
- **Abordagem prescritiva e normativa** - Caracterizada pela preocupação em prescrever princípios normativos que deveriam ser aplicados em determinadas circunstâncias, trataram a empresa como ela deveria funcionar, não explicando seu funcionamento.
- **Abordagem de sistema fechado** - Trataram apenas de problemas internos, esquecendo a existência de influências externas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Faria (2002).

## 2.2 Teoria Clássica

Enquanto Taylor, nos Estados Unidos, desenvolvia a Administração Científica, na França, Henri Fayol apresentou, em 1916, o que ficou conhecido como Teoria Clássica (FARIA, 2002, p. 38). Formado em Engenharia de Minas, aos 19 anos ingressou em uma empresa metalúrgica e carbonífera, a Commentry-Fourchambault et Decazeville, onde desenvolveu idéias com base em sua observação e análise feitas durante décadas. Em *Administração Industrial e Geral* (1916) expôs toda sua teoria. Eis os principais pontos:

1. - a organização dever ser tratada como um todo, isto é, globalmente;
2. - deve-se focar a universalidade dos princípios a serem aplicados às funções administrativas em todas as formas de trabalho;
3. - não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração; é tudo uma questão de proporção;
4. - organizar significa constituir uma dupla estrutura, material e humana, no empreendimento.

Para Fayol (FARIA, 2002, p. 38), toda empresa poderia ser dividida em seis grupos de funções: funções técnicas (relacionadas com a produção de bens e serviços); funções comerciais (relacionadas com a compra, venda e permuta); funções financeiras (relacionadas com a procura e gerência de capitais); funções de segurança (relacionadas com a proteção e preservação de bens e pessoas); funções contábeis (relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas); e funções administrativas (relacionadas com a interação das outras cinco funções, coordenando-as e sincronizando-as). Assim, teria chegado à conclusão de que “administrar” seria:

1. - prever (visualizar o futuro e traçar o programa de ação);
2. - organizar (constituir o duplo organismo material e social da empresa);
3. - comandar (dirigir e orientar o pessoal);
4. - coordenar (ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos);
5. - e controlar (verificar que tudo ocorra de acordo com o estabelecido).

Moreira (2004) em sua dissertação de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo oferece uma boa síntese das mais importantes teorias administrativas que se tornaram paradigmáticas ao longo do século XX. Pela forma como o texto é organizado, pode-se chegar à conclusão que a origem da gestão de pessoas deve-se ao surgimento da Administração Científica<sup>61</sup>, quando Taylor propôs a racionalização do processo produtivo, a divisão e a especialização do trabalho, a centralização da autoridade com clara atribuição de responsabilidades, além da preocupação com as regras e a disciplina como modo de manter a ordem e atingir o máximo de eficiência. Taylor teria chegado a novas formas de realização das tarefas para economizar tempo, e, com efeito, aumentar a produtividade. Bueno (2006) destaca, do mesmo modo, o papel de Ford, empresário da indústria automobilística, que teria implementado a segmentação ou parcelização das atividades,

---

<sup>61</sup> O principal objetivo da Escola da Administração Científica teria sido o de assegurar a máxima prosperidade para o empregador à máxima prosperidade para o empregado. A obra essencial data de 1911, quando Taylor escreveu “Princípios da Administração Científica”, onde houve a tentativa de aplicação do método científico aos problemas da administração. Taylor teria concluído que o operário médio produzia muito menos do que era capaz e que era preciso, portanto, criar um sistema de incentivos (pagar mais a quem produzia mais).

No chamado “primeiro período de Taylor”, havia preocupação com a eliminação do desperdício na indústria americana e com o aumento da produtividade através da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial e de técnicas de racionalização do trabalho através da análise de tempos e movimentos. Ênfase foi dada na divisão do trabalho; na redução dos tempos de execução do trabalho do operário; no predomínio da atenção ao método de trabalho; aos movimentos necessários à execução de uma tarefa; ao tempo padrão, permitindo a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, etc., que constituem a ORT – organização racional do trabalho.

colocando o trabalhador – de forma controlada – em uma posição fixa em frente a esteiras rolantes.

Pode-se dizer que Taylor/Ford e também Fayol, pai da Teoria Clássica, teriam inaugurado a chamada “moderna administração”. Na Teoria Clássica os aspectos organizacionais teriam sido analisados “de cima para baixo”, isto é, da direção para a execução, e do todo para as partes, exatamente ao contrário da abordagem da Administração Científica. Entretanto, o objetivo de ambas as perspectivas foram os mesmos: a busca da eficiência das organizações. Mas na Teoria Clássica, a estrutura da organização (material e humana) teria ganhado ênfase, sendo a administração desta estrutura sintetizada nos elementos de “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, ampliados, aqui, nos seguintes princípios: divisão do trabalho (a especialização das tarefas e das pessoas aumentaria o rendimento das mesmas); autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; estabilidade (no cargo); iniciativa; e espírito de equipe.

### **2.3 Escola das Relações Humanas**

Em contraste com a Administração Científica e a Teoria Clássica, a Escola das Relações Humanas, apoiando-se em conhecimentos da Psicologia, por volta de 1930, no momento da Grande Depressão, teve como principais expoentes George Elton Mayo, Mary Paker Follet, Roethlisberger e Dickson. Estes autores teriam argumentado que o homem é um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; que é, a um só tempo, condicionado pela sociedade e pelas demandas de ordem biológica; e, em que pesem as diferenças individuais, todos teriam necessidade de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização. O pensamento era o de garantir a produção de modo eficiente com motivação pessoal e comunicação grupal (informal). Isto quer dizer que a administração passou a investigar os grupos informais emergentes no ambiente de trabalho, desvendando suas necessidades e interesses, de modo a fazê-los convergir aos objetivos organizacionais,

controlando-os, não mais por supervisão aos moldes da escola taylorista, mas por resultados (MOREIRA, 2004).

A abordagem humanística também foi alvo de veementes críticas, embora as propostas que a originaram e os estudos que lhe deram seguimento permanecem vigentes até os nossos dias:

1. Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
2. Restrição de variáveis e da amostra;
3. Concepção utópica do trabalhador;
4. Ênfase excessiva nos grupos informais;
5. Espionagem disfarçada;
6. Ausência de novos critérios de gestão.

## **2.4 Behaviorismo**

Em confronto com a Escola das Relações Humanas, na década de 30 e 40 teria predominado a linha behaviorista. Sua principal contribuição teria sido a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, formando um verdadeiro arsenal de procedimentos de gestão de recursos humanos em termos de psicometria. O homem foi tomado, nesta perspectiva, como um ser racional que calcula seus atos de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais a serem atingidos, necessitando de outros nas relações formais e informais para o mesmo fim. Caberia, portanto, desenvolver técnicas para, por um lado, investigar os objetivos individuais e, por outro, adequá-los aos da organização. Assim, acreditava-se que os mesmos princípios teóricos de estímulo-resposta, reforços e punições, desenvolvidos pela psicologia behaviorista, poderiam ser utilizados para a manutenção da organização enquanto um sistema equilibrado. Os behavioristas levaram às organizações o que já estava sendo pesquisado em laboratórios de testes psicológicos.

### As teorias X e Y de Mc Gregor

Insatisfeito com a inadequação do modelo de relações humanas às realidades da vida empresarial, Douglas McGregor (1906-1964) centrou seus estudos na relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Suas experiências levaram-no a desenvolver o conceito de que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder acerca da natureza humana. Para ilustrar sua descoberta, construiu duas teorias contrastantes, conhecidas como Teorias X e Y (FERREIRA, REIS & PEREIRA, 2008).

Segundo a Teoria X, seguidora dos princípios da administração científica:

- O ser humano tem uma aversão natural ao trabalho;
- A maioria das pessoas precisa ser controlada, coagida, dirigida e punida para trabalhar;
- O ser humano prefere ser dirigido, ter pouca responsabilidade, pouca ambição e ter garantia de trabalho.

O homem apresenta-se, então, como um ser carente, que se esforça para satisfazer suas necessidades e garantir a sua sobrevivência através de atividades compulsórias e pouco interessantes para a sua realização pessoal. Com isso, a motivação por estímulo só funciona até certo ponto e a autoridade passa a ser fundamental para assegurar a direção e o controle dos funcionários. Entretanto, segundo McGregor, a viabilidade de aplicação da Teoria X é comprometida, por se basear em pressupostos errôneos ou apenas parcialmente verdadeiros acerca da natureza humana, enunciados pelas teorias clássica e científica. Concluindo pela inadequação da Teoria X às organizações, Mc Gregor contrapõe a ela a Teoria Y, baseada nos seguintes princípios:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o descanso;
2. O homem está sempre disposto a se autocorriger, para atingir os objetivos com os quais está comprometido;

3. O compromisso com os objetivos depende das recompensas com sua consecução;
4. O ser humano aprende não só a aceitar responsabilidades, como procurá-las;
5. Imaginação, criatividade e engenhosidade na solução de problemas são comuns;
6. Na vida industrial moderna são utilizadas as potencialidades intelectuais do homem.

Assim, enquanto na Teoria X a autoridade determina a direção e o controle, na Teoria Y é a integração que legitima a autoridade.

## **2.5 Estruturalismo**

Em seguida, a corrente conhecida como estruturalismo teria passado a considerar o papel da estrutura organizacional nas relações sociais dos empregados. Robert K. Merton, Phillip Seltznick, Alvin Gouldner, W. Richard Scott, Amitai Etzioni, entre outros autores, procuraram fugir ao mecanismo na análise organizacional, tratando de adaptar o modelo weberiano da burocracia à variável comportamental introduzida pela Escola das Relações Humanas. Acreditava-se que a estrutura burocrática introduziria transformações na personalidade dos seus participantes, levando à rigidez, a dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que se chamou de “disfunções” ou “conseqüências imprevistas”. Ao pensarem as estruturas organizacionais como partes constitutivas de um todo objetivo, teriam dado grande destaque ao estudo das relações para conformação à estrutura geral. Fez-se necessária, portanto, a construção de meios de manutenção da ordem, tais como processos de comunicação para atração às vagas abertas, seleção e adaptação.

## **2.6 Abordagem sistêmica**

Posteriormente ao paradigma estruturalista, a abordagem sistêmica, particularmente a partir de estudos de Anthony Stafford Beer, teria transformado a administração em instrumento prático da cibernética<sup>62</sup>. Para a cibernética, as organizações seriam como o organismo humano. A raiz

---

<sup>62</sup> Cibernética seria a ciência da organização eficaz.

do problema de muitas empresas, nesta perspectiva, repousaria na incompreensão clara de como este organismo ou sistema funciona. Deste modo, a noção dos papéis desempenhados na organização teria ganhado ênfase, na medida em que, a fim de alcançarem metas e objetivos organizacionais, os agentes desempenhariam atividades específicas de acordo com sua posição. A posição, por sua vez, determinaria as ações dos agentes. Enfim, as empresas teriam passado a ser pensadas como sistemas abertos, e a administração de pessoas, teria se estruturado como um sistema administrativo também aberto, posto que suas funções deveriam ser desempenhadas tendo em vista as outras áreas funcionais da empresa, bem como estarem subordinadas às metas e objetivos organizacionais.

## **2.7 Teoria do desenvolvimento organizacional**

Após a emergência da abordagem sistêmica, a teoria do desenvolvimento organizacional (DO) teve como principais expoentes Herbert Simon, Donald Smithburg, Victor Thompson, Edgard Schein e Richard Scott. Esta teoria também se preocupou em tornar o comportamento humano no trabalho o mais eficiente possível. As organizações foram tomadas como espaços em constante mudança e, tais vicissitudes, poderiam levar ou não ao desenvolvimento das empresas. As mudanças seriam produto das vontades conscientes de seus agentes, que, dependendo dos objetivos que desejariam atingir, lançariam mão de cálculos e técnicas administrativas para promovê-las e alcançar o esperado. Assim, esta abordagem teria mostrado interesse no entendimento da organização enquanto um sistema integrado indivíduo-estrutura, onde uma alteração num componente implicaria alterações em outros. Nesse sentido, a administração de pessoas deveria intervir com instrumentos capazes de, nas mudanças estimuladas, reorganizar o trabalho de modo a garantir sua continuidade.

## **3 Teorias modernas de gestão**

### **3.1 Abordagem contingencial**

Surgiu como resultado de uma série de pesquisas que estudaram a relação da empresa com e dentro de seu ambiente, tendo sido elaborada por um grupo de pesquisadores, administradores e

consultores, cujo objetivo era o de aplicar os conceitos das principais escolas em situações gerenciais concretas (FERREIRA, REIS & PEREIRA, 2008, p. 101). Sua fundamentação encontra-se na teorias dos sistemas, uma vez que defende a importância das inter-relações entre as partes de uma organização. Mas procurando complementar o conhecimento no assunto, tem a proposta de analisar essas relações. Há defesa do argumento de que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais seriam independentes, e as técnicas administrativas, as variáveis dependentes.

### **3.2 Administração por objetivos**

O modelo defende, basicamente, que a empresa deve se preocupar menos com os fins, e mais com as atividades que são desenvolvidas para atingi-los, propondo a incorporação da maioria dos princípios de gestão geralmente aceitos. Entre seus pressupostos básicos estão: *mudanças ambientais* (impondo novos requisitos não só às organizações, mas aos gestores); *definição dos objetivos* (identificação clara dos objetivos estabelecidos para todos os envolvidos no processo como tarefa primordial); *criação de oportunidades* (a empresa deve estabelecer objetivos que expressem o que é desejável atingir, ao invés de simplesmente se acomodar ao que é possível); *desenvolvimento pessoal*; *descentralização administrativa*; *multiplicidade de objetivos*; *autocontrole* (o administrador deve controlar seu próprio desempenho); *autoridade e liderança* (a gerência deve ser um entre vários grupos de liderança) (FERREIRA, REIS & PEREIRA, 2008, p. 107-111).

### **3.3 Administração estratégica**

De acordo com Ferreira, Reis & Pereira (2008, p. 115), a estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazos e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação. Assim, a partir da década de 1980, o enfoque do planejamento estratégico teria ganhado amplitude, dando origem à administração estratégica.

Para os administradores, a definição clara da missão e da estratégia empresarial levaria a uma maior facilidade na obtenção de seus objetivos. Nesta perspectiva, um elemento fundamental será o “planejamento empresarial”, que, inicialmente, consistiu no orçamento anual a ser cumprido, passando, em seguida, a incluir projeções de tendências, e, somente nos anos 1970, teria surgido o planejamento estratégico como um método estruturado para “determinar o futuro”. Hoje, a administração estratégica teria como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da organização, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

### **3.4 Administração participativa**

A administração participativa teria despontado e se consolidado como um dos fatores diferenciadores de produtividade, contribuindo para o extraordinário avanço tecnológico dos produtos fabricados nos países orientais. A seguir, são listadas algumas das características da administração japonesa:

1. administração participativa;
2. prevalência do planejamento estratégico;
3. visão sistêmica;
4. supremacia do coletivo;
5. busca da qualidade total;
6. produtividade;
7. flexibilidade;
8. recursos humanos;
9. tecnologia e padronização;

10. manutenção;
11. limpeza e arrumação;
12. relação com fornecedores e distribuidores;
13. cultura da organização.

**Referências**

BUENO, Ademir Moreira. A trajetória e os papéis desempenhados pela área de recursos humanos: do guarda-livros ao gestor de pessoas. *Estudos de Sociologia*, v. 11, n. 21, p. 97-112, 2006.

FARIA, José Carlos. ADMINISTRAÇÃO: TEORIAS E APLICAÇÕES. Thomson Pioneira, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel. GESTÃO EMPRESARIAL: DE TAYLOR AOS NOSSOS DIAS. EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. Pioneira, 2008.

MOREIRA, Rodrigo Bombonati de Souza. "...COMO SE FOSSE MÁQUINA": CONTRIBUIÇÕES SOCIOLÓGICAS PARA UMA LEITURA CRÍTICA DO SENTIDO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS. Dissertação de Mestrado (Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração/USP. São Paulo, 2004.

**Anexo 4**  
***Curriculum* resumido de autores: Capítulo 3**

---

**Breve *curriculum* de autores**  
**(material analisado dos portais “RH Portal” e “RH.COM.BR”)**

<b>Alexandre Vailatti</b>
Atualmente faz parte da equipe de folha de pagamento do grupo Claro.
<b>Antônio Amorim</b>
Consultor associado à Marcondes & Consultores Associados; Presidente do Conselho Deliberativo da ABRH; Diretor da Universidade Internacional da Paz. Possui oito livros publicados.
<b>Antonio Carlos Palmeira Salles</b>
Empresário; Diretor Executivo da PCenter Consultoria Ltda. Há 8 anos é facilitador de seminários na área comportamental, em programas como o Empretec (PNUD) e outros como o Saber Empreender (RH Portal) e “RH.COM.BR SEBRAE). Possui mais de 12.000 horas de aplicação em treinamentos comportamentais. É um dos desenvolvedores da Metodologia Comportamental utilizada no Seminário EVOL - Desafiando Líderes, lançado no mercado há pouco mais de dois anos e com mais de 800 líderes treinados nas mais conceituadas empresas nacionais.
<b>Armando Pastore Mendes Ribeiro</b>
Matemático; pós-graduado em Administração de RH; formação em Coordenação de Dinâmica dos Grupos pela SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos); membro da World Future Society; formação de Master em Programação Neurolingüística; consultor de desenvolvimento e treinamento em RH; facilitador e conferencista de eventos nos seguintes temas: criatividade, comunicação, facilitadores de aprendizagem, conflitos e negociação, visão estratégica de RH, planejamento, desenvolvimento gerencial e liderança; professor de pós-graduação do CEFET-PR (Especialização em Gerência da Engenharia de Manutenção - Disciplinas Ações Processos Gerenciais e Gestão de RH); professor do curso de pós-graduação da FESP/PR – 2001 (CONSULTORIA EMPRESARIAL); Sócio-Diretor da PENSARE Consultoria, Treinamento e Promoção de Eventos desde 1998; Coordenador do Grupo de Estudos e Desenvolvimento de Pessoal (GEDEP/Curitiba - 94/95); Diretor Financeiro e Diretor de Convênios da ABRH/PR Gestão - 96/97; Coordenador de Implantação do Código de Ética da Escola Anjo da Guarda (Curitiba/PR); Coordenador de Socialização e Dinâmicas dos Grupos no curso de Formação de Médicos Especialistas em Acupuntura (AMP - CESAC até 2000).
<b>Benedito Milioni</b>
Graduado em Sociologia e Administração; 34 anos de carreira em RH; autor de 20 livros e 25 manuais técnicos; gerador de tecnologia em RH; dirigiu treinamento para mais de 2.620 grupos (cerca de 62.000 treinados), dos quais mais de 7.000 da especialização de RH. Participa, regularmente, de eventos internacionais como a Conferência Mundial de T&D da ASTD (American Society for Training and Development) e outros. Conferencista sobre Tecnologia de Gestão em T&D em eventos nacionais, internacionais e mundiais. É Diretor Técnico da ABTD Nacional (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento). Publica 10 artigos técnicos em média por mês, em jornais, revistas especializadas e portais da INTERNET. Prestou serviços a mais de 214 empresas, dentre as quais: ELEKTRO SERVIÇOS DE ELETRICIDADE, FININVEST, RENAULT DO BRASIL, O BOTICÁRIO, GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, VOLKSWAGEN, BANCO ITAÚ, SCANIA, VOLVO DO BRASIL.
<b>Camila Micheletti</b>
SI
<b>David Waugh</b>
Secretário-Geral da IFTDO.
<b>Dieter Kelber</b>
Engenheiro eletrônico e eletrotécnico formado pela PUC-RJ, atuando sempre como executivo em multinacionais.
<b>Fernando Italiani</b>
Farmacêutico com pós-graduação em Marketing. Trabalhou oito anos na indústria farmacêutica, sendo cinco na área de marketing como gerente de produtos. É professor convidado na USP em Farmacoconomia e consultor de marketing e gestão de pessoas.
<b>Floriano Serra</b>
Colunista do Empregos.com.br. Psicólogo, palestrante e Diretor de RH e Qualidade de Vida da APSEN Farmacêutica.

<b>Gilmar de Sousa Lima</b>
Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Braz Cubas - Mogi das Cruzes/SP; especializado em Recursos Humanos, Qualidade e Marketing. Desenvolve projetos de consultoria organizacional e do bem-estar, treinamento de liderança, motivação e marketing pessoal. É habilitado como Locutor Profissional pelo SENAC/SP; desenvolve projetos audiovisuais através da produção de vídeos institucionais e intervalos comerciais para rádio. É membro da executiva municipal do PRTB. É Gerente de Recursos Humanos e Marketing da AP3 Projetos e Eventos S/C Ltda. É autor de vários artigos publicados na Internet.
<b>J'aims Ribeiro</b>
Professor da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE /Centro de Filosofia e Ciências Humanas/ Depto. De Psicologia.
<b>Jerônimo Mendes</b>
Administrador, consultor e palestrante. Autor de "Oh, Mundo Cáocorporativo!" (Qualitymark) e "Benditas Muletas" (Vozes). Mestre em Organizações e Desenvolvimento Local.
<b>Lucas Gonzaga Junior</b>
É consultor em Recursos Humanos. Graduado em Economia; pós-graduado em Gestão Empresarial e graduando em Psicologia. Autor do livro "E se o pára-quedas não abrir?". Conduz <i>workshops</i> e programas de desenvolvimento humano para empresas, assim como programas abertos ao público. Trabalha com uma metodologia que leva o indivíduo, ou equipes de trabalho, a refletir sobre seus procedimentos, os resultados que obtém e as possibilidades de mudanças a partir de novas percepções.
<b>Luiz Augusto Costacurta Junqueira</b>
Vice-Presidente do grupo MVC.
<b>Luiz Carlos de Souza</b>
Consultor de empresas e Diretor da Performances-Assessoria, Consultoria e Treinamento em RH.
<b>Luís Ernesto Meirelles</b>
Consultor do Instituto MVC.
<b>Marcelo Egéa</b>
É gerente de consultoria da Franquality. Psicólogo com especialização em Administração pela Fundação Vanzolini. É consultor certificado do Ericsson Management Institute da Suécia para os Programas de Desenvolvimento Gerencial e consultor associado do Institute for International Research Training.
<b>Marcus Ponce</b>
Consultor independente, especializado em Soluções Corporativas por meio de Treinamentos de Relacionamento Interpessoal; Técnicas de Feedback; Legislação Trabalhista Brasileira e Impactos sobre os Resultados da Empresa; Avaliação de Desempenho por Competências e Estabelecimento de Metas; Formação de Entrevistadores (Seleção por Competências); <i>Coaching &amp; Mentoring</i> ; Formação de <i>Outplacers</i> ; Básico de Gestão por Competências.
<b>Maria Bernardete Pupo</b>
Administradora de empresas; pós-graduada em Direito do Trabalho e Mestra em Recursos Humanos pelo Unifio, onde é responsável pela gerência de RH e também palestrante para os cursos de MBA. É colaboradora de conteúdos para <i>sites</i> e outros órgãos que publicam matérias e informações sobre a sua área de especialização. É autora do livro "Empregabilidade acima dos 40 anos" (Expressão e Arte). É docente dos cursos de graduação e de pós-graduação nas Faculdades Flamingo e Fito - Fundação Instituto Tecnológico de Osasco.
<b>Mauro Press</b>
Médico com pós-graduação em Psicologia Junguiana; consultor e especialista em gestão de talentos. Criador do método Maksuri.
<b>Patrícia Bispo</b>
Formada em Comunicação Social (habilitação Jornalismo) pela Universidade Católica de Pernambuco/Unicap. Atuou durante dez anos em assessoria política, especificamente na Câmara Municipal do Recife e na Assembléia Legislativa do Estado de Pernambuco. Atualmente trabalha na Atodigital.com, sendo jornalista responsável pelos sites: <a href="http://www.rh.com.br">www.rh.com.br</a> , <a href="http://www.portodegalinhas.com.br">www.portodegalinhas.com.br</a> e <a href="http://www.guiatamandare.com.br">www.guiatamandare.com.br</a> .

<b>Odair de Sá Garcia</b>
Palestrante e professor do Departamento de Educação do Centro Universitário Fundação Santo André; pós-graduado em Matemática (PUC/SP) e pós-graduando em Educação e Trabalho (USP).
<b>Paulo César T. Ribeiro</b>
Psicólogo; consultor de empresas; <i>coach</i> e <i>headhunter</i> ; conceituado entre os melhores apresentadores por sua reconhecida experiência em treinamentos voltados ao comportamento gerencial e ao desenvolvimento de líderes, equipes e outros temas. Diretor da CONSESOrh.
<b>Paulo Henrique Paiva</b>
Graduado em Administração em Recursos Humanos pelo Instituto Manchester Paulista de Ensino Superior de Sorocaba, com especialização em MBA Executivo em Gestão de RH pela Escola de Negócios Integração, e formando em Psicanálise pela Sociedade Psicanalítica Ortodoxa do Brasil. Trabalhou no GRUPO VOTORANTIM CBA durante nove anos coordenando e desenvolvendo suas atividades na área de desenvolvimento de pessoal, especificamente na área de treinamento e comunicação. Pesquisador e professor universitário da área de gestão de pessoas. Há 12 anos atua na área de RH, e, atualmente, na função de Diretor Consultor da Contexto Gestão Empresarial onde atua em empresas de diversos segmentos.
<b>Roberto de Oliveira Loureiro</b>
Formação em Administração de Empresas com pós-graduação em Marketing; especialização em Pedagogia; Mestrado em Administração de Recursos Humanos; professor de graduação e pós-graduação da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), MBA-USP, Universidade Presbiteriana Mackenzie e das Faculdades Associadas de São Paulo (FASP); experiência profissional de mais de quinze anos em RH, especificamente em treinamento e desenvolvimento gerencial, endomarketing, construção de equipes de alta performance, motivação, liderança e desenvolvimento do potencial humano; atuação em empresas nacionais e multinacionais, entre elas SANBRA, Itaotec, Unisys e Duratex; autor dos vídeos: Endomarketing (LinkQuality) e Endomarketing Como Uma Estratégia de Gestão (DTCOM), além de diversos artigos sobre treinamento e desenvolvimento, trabalho em equipe e liderança.
<b>Sebastião Guimarães</b>
Facilitador do workshop Norma ISO 10015.
<b>Silvia Fernanda Bueno</b>
Possui experiência de 12 anos com visão generalista em RH. Bacharel em Administração; pós-graduada em Gestão de Pessoas; cursa MBA em Gestão de Pessoas. Atualmente, atua como consultora de RH em empresas da cidade de Jundiaí (SP), e ministra aulas na Faculdade de Tecnologia Ined (Campus Jundiaí), em disciplinas como Depto Pessoal, Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho, Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios Sociais, Segurança e Medicina do Trabalho, e Novas Tendências de Gestão de Empresas no Fator Humano, TGA, Processos Administrativos, Fundamentos do Comportamento Organizacional, Marketing, Cultura e Ética.
<b>Silvio Tanabe</b>
Jornalista, pós-graduado em Comunicação com o Mercado pela ESPM. Foi repórter e editor de revistas especializadas na área de varejo, atacado, distribuição, logística e TI durante 12 anos. Atualmente é sócio-diretor da Versátil Comunicação.

Fonte: RH Portal e RH.COM.BR.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)