

**Universidade Estadual de Campinas -UNICAMP**

**Faculdade de Educação - FE**

**Dissertação de Mestrado**

**Estágio e Seleção Social: o estudo do recrutamento de engenheiros em vias de  
formação para multinacionais da região de Campinas**

**Autora: Ana Paula Salheb Alves**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Maria Fonseca de Almeida**

**Campinas, maio de 2009**

© by Ana Paula Salheb Alves, 2009.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca  
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

Alves, Ana Paula Salheb.

AL87e Estágio corporativo e seleção social : o recrutamento de estudantes de engenharia por grandes empresas da região de Campinas / Ana Paula Salheb Alves. -- Campinas, SP: [s.n.], 2009.

Orientador : Ana Maria Fonseca de Almeida.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Estudantes de engenharia – Estágios. 2. Estágios supervisionados.  
3. Estudantes de engenharia – Recrutamento. I. Almeida, Ana Maria Fonseca de I. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

09-118/BFE

**Título em inglês :** Corporate internships and social selection : the recruitment of engineering students by big companies in the Campinas region.

**Keywords:** Engineering students – Internships ; Internships Supervised ; Engineering students – Recruitment

**Área de concentração:** Políticas, Administração e Sistemas Educacionais

**Titulação:** Mestre em Educação

**Banca examinadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Fonseca de Almeida (Orientadora)  
Prof. Dr. Roberto Gün (Membro Titular)  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leticia Bicalho Canêdo (Membro Titular)  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kimi Tomizaki (Membro Suplente)  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graziela Serroni Perosa (Membro Suplente)

**Data da defesa:** 11/05/2009

**Programa de pós-graduação :** Educação

**e-mail :** [ana\\_salheb@yahoo.com.br](mailto:ana_salheb@yahoo.com.br)

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

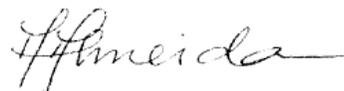
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Título: "Estágio corporativo e seleção social: o estudo do recrutamento de engenheiros em vias de formação para multinacionais da região de Campinas.**

Autor: Ana Paula Salheb Alves

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Fonseca de Almeida

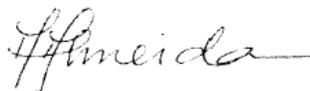
Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação defendida por Ana Paula Salheb Alves e aprovada pela Comissão Julgadora.



Data: 11/05/2009

Orientadora

COMISSÃO JULGADORA:



Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Fonseca de Almeida



Prof. Dr. Roberto Grun



Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Leticia Bicalho Canêdo

Campinas

**Para todos aqueles que fizeram esse trabalho possível.**

**“Porque melhor é a sabedoria do que jóias e de tudo o que se  
deseja nada se pode comparar a ela”.**

**Provérbios 8:11**

## **Resumo**

Quais são os critérios que orientam a contratação de estagiários por grandes empresas multinacionais? A pesquisa trata dessa questão dedicando-se a examinar o universo ritualizado dos processos de recrutamento por meio de entrevistas com os principais atores – engenheiros gestores e profissionais de Recursos Humanos - e da observação circunstanciada de um processo completo de contratação. Revelando como os critérios que guiam a definição do valor dos candidatos apóiam-se numa leitura da sua posição social a partir de sinais emitidos em grande parte por suas trajetórias escolares, o estudo contribui para que se compreenda com mais clareza a maneira como sistema de ensino e mercado de trabalho se articulam para produzir os padrões de desigualdade encontrados na sociedade brasileira.

**Palavras – chave:** Recrutamento e seleção – Engenheiros – Profissionais de Recursos Humanos – Educação.

## **Abstract**

How are chosen the students for corporate internship programs by big multinational companies? This research looks into this questions by interviewing the principal actors – manager engineers and human resources professionals - and observing a complete process of student hiring. The author shows that the decisions to hire or not specific students are made through an evaluation of the candidates capacities and that those capacities are inferred from signals as: attending a prestigious university, having traveled abroad, knowing how to handle a group and how to properly talk to superiors and colleagues. This conclusions help to better understand how the socialization processes prepare youth to the job market, and how those processes articulate to the production of social inequality in the Brazilian society.

**Keywords:** Engineering students – Internships ; Corporate Internships; Engineering students-Recruitment.

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	01
<b>Capítulo 01</b>	
<b>O recrutamento como espaço de lutas</b> .....	12
(a) O recrutamento: atores, tecnologias, hierarquias.....	16
(b) Oposições entre os recrutadores.....	21
(c) A contratação como arena de lutas.....	24
<b>Capítulo 02</b>	
<b>A dimensão social das características escolares</b> .....	31
(a) Os significados do verbo <i>to be</i> .....	33
(b) Universidade de origem e desempenho na prova de inglês.....	38
(c) <i>Locus</i> de aprendizagem da língua inglesa e as estratégias do internacional.....	43
<b>Capítulo 03</b>	
<b>A seleção: percepções profissionais, percepções de classe</b> .....	51
(a) “Essa vida de consultoria”.....	52
(b) A dinâmica.....	58
(c) Painel.....	68
(d) Entrevista.....	72
<b>Conclusão</b> .....	75
<b>Bibliografia</b> .....	78
<b>Anexos</b>	

## **Introdução<sup>1</sup>**

O encontro entre indivíduos e postos de trabalho é um momento fundamental dos processos de hierarquização social nas sociedades capitalistas. Define-se aí a maior ou menor participação de cada indivíduo na distribuição das riquezas materiais e simbólicas coletivamente produzidas numa dada sociedade.

Isso permite conceber o mercado de trabalho como uma máquina de classificar que opera um julgamento sobre o valor social dos indivíduos a cada seleção de candidatos a um posto de trabalho. Os processos de seleção de mão de obra podem se constituir, por essa razão, num objeto privilegiado para o estudo das percepções e valores que orientam a definição do valor da pessoa nas diferentes formações sociais.

Não é surpresa, portanto, que uma ampla literatura tenha eleito as situações de recrutamento como momentos privilegiados para se estudar os critérios de avaliação a que são submetidos os empregados, compreendendo que, pela importância dos riscos envolvidos para ambas as partes, elas se constituem como momentos de explicitação das categorias interpretativas tanto dos empregadores (ou seus representantes), quanto dos candidatos ao posto de trabalho (Regnier, 2006), permitindo verificar os critérios que definem o valor da pessoa no mercado de trabalho. Esta pesquisa seguiu essa intuição e foi organizada como um mergulho no universo dos recrutamentos.

Estudos recentes mostram que, quando comparado aos países desenvolvidos e a alguns países em desenvolvimento, o Brasil se destaca pelo fato de a sua população começar a trabalhar em idades relativamente baixas e com níveis educacionais pouco elevados (Hasenbalg e Silva, 2003). Como consequência disso, os principais pontos de entrada no mercado de trabalho são aqueles que dão acesso a postos pouco qualificados. Mesmo com a expansão do sistema educacional ocorrida nas últimas

---

<sup>1</sup> O estudo que deu origem a esse texto foi financiado pela FAPESP (processo no. 07/ 052660-3)

décadas, esse quadro permanece praticamente inalterado (Segnini, 2000; Oliveira *et. al.*, 2006). A se acreditar nos estudos sobre a hierarquia de renda em vigor no Brasil, as trajetórias de escolarização longas, implicando um ingresso mais tardio no mercado de trabalho, parecem se converter numa vantagem social, já que se traduzem em uma maior chance de inserção inicial nos estratos médio e baixo do trabalho não manual (Hasenbalg, 2003). Isso é ainda mais forte para o caso daqueles cujas trajetórias de escolarização culminam com um diploma de ensino superior. Como a relação entre certificados escolares e postos de trabalho é relativamente pouco codificada no Brasil, estudar a maneira como esta relação se estabelece, pode ser uma porta de entrada útil para se compreender como a vantagem do diploma é construída nos processos de contratação, isto é, nas micro-interações que ligam postulantes a emprego e empregadores. Para isso, a pesquisa focalizou a maneira como são avaliados jovens estudantes de engenharia no momento em que são selecionados para seu primeiro emprego: o estágio<sup>2</sup>.

Ao procurar discutir a interação entre hierarquização social e educação estamos visando problematizar, por um lado, a maneira como se operacionaliza um princípio fundamental de hierarquização social nas sociedades que dispõem de um sistema de ensino unificado que desempenha um papel cada vez mais importante na diferenciação dos indivíduos (Baudelot, 2004).

Como se sabe, a relação entre postos de trabalho e credenciais escolares é objeto de uma ampla literatura. Há muitas evidências de que, em diferentes países, ocorre uma correlação positiva entre anos de escolarização e salários. No Brasil, por exemplo, os economistas afirmam que ela é particularmente forte (Birdsall e Sabot 1996; Barros e Mendonça, 1995; Menezes Filho, 2001) e que não é linear, aumentando nos momentos que correspondem à obtenção de um diploma, isto é, de um certificado de conclusão de um determinado nível de ensino (Menezes Filho, 2001). Isso parece indicar que o

---

<sup>2</sup>De acordo com a grade curricular dos estudantes de engenharia o estágio é obrigatório, porém não necessariamente precisa ocorrer em empresas, podem ser aceitos, por exemplo, estágios relacionados a pesquisa acadêmica. Entretanto, para aqueles que se inclinam para o trabalho na área empresarial, os estágios corporativos são vistos como uma condição necessária para uma inserção satisfatória.

mercado de trabalho opera mecanismos de avaliação do valor do empregado centrados nos diplomas para produzir a desigualdade de renda entre os indivíduos.

Ao focalizar o universo do recrutamento, estamos discutindo também a maneira como a hierarquização social se articula com processos de transmissão de desigualdades entre gerações. Nos estudos clássicos de estratificação social produzidos na década de sessenta (Blau e Duncan, 1967 e Sewell *et al.*, 1969), por exemplo, o momento do primeiro emprego é considerado como um momento de *transição* da escola para o mercado de trabalho, um passo fundamental para a “autonomização do status” do indivíduo com relação à família. Seria o momento de fazer valer os investimentos materiais e simbólicos realizados nas etapas anteriores da socialização. Embora estudos posteriores tenham nuançado essa percepção, mostrando que na maioria dos países industrializados a transição não é tão “limpa” assim, já que os jovens experimentam idas e vindas entre a escola e o mercado de trabalho (Kerckhoff, 1995), permanece o fato de que os processos de entrada num posto de trabalho ao final de um ciclo de estudos revelam de forma particularmente concreta a maneira como as interações entre escola e mercado de trabalho podem contribuir para a transmissão intergeracional das desigualdades sociais, como mostram, por exemplo, para o caso do Brasil, Hasenbalg e Valle Silva (2003)<sup>3</sup>. Assim, embora a desigualdade de renda associada às credenciais escolares seja mais comumente medida pelos economistas como desigualdade entre indivíduos, ela corresponde mais propriamente a uma desigualdade entre grupos sociais.

### Definindo o momento de “entrada no mercado de trabalho”

Constituir o recrutamento de jovens engenheiros como objeto de estudo sobre a relação entre escolarização e mercado de trabalho na produção da hierarquia social tem a óbvia vantagem de excluir

---

3 Sobre isso, ver também Hasenbalg, 2003.

a experiência de trabalho da análise dos critérios mobilizados no julgamento do valor do candidato. A pesquisa foi organizada, assim, para capturar processos de recrutamento de engenheiros para postos que não exigiam experiência prévia no mercado de trabalho. Num primeiro momento, isso parecia coincidir com as vagas abertas para “engenheiros recém-formados”. No entanto, a pesquisa de campo preliminar mostrou que o recrutamento de engenheiros recém-formados começa de fato antes da formatura, já que raramente as grandes empresas oferecem um contrato de trabalho a um jovem recém formado que não esteja atuando ou tenha atuado como estagiário (Alves, 2005). Vê-se, assim, que o recrutamento de engenheiros recém-formados não pode ser estudado separadamente do recrutamento para o estágio que, portanto, para a população considerada aqui pode e deve ser entendido como sendo, de fato, o primeiro emprego dos jovens engenheiros. Em função dessa análise optei por focalizar os processos de seleção de estagiários, quer dizer, de engenheiros que encontram-se *nas fases finais de formação*.

Um dos interesses em focalizar os engenheiros foi a possibilidade de problematizar processos de entrada e/ou permanência em posições de classe média e classe média alta, mais facilmente associadas às remunerações obtidas por essa profissão, como mostram Medeiros (2003) ao demonstrar que os engenheiros permanecem entre os grupos que recebem as maiores remunerações no Brasil apesar das crises econômicas e das modificações na estrutura produtiva.

Além das boas remunerações, trata-se de uma formação a que estão associadas diversas formas de honra social (Grun, 1994; Martins, 1976). Esta percepção encontra eco no discurso jornalístico, como é o caso de uma reportagem intitulada “quem manda nas empresas” veiculada pela Revista EXAME (2005, página 20) que, ao pesquisar o perfil dos executivos ocupando altas posições de controle nas empresas do Brasil, revelou que a formação acadêmica de 49% deles foi feita na área de engenharia, como podemos verificar na Tabela 01.

**Tabela 01** – Perfil dos executivos que ocupam posições de controle nas empresas do Brasil (%) por formação acadêmica.

<b>Formação Acadêmica</b>	<b>%</b>
Engenheiros	49%
Administradores de Empresa	28%
Economistas	11%
Advogados	4%
Psicólogos	1%
Outros	7%

Fonte: Revista Exame (2005). Editoria Abril

O que se pretende com essa pesquisa é ir além da observação imediata e simplista do perfil das competências (sejam elas escolares ou não) consideradas ideais para um jovem que irá ocupar um posto de trabalho nos níveis hierárquico superiores em uma grande empresa ou das etapas necessárias para alcançá-lo, oferecendo subsídios mais sólidos para uma discussão sobre a reprodução dos quadros dirigentes, ainda que em pequena escala, na medida em que os programas de estágio se caracterizam como portas de entradas dos futuros gestores nas organizações (Pedrosa *et. al.*, 2003).

Por fim, a pesquisa se propõe também a compreender os efeitos técnicos e simbólicos da passagem por determinadas instituições escolares, questionando de que forma essa passagem pode contribuir para modificar a apreciação que o indivíduo tem de si mesmo e a que os outros têm dele.

## **Procedimentos**

Os resultados desse estudo se apóiam nos achados da minha pesquisa de campo sobre o tema desenvolvida nos anos de 2004 a 2005 e 2007 a 2009. A primeira fase do trabalho teve um caráter exploratório e foi construído como uma aproximação ao objeto de estudos, o início do estabelecimento de contatos com os agentes responsáveis pelo recrutamento e a construção de uma certa familiaridade

com o mundo corporativo com relação aos jargões, conduta/postura e principalmente compreender a lógica de um processo seletivo, ou seja, como este se operacionaliza de uma maneira geral. A ferramenta mais utilizada nesse momento foi a entrevista semi estruturada.

Os contatos com os recrutadores de grandes empresas ocorreram a partir da minha participação num projeto de “aproximação” entre universidade e empresa, organizado pela Unicamp já há vários anos e operacionalizado por seu Serviço de Apoio ao Estudante (SAE), chamado de “Ciclo de Palestras Universidade Empresa”, que busca ampliar as chances e a qualidade do contato dos seus estudantes com as empresas mais valorizadas por eles próprios. Assim, o programa busca empresas que aparecem bem colocadas nos questionários respondidos pelos alunos do terceiro e quarto ano. Como pude observar, a percepção dos alunos sobre a qualidade da empresa é construída a partir de critérios bastante específicos, geralmente o número de vagas abertas para estágio, os salários oferecidos aos estagiários e a posição de destaque no mercado em geral.

