



OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS SOB O OLHAR SOCIOLÓGICO: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS “BONS CANDIDATOS” A UMA VAGA DE EMPREGO

Gabriela de Souza Honorato¹

Resumo

O trabalho toma como objeto de estudo *profissionais de recursos humanos*. Como representam as qualidades necessárias ao “bom candidato” a uma vaga de emprego? Foi feita análise de dois conjuntos de dados: artigos, reportagens e entrevistas publicadas no *site* RH.COM.BR e entrevistas realizadas com dez profissionais de recursos humanos. Os resultados apontam que, particularmente quanto aos diplomados de ensino superior, as principais qualidades demandadas pelo grupo seriam sinais de “*comportamentos civilizados*”; a habilidade de 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: inserção profissional; recursos humanos; carreira.

Abstract

The work takes as its study object *human resource professionals*. How they represent the necessary qualities for the “good candidate” for a job vacancy? Two sets of data were analyzed: articles, interviews and publications on the *site* RH.COM.BR, and ten interviews with human resource professionals. The results indicate that, particularly with regard to graduates of higher education, the key qualities demanded by the group were signs of “*civilized behavior*”, the ability to forge a “*facade*” appropriate to the business world, and care for the “*self*” able to harness the “professional project” to “life project”.

Key-words: professional integration, human resources, career

Considerações iniciais

Se, no passado, a trajetória de um diplomado de ensino superior estava “garantida”, sendo, ainda, associada a “inserção profissional”¹, *status* social e altos ganhos econômicos, atualmente, haveria um clima de incerteza quanto ao significado e ao valor do diploma, particularmente para a classe média. Alguns estudos apontam que os formandos de ensino superior estão tendendo a se preocupar mais com o próprio futuro em termos de emprego e rendimento que correspondam ao nível escolar alcançado. Poder-se-ia argumentar que pressupostos da teoria econômica estariam 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 estaria criando uma situação em que a

¹ Aqui, “inserção profissional” será usado como sinônimo de obtenção de estabilidade dentro de uma empresa, isto é, como a possibilidade de construção de uma carreira dentro de uma mesma empresa.

certificação deixa de ser um elemento de excelência e distinção para tornar-se acessório. Isto é, as organizações estariam passando a exigir “qualificações” que iriam além do diploma. O indivíduo, assim, deveria ser capaz de mobilizar essas “qualificações” para geração de conhecimento na empresa, capacidade esta que se constitui o termômetro de sua “competência” e de sua eficiência no mundo do trabalho. Como consequência, haveria o enfraquecimento dos laços entre nível escolar e emprego, e as descrições dos cargos, estariam se tornando mais genéricas. Poder-se-ia afirmar, ainda, que as “novas qualificações” estariam mais relacionadas às empresas, aos cargos, do que à escolarização.

Seguindo esta linha de raciocínio, 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 sobre o tema, 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. 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 e as representações deste grupo, que lida, diária e profissionalmente, com a problemática “educação-trabalho”.

A postura adotada foi a de analisar o material coletado numa tentativa de identificar, do ponto de vista de profissionais da área de recursos humanos, os atributos do “bom candidato”; as categorias utilizadas em seu raciocínio na classificação do “bom candidato”, uma vez que somente este teria maiores oportunidades de inserir-se profissionalmente, de “autorrealizar-se” 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, sociologicamente, 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.

O trabalho procura contribuir, portanto, para uma melhor compreensão da estruturação do mercado de trabalho, 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, particularmente, de pessoal de ensino superior, por meio da contribuição que estes 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 área de recursos humanos 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 como obedecendo às teorias de equilíbrio entre oferta e procura.

Tomar como objeto de estudo os profissionais da área de recursos humanos (ARH) justificar-se-ia, também, 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 (particularmente de ensino superior) em todo o mundo; a persistência de barreiras sociais na inserção profissional; pessoas se empregando, cada vez mais, fora da área de formação; empresas tentando recrutar e selecionar pessoal a cargos abertos, sem sucesso; e, o famoso “apagão da mão de obra”.

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 social.

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?

Apresento neste pequeno *paper* parte da análise desenvolvida em minha tese de doutorado intitulada de “Intermediação do acesso aos empregos e inserção profissional: os profissionais de recursos humanos sob o olhar sociológico” (HONORATO, 2010). O exame foi feito sobre 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 realizadas com dez profissionais de recursos humanos, onde pude realizar um levantamento de dados qualitativos. As informações coletadas foram analisadas, sobretudo, a partir de conceitos como “processo civilizador” de Elias (1939) e “projeto reflexivo” de Giddens (1999), de forma a argumentar que a inserção profissional é representada como um processo bem sucedido de desenvolvimento de comportamentos típicos do “homem civilizado”.

O *site* “RH.COM.BR”, 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 tornar “legíveis” as qualidades do trabalhar, tem 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 do que aqueles assinantes da “Vencer!”, por exemplo.

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 a 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, indo além dos profissionais de recursos humanos; muitas vezes o leitor é apenas um interessado nas orientações colocadas pelos profissionais de recursos humanos para o “enfrentamento” do mundo do trabalho.

Foi analisado o conteúdo da seção “Carreira” do *site*. Foi possível identificar os recursos, os atributos, as qualidades necessárias para o sucesso e inserção profissional, do ponto de vista dos profissionais da área de recursos humanos. Havia mais de 340 itens arquivados entre artigos, entrevistas, reportagens e colunas institucionais, publicados. Foram analisados 119 itens, isto é, aqueles publicados entre 2007 e 2010, e 36 autores, com média de 15 anos de experiência, sendo a maioria homens, Administradores de Empresas e Psicólogos, tendo trabalhado em

empresas, consultorias e universidades.

Entre os profissionais de recursos humanos entrevistados, com três deles foi feito contato através de um grupo de relacionamento da *Internet* (o *Yahoo Groups*). Para estes, foi enviado o instrumento de pesquisa (questionário/roteiro de entrevista) via *web*. Uma vez respondido, o instrumento foi reenviado a mim. Os demais foram indicados por pessoas de minha própria rede de relacionamento social e entrevistados, pessoalmente, no mês de abril de 2010. Todos foram informados dos objetivos da pesquisa e da importância de seus depoimentos. Embora nenhum deles tenha apresentado muito interesse pela pesquisa, dispensaram algumas horas de um dia de trabalho para responder às questões previamente preparadas. No trabalho, seus nomes foram trocados para a preservação do anonimato.

Referencial teórico de análise dos dados

Quanto às referências teóricas utilizadas, a primeira delas a se destacar seria a do sociólogo britânico Anthony Giddens (1999). Na obra *MODERNIDADE E IDENTIDADE*, Giddens (1999) pode ser apontado como um dos autores que buscam um caminho intermediário entre o clássico dilema da Sociologia: a “dissolução do sujeito” *versus* a “redução da sociedade à subjetividade individual”. O tema por excelência no qual trabalha esta síntese é a questão da “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/medievais/feudais, uma vez que por “modernidade” entende o conjunto de instituições que se estabeleceram na Europa pós-feudal.

Para ele, as instituições e os modos de comportamento modernos, que se tornaram praticamente mundiais em 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 elementos como a “separação tempo-espaço”, a “descontextualização das instituições sociais”, as “garantias simbólicas”, e os “sistemas periciais”, que empurrariam a vida social para fora do alcance de práticas estabelecidas anteriormente.

Nesse contexto, viver passaria a significar tomar atitudes calculadas em relação às possibilidades de ação abertas; viver seria um “projeto reflexivo”. Enquanto indivíduos e coletividades 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 “*A trajetória do eu*”, Giddens (1999) mostra que a “reflexividade” estender-se-ia ao núcleo do “*self*” (“eu”). 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”.

Nesse “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”. Estas seriam algumas das conclusões que podem ser retiradas do trabalho de Giddens (1999) a respeito da trajetória do “*self*” ou do “eu”. Outra questão importante é a da “escolha”, uma vez que o indivíduo (e os grupos) seria/m afrontado/s com um mundo de possibilidades de escolhas.



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 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 (1999), a própria escolha do trabalho e do ambiente de trabalho constituiria um elemento básico das orientações de “estilo de vida”, e das “autoidentidades”.

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 (1999), tipos e opção de “estilo de vida” referir-se-iam, como já dito brevemente, 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 (ou em outros “cenários”), 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 (na presença de outras pessoas).

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 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, sintetizados nos conceitos de “aparência” e “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.). De acordo com o

autor, 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 vários modos diferentes. Na medida em que uma “apresentação” ressaltaria os valores oficiais comuns da sociedade em que se processa, poderiam considerá-la como uma cerimônia, um 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 candidato”, 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/civilizado”.

O que os profissionais de RH proclamam como requisitos ou exigências (?) são desempenhos ou comportamentos típicos do homem civilizado ocidental para o “bom candidato”. 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 “civilidade”, utilizado primeiro na França do século XVI, e, posteriormente na Inglaterra, Itália e Alemanha, demarca, para ele, o comportamento de 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 “civilidade” 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 “bom candidato” 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 “civilizados”.

Análise do material coletado: quem é o “bom candidato” a uma vaga de emprego?

Na análise do material, 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”, é dito, 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:

“(...) 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”.

O “conhecimento”, o “estudo”, os “cursos” realizados, enfim, os “diplomas” seriam sinônimos de “atualização”, qualidade valorizada e procurada pelos empregadores, na ótica dos profissionais da ARH. 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 (de acordo com o grupo), estagiários ainda signifiquem “custos” e não “investimento”. Interessante é a fala de um dos entrevistados que se surpreendeu quando foi lhe dada a tarefa de recrutar 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”;

“(...) 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.”

Fica claro que, para os profissionais da ARH, 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!”;

“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 (...)”

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”. Outra queixa interessante do grupo profissional quanto aos requisitos dos diplomados é o domínio da Língua Portuguesa, tanto na forma falada, quanto, na escrita:

“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.”;

“(...) 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 pareceu se constituir como uma condição necessária do bom candidato no material analisado, mas a “etiqueta” sim. Além disso, 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 “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?”;

“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.”.

Com relação à questão da “liderança” o que parece, na fala dos profissionais da 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 oportunidades 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:

“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 – ‘network’, sua rede de relacionamentos”.

A maior dificuldade relatada pelos profissionais, particularmente por aqueles que atuam em “consultorias” é, primeiramente, o “retorno da empresa usuária”. Muitas vezes estas empresas acabam por perder o “melhor candidato” 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 ela 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, muitas vezes o que sobrar é o que ele contrata.”;

“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.”;

“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.”;

“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”.

Além do mais, a habilidade do candidato e do já 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 ser reconhecidos e valorizados pelos outros (empregadores, gerentes e colegas de trabalho), contribuindo, também, para o bom ambiente de trabalho:

“As empresas atuais querem profissionais tranquilos, equilibrados, serenos, calmos, otimistas, motivados, ativos 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.”;

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

Nesta apresentação de si mesmo, os candidatos deveriam, sempre, manifestar uma “*boa vontade*” para aprender, um interesse em assimilar conteúdos e em incorporar informações. As dificuldades encontradas, e mesmo o desemprego, de acordo com os profissionais, 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 por meio 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 (...).”

“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.”;

“(...) 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 al-

guém com cabresto, que só enxerga o que está à sua frente ou apavorado, que provoca tempestade em cada mudança de cenário.”;

“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.”.

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 candidato” 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 (não sendo, portanto, habilidades inatas):

“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.”.

Para adquiri-las, o “bom candidato” deveria 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”:

“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.”;

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 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 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 candidato”. 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 “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 profissional. 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”.

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 de objetivos a 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 candidato” tem mais chances de inserir-se profissionalmente, quanto mais alinhar sua identidade à cultura da 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 a 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.”.

Considerações finais

O trabalho procurou contribuir para uma melhor compreensão 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, particularmente, de pessoal de ensino superior, por meio da contribuição que os profissionais de recursos humanos dão para a definição “das regras do jogo” do próprio campo do mercado de trabalho. Poder-se-ia afirmar que estes profissionais criam e administram critérios de obtenção ou não de emprego e de inserção profissional; que eles constroem um sistema de justificativas de acesso e inserção profissional também às “melhores posições sociais”, isto é, às posições de nível superior, uma vez que estas significam, em geral, maior *status* social.

Um dos primeiros achados disse respeito ao sentido atribuído ao diploma universitário, que é tomado como uma “base” por onde se deve começar a construir uma carreira. O “*estudo*”, sinal de “*atualização constante*” em uma determinada área de conhecimentos seria um atributo valorizado pelo grupo profissional, embora 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 falta de “*competência técnica*” e “*experiência*”, não “*cuidada*” pelas universidades. Além disso, o “*conhecimento*” (“*competência técnica*”) parece ser tão mais fundamental quanto maior o porte da empresa. Além disso, para o grupo, os empregadores se importariam muito com a “*origem do diploma*”.

Discriminações e preconceitos vários, ainda presentes no imaginário dos empregadores definiriam as possibilidades e os limites de inserção profissional dos diplomados, de acordo com o material analisado: a cor da pele, o gênero, os modos de falar e escrever, 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 candidato”, pelo contrário, a experiência adquirida com o tempo poderia ser até um atributo valorizado. O que há de maior destaque nas “qualidades” demandadas seria a “*etiqueta*”, o comportamento do candidato. Os que teriam as maiores chances seriam os que passaram por um “*processo civilizador*”.

Aliados à etiqueta (isto é, a um “*processo*” de refinamento do comportamento social), o desenvolvimento de atitudes de “*liderança*” e “*conectividade*” que os indivíduos podem estabelecer com outras pessoas apresentaram-se, nas representações do grupo objeto de estudo,

como os principais atributos do “bom candidato”. A capacidade de influenciar outras pessoas (“*liderança*”) deveria ser 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 divulgação de vagas e realização de processos de recrutamento e seleção de oportunidades surgidas para funções que exijam nível superior.

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 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 de “*autoanálise*”, o “bom candidato” deveria aprender a olhar para si mesmo numa atitude “reflexiva”, a tomar-se num “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/candidatos, 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 contaria para a “inserção profissional”, seria, exatamente, essa capacidade reflexiva, pois só assim o candidato, e, posteriormente, empregado, seria capaz de atrelar o “projeto profissional” ao próprio “projeto de vida”, por meio de “estratégias deliberadas”. Os estados de formação e os períodos de desemprego colaborariam também para o processo de “*autodesenvolvimento/ autoconhecimento*”, e de construção de uma “identidade para si”, de uma “biografia auto-organizada”. Entretanto, esta identidade teria tanto mais chances de ser alcançada quando mais estiver atrelada a uma identificação com a cultura da empresa onde se quer trabalhar e se estabelecer de forma estável.

No raciocínio do grupo profissional 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 profissional. Nesta, os estados de formação e os períodos de desemprego tomariam parte, colaborando para o “*autoconhecimento/autodesenvolvimento*”. Além disso, poder-se-ia argumentar que os profissionais da 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” e não “estratégias emergentes”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Z. *Vidas Desperdiçadas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

DUBAR, Claude. *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.

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.

HONORATO, Gabriela de Souza. *Intermediação do Acesso aos Empregos e Inserção Profissional: os profissionais de recursos humanos sob o olhar sociológico*. Tese (Doutorado em Ciências Humanas). Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.

LANDINI, Tatiana Savoia (2005). *A sociologia processual de Norbert Elias*. IX SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, TECNOLOGIA E CIVILIZAÇÃO. Ponta Grossa, Paraná, Brasil.

SANTOS, Marcos de Aquino. *Qualificação e flexibilidade moral na intermediação do trabalho*. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.