Além disso, utilizei também as possibilidades de contato com os profissionais do recrutamento abertas por um evento organizado anualmente pelos alunos de graduação das Engenharias da Unicamp, a *Semana da Engenharia*, que tem como atividade central um colóquio para o qual são convidados representantes da área de Recursos Humanos de um grupo selecionado de empresas e de firmas de consultoria especializadas em colocação de profissionais.

Também foi útil o *Workshop MTEE* (Mercado de Trabalho em Engenharia Elétrica) organizado também pelos estudantes de graduação em 2005, cujo tema central foi “Estudantes e Mercado Conectados”. Esta edição do evento teve como finalidade principal promover palestras de recrutadores para discutir com os estudantes sobre as áreas de atuação do engenheiro elétrico, a estrutura das empresas representadas no evento, além das oportunidades de estágio, os programas de *trainee* e os processos de seleção.

A participação nesses eventos, durante os quais foi realizada a observação ativa das diversas

situações, me permitiu fazer contatos que se revelaram estratégicos para o trabalho de campo.

Nesta primeira etapa, foram realizadas um total de onze entrevistas com os principais atores do recrutamento de engenheiros num conjunto de sete firmas selecionadas<sup>4</sup>. Todas as entrevistas foram realizadas na sede das empresas, com exceção da entrevista realizada com a sócio diretora da consultoria Gama que me recebeu em sua casa de campo, num condomínio de alto luxo em Valinhos.

As entrevistas foram estruturadas basicamente em torno de cinco temas principais: (i) como se desenrola o processo de contratação de um estudante de engenharia para as posições iniciais; (ii) quais são os critérios utilizados pelas empresas durante o recrutamento de engenheiros para essas posições ; (iii) porque tais critérios são utilizados e como eles são avaliados; (iv) quais deles têm o peso maior durante a seleção; (v) a formação acadêmica dos recrutadores da empresa em questão.

As entrevistas com profissionais de RH, trabalhando em consultorias e nas empresas, e com engenheiros-gerentes envolvidos com o recrutamento de engenheiros recém-formados e de estagiários nessas empresas permitiram compreender as linhas gerais do processo de recrutamento, mostrando, particularmente, (i) a seleção social operada pela recrutamento e (ii) a maneira como a divisão de trabalho entre esses profissionais, pelo menos no que diz respeito ao recrutamento, acompanha uma clivagem de profissional e de gênero .

Outra constatação importante para organizar a continuidade do trabalho de campo foi a de que o processo de recrutamento de estagiários realizado por todas as empresas focalizadas “extravasa” as paredes da empresa, contando em sua grande maioria, com a participação de alguma consultoria especializada em RH, especialmente contratada para realizar as primeiras fases do mesmo. Esse procedimento é um indicador significativo do lugar ocupado pelos departamentos de RH das próprias empresas que, pelo menos nos casos estudados, embora tenham alguma participação nos recrutamentos

---

4 Foram selecionadas empresas da região de Campinas e procurou-se variar o setor de atuação. Como resultado, estão presentes no grupo estudado empresas que atuam nos setores automotivo, químico, elétrico, eletrônico e de telefonia. Além disto, também foi incluída uma empresa que desenvolve apenas pesquisa e desenvolvimento na área de telecomunicações. Tendo em vista garantir o acordo feito entre pesquisadora e depoentes, os nomes das pessoas e das

de profissionais para níveis mais avançados, geralmente participam como “clientes” da seleção de profissionais para os níveis iniciais da carreira, dedicando-se mais aos cursos e treinamentos daqueles já empregados.

Traçado o escopo dos processos de recrutamento para jovens estagiários, o passo seguinte foi acompanhar um processo de recrutamento na sua totalidade, com a intenção de estudar as práticas do recrutamento, as propriedades sociais dos agentes que a configuram, as estratégias empregadas e o significado a elas atribuído. Desse modo, a entrada na consultoria mostrou-se incontornável e implicou na abertura de novas questões e reflexões.

Foi realizado, assim, um período de observação do cotidiano de uma empresa de consultoria com a qual eu havia desenvolvido laços de confiança suficientemente fortes durante os anos anteriores da pesquisa para me garantir a autorização para acompanhar um processo de seleção e recrutamento. Ao entrar na consultoria, em novembro de 2007, passei a acompanhar as atividades desenvolvidas por uma consultora que, na época estava envolvida nas fases iniciais de um processo de seleção e recrutamento de estagiários para uma grande multinacional de origem norte-americana do setor de celulose e papel.

Frequentando a consultoria de três a quatro vezes por semana, acompanhei esta consultora em todas as suas atividades, desde a preparação dos cartazes da divulgação até a escolha dos candidatos que iriam para a etapa final do processo. Além disso, tive acesso a todos os materiais e documentos que haviam sido preparados anteriormente por outras consultoras para o programa de estágio de uma multinacional do setor químico, incluindo: (i) os laudos preparados para cada candidato pelas consultoras, (ii) todas as provas e testes a que os candidatos foram submetidos, dinâmicas de grupo, painel, testes de idioma e raciocínio lógico, (iii) as listas de exigências formuladas por todos os engenheiros gestores envolvidos nesse processo específico, bem como a todos os documentos

---

empresas citados na pesquisa são fictícios.

produzidos durante esta fase do processo de recrutamento.

No entanto, minha presença ainda era percebida com muita desconfiança no meio das consultoras e, como resultado, algumas informações me eram negadas, muitas vezes com a justificativa de que se tratava de assunto “confidencial”. Isso talvez tenha sido resultado do fato de que, por conta das minhas atividades acadêmicas na Unicamp, não tenha podido compartilhar com a intensidade necessária o seu dia a dia. Além disto, no momento em que os engenheiros gerentes passaram a participar mais estreitamente do processo, a coordenadora das consultoras negou autorização para que eu pudesse estar presente nos encontros e reuniões. Segundo ela, isso se devia ao fato de que essa empresa era “nova” para a consultoria, isto é, era a primeira vez que a consultoria se ocupava de um processo de recrutamento para ela. Isso as deixava nitidamente inseguras com a maneira como o cliente reagiria à presença pouco ortodoxa de uma pesquisadora no meio das negociações que estabeleciam entre eles.

Desta maneira, para cumprir o objetivo descrito acima tornou-se necessária uma mudança no acordo, desta vez deixando mais clara a minha intenção de acompanhar um programa de seleção de estagiários do início ao fim. Apesar das muitas barreiras imposta pela coordenadora das consultoras, consegui, após muita argumentação e persistência, obter a autorização da consultoria e da empresa para a minha entrada num processo que se iniciava em outubro de 2008.

Desta vez, o programa que acompanhei correspondia ao recrutamento e seleção de estagiários de várias áreas de formação<sup>5</sup> para postos em várias áreas<sup>6</sup> em uma empresa norte americana do setor de alimentos, considerada pela coordenadora como “uma empresa mais fácil”, cliente já antiga da consultoria. Passei, então, a freqüentar a consultoria quatro vezes por semana, inserindo-me, embora inicialmente de forma um tanto insegura, no cotidiano das consultoras.

---

5 Administração de empresas, Ciências dos Alimentos, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Economia, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Produção, Engenharia de Produção Mecânica, Engenharia Mecânica, Engenharia Mecatrônica, Engenharia Química, Jornalismo, Marketing, Propaganda e Marketing, Psicologia.

6 Pesquisa e Desenvolvimento, Manufatura, Manutenção, Custos, Logística, Comunicação Social e Recursos Humanos.

Ao mesmo tempo em que me familiarizava com o ambiente, elas estabeleciam relações de proximidade comigo, chegando mesmo, ao final de algum tempo, a me “adotar” completamente, o que implicou inclusive delegar a mim atividades concretas do programa de estágio como, por exemplo, a condução de dinâmicas e a conseqüente avaliação dos candidatos e preparação de laudos, implicando ter acesso a informações que elas consideravam como “confidenciais” como, por exemplo, a senha para o acesso intranet onde se encontravam todos os dados sobre o recrutamento, a nota de corte das avaliações, o número de vagas disponíveis por programa, entre outras. Rapidamente, tornei-me também confidente dos conflitos familiares\matrimoniais e dos conflitos que aconteciam dentro da própria empresa.

As oportunidades que me foram dadas, fruto da relação de confiança que pude estabelecer com elas e da percepção de que eu, como “pedagoga estudiosa do recrutamento”, era alguém “da área”, mas também da pressão com que o trabalho é realizado e da decorrente sobrecarga de trabalho a que elas estão sujeitas, me permitiram experimentar, num nível bastante profundo, o ponto de vista das consultoras sobre o recrutamento, inclusive no que diz respeito à ansiedade sentida por elas ao decidir em cada etapa que candidatos serão promovidos e que candidatos serão desclassificados.

Entrar no processo pela consultoria determinou, no entanto, limites e possibilidades da pesquisa. Por um lado, isso me permitiu acompanhar o processo como um todo, já que parte importante deste acontece sob controle das consultorias. Isto me deu condições de explorar com alguma profundidade, o universo das consultoras, um espaço habitado por mulheres jovens, em geral as primeiras de suas famílias a obter um diploma de ensino superior, embora em instituições pouco prestigiadas, que elas tentam valorizar, inserindo-se numa posição bastante subalterna, já que trata-se de carreiras instáveis e de um cotidiano marcado pela falta de autonomia no exercício do próprio trabalho e pela dependência dos humores de seus superiores imediatos, em geral mulheres um pouco mais velhas, tão dependentes quanto elas dos humores de quem está um pouco mais alto na hierarquia.

Por outro lado, isso limitou o leque de empresas às quais pude ter acesso, já que depois de muitas e extenuantes negociações que envolveram inclusive a diretoria da empresa em São Paulo e muitas cartas de compromisso, as coordenadoras só se sentiram à vontade para me deixar participar do processo de uma empresa que elas consideravam como “fácil”. Esta categoria “fácil”, descobri logo, descrevia as relações estabelecidas entre profissionais de RH da empresa e da consultoria e, talvez mais importante, entre engenheiros-gestores e profissionais de RH, tanto da empresa quanto da consultoria. Não é surpresa, portanto, que trata-se de uma empresa multinacional do setor de alimentos, tratada na dissertação como Empresa Alfa, bastante atípica em relação às outras empresas com que tive contato anteriormente, não somente pelo setor de atuação como pelo fato de que uma parte importante da gestão é realizada por engenheiras. Esse fator ao mesmo tempo em que permitiu visualizar um segmento do universo do recrutamento até então ausente da pesquisa, exigiu mais tempo para que a questão da clivagem profissional e de gênero, que aparecera tão claramente na fase das entrevistas, pudesse ser convenientemente abordada. Como consequência disso, privilegiei, para esta dissertação, explorar a seleção social presente nos processos de recrutamento, procurando não perder de vista os profissionais que nele atuam.

O texto que apresento a seguir é o resultado desse trabalho.

## Capítulo 01

### O recrutamento como espaço de lutas

Como se constitui o mercado de trabalho para determinadas profissões? O que leva uma firma a decidir-se pela contratação ou não de determinado candidato?

Vários desenvolvimentos recentes da sociologia e da antropologia estão relacionados às tentativas de se precisar de forma mais clara essas questões, tradicionalmente objeto das ciências econômicas .

Tratado de forma bastante abreviada como “mecanismo de formação de preços” pela teoria econômica neoclássica e como uma “instituição social que favorece a troca” pela chamada *New Institucional Economics* (North, 1990 e Coase, 1988), o mercado, principalmente pela posição proeminente que ocupa no espaço das relações econômicas sob o capitalismo, deveria ser compreendido, como sugere Richard Swedberg (1994, p. 264), como algo mais complexo do que “um espaço homogêneo onde compradores e vendedores entram em relação uns com os outros”. Apoiando-se em Max Weber, esse autor propõe que se entenda o mercado como um espaço de relações sociais que define limites e possibilidades para as trocas. Mercados, ele completa, “são redes particulares de interação” (Id. p. 267). Sua estrutura social “é caracterizada por um tipo especial de interação que começa com uma competição entre um [certo] número de atores (compradores e/ou vendedores) e acaba com uma troca [realizada] por poucos [desses] atores” (Id. 2005 p.268).

Como definir essa interação social particular definida como mercado? Pierre Bourdieu (2000) e Neil Fligstein (2001) pensam o mercado como um espaço em que as interações são estruturadas por uma luta. Tratar-se-ia de uma luta pela definição dos princípios de operação do mercado, no vocabulário de Pierre Bourdieu, ou, no de Neil Fligstein, pela sobrevivência das firmas. Nessa concepção, ao invés de se definir como “um universo sem peso nem constrangimentos, onde [as firmas] poderiam desenvolver livremente suas estratégias” (Bourdieu 2000: 244), o mercado pode ser

pensado como um espaço “de ação socialmente construído, onde os agentes dotados de recursos diferentes se afrontam para ter acesso à troca e conservar ou transformar a relação de forças em vigor” (Id. p.244).

A partir desta proposta, as decisões das firmas em termos de contratação, uma das questões estruturadoras do mercado de trabalho e aspecto que nos interessa particularmente aqui, podem ser, então, pensadas como decorrentes tanto da posição que cada firma ocupa frente a seus concorrentes, quanto da história do espaço de concorrência e das condições de troca (que fixa limites e abre possibilidades).

No que diz respeito ao recrutamento para os postos qualificados, um sub-caso dos casos de recrutamento, a troca no mercado de trabalho é em grande parte condicionada pelo diploma. Mas o que faz o diploma? Entre os economistas, Gary Becker (1964), por exemplo, vê os usos do diploma no mercado de trabalho como o certificado de uma competência técnica. Ele apóia a sua teoria do capital humano sobre a idéia de que as firmas procuram pelos candidatos que permitirão o maior aumento de produtividade possível pelo menor custo e é por isso que o salário aumenta à medida que aumentam os anos de escolarização do empregado. Em contrapartida, nos estudos de Michael Spence (1973) sublinha-se o papel informativo da educação. Para esse autor, os certificados escolares são um instrumento para que o empregador possa identificar os indivíduos com maior talento. Daí os melhores salários que recebem aqueles que apresentam maiores credenciais escolares<sup>7</sup>.

Na sociologia, alguns autores também lidaram com essa questão. Randall Collins (1979), por exemplo, elaborando a noção de fechamento social proposta por Max Weber, afirma que os diplomas sustentam lutas de poder que informam operações de exclusão realizadas por “monopólios profissionais”. E que a justificativa em termos de competência técnica não é mais do que uma estratégia para encobrir essa luta. Pierre Bourdieu (2000), por sua vez, enfrenta essa questão tomando

---

<sup>7</sup> Em sua formulação original, Spence sustenta que indivíduos talentosos chegam a níveis mais altos de escolarização do que indivíduos menos talentosos, sinalizando, assim, o seu maior talento e obtendo os melhores postos de trabalho

distância tanto da posição de Becker, quanto da de Spence, e problematiza a questão da ação dos monopólios profissionais caro a Collins de outra maneira. Assim, para ele, os diplomas, instrumentos de certificação de uma determinada trajetória escolar, certificam ao mesmo tempo duas formas de competência. Por um lado, eles certificam de fato certa competência técnica. Por outro lado, eles atestam também uma “competência social” que poderia ser entendida como o pertencimento a um grupo, a capacidade de funcionar com e como esse grupo ou, talvez mais exatamente, de enxergar o mundo da mesma forma que esse grupo. Essas duas competências não podem ser separadas e não precisam ser separadas nem para fins analíticos porque os grupos dominantes tendem a pensar e a impor para o conjunto da sociedade “as habilidades que eles aprenderam a dominar como sendo as habilidades necessárias e legítimas”. Além disso, eles tendem a “incluir na sua definição de excelência, as práticas nas quais eles próprios são especialistas”, tratando tal definição de excelência como universal. Concretamente, isso significa que se deve pensar nas decisões de contratação das firmas tanto a partir de sua dimensão mais técnica (procura-se o engenheiro mais competente nas artes da engenharia, por exemplo), quanto de sua dimensão social (como resultado da mobilização de grupos profissionais para fazer valer certos critérios de competência, por exemplo).

Resta verificar como as firmas chegam a essas decisões.

Considerando-se apenas a literatura que enxerga o recrutamento como um processo social ligando pessoas a postos de trabalho, é possível ver duas tendências de análise dessa questão. A primeira explora o papel desempenhado no recrutamento por relações pré-existentes unindo candidatos e empregadores (Granovetter 1995, Fernandez & Weinberg 1997, Bridges & Vellemez 1986, Lin *et al.* 1981). A segunda procura acessar a presença e a intensidade com que as percepções dos recrutadores provocam situação de discriminação como, entre outras, étnica, de gênero e de idade.

Em todos os casos, as decisões de contratação examinadas por essa literatura são percebidas

---

(Spence, 1973).

como sendo tomadas por um indivíduo ou grupo de indivíduos agindo ou (i) em perfeita concordância com os desejos da empresa, percebida como um organismo monolítico, normalmente caracterizado por sua “cultura”, definida de forma pouco precisa ou (ii) como porta-vozes não designados de monopólios profissionais ou étnicos ou de gênero.

Ora, essa maneira de se perceber os recrutadores é um entrave importante na tentativa de se tratar o recrutamento como um processo social, já que as informações veiculadas na bibliografia, assim como a experiência empírica, mostram que estes formam um grupo muito pouco homogêneo. Nesse quadro, parece mais razoável supor, em concordância com Pierre Bourdieu (2000, p. 252), que as decisões das firmas “não dependem de um ator único, mito que mascara os jogos de poder no seio da empresa”, mas “da estrutura das posições de poder constitutivas do gerenciamento interno da firma”.

Essa é a questão que esse capítulo examina, a partir da análise das descrições oferecidas pelos recrutadores dos processos de recrutamento de engenheiros em vias de formação levados a efeito por grandes empresas multinacionais da região de Campinas.

A discussão apresentada aqui apóia-se mais fortemente nas entrevistas realizadas com os principais atores do recrutamento em cinco grandes corporações da região de Campinas e com duas profissionais de duas firmas de consultoria muito atuante na contratação de engenheiros recém-formados em São Paulo e Campinas. Alguns elementos do trabalho de campo realizado em uma das consultorias contribui, embora em menor grau, com a análise aqui apresentada.

**Tabela 02** – Caracterização das empresas que participaram das entrevistas por área de atuação, local da matriz e cargo das pessoas entrevistadas.

<b>Empresa</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Local da Matriz</b>	<b>Recrutadores entrevistados (cargo)</b>
Instituto de Pesquisa A	Pesquisa em telecomunicação	Coréia do Sul	Consultora interna de RH e Gerente de projeto
Empresa A	Tecnologia Automotiva	Alemanha	Analista de RH e Gerente de planejamento técnico
Empresa B	Bens de consumo	Estados Unidos	Planejamento de Carreira e Gerente técnico
Empresa C	Químico	França	Especialista em RH e Gerente de manutenção.
Empresa D	Tecnologia da informação	Estados Unidos	Presidente da Empresa
Consultoria Gama	Recrutamento e Seleção	Brasil	Sócio diretora da consultoria
Consultoria Sigma	Recrutamento e Seleção	Brasil	Coordenadora das consultoras de RH

**(a) O recrutamento: atores, tecnologias, hierarquias**

Embora trate-se aqui de corporações multinacionais, cujas matrizes estão em quatro países diferentes – Alemanha, França, Estados Unidos e Coréia do Sul – o processo de recrutamento de engenheiros em vias de formação que desenvolvem é muito parecido, tanto quando são completamente absorvidos pela própria empresa quanto nos casos em que essas delegam parte do processo a firmas de consultoria especializadas<sup>8</sup>. As etapas são montadas numa mesma seqüência e sua função é oferecer subsídios, os mais sólidos possíveis, para a tomada de decisão dos recrutadores.

Os profissionais de RH são os responsáveis pela organização do processo. Eles se apóiam em uma vasta bibliografia da área de administração e psicologia para justificar porque essas etapas e

---

<sup>8</sup> É importante notar que ocorrem variações importantes em termos de linguagem e justificativas para as contratações entre as empresas, o que poderia apontar para uma diferença de 'cultura', no sentido dado pela literatura especializada (Barbosa, 1997). No entanto, foge aos objetivos desse trabalho focalizar essa questão.

porque essa seqüência. Fundamentalmente, mobiliza-se uma justificativa técnica. Trata-se de um conhecimento que se quer científico e que é ensinado nos cursos de graduação e de especialização por onde eles passaram. Note-se que a difusão e a rotinização de tais procedimentos é a evidência de que os profissionais de RH tornaram-se agentes fundamentais na organização das condições em que se dá o encontro entre mão-de-obra e empregador, pelo menos para o caso em foco.

O primeiro passo do processo é destinado ao que os profissionais de RH chamam de “definição da vaga”, o que significa produzir a descrição mais clara e precisa possível do perfil do profissional que se gostaria de contratar. Essa etapa está sob a responsabilidade dos *gerentes de área*, isto é, no caso das empresas em questão, uma maioria esmagadora de homens, engenheiros, ocupando posições de comando na área em que será alocado o novo contratado. A maior parte desses homens que ocupam posições de gerência nessas empresas formou-se nas grandes universidades públicas da região. Notamos, entre as universidades citadas, a Unicamp, a USP (tanto o *campus* de São Paulo, quanto o de São Carlos), a Universidade Federal de São Carlos e a UNESP (diferentes *campi*), caracterizando um recrutamento preponderantemente regional. Além disso, todos eles receberam treinamento das próprias firmas em métodos de “liderança” como, por exemplo, os processos de certificação “*six sigma*” o que indica que estão numa trajetória de ascensão no interior da empresa.

Sobre esta fase do recrutamento, eles explicam:

“... primeiro a gente envia os requisitos para o [setor de] recrutamento fazer uma descrição do perfil que a gente deseja. (...) Fala: eu quero um engenheiro que tenha esse perfil, tal, tal, tal. Dependendo do projeto, eu posso falar que tenha necessidade de falar um alemão fluente, alguma coisa assim, por exemplo, estágios em alguma área afim, interesse em trabalhar com pessoas, gostar de trabalhar com produção, vai depender muito pra que área você vai...” (William - Engenheiro Mecânico formado pela Unesp - Gerente de Planejamento Técnico da Empresa A - Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).

Essa descrição é arrolada num formulário específico, produzido pelos profissionais de RH<sup>9</sup>. O

---

9 Exemplo deste documento ver anexo 01.

documento é, então, enviado para o setor de Recursos Humanos da empresa. O setor de Recursos Humanos ou, mais simplesmente, como é conhecido e tratado nas empresas, “o RH”, é que se encarrega de dar prosseguimento ao processo. Nas empresas em questão, esse setor é povoado por uma maioria de mulheres com diplomas que podem ser de psicologia ou administração. A maioria delas é bastante jovem, formadas em faculdades privadas pouco conhecidas, comandadas por um diretor ou diretora geral que cuida de toda a área de recursos humanos. Algumas haviam feito MBAs em faculdades mais prestigiosas como a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, formação percebida como uma maneira de se “passar para os recursos humanos”.

Nesse ponto, o processo pode seguir dois caminhos. Ou ele é encaminhado para uma consultoria externa ou é assumido pelo próprio setor de RH da empresa. Essa decisão, de acordo com nossos informantes, depende do tipo de recrutamento e do momento em que o recrutamento é requisitado. Tanto num como no outro caso, o processo será construído de maneira semelhante. A vaga será anunciada no *site* da empresa ou da consultoria e na seção de anúncios classificados de jornais de grande circulação. Nesse anúncio, os candidatos serão instruídos a cadastrarem seus currículos junto à empresa ou consultoria, o que funciona como uma oficialização da candidatura. Para uma vaga deste tipo, numa grande corporação, espera-se a inscrição de mais de cinco mil currículos.

Após a inscrição, todos os candidatos passam por um filtro elaborado a partir do “perfil macro” do programa e que varia de acordo com a requisição da empresa cliente. Na maioria das vezes, as variáveis definidoras do perfil são explicitadas nos documentos de divulgação do programa. Geralmente, está em questão: idade, cidade que reside o candidato, horas disponíveis para o estágio, curso, ano previsto para conclusão do curso de graduação. Para as vagas de *trainee*, programas destinados a jovens recém formados, por exemplo, são aceitos candidatos oriundo de universidades do país inteiro, já para as vagas de estágio das empresas analisadas somente são aceitos candidatos que estejam cursando faculdades e universidades num raio de aproximadamente 300km, visto que no

período de estágio geralmente o estudante ainda possui determinado número de créditos para cumprir em suas instituições de ensino e os recrutadores das empresas acreditam que uma grande distância entre universidade e local de trabalho comprometeria o rendimento no trabalho. Segundo a consultora de RH, esse é o motivo do recorte regional.

Em seguida, os candidatos passam por um teste de inglês *online* e, em alguns casos, um teste de raciocínio lógico e/ou de português. Em todas as empresas analisadas, declara-se o idioma estrangeiro como primeiro filtro nos processos seletivos.

Após o teste de idioma, parte-se para as etapas ditas presenciais, que consistem em: dinâmicas de grupo, painel e entrevista. De todos os processos seletivos estudados, a única empresa que não realiza dinâmica de grupo é aquela que se ocupa exclusivamente de pesquisa e desenvolvimento<sup>10</sup>.

As dinâmicas de grupo são acompanhadas pelos consultores de Recursos Humanos e nessa etapa o total dos candidatos é dividido em grupos de 15 pessoas. As dinâmicas de grupo variam pouco, de acordo com a empresa ou consultoria. Basicamente elas consistem numa apresentação pessoal e na resolução de um *case*. O *case* é um problema técnico a ser solucionado coletivamente. A partir das interações estabelecidas pelos participantes no seu esforço para resolver o problema, busca-se elementos para avaliar, principalmente, se o candidato se adequa às características da empresa e ao perfil definido para o cargo em disputa. Nessa etapa, o perfil é definido em termos do que os profissionais de RH denominam de “competências comportamentais”:

*“... a dinâmica de grupo é normalmente uma situação com que talvez o profissional possa se deparar no dia a dia, numa vivência empresarial e [a questão é ver] como é a postura dele diante daquele problema, quando se resolve no grupo. Normalmente são cases bem profundos que exigem uma boa avaliação por parte dos candidatos, tá? E o candidato, através do desempenho dele no processo, vai*

---

10 Nos depoimentos, a profissional de Recursos Humanos dessa empresa justifica a renúncia às dinâmicas de grupo nesses casos afirmando que “as pessoas envolvidas com pesquisa não se prestam a dinâmicas. Eles ficam entediados” (Cecília – Administradora de Empresas formada pela PUC – Consultora Interna de RH do Instituto de Pesquisa B. Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).

*demonstrar se tem ou não competência. Tem uma avaliação das competências para que ele possa ir para uma etapa seguinte do processo. É muito mais comportamento mesmo...”* (Verônica - Administradora de empresas formada pela Faculdade de Capivari – Analista de RH da Empresa A, Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).

No final dessa etapa, que pode consistir num total de dez a vinte, mais raramente, trinta rodadas de dinâmicas realizadas pelas consultoras de RH, conforme o número de candidatos aprovados para esta fase em cada processo, são escolhidos, em média, entre cinco e oito candidatos para cada vaga disponível.

Na etapa seguinte, intitulada *painel*, o número de candidatos já está bem reduzido. As atividades desta etapa são bem semelhantes às dinâmicas de grupo, com apresentação pessoal e *case*. A grande diferença é que os candidatos são observados por todos os recrutadores, isto é: consultores de RH, profissionais de RH da empresa e engenheiros gerentes. Além das questões avaliativas citadas anteriormente, um dos focos do gestor da área é verificar a capacidade do candidato em se adaptar à função. Ao final dessa etapa, se tudo correu bem, foi possível selecionar algo em torno de três candidatos para cada vaga.

Esses candidatos se submetem, então, à última etapa do recrutamento, que consiste em uma entrevista com o engenheiro-gerente requisitante da vaga. Nesse momento, os critérios de julgamento do valor dos candidatos são definidos como “mais subjetivos”, como explica, por exemplo, esse gestor:

*“...depois da dinâmica tem uma entrevista pessoal. Eu falo, eu gostei, desse, desse, desse, e daí eu trago aqui na área, mostro o que a gente pode oferecer pra ele, mostro pra ele o trabalho que ele vai fazer, o que se espera dele e aí eu pergunto pra ele se ele tem empatia com a área, se ele consegue se ver trabalhando nisso. Então... aí eu fico de olho no brilho do olho da pessoa. Eu acho que a grande coisa é o brilho no olho...”* (William - Engenheiro Mecânico formado pela Unesp - Gerente de Planejamento Técnico da Empresa A - Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).

A partir desta entrevista, o engenheiro-gerente escolhe o candidato que vai preencher a vaga.

Como se vê, a descrição do recrutamento e a identificação dos participantes e de suas tecnologias revelam um espaço clivado e hierarquizado. Nas posições proeminentes, encontram-se os engenheiros-gerentes, apresentando credenciais escolares mais valorizadas e ocupando postos mais altos na hierarquia da empresa. Por contraste, os instrumentos de recrutamento com que lidam são menos formalizados. Abaixo deles, encontram-se os profissionais de RH, com credenciais escolares mais modestas, mais jovens e em posições mais subalternas na carreira. Por contraste, lidam com instrumentos de recrutamento bastante formalizados: baterias de *cases* e formulários de avaliação, entre outros. No que diz respeito aos resultados do recrutamento, cabe aos engenheiros dar a primeira e a última palavra na definição de quem será contratado.

Resta compreender como esses recrutadores avaliam as características dos candidatos.

### ***(b) Oposições entre os recrutadores***

As categorias empregadas na avaliação dos candidatos estão estruturadas em torno de uma clivagem que acompanha a segmentação profissional e de gênero<sup>11</sup> dos recrutadores nas empresas entrevistadas.

Para os profissionais de RH, a noção de competência é algo bem definido. Ela corresponde, de fato, a uma “escola” da área de administração de recursos humanos, sendo parte de um pacote de tecnologias de avaliação, geralmente denominado “gestão de pessoas por competências”, que envolve treinamentos<sup>12</sup>, bibliografia especializada, seminários e outros recursos. Esse modelo de gestão teve origem nos Estados Unidos no início dos anos noventa e contrapõe-se àquilo que, na linguagem dos

---

11 É importante ressaltar aqui que a segmentação dos recrutadores por gênero não é regra no mundo corporativo, haja vista a presença de um número relativamente alto de engenheiras gestoras na empresa em que foi realizada a pesquisa de campo, uma das hipóteses a ser considerada para esse fato é que a presença das mulheres nos postos de gerência pode estar relacionada a área de atuação da empresa. Outro indicador que comprova a relação entre mulheres e gerência são os diversos estudos sobre mulheres ocupando altas posições nas firmas. Ver Bruschini e Puppini (2004).

12 Ver, por exemplo, os treinamentos oferecidos pela Faculdade de Administração e Economia da USP (<http://www.fia.com.br/portalfia/Default.aspx?idPagina=284>, consultado em 12/05/07), assim como pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (<http://www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=GKKCPMVJ&navid=472>), consultado em 12/05/07).

profissionais de RH, é conhecido como “gestão por cargo”, identificado como a forma de organização da mão de obra na indústria típica do fordismo. Numa empresa cuja mão-de-obra está organizada por cargos, as posições são fixas, correspondem a habilidades técnicas bem definidas e a salários correspondentes. O foco é o funcionamento cotidiano da firma ou, em uma palavra, a rotina, responsável pela estabilização da relação com fornecedores e clientes, garantindo, assim, a produção e os lucros (Albuquerque e Oliveira 2001, Parry, 1998).

Na história contada nos manuais e nos artigos que lidam com a questão, a gestão de mão de obra por competência é apresentada como algo que deriva do *modelo japonês* de organização de mão de obra, caracterizado pelo “trabalho cooperativo e em equipe, a falta de demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho” (Hirata, 1994). Assim, a gestão por competências aparece como um modelo capaz de lidar melhor com a instabilidade que se atribui ao aumento da competição entre empresas, associado ou não à globalização (Albuquerque e Oliveira, 2001). Concretamente, o foco sai da manutenção dos padrões da produção, isto é, da rotina, e desvia-se para o futuro da empresa e impulsiona-se o investimento dos empregados em estratégias para construir o melhor futuro possível.

Em termos do recrutamento, isso é concretizado por aquilo que, nas palavras de uma das profissionais de RH entrevistadas, seria a “maior valorização [do] que a pessoa é enquanto ser humano, que competências comportamentais ela traz, que habilidades humanas ela traz”<sup>13</sup>, por oposição ao técnico, isto é, às habilidades técnicas do profissional, que passam a ser vistas como algo precível, necessitando de substituição constante e que, por isso, se torna parte da responsabilidade da própria empresa: “aquilo que é técnico, eu desenvolvo, eu ensino” (idem).

Os engenheiros, por sua vez, assumem a perspectiva, embora não assumam o vocabulário e algumas das implicações da adoção da “gestão por competências”. A questão, para eles, aparece relacionada às características da posição a ser ocupada pelo engenheiro recém-formado. Espera-se que

---

13 Soraia, psicóloga formada pela Faculdade Metropolitanas Unidas, sócio diretora da Consultoria Gama.

muitos desses recém-formados ocupem posições de gerência dentro de poucos anos. “Quando a gente contrata um engenheiro, a gente contrata para a liderança”, como nos disse o gerente de engenharia de manutenção da Empresa C . Ou, como afirmou o gerente técnico da Empresa B, “a gente quer realmente pessoas que entrem com o perfil forte para fazer diferença e possam ser futuros gestores da empresa”. O principal, então, é o “comportamento”. Ou, como explica um deles, o “equilíbrio emocional, de relacionamento dessa pessoa. [É ela] estar bem com todo o contexto” (Gerente técnico, empresa B).

E quanto às habilidades técnicas? Elas são avaliadas também? Profissionais de RH e engenheiros-gerentes parecem não dizer a mesma coisa. Para as primeiras:

*[O que é] “importante é, assim, você é formado? Sim, eu sou. Qual é o seu potencial? Porque aqui a gente avalia o potencial das pessoas, então (...) assim, qual o seu potencial pra gente desenvolver? É isso que pra mim é importante. Se você tiver potencial, você pode fazer o que você quiser”.* (Juliana – Psicóloga formada pela Faculdade Metropolitanas Unidas - Especialista em planejamento de carreira da Empresa B. Entrevista de Pesquisa, Sumaré, 2005)

Ou, mais claramente:

*“[É] só a competência o que ele mostra na dinâmica. Não entra nota. [Isso] foi outra coisa que mudou muito. Antes, era assim, ah, que nota que ele tem aí, vê a nota. Falava, ah, é melhor nisso? Vou te contratar. Agora, não! Nem sabe de nota. Às vezes a pessoa tem DP [dependência, foi reprovado numa matéria], não faz mal. Agora é mais aquele lado, o pessoal do fundão. Não é mais o pessoal da frente. É o pessoal do fundão que está sendo brilhante porque vem [com] idéias, né?”* (Flora – Psicóloga formada pela Universidade Santo André - Especialista em RH da Empresa C. Entrevista de Pesquisa, Paulínia, 2005).

Enquanto que para os engenheiros-gerentes:

*“E a questão da avaliação das competências técnicas? Competências técnicas eu não faço. E no processo seletivo? Eu creio que eles fazem o idioma (...) mas uma prova técnica prá engenheiro eu acho que não tem. Não tem nada técnico? (...) Seria a*

*evidência. Por exemplo, quando a gente tá contratando um engenheiro, (...) a gente pede o CREA, sem o CREA ele não vem, né? Então essa é a evidência que ele se formou, e o teste de idioma. Mas, a avaliação, não tem nenhuma [mesmo]? Não, não tem, eles não fazem. Isso nunca gerou decepção? Chegou lá e você pensava que a pessoa sabia alguma coisa que ele devia dominar, algum conceito, e ele não domina? Até hoje nós temos isso, com engenheiros formados há dez anos, a gente vive encontrando erros...(risos) (William - Engenheiro Mecânico formado pela Unesp - Gerente de Planejamento Técnico da Empresa A - Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).*

Um exame mais circunstanciado das características dos candidatos contratados pode nos ajudar a compreender melhor esse ponto.

### ***(c)A contratação como arena de lutas***

Como se viu, o processo de recrutamento de engenheiros em vias de formação, tal como descrito pelos recrutadores envolvidos, aparece como um território onde dominam as profissionais de RH com suas metodologias produzidas a partir da administração e da psicologia, trabalhando em uníssono e sintonia com os engenheiros-gerentes, para quem prestam um serviço.

Nessas descrições, o mercado de trabalho aparece como um espaço aberto, igualitário, onde todos os candidatos são avaliados pelas suas capacidades individuais. Tratar-se-ia de um espaço que colocaria em suspensão as desigualdades sociais, aceitando aqueles que chegaram ao ensino superior como portadores de qualidades escolares idênticas, diferenciando-se apenas em função de habilidades individuais.

No entanto, há disputas no recrutamento. E essas aparecem justamente quando se pergunta se a universidade de origem dos candidatos tem algum peso na avaliação que dele é feita :

*“Não precisa ser de uma universidade de ponta pra passar no teste de inglês. Universidade de ponta seria qual? Oh, o que eles consideram, né, são as universidades públicas, né. Eles quem? Os engenheiros, a cultura aqui da [nome da empresa]. Os gerentes que contratam ou o pessoal do RH? É os gerentes, o pessoal do RH é meio contra faculdade, de falar isso aí, o que é uma faculdade de ponta. Por uma questão de ética ou por outro motivo? Por uma questão de não acreditar. Por quê? É o ser humano. Se ele chegou até ali, ele estudando na esquina ou não, ele vai estar igual aos*

*outros. De alguma forma ele chegou. Então a gente deixa livre, a gente não gosta de rotular, porque o ser humano surpreende a todo momento, [a] cada momento, então não dá pra gente rotular. Eu já tive, nossa, muita comparação, gente aqui que é mais antiga que estudou, segundo eles, né, é uma linguagem do engenheiro, faculdade, universidade de ponta, é a linguagem deles. E tá quebrando um pouco, viu, de uns tempos pra cá. (Flora – Psicóloga formada pela Universidade Santo André - Especialista em RH da Empresa C. Entrevista de Pesquisa, Paulínia, 2005).*

Assim, para os gerentes, embora o comportamento “seja o diferencial” (Gerente de planejamento técnico, empresa A), a formação é o básico. Uma formação que se avalia, como explica outro gerente, a partir da “procedência da universidade”<sup>14</sup> (Gerente de engenharia da produção, Empresa B).

Essa oposição se concretiza no fato de que os profissionais do RH utilizam sua “metodologia de gestão de pessoas por competências” como uma forma de sinalizar que ali se “avalia o potencial das pessoas”, como nos disse Juliana, psicóloga, especialista em planejamento de carreira na Empresa B. Para ela, então, o candidato

*“pode ter tido a oportunidade de estar numa faculdade de primeira linha ou não, mas (...) tem potencial. Então, assim, qual o seu potencial para a gente desenvolver? É isso que pra mim é importante. Se você tiver potencial, você pode fazer o que você quiser”.*

Para o que nos interessa aqui, importa notar que, com essa metodologia, os profissionais de RH passam a dispor de uma tecnologia bastante formalizada e estruturada para a realização do seu trabalho e, mais importante, para justificá-lo e valorizá-lo no interior da empresa. A gestão de competências é a ponte que permite aos profissionais de RH abandonar o discurso mais fluido da psicologia, mais passível de ser percebido como feminino e *soft* em favor de um jargão *hard* e esotérico. Numa palavra, as profissionais podem se separar de forma mais concreta das faculdades de psicologia e apoiar-se nas faculdades de administração como, aliás, demonstram os percursos dos profissionais de RH

---

14 Estudo de Bori et.al (2001) corrobora a afirmação dos gestores ao demonstrar que embora as universidades públicas não possam ser consideradas a “elite” do ensino superior em termos do perfil socio econômico de seus alunos, elas, de constituem a “elite” universitária brasileira do ponto de vista dos indicadores de desempenho do Exame Nacional de

entrevistados nessa pesquisa. Ao final das contas, o que está em jogo na utilização de metodologias geradas em e/ou disseminadas por espaços acadêmicos é a luta de um grupo profissional para se impor como legítimo no interior da empresa. É isso o que nos conta de maneira inesperadamente franca uma das profissionais de Recursos Humanos:

*“Aqui na [nome da empresa] tinha muito antes, ainda bem que era antes, engenheiros que queriam trabalhar em RH. Inclusive, até um tempo atrás, o diretor de RH era engenheiro. Isso faz o que, fazem dois anos só. É recente. Então tinha muito engenheiro que ia por esse lado, ah, eu gosto de gente, eu gosto de liderar (...) e a [nome da empresa] valorizava isso, mas não, aí conteve essa mudança. [E o que mudou?] Mudou aos poucos quando se viu que, quando a gente fala de gestão de pessoas, mudou por exemplo o RH. Não é porque a gente tá falando de gestão de pessoas [que] eles não tenham essa competência, né, pode ser que daqui uns anos eles vão chegar. Mas aquela parte burocrática de RH (...) quando você muda pra uma gestão de competência, visão do todo enquanto pessoa, você usar a pessoa como uma estratégia, então isso ainda eles não estão muito preparados”* (Flora – Psicóloga formada pela Universidade Santo André - Especialista em RH da Empresa C. Entrevista de Pesquisa, Paulínia, 2005).

No entanto, apesar da presença e do espaço conquistado pelos profissionais de RH no interior das empresas, os engenheiros gerentes ainda dispõem de uma ampla margem de manobra na definição dos termos do recrutamento. A universidade de origem é, para eles, um elemento importante da avaliação do candidato e isso aparece na primeira fase do recrutamento, quando fazem a dita “requisição da vaga”:

*“O que você coloca na requisição? Você cita a faculdade? Normalmente eu coloco faculdades de primeira linha. Quais faculdades? Normalmente eu coloco Unicamp, as faculdades de São Carlos [campus da USP e Federal de São Carlos], Unesp, Poli [Escola Politécnica da USP, campus São Paulo], ITA. Normalmente são as faculdades estaduais... estaduais e federais, né?”* (Eduardo - Engenheiro formado pela USP - Gerente Técnico da Empresa B. Entrevista de Pesquisa, Sumaré, 2005).

Assim, as faculdades de origem mais valorizadas e não por acaso as mesmas por onde passaram

os recrutadores definem uma diferenciação radical entre o grupo de candidatos a uma determinada vaga. Os engenheiros, porém, têm clareza da estratificação social no interior da própria firma. E respondem a isso também nas estratégias de recrutamento:

*“Temos casos, por exemplo, de engenheiros recém formados, que foram aproveitados da produção. Então eles eram supervisores, eram operadores, e fizeram curso de engenharia. Então, esses aí, normalmente, eles já têm uma certa afinidade com alguma etapa do processo, e aí existindo uma disponibilidade de vaga, desse mesmo departamento, nessa área, a gente faz esse aproveitamento, sim. Outras vezes, é o caso do [nome do funcionário], a gente pega alguém que se formou agora no fim do ano, né. E ele foi estagiário [aqui] durante seis meses e se formou numa escola de primeira linha, lá na USP São Carlos. Falava inglês e alemão fluente e veio aqui pra gente fazer o desenvolvimento de um sistema de produtividade. Só que nesses dois meses ele teve até uma parte do relacionamento, aquela parte da atitude tão forte que efetivou uma vaga em janeiro, de um outro produto, aqui no nosso mesmo meio, todos os colegas vieram aqui e falaram, 'contrata fulano que ele é capaz', 'ele tem dois idiomas', 'tem uma boa formação que é o que a gente precisa'. Aliás três idiomas, né? Porque tem alemão, inglês e português. E ele, diferente de muitos engenheiros recém formados que precisam ganhar espaço, agora em março ele foi pra Alemanha e ficou um mês junto com outros colegas lá, num serviço da empresa e todos os colegas o indicaram, mesmo os mais velhos o indicaram que ele deveria ser a pessoa pra ir. (William - Engenheiro Mecânico formado pela Unesp - Gerente de Planejamento Técnico da Empresa A - Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).*

Mas isso não é uma situação que diz respeito ao recrutamento interno. Isso acontece também com os profissionais recrutados no mercado externo, que, dependendo da origem do diploma podem ser alocados em áreas mais ou menos nobres:

*“Recentemente contratamos dois engenheiros mecânicos de Mogi, Faculdade de Engenharia de Mogi, e estão indo muito bem. Por quê? A gente buscava uma característica diferente nessas pessoas, né? Precisávamos de pessoas que fossem muito, assim, mão na massa. E essas pessoas... essas faculdades parece que formam (...) muito bem essas pessoas prá trabalhar com processo, prá botar mão na massa mesmo, prá realizar certas coisas. Então, dependendo da vaga tem uma certa universidade que você prefere? Não, é... Por exemplo, Unicamp, ela forma, eu acredito que muito bem, igual a ela ninguém, pessoas prá desenvolvimento de produtos, engenheiros químicos. São imbatíveis. As pessoas vão muito bem aqui. É... Na área de assistência técnica é o que a gente tem, Unicamp e Universidade de São Carlos. A gente tem mais ou menos essa referência. FEI também, engenharia mecânica da FEI vão muito bem na parte de assistência técnica. (Eduardo - Engenheiro formado pela USP - Gerente Técnico da Empresa B. Entrevista de Pesquisa, Sumaré, 2005).*

Mas como eles aparecem no conjunto dos candidatos, se os engenheiros gerentes fazem um cerco tão explícito em função da universidade de origem?

*“Começou a aparecer, a própria empresa de recrutamento, eu vejo que começou a olhar bons currículos, começou a colocar, começou a chamar e o negócio foi crescendo, mas de engenharia especificamente, de engenharia eu não vi ninguém (...) Já vieram alunos prá participar de Unimep, de outras faculdades particulares (...) mas efetivos, que eu saiba, nenhum ainda se tornou”* (Alencar – Engenheiro Formado pela Ufscar – Gerente de manutenção da Empresa C. Entrevista de Pesquisa, Paulínia, 2005)

Mas o que uma pessoa que se forma numa universidade pública, dessas consideradas de “primeira linha”, tem de especial ou de diferente na ótica de quem faz o recrutamento? Os engenheiros explicam que não se trata de uma habilidade técnica, no sentido mais restrito do termo. Eles apontam principalmente uma certa disposição mental:

*“Mas o que significa passar por determinadas faculdades e não passar por outras? Ah, eu não sei, é mais paradigma mesmo, de argumentar a qualidade de ensino, qualidade de ensino. (...) Mas é... são paradigmas que são modelos mentais que ainda tão... Se realmente deveria ser mandatório, eu acho que não. Tanto que o que tá acontecendo, a gente não tem visto, eu já participei muito de entrevista com pessoas que fizeram curso noturno, mas assim, o que eu tenho visto que assim, chega na hora da efetivação final, na prática, essas pessoas têm ficado um pouco pra trás aí”.* (Eduardo - Engenheiro formado pela USP - Gerente Técnico da Empresa B. Entrevista de Pesquisa, Sumaré, 2005).

Ou:

*“Eu acho que uma pessoa, que... quem faz uma faculdade pública, ela já tem uma formação diferente. Se a gente for pesquisar, isso não é preconceito, mas ela teve oportunidades melhores na vida do que os outros que fizeram faculdades noturnas. Então tudo isso faz parte, é base da formação (...) atitude, capacitação e comportamento. Atitude não é por acaso, ela tem toda uma história de vida, e a vantagem de uma pessoa que fez uma faculdade noturna e trabalhava já na empresa, ela tem muito do conhecimento específico e no final, às vezes, fica fazendo falta*

*aquela base de quem fez uma faculdade integral, de quem fez um bom colégio técnico, tal. Então eu acho que, eu vou arriscar, mas vou falar alguma coisa assim, quando você contrata uma pessoa que está fazendo carreira dentro da empresa e por um infelicidade social, a pessoa faz uma faculdade noturna, ela tem uma vida mais finita do que outro. Aqui dentro? Em qualquer lugar, em qualquer lugar. A tendência de crescimento, de desenvolvimento, de outras coisas, a tendência, não é uma regra, mas é uma tendência, que ela não vai conseguir oferecer muito mais, enquanto quem faz uma faculdade de primeira linha, tem toda uma base social diferenciada, eu acho que consegue melhores resultado” (William - Engenheiro Mecânico formado pela Unesp - Gerente de Planejamento Técnico da Empresa A - Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).*

E, para finalizar, é importante notar que os engenheiros têm uma boa consciência de como esse é um critério que é carregado exatamente por aqueles mais favorecidos por ele:

*“Eu acho que a questão da formação ainda é um pouco... é uma coisa influenciada. As pessoas que se formaram numa escola de primeira linha sabem o valor que ela tem. As pessoas que não se formaram, não sei se têm sensibilidade pra avaliar isso. Tem todo o aspecto social envolvido, mas eu acho que se você for entrevistar todos aqueles que fizeram escolas de primeira linha vão dizer que isso é uma coisa bem importante”.*(Eduardo - Engenheiro formado pela USP - Gerente Técnico da Empresa B. Entrevista de Pesquisa, Sumaré, 2005).

As posições, então, não são apenas opostas, mas correspondem também a uma hierarquia associada a diferenciais de poder que se concretiza, no recrutamento, pelo fato de que os engenheiros-gerentes detêm a prerrogativa de definir tanto o perfil da vaga, no início do processo, quanto o candidato a ser contratado, no final.

Nota-se que os grupos dirigentes utilizam a titulação em suas próprias estratégias de reprodução. Este fato transparece nesta pesquisa ao se analisar o recrutamento para o programa de estágio de uma grande empresa, o qual é considerado pelos especialistas como uma via de transmissão de “patrimônio”.

Porém, talvez pela complexidade das grandes empresas por causa do jogo de acomodação entre os profissionais de diferentes origens que estão envolvidos na contratação do futuro estagiário ou também porque é preciso justificar a existência dos profissionais de RH, o diploma oferecido pelas

universidades mais prestigiosas não pode ser tratado abertamente como um filtro, assim como não podem ser usadas abertamente como filtro as características sociais dos candidatos, privando, todos os detentores dos outros diplomas, ou oriundos de outros grupos sociais, dispostos a venderem sua força de trabalho (ou trocá-los por dinheiro e status) de participarem do processo

A solução encontra-se no estabelecimento de um rito de instituição. Revestido com a aparência de um processo meritocrático, já que todas as pessoas que cursam o ensino superior nos cursos determinados podem se inscrever no processo, o rito permite conservar as vantagens que a titulação das grandes universidades confere aos que por ela transitam e se formam impedindo ou, pelo menos, cerceando, ao mesmo tempo, o acesso dos titulados por outras instituições aos benefícios conferidos pelo diploma,.

Cumpra-se assim, o efeito e a função de um rito que é a de instituir uma diferença durável entre aqueles a quem esse rito diz respeito ocultando o que a diferença tem de arbitrária (Bourdieu, 1998).

Fica claro, então, que a associação entre competência técnica e competência social não é fortuita nem obra do acaso. Ela é o resultado do arranjo institucional específico que comanda a distribuição de oportunidades educacionais entre os diferentes grupos na sociedade brasileira, como veremos com mais detalhes nos capítulos a seguir.

## Capítulo 02

### *A dimensão social das características escolares*

Este capítulo foi organizado para demonstrar, em primeiro lugar, que a seleção dos candidatos operacionaliza uma definição bi-dimensional das qualidades esperadas do indivíduo a ser contratado, privilegiando tanto competências técnicas quanto competências sociais. Em segundo lugar, permitem perceber que essas duas dimensões das competências estão estreitamente conectadas e que cada mecanismo de seleção ativado ao longo do processo de recrutamento incide ao mesmo tempo sobre ambas.

\*\*\*

Com uma história de mais de 230 anos desde a sua fundação nos Estados Unidos, a Empresa Alfa está no Brasil desde 1993 e é representada globalmente por duas grandes unidades de negócios: “*North América*” – maior empresa de alimentos e bebidas dos Estados Unidos e Canadá, e a “*International Commercial*” – que atua na América Latina, Pacífico, África e Continente Europeu. As duas empresas juntas formam a segunda maior indústria de alimentos e bebidas no mundo.

No Brasil, esse conglomerado possui unidades produtivas em Curitiba (PR), Piracicaba (SP), Pedreira (SP), Araguary (MG) e Aracati (CE). A planta industrial de Piracicaba (SP), um dos locais onde a pesquisa de campo foi realizada, é a responsável pela produção de biscoitos<sup>15</sup>. Atualmente, esta unidade possui área construída de 39.800 m<sup>2</sup> e 1343 funcionários trabalhando em três turnos.

**Figura 01 – Unidades fabris no Brasil da Empresa Alfa**



A Empresa Beta por sua vez, disponibiliza seus produtos e serviços em mais de 125 países do mundo e em todas as as regiões geográficas. Possui mais de 75.000 empregados e é líder mundial no fornecimento de componentes e sistemas elétricos, hidráulicos, automotivos e aeronáuticos. No Brasil, a empresa está presente há quase cem anos como a principal produtora de sistemas hidráulicos, equipamentos e peças para a aeronáutica, componentes elétricos e sistemas de distribuição de energia, produtos para motores automotivos e para filtragem industrial. Possui unidades fabris no estado de São Paulo, em Valinhos , Guaratinguetá , Guarulhos , Mogi Mirim , São José dos Campos ), Rio de Janeiro, na cidade do Rio de Janeiro, e no Rio Grande do Sul, na cidade de Caxias do Sul .

\*\*\*

---

15 Diante dos dados expostos no capítulo 01, podemos considerar que a pesquisa de campo aconteceu numa empresa “atípica” por atuar em uma área não coberta pelas entrevistas, a área de alimentos, talvez esse seja um indicador do elevado número de engenheiras gestoras da Empresa Alfa.

**(a) Os significados do verbo to be**

*“... sine qua non, hoje quase 100% dos programas pedem, o idioma é um filtro, só o idioma derruba mais de 50% do número de pessoas. Pedem do avançado pro fluente, quer dizer, são pessoas que têm que saber se comunicar e escrever...”* (Soraia – Psicóloga formada pela Faculdade Metropolitanas Unidas – Sócio Diretora da Consultoria Gama. Entrevista de Pesquisa, Valinhos, 2005).

*“... não se discute mais uma segunda língua, isso já é pré-requisito, não se contrata engenheiro em empresas multinacionais que não fale um segundo idioma, pelo menos um segundo idioma, não se discute isso, isso não tem discussão...”* (William - Engenheiro Mecânico formado pela Unesp - Gerente de Planejamento Técnico da Empresa A - Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).

Como vimos no primeiro capítulo, os resultados da prova de inglês expulsam um grande número de jovens estudantes de engenharia da competição por uma vaga de estágio nas grandes empresas multinacionais analisadas nessa pesquisa. Nas publicações dirigidas para gestores, isso é explicado um tanto sumariamente como uma necessidade da “globalização” que teria intensificado as trocas internacionais nas últimas décadas.

Os profissionais de RH e gestores entrevistados para esta pesquisa ajudaram a clarificar essa questão. Eles explicaram que muito raramente um engenheiro faz uso cotidiano do inglês na empresa. Embora isso possa acontecer com maior intensidade em algumas áreas (*marketing*, por exemplo, ou exportação/importação), o uso do inglês pode ser bastante raro na área financeira ou mesmo na produção. No entanto, segundo eles, a competência no inglês é cada vez mais exigida porque ela é um elemento fundamental para definir o “horizonte” do profissional na empresa. Fundamentalmente, é essa competência que lhe permitirá galgar postos de gestão.

Assim, segundo eles, não faz sentido contratar um profissional cujo “destino natural” é a gestão se este não apresenta uma das competências básicas necessárias para ocupar essa posição no espaço de alguns anos. Eles explicam melhor: não é que todos os estagiários tenham como destino assegurado os altos cargos de gestão. No entanto, na contratação de estagiários está em jogo também a composição de um

“pool” ou de uma “cesta” de onde possam ser recrutados os futuros gestores, daí a insistência em nivelar os perfis em termos de algumas competências consideradas como “básicas” para isto.

No entanto, porque o inglês seria uma competência necessária à gestão? Os gestores e profissionais de RH ouvidos localizam a ascensão da importância do inglês nos anos oitenta, como o resultado de um movimento generalizado que visava “cortar custos”. Segundo eles, até então era norma das grandes empresas multinacionais manter nos países estrangeiros um grande número de “expatriados”, isto é, “nacionais” do país de origem da empresa, que compunham o alto escalão. Isso era considerado como uma decisão estratégica que permitia a “coesão corporativa”, na medida em que se mantinha a unidade “cultural” da gestão.

Com a crise econômica dos anos oitenta, esta prática começou a mudar, impulsionada pelo alto custo do expatriamento. Considerando-se, então, que era mais barato treinar os executivos do próprio país na “cultura da empresa”, as empresas passaram a privilegiar o recrutamento, no país em questão, de jovens já competentes na língua da matriz que poderiam usufruir com proveito de um estágio de formação na matriz. Para as empresas não anglo-saxãs, o inglês impôs-se também como a língua mais importante porque era o que permitia a comunicação entre gestores oriundos de diferentes partes do mundo.

Ainda segundo os depoimentos, esse processo se intensificou na última década, fortemente impulsionado pelo que é considerado uma nova forma de se compreender a alta gestão: as empresas que têm negócios em diferentes países passaram a investir na formação “multicultural” de seus gestores com o objetivo de garantir a manutenção do “espírito corporativo” nos diferentes lugares em que estas mantêm negócios, implicando visitas mais ou menos longas não apenas à matriz mas também a outros países.

Estas transformações não foram ignoradas pelas famílias na sociedade mais ampla. Prova disso é a maneira como se naturalizou, pelo menos entre os grupos médios, embora não apenas, a percepção de

que há uma “necessidade” de se oferecer tanto alguma experiência internacional aos filhos quanto o acesso a boas oportunidades para o aprendizado de línguas estrangeiras, particularmente o inglês (Nogueira, 2008; Prado, 2003).

O que se pretende neste capítulo é mostrar, da maneira mais concreta possível, que a exigência do domínio da língua inglesa num contexto nacional em que a aprendizagem desta língua ainda é privilégio de poucos provoca uma estratificação de base social no grupo de jovens estudantes de engenharia inscritos para o processo seletivo dos programas de estágios de empresas multinacionais.

Na primeira parte deste capítulo, apresento as evidências da correlação positiva entre sucesso na prova de inglês e instituições de origem dos candidatos, na segunda parte procuro a relação existente entre instituição de origem e posição social de sua clientela e o incremento de recursos internacionais dessa população como forma de distinção. Para isso, apresento os resultados de um estudo da etapa do recrutamento que corresponde a avaliação de inglês realizada em duas grandes empresas da região de Campinas, ambas de origem norte americana.

O teste de inglês *online* contribui para reforçar a idéia de que o recrutamento é um espaço meritocrático, em que todos podem apostar suas fichas por uma vaga, na medida em que para receber o questionário online basta se enquadrar no “perfil macro” do programa, pré-requisito que é explicitado desde a divulgação do mesmo e que, de forma geral, assemelha-se a todos os processos para esse nível de posto de trabalho.

Nos dois casos analisados, os testes são elaborados por uma consultoria especializada em confeccionar atividades e testes para processos seletivos empresariais com aplicação *online*<sup>16</sup>, a qual é contratada pela consultoria de recursos humanos. Em todos os casos, o cliente final, isto é, a empresa para quem o recrutamento está sendo realizado, tem carta branca para interferir em todos os detalhes dos testes propostos pela consultoria de RH (desde o assunto a ser abordado, ao nível de inglês exigido,

---

16 Os testes elaborados podem ser de diferentes naturezas, como português, outros idiomas além do inglês, raciocínio lógico ou conhecimentos gerais. O valor de um teste, como o teste de inglês custa em média R\$ 600 reais para a consultoria

passando pelo número de perguntas para cada nível e tempo dado para se responder cada questão<sup>17</sup>) e é isto que está na origem das diferenças entre um teste e outro. Quem faz a intermediação entre a consultoria responsável pelo teste e o cliente final é a consultoria de RH.

Outro aspecto em que os testes podem diferir se refere a nota de corte. Esta é negociada com o cliente do programa, geralmente o setor de RH da empresa, e pode variar de acordo com o curso, ou ser colocada num nível mais alto se a oferta de candidatos estiver muito grande. Para os casos analisados especificamente, a nota de corte da Empresa Alfa A foi de 60% para todos os cursos já que o número de vagas para o programa de estágio foi considerado baixo para o número de candidatos esperados. A Empresa Beta por sua vez, que disponibilizava um número de vagas cinco vezes maior que a Empresa Alfa, variou a nota de corte entre 40 e até 10% para os cursos de engenharia, visto que a demanda de engenheiros para esta empresa é muito grande<sup>18</sup>. Para os cursos de psicologia por exemplo, a nota de corte chegou a 70%.

A possibilidade de fraude nesse tipo de teste não é ignorada pelos responsáveis dos recrutamentos. A consultora de RH dos recrutamentos das empresas A e B, por exemplo, afirma que a fraude existe mas que, no entanto, a maioria dos candidatos acaba não correndo o risco por terem receio de conseqüências indesejadas, já que nesta etapa do processo eles ainda desconhecem as próximas avaliações a que serão submetidos e que algumas empresas usam outras metodologias além dos testes *online* para validar a veracidade dos mesmos, como selecionar aleatoriamente algumas questões do teste *online* e reapplicá-lo para os candidatos em etapas presenciais posteriores a esta. Em outras empresas, segundo a consultora, as entrevistas finais com o gestor requisitante da vaga podem ser realizadas em inglês, principalmente quando as atividades daquela área são reportadas para outra

---

de RH.

17 Geralmente é estipulado três minutos para cada questão.

18 Segundo a consultora responsável por esse processo, candidatos dos cursos de engenharia mecatrônica, engenharia de produção mecânica são os mais difíceis de serem encontrados por isso as notas de corte foram bem menores. Já para engenharia elétrica e mecânica em que havia maior número de candidatos disponíveis a nota de corte foi um pouco mais alta. Apesar da nota de corte ser relativamente baixa para esses cursos, a empresa optou por outros métodos de avaliação do

unidade da empresa no exterior.

Diferentemente da Empresa Alfa, a Empresa Beta não limitou a avaliação de inglês apenas aos testes *online*. Em outro momento do processo seletivo (após as dinâmicas de grupo, fase presencial do processo) os candidatos foram convocados a elaborarem uma redação dissertando sobre suas características pessoais em inglês.

Apesar de existirem diferentes metodologias para avaliar a competência do domínio da língua inglesa, o método que nos interessa aqui é o teste *online* de inglês, por estar presente em todos os processos de recrutamento de estagiários, constituir a primeira seleção para o conjunto dos candidatos inscritos e principalmente por eliminar aproximadamente 50% dos mesmos, os quais recebem e-mails<sup>19</sup> de desclassificação como este:

Prezado (a) [nomedocandidato]

Agradecemos seu interesse e disponibilidade em participar do processo seletivo **Programa de Estágio 2008, etapa teste on line**.

Infelizmente, você não foi aprovado (a) para a próxima etapa do processo, do programa de Estágio. No entanto, gostaríamos de reforçar que suas qualificações podem ser valorizadas por muitas outras empresas e, até mesmo, pela [nome da empresa], em outra oportunidade.

Continue acreditando em você!

Atenciosamente,

[Consultoria/ Empresa]

Os testes da Empresa Alfa<sup>20</sup> e Empresa Beta foram compostos de 20 questões de múltipla escolha, incluindo questões do nível básico ao avançado mas predominando questões de nível intermediário ao avançado.

É de conhecimento comum e consta em documentos oficiais, como os PCNs, de que o ensino de

---

inglês, que serão explicitado adiante.

<sup>19</sup> E-mail extraído do sistema intranet da consultoria.

língua estrangeira na escola regular é falho, deficiente e pouco valorizado, justificado nesses documentos pela carência de professores com formação lingüística e pedagógica nessa área. O PCN do ensino médio, por exemplo, menciona com franqueza que “*quando alguém quer ou tem necessidade, de fato, de aprender uma língua estrangeira, inscreve-se em cursos extracurriculares, pois não se espera que a escola média cumpra essa função*”.

Desta maneira, tomando por base os currículos de cursos extracurriculares, fica claro que, para realizar o teste de inglês *online* do processo de recrutamento das empresas Alfa e Beta de maneira satisfatória, são necessários no mínimo três anos, que é prazo mínimo para se alcançar o nível intermediário e mais três para se concluir o nível avançado. Sendo que os custos giram em torno de R\$ 1.400 reais por semestre<sup>21</sup>.

Assim, apesar de incidir sobre uma competência técnica, as condições objetivas em que o ensino da língua inglesa se dá no Brasil acabam por transformar o teste de idioma estrangeiro numa seleção social, visto que as habilidades escolares não estão distribuídas de maneira homogênea entre a população, mas dependem do capital econômico e social das famílias para serem construídas. Isso é o que mostra, como se verá a seguir, a associação entre universidade de origem e resultado no teste de inglês.

### **(b) Universidade de origem e desempenho na prova de inglês**

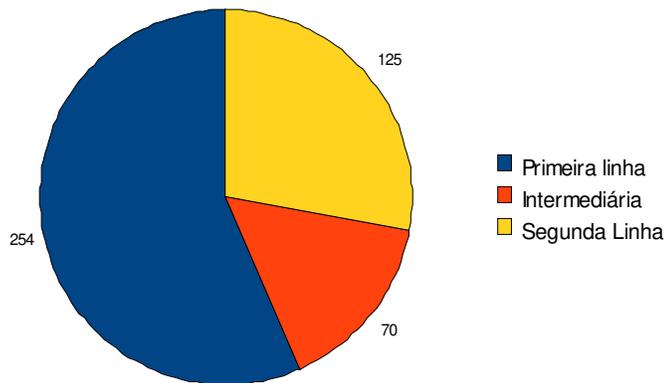
Um elemento que contribui para causar uma “aparência democrática” nos processos de recrutamento é a diversidade das instituições de ensino superior de origem dos candidatos que se inscrevem nos programas de estágio, como podemos observar nos gráficos 1 e 2.

---

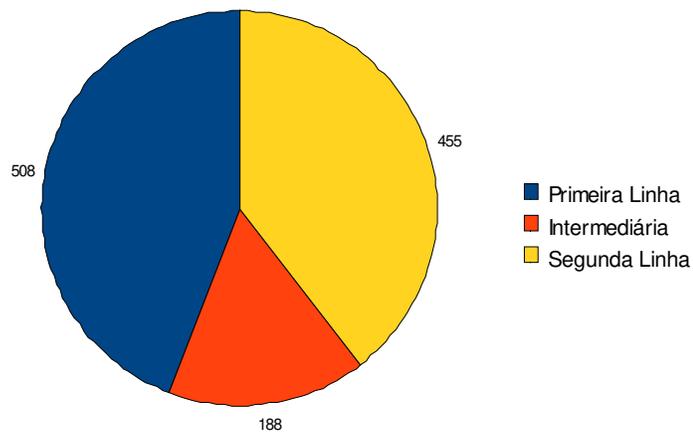
20 Teste de inglês na íntegra, ver anexo 02.

21 Foram usadas como referência as Escolas de Idioma Cultura Inglesa e Centro Cultural Brasil Estados Unidos.

**Gráfico 01** – Número de inscritos por instituição de ensino (Empresa Alfa)



**Gráfico 02** – Número de inscritos por instituição de ensino (Empresa Beta)



No entanto, no interior de um sistema de ensino segmentado como o brasileiro, as instituições de origem são também indicadores da posição social dos alunos. Isso fica claro quando se classifica as instituições que forneceram candidatos para os processos de recrutamento em análise a partir dos critérios empregados pelos próprios gestores e profissionais de RH, aglutinando-as nas categorias

nativas “primeira linha”, e “segunda linha”. Por essa lógica, as universidades de primeira linha são compostas pelas universidades públicas dominantes no espaço escolar da região: USP, Unicamp, Unesp, UFSCar, Federal de Itajubá, Federal de Minas Gerais, Federal de Lavras, Federal de Uberlândia e Federal de Viçosa. As instituições de segunda linha são geralmente faculdades particulares cujos cursos são mais recentes e formaram, nos processos de recrutamento focalizados para essa análise da prova de inglês, um conjunto de 32 instituições no recrutamento da Empresa Alfa e 55 da Empresa Beta<sup>22</sup>. Além dessa clivagem, há um grupo de instituições que não se enquadram de maneira definitiva em nenhum dos dois grupos, já que ora são classificadas como primeira linha, ora são classificadas como uma segunda linha especial. Esse grupo reúne universidades e faculdades privadas cujos cursos de engenharia são considerados como mais tradicionais, como FEI, Mauá, PUC-Campinas, Mackenzie e Unimep.

Apesar do número das instituições de segunda linha representadas nos processos de recrutamento analisados aqui ser muito mais expressivo do que o das instituições de primeira linha, (32 e 9, respectivamente na Empresa Alfa) e (55 e 7 na empresa Beta), a procedência do número de inscritos dos cursos de engenharia não segue essa mesma proporção. Como mostram os gráficos 03 e 04, os estudantes de engenharia oriundos das instituições de segunda linha se candidataram em menor número aos processos de recrutamento para os estágios em análise.

A idéia da aparente “igualdade de oportunidades” mascara um dos efeitos essenciais desse primeiro teste, que vai além de simplesmente separar aqueles que continuarão no processo. Ao separar, o teste também institui uma diferença, como mostra a forte correlação positiva entre ser aprovado no teste de inglês e cursar engenharia numa instituição de primeira linha.

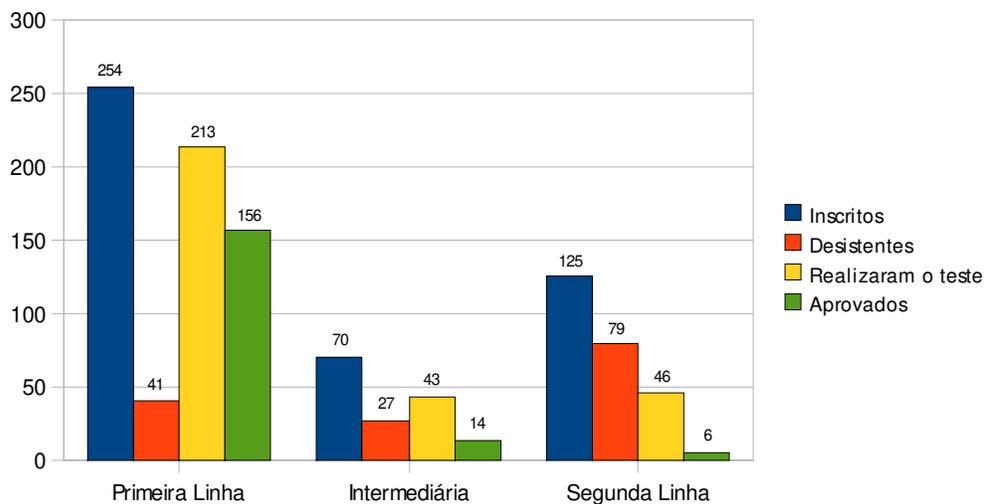
O Gráfico 03 mostra a distribuição dos candidatos da Empresa Alfa ao longo das primeiras fases do processo, isto é, da inscrição até o resultado do teste de inglês e o Gráfico 04 é referente a

---

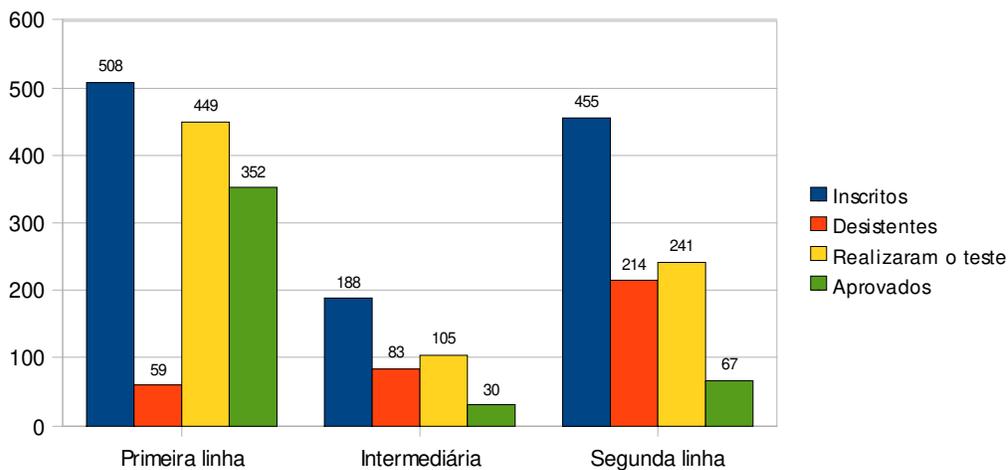
22 Para conferir a lista de todos os cursos superiores incluídos em cada grupo, ver anexo 03.

Empresa Beta.

**Gráfico 03** – Estudantes de engenharia candidatos a estágio na Empresa Alfa, por instituição de ensino superior de origem, segundo classificação no teste de inglês



**Gráfico 04** – Estudantes de engenharia candidatos a estágio na Empresa Beta, por instituição de ensino superior de origem, segundo classificação no teste de inglês



Como mostra o Gráfico 03, os candidatos das instituições consideradas de segunda linha, além de desistirem em maior proporção de comparecer à prova (63%, contra 38% e 16% dos estudantes das intermediárias e das de primeira linha, respectivamente), são também reprovados em maior número (87%, contra 80% e 27%).

Na empresa Beta, as variações são menores do que na empresa Alfa, como mostra o gráfico 04 mas também nesse caso, a mesma lógica permanece. A taxa de desistência dos candidatos oriundos das instituições consideradas de segunda linha atinge 47% do número de inscritos da mesma origem enquanto o índice de reprovação é de 72%. Nas instituições intermediárias a taxa de desistência é de 44% e o teste de inglês elimina 71% dos candidatos. Nas instituições consideradas de primeira linha a taxa de desistência é de apenas 11% e o índice de reprovação é 21%.

Isto também é atestado pelos relatos dos profissionais do recrutamento .

*“mas não que seja excludente que um aluno de uma outra faculdade participe do processo, o que a gente percebe é assim, e isso até entre nós, uma pessoa que teve uma formação na Unicamp, por exemplo, ela já tem uma estrutura que já vem com idioma, o que acontece muitas vezes que quem trabalha e estuda à noite, às vezes acaba não tendo tempo de se qualificar na questão do idioma, então na hora do processo é meio que acaba calhando”(Verônica - Administradora de empresas formada pela Faculdade de Capivari – Analista de RH da Empresa A, Entrevista de pesquisa, Campinas, 2005).*

A reunião de uma população que se assemelha por diferenças escolares encobre as diferenças sociais e produz as condições mais favoráveis para reforçar a homogeneidade de um grupo já homogêneo e distinto por um conjunto sistemático de vantagens sociais e escolares. Conclui-se daí que o teste de inglês é o responsável pela primeira clivagem no interior do grupo dos candidatos, separando-os pela origem social. Assim, por exemplo, a prova de inglês, “avançado” no dizer de uma das profissionais de RH, pode funcionar como um instrumento de captação dos estudantes oriundos de universidades públicas, mais prestigiosas e nas quais se formam os melhores técnicos, mas também onde se formam aqueles que estiveram, desde a infância, imersos nos ambientes familiares e escolares

capazes de proporcionar o contato com a língua inglesa de forma “natural” ou ambientes em que consideram ser importante o investimento numa língua estrangeira pelos lucros materiais e simbólicos que este pode lhe proporcionar.

Como se vê, a associação entre competência técnica e competência social não é fortuita nem obra do acaso. Ela é resultado do arranjo institucional específico que comanda a distribuição de oportunidades educacionais entre os diferentes grupos na sociedade brasileira.

Aqueles que têm um mínimo de familiaridade com o espaço escolar brasileiro sabem que o *locus* de aprendizagem da língua inglesa não é a escola regular, pública ou não, mas os cursos livres e, principalmente, já que estamos falando de um nível avançado de domínio da língua, das possibilidades de realização de intercâmbio durante os anos de escola ou universidade, o acesso a essa competência, que poderia ser percebida como técnica acaba reservada àqueles cuja história familiar e/ou pessoal preparou para pensar tal investimento como interessante e que, ao mesmo tempo, podem arcar com seus custos.

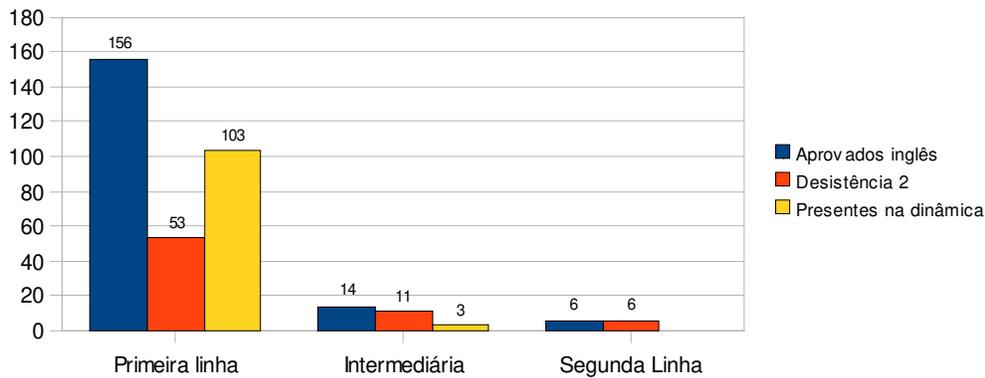
### **(c) Locus de aprendizagem da língua inglesa e as estratégias do internacional**

Os dados presentes na segunda parte deste capítulo se referem somente a Empresa Alfa, na qual participei ativamente de todas as dinâmicas de grupo, fase presencial posterior ao teste de inglês. Esta segunda fase do processo contou com um total de 13 dinâmicas. Em média 10 candidatos estavam presentes em cada dinâmica, totalizando no final desse período 106 candidatos estudantes de engenharia e que como podemos conferir no gráfico 05 quase 100% deles provenientes de instituições consideradas de primeira linha.

As dinâmicas de grupo iniciam com as apresentações individuais feitas pelos candidatos em que falavam de si próprios (nome, idade, curso, faculdade, profissão dos pais, quantidade de irmãos,

experiência profissional, viagens ao exterior, área de interesse e horas disponíveis para o estágio). Todas as dinâmicas ocorreram na consultoria contratada pela empresa e o profissional responsável pela avaliação dos candidatos foi exclusivamente a consultora de recursos humanos da consultoria.

**Gráfico 05** – Relação entre aprovação no teste de inglês e comparecimento na dinâmica de grupo (empresa Alfa).



O Gráfico 05 nos mostra que a partir desta etapa, o processo de recrutamento da Empresa Alfa se restringiu praticamente aqueles candidatos que vêm das instituições consideradas de primeira linha, o que representou 97,2 % do total de candidatos na etapa, enquanto que as instituições intermediárias tiveram uma representação de apenas 2,8 %. Já as instituições consideradas de segunda linha, a partir dessa fase não contaram com representação alguma, pois após terem um índice de aprovação do teste de inglês de 3,4 % com relação ao total, houve uma desistência absoluta dos candidatos de engenharia dela provenientes.

Do grupo dos 106 candidatos aprovados no teste de inglês da Empresa Alfa e que compareceram na etapa seguinte, isto é, as dinâmicas de grupo, foram selecionados aleatoriamente 12 candidatos (aproximadamente 10% do total) para verificar quando e onde ocorreu o primeiro

aprendizado da língua inglesa. A Tabela 03 mostra o resultado que apóia as conclusões acima ao revelar que, para esta população, apesar do primeiro contato com a língua inglesa ter sido na escola regular, praticamente todos estudaram em cursos extracurriculares e muitos tiveram acesso a viagens internacionais.

**Tabela 03 – Locus de aprendizagem da língua inglesa**

<b>Nome</b>	<b>Profissão pai/mãe</b>	<b>Primeiro aprendizado da língua inglesa</b>	<b>Curso Particular</b>	<b>Viagem exterior</b>
Camila	Representante de vendas/ trabalha com artes	Desde 5º série	CCBEU <sup>23</sup> (3 anos e meio)	não
Tatiane	Aposentado/ Dona de casa	Desde 1º fundamental	Não	Japão (inicialmente usou inglês pra se comunicar)
Tamara	Técnico Eletrônico/ Funcionária Pública	Desde a pré escola	CNA/ Harvard/ Inova	Não
Amanda	Engenheiro Químico da Petrobrás/ Engenheira Química da Petrobrás	Desde a 5º série	Cultura Inglesa (8 anos) curso de conversação	EUA (work and travel - garçonete)
Denise	Engenheiro de Manutenção da Cosipa/ Bancária	Desde 5º série	CCBU (5 anos)	EUA (high school) Alemanha (pesquisa) Argentina (pesquisa) Itália (pesquisa) (pesquisa)
Paola	Bancário/ Bancária	Desde pré escola	Yásigi (5 anos)	EUA (work and travel – garçonete)
Lucas	Administrador/ Enfermeira	Desde a 5º série	CCAA (4anos)	Intercâmbio de estudos França (inicialmente usou inglês pra se comunicar)
Bianca	Físico/ Aposentada	Desde a 1ª série	Cultura inglesa	Canadá (1 mês – curso de inglês)
Samanta	Médico/ Psicóloga	Desde a 5ª série	Cultura Inglesa	EUA (work and travel – garçonete)
Rogério	Engenheiro Químico/ Dona de Casa	Desde a 5ª série	CCBU	Não (passeio México)
Melissa	Administrador Rural/ Diretora de Escola	Desde pré escola	Wizard	Canadá (8 meses)

23 Centro Cultural Brasil Estados Unidos

Ricardo	Engenheiro/ Dona de Casa	Desde 4ª série	Calamazu Yázigí Outra	EUA (work and travel – garçon)
---------	--------------------------	----------------	-----------------------------	--------------------------------

Ao me deter sobre os modos de aquisição da língua inglesa constatei que as experiências internacionais de diversas naturezas exerciam um papel nada negligenciável nos itinerários desenvolvidos pelos jovens, sobretudo no período universitário.

Como mostram alguns estudos, a intensificação das trocas internacionais, possibilitada pelo barateamento e pelos avanços nos meios de transporte e de comunicação mundiais, acarretou numa democratização relativa do acesso às estadias de estudo ou passagem pelo estrangeiro, resultando numa certa internacionalização das trajetórias de determinados grupos sociais, sobretudo pela classe média, fenômeno que corresponde por sua vez, pelo menos em parte, a pressões da crescente concorrência escolar e profissional (Nogueira, 2004).

A importância crescente entre os jovens favorecidos dos deslocamentos ao exterior para fins de aprimoramento do segundo idioma já é um fato estabelecido pela pesquisa sociológica – o que tem levado alguns autores até mesmo a identificar nesse fenômeno “uma das mudanças mais significativas operadas na socialização das crianças e dos jovens desse espaço social” (Fonseca, 1997, p.484 apud Nogueira, 2004). Entretanto, é fundamental reconhecer que há diferenciação de sua prática segundo a modalidade da viagem, a qual por sua vez, encontra-se estreitamente relacionada às condições sócio econômicas dos mesmos (Nogueira, 2004).

Terminada a etapa das dinâmicas de grupo e tabulado os dados referente às viagens internacionais, verificou-se que, dos 106 candidatos que passaram pela dinâmica de grupo, 51 deles já haviam passado por uma experiência no exterior, sendo que alguns deles por mais de duas viagens em modalidades diferentes, totalizando 57 viagens no grupo. De que tipo de viagem se trata?

**Tabela 04 - Distribuição das viagens ao exterior por modalidade, por número de estudantes e por país de destino**

<b>Modalidade da viagem</b>	<b>Nº de estudantes</b>	<b>Países de destino (frequência em que o país foi destino)</b>
Curso de idioma curta duração (Entre 1 a 3 meses)	12	Canadá (9) EUA (01) Japão (02)
Intercâmbio (High School – 1 ano)	02	EUA (02)
Intercâmbio (superior a 6 meses)	4	Austrália (02) Inglaterra (02) Canadá (01)
Intercâmbio entre universidades (Pesquisa)	17	Argentina (08) Alemanha (05) Espanha (02) França (01) Itália (01) Dinamarca (01)
Work and Travel (Programa para universitários trabalharem nos EUA durante as férias de verão)	14	EUA (14)
Turismo	06	EUA (03) Chile (02) Europa (01)
Moradia	01	Inglaterra (01)
Outros	01	EUA (curso Harvard)
Total	57	61

A Tabela 04 além de abordar a modalidade da viagem feita por esses jovens mostra que os países de destino são predominantemente países desenvolvidos ditos “primeiro mundo”. Os Estados Unidos lidera a escolha dos destinos, seguido do Canadá, que é eleito para cursos de inglês de curta

duração. Já com relação aos intercâmbios entre universidades a Argentina desponta, seguida da Alemanha.

Através da variável “modalidade das viagens” feitas por esses jovens estudantes de engenharia das universidades consideradas de primeira linha podemos utilizá-la como um forte indicador do perfil sócio econômico dessa população. Visto que as estratégias de escolarização internacional das “elite econômicas” baseia-se predominantemente nos cursos de línguas de curta duração ou em intercâmbios durante o ensino médio, como mostra o estudo de Nogueira (2004) . Para nossa amostra essa população corresponde a 25% dos casos.

Entretanto, nas últimas décadas um novo elemento vem despontando com força no conjunto das práticas educativas das famílias de classes médias, sobretudo em suas frações mais elevadas que é a valorização e demanda por uma dimensão internacional na formação dos filhos, as quais vêm nos intercâmbios via universidade um acesso rentável para cumprir tal finalidade (Nogueira, 2008). Esse fato aparece na nossa amostra totalizando 30 % dos casos.

Outra modalidade que ganha destaque nos últimos anos entre a classe média é o programa “*Work and Travel*”, que destaca pelo elevado número de adeptos praticado por 25% da amostra. Este programa é destinado especificamente para universitários trabalharem por até 4 meses nos EUA durante as férias de verão. Os empregos oferecidos são geralmente nas áreas de turismo e entretenimento, como hotéis, resorts, restaurantes, bares, estações de esqui, cassinos, parques de diversão, e outros. Os participantes recebem, em média \$6,5 a \$8 dólares por hora. A taxa para participar do programa pode custar até R\$ 5.000,00 parcelado em até cinco vezes mais passagens.

Na situação de recrutamento, a passagem pelo exterior é vista como uma distinção importante. As apreciações mais positivas feitas a mim pela consultora após a apresentação do candidatos, como “ela é boa demais” (candidata que havia viajado para Canadá, Alemanha, Peru, Argentina, Chile e Bolívia), “perfeita”( candidata que viajou para EUA, Alemanha, Itália e Argentina), “no começo achei

um pouco infantil, mas depois quando ele foi falando, meu Deus” (candidato fez um curso na Harvard e morou na Inglaterra) relacionavam-se àqueles cuja frequência de viagens realizadas foi maior ou mais diversificadas, tendo, em sua maioria a finalidade de estudos e pesquisa universitária, principalmente quando estes ocorriam em países desenvolvidos.

Desse modo, as experiências internacionais de escolarização passaram a ser vistas como uma nova dimensão da realidade educacional contemporânea que marca as trajetórias escolares de jovens oriundos de meios sociais favorecidos e dos menos abastados que vêem como sendo vantajoso a passagem pelo exterior. Estudo recente aponta para a expansão da demanda por esse bem cultural detectado entre as camadas médias, que vêem na dimensão internacional do capital cultural um ingrediente indispensável à reconversão de seu patrimônio. Tais estratégias familiares inserem-se numa lógica de distinção, isto é, de reforço das fronteiras entre grupos mais ou menos providos em capital econômico e cultural (Nogueira et. al.2003). Trata-se aí de um investimento que o estudo dos processos de recrutamento mostra ser de fato rentável.

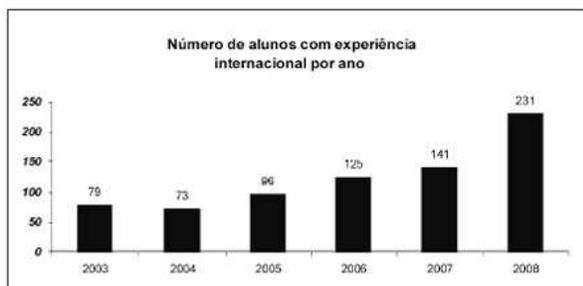
Entretanto, como veremos no próximo capítulo o domínio da língua inglesa é necessário, porém não suficiente para ocupar o posto de estagiário em uma empresa multinacional. Para aqueles que passaram pelo teste do idioma será cobrado ainda uma série de requisitos que incidem sobre dimensões da pessoa do candidato, tributários dos espaços de socialização e escolarização em que transitaram.



# JORNAL DA UNICAMP

Campinas, 16 a 22 de março de 2009

A Unicamp fechou o ano de 2008 cumprindo uma meta importante do seu Plano Estratégico (Planes): proporcionar a 10% dos alunos de graduação a oportunidade de ter uma experiência internacional. “Atualmente, esse índice está em 10,2%, tomando por base o número de formandos”, adianta o professor Luís Cortez, dirigente da Coordenadoria de Relações Internacionais e Institucionais (Cori), órgão que responde juntamente com a Pró – Reitoria de Graduação (PRG) pelo fomento das ações nessa área. De acordo com Cortez, os estudantes que participam de intercâmbios e realizam parte da sua formação em instituições estrangeiras de reconhecida excelência tendem a ser profissionais mais valorizados pelo mercado, principalmente dentro do atual contexto de globalização. “Não tenho dúvida de que esse tipo de experiência constitui um diferencial importante no currículo desses jovens”, acrescenta. A mobilidade estudantil, designação técnica para esse processo de internacionalização, é historicamente estimulada pela Unicamp. A Unicamp também coloca à disposição dos estudantes de graduação alguns programas apoiados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). São eles: *Fund for the Improvement of Post Secondary Education* (FIPSE), dos Estados Unidos; Programa Brasil/França Agricultura (BRAFRAGRI), com a França; e Programa Brasil/França *Ingenieur Technologie* (BRAFRITEC), também com a França. Juntos, os três respondem pelo envio ao exterior de aproximadamente 45 alunos por ano dos cursos de Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia Agrícola, Engenharia Civil e Matemática. Nesse programas os alunos recebem da Capes as passagens aéreas, seguro saúde e uma ajuda de custo.



## Capítulo 03

### A seleção: percepções profissionais, percepções de classe

Como vimos no capítulo anterior, um dos efeitos mais visíveis, senão o mais visível, da prova de inglês, quando aplicada ao universo de candidatos estudantes de engenharia da região de Campinas, é separar aqueles oriundos das universidades públicas daqueles oriundos de universidades privadas. Tendo em mente a segmentação do sistema de ensino superior brasileiro, pelo menos tal como ela vem sendo descrita nos estudos que incidem sobre a população de estudantes de engenharia, a clivagem universidade pública x universidade privada acompanha uma clivagem de posição social (Bori *et al.*, 2001) Essa constatação pode ser parcialmente aferida pelo presente estudo na medida em que as famílias dos candidatos selecionados para as etapas posteriores do recrutamento apresentam, de fato, essas características sociais.

Resta verificar como e a partir de que princípios são definidos os candidatos merecedores de um contrato de trabalho.

Esse é o objetivo deste capítulo que focaliza as etapas ditas presenciais do processo de recrutamento: dinâmica de grupo, painel e entrevista. Entram em jogo nesta fase, de maneira mais explícita, uma série de avaliações que vão incidir sobre diferentes dimensões da pessoa do candidato: modo de falar, maneira de se apresentar e de se comportar diante dos avaliadores, maneira de se relacionar e negociar com seus colegas candidatos. Como será visto com mais detalhe ao longo desse capítulo, a avaliação do valor dos candidatos vai incidir sobre atributos que normalmente são construídos ao longo de experiências controladas pelo grupo familiar e pelas escolas por onde passaram, produto da interiorização dos padrões de apresentação e utilização do corpo e da linguagem, além do gerenciamento de relações com superiores hierárquicos, com colegas e com subordinados em vigor nos espaços sociais em que foram formados e/ou por onde transitam.

A esse conjunto de atitudes que expressam a maneira como os candidatos vêem o mundo, se posicionam e enxergam a si mesmos, os profissionais de Recursos Humanos classificam de “competências comportamentais”.

No entanto, engana-se quem pensa que é possível compreender os resultados do processo de recrutamento apenas como a aplicação quase que automática de uma série de princípios de classificação definidos pelos recrutadores. O trabalho de campo mostrou que a avaliação dos candidatos é tributária de uma série de intercorrências que vão definir as condições em que os candidatos e os recrutadores colocam-se face-a-face.

\*\*\*

**(a) “*Essa vida de consultoria...*”**

*“Essa vida que a gente tem em consultoria fica muito picadinho, um pouquinho em cada lugar, vai buscando salário melhor, e como você faz sempre a mesma coisa, você busca outras empresas pra parecer que você tá fazendo algo diferente” (Camila – Psicóloga formada pela Unip - Consultora de RH da Consultoria Sigma. Entrevista de Pesquisa, Campinas,2008).*

Como foi visto no primeiro capítulo, o perfil das profissionais de Recursos Humanos geralmente é bem semelhantes principalmente no que se refere à formação escolar (psicólogas ou administradoras de empresas graduadas em universidades consideradas como segunda linha), e ao gênero. No entanto, há uma clivagem importante no grupo no que diz respeito às responsabilidades profissionais, separando aquelas que atuam nas consultorias de recrutamento e daquelas que atuam nas empresas.

Para as profissionais de recursos humanos que atuam em empresas multinacionais, recrutamento e seleção são apenas uma das suas responsabilidades, estando o seu tempo muito mais ocupado com a gestão interna de pessoal. Justamente por isso as empresas contratam consultorias externas especializadas, colocando nas mãos das consultoras o gerenciamento das primeiras fases do processo

de recrutamento. Para essas últimas, em contra partida, os processos de recrutamento e seleção compõem a totalidade do seu universo profissional e em cada um deles sentem colocar em jogo tanto o seu emprego quanto a reputação da consultoria que as contratou, geralmente em bases bastante precárias. Cada processo é, assim, vivenciado com muita angústia e ansiedade.

Como consta no contrato firmado entre consultoria e empresa, espera-se das consultoras de RH que selecionem, ao final dos processos de recrutamento, os cinco melhores candidatos para cada vaga que foi aberta na empresa e que os apresente aos gestores como os “melhores frutos” da safra de candidatos do ano vigente. Tendo em vista o número de candidatos que se apresenta na primeira fase do processo, isso parece tarefa fácil. Na Empresa Alfa, por exemplo, que pretendia contratar 05 estagiários da área de engenharia, foram aprovados, no teste de inglês, 176 candidatos. Todos estes estavam automaticamente classificados para fase seguinte do processo, as dinâmicas de grupo, que tradicionalmente correspondem à primeira fase presencial de um recrutamento para um programa de estágio. No entanto, nem sempre um candidato aprovado na primeira etapa de um recrutamento dispõe-se a continuar com as etapas seguintes. Geralmente os candidatos se inscrevem em vários processos de diferentes empresas ao mesmo tempo e abandonam alguns deles na medida em que são aprovados por aqueles que consideram mais interessantes para um estágio. Além disso, o recrutamento para estágios em empresas multinacionais acontece na mesma época do ano (entre setembro a dezembro) e como os candidatos mais “visados” pelos recrutadores participam das fases finais de várias seleções, eles nem sempre conseguem conciliar as suas atividades acadêmicas com a bateria de dinâmicas, painéis e entrevistas para os quais são convocados nesse período, e acabam desistindo de alguns.

Isso mostra que o resultado do recrutamento é influenciado, em primeiro lugar, pela posição ocupada pela empresa no *ranking* das empresas que oferecem estágio e, em segundo lugar, pelo próprio calendário da seleção que pode fazer com que determinadas empresas, mesmo que sejam bastante desejadas, acabem recebendo apenas os candidatos que não encontraram lugar em outros processos que

aconteceram antes. Este ponto é particularmente importante para a empresa em foco, na medida em que ela, embora sendo considerada como uma boa empresa no *ranking* dos estágios, definiu um cronograma de recrutamento que a deixava como uma das últimas a finalizar o processo no ano de 2008<sup>24</sup>.

As conseqüências disto foram visíveis logo no primeiro dia das dinâmicas, quando um número muito grande de ausências fez com que toda a programação laboriosamente montada pela consultora fosse completamente alterada. Além da alteração do calendário, esta situação fez com que as relações de força se alterassem subitamente, tornando as moças quase que reféns dos candidatos, sentindo-se obrigadas a se mostrar extra-gentis para não serem acusadas depois de afugentá-los.

Assim, o sorriso no rosto e a disposição em esclarecer as dúvidas dos candidatos tornaram-se imperativos para as consultoras, transformando a relação com os candidatos num jogo de sedução no qual utilizam, além de sua simpatia, as informações detalhadas que detêm sobre as vantagens que o candidato pode obter nesse programa de estágio específico. Tudo isso, no entanto, é, em geral, visto com um certo mau humor que denuncia o esforço que precisam dedicar à tarefa: “será que eu vou conseguir sorrir hoje?”, é o que me disse várias vezes a consultora que acompanhei ao longo das dinâmicas.

O êxito do trabalho das consultoras na etapa das dinâmicas depende da satisfação dos engenheiros gestores com o desempenho dos candidatos apresentados na etapa seguinte – os painéis – momento em que os encontram pela primeira vez. Se os gestores não ficarem satisfeitos com o grupo de onde devem escolher aqueles que serão contratados, todo o trabalho da consultora pode ser questionado. É, assim, requerido da consultora que ela possa mensurar e até mesmo antever o futuro comportamento do candidato na presença de seus possíveis chefes de trabalho.

---

24 No relatório final apresentado pela consultora de RH para o RH da empresa na última reunião de *feedback*, um dos requisitos do item de sugestões para o próximo processo seletivo, além de manter a parceria entre empresa e consultoria está a proposta de iniciar o processo no início do segundo semestre para diminuir o número de desistências e faltas durante o processo.

### *Um ‘mal entendido’*

Um exemplo de “fracasso” aconteceu com a consultora Luana, no primeiro dia do “Painel” que reúne engenheiros-gerentes e candidatos e que ocorre nas fases finais de um recrutamento para o programa de estágio de uma multinacional. Nessa ocasião, segundo relato de Luana, o engenheiro gerente responsável retirou-se da sala, abandonando ao meio a execução de um “painel”, afirmando não estar satisfeito com os candidatos que lhe foram apresentados, pois não havia nenhum candidato da área de engenharia florestal como ele havia requerido. A consultora me disse ter ficado muito constrangida diante dos outros engenheiros, dos profissionais de RH da empresa e dos candidatos. Para resolver esse incidente, sua gerente lhe disse para ligar para o gestor com um pedido de desculpas, o que foi feito. Na conversa com ele, ela afirmou que, apesar de algumas exigências que ele havia feito não constarem por escrito no documento entregue à consultoria, tendo sido enunciados apenas verbalmente durante as primeiras conversas, ela assumiria o erro por considerar uma falha dela não tê-lo “focalizado” melhor. Ela se comprometeu a refazer todo o processo de abertura da vaga direcionada para esse gestor, passando a tratá-la como uma “vaga pontual. Isso significou que ela reiniciou o processo relativo à vaga desse engenheiro e o acompanhou em paralelo ao processo de recrutamento de que já estava se ocupando passando, na prática, a gerenciar dois processos simultâneos”.

Se a tensão cresce com a expectativa da aprovação do trabalho realizado pelos engenheiros-gerentes, é verdade que a própria situação de trabalho na consultoria não serve de alívio. Para começar, há uma ameaça constante de perda de emprego, já que as consultorias sustentam-se com contratos firmados com as empresas em bases anuais. Com isso, cada finalização bem sucedida de um contrato, isto é, a cada processo bem avaliado pelos engenheiros-gestores, a consultoria recebe a possibilidade, jamais a garantia, de renovação do contrato que será negociado outra vez daí a alguns meses.

No período de tempo em que ocorreu essa pesquisa houve variações significativas referentes a expansão e declínio da consultoria. Uma fase de crescimento entre 2005 a 2008, quando aumentou o número de consultoras, clientes e espaço físico da empresa que passou, de um andar de um pequeno prédio comercial com apenas duas salas para dinâmicas de grupo além de salas apertadas para as consultoras, a ocupar em 2008 dois andares – incluindo um belo terraço - de um grande e recém construído prédio comercial com cinco salas de dinâmica, três salas para entrevista individual e amplo

espaço de trabalho para as consultoras). Isso não durou muito. No final de 2008 houve um enxugamento drástico do quadro de funcionários e discute-se hoje, no início de 2009, a possível entrega de um andar para reduzir os custos fixos .

Nessa consultoria, cada consultora é contratada em regime de CLT e recebe um salário fixo, independente do número de clientes com quem lida ou das vagas de que está encarregada ou mesmo do tempo que dispende em cada processo. Essa é uma situação recente, já que elas eram “terceirizadas” até o ano de 2007 e tinham suas próprias empresas que prestavam serviço para a consultoria em questão. Uma das consultoras comenta que ter um salário fixo não é muito comum em consultorias, mas acredita que isso seria uma vantagem diante da concorrência extremada que ocorre entre os consultores da própria consultoria quando são pagos de acordo com número de clientes. Outra consultora, porém, não compartilha a mesma idéia, apresentando um outro lado da questão:

*“...o salário independe de tudo, não tem estrutura nenhuma salarial aqui. [mas é nivelado, o salário das consultoras?] não! [ e quem decide isso?] a Fabiana (gerente). Se ela vai com sua cara ela te paga mais, se ela não vai ela paga menos. [qual é a média? Tem uma discrepância muito grande? Essa é uma questão competitiva?] Assim, geralmente quem entra, entra por exemplo com um e meio, aí conforme você vai ficando, você vai tendo, só que por exemplo, eu entrei com um e meio, tava quase pra fazer um ano de empresa, ela contratou uma amiga dela de faculdade, ganhando um e oitocentos. Na hora em que eu descobri, eu fiz o maior escândalo e ela aumentou o meu também. Fui e falei assim “estou extremamente desmotivada, eu descobri que a Júlia nunca trabalhou na vida, não sabe o que é seleção nem nada e entrou ganhando mais que eu, então eu quero que você saiba que eu estou desmotivada”. Então, na hora em que ela viu que começaram os murmurinhos, que todo mundo tava sabendo, quem tinha mais tempo que a Ju de empresa, quem tinha experiência, quem não era júnior, ela aumentou o salário e colocou igual” (Camila – Psicóloga formada pela Unip - Consultora de RH da Consultoria Sigma. Entrevista de Pesquisa, Campinas,2008).*

Além disso, mesmo com o salário sendo fixo, elas estão à mercê da coordenadora quanto à intensidade com que devem se dedicar ao trabalho:

*“É assim, a gente tá com redução de custos, “você vai fazer isso ou quando tiver que cortar alguém eu corto você?” (fala da coordenadora) [ Explicitamente?] Assim, nessas palavras. “recebi um e-mail do Cristiano, vice presidente da empresa que quer reduzir custos, como que a gente vai fazer? ‘Porque eu estou querendo te dar desafio,*

*“você não quer aceitar, eu preciso de pessoas aqui dentro que rendam por duas, por três porque senão eu tenho que cortar” (fala da coordenadora). É super explícito, é... muito. Hoje em dia é complicado. [Isso deve criar conflitos entre as consultoras] Super, ou então [acontece] assim “ah porque você vai fazer isso, a Paula já fez isso viu, a Paula é muito melhor que você, eu quero ver se você vai chegar aos pés dela”. [Eu acho que] não precisa falar isso. Então alguns comentários que elas acham que vai motivar e que na verdade...” (Camila – Psicóloga formada pela Unip - Consultora de RH da Consultoria Sigma. Entrevista de Pesquisa, Campinas,2008).*

Por fim, elas também estão à mercê da coordenadora no que diz respeito à distribuição da carga de trabalho que não controlam e é realizada de forma bastante opaca:

*“Programa ainda é tranquilo, porque depende do tamanho do programa, é uma ou duas consultoras que se envolvem. Tudo bem, você pode ter um programa por vez e elas [coordenadora e gerente] vão “olha você vai fazer isso, isso, vão distribuindo”. O ponto crítico são o que a gente chama de vagas pontuais, que não é nenhum programa estruturado, que é aquele monte de vaga que vai entrando de vários clientes diferentes. Esses processos é que são mais críticos, porque não tem um controle do tipo, a Cláudia tem 5 vagas, a fulana tem 30 a outra tem 100, então é, assim, aleatório, vai jogando, aí você vai ver tem gente que tá sem vaga e gente que tá explodindo que trabalha até dez horas da noite e que não dá conta” (Camila – Psicóloga formada pela Unip - Consultora de RH da Consultoria Sigma. Entrevista de Pesquisa, Campinas,2008).*

Porém, há um certo “*glamour*” na profissão que é bastante apreciado: ter como cliente grandes empresas multinacionais, estar sempre bem vestida e ter o “poder” de aprovar ou não um candidato, e que mascara um pouco essas coerções que, ao final, são percebidas somente através de uma aproximação em seu cotidiano.

Nesse contexto de tão pequena autonomia no exercício do próprio trabalho pouco resta às consultoras de RH do que enxergar as tecnologias do recrutamento como tábuas de salvação, algo concreto a que recorrem de forma a lidar racionalmente com as expectativas colocadas sobre elas. A fase das dinâmicas de grupo é, portanto, o ápice do processo de recrutamento, o momento em que todas as apostas são feitas.

## **(b) A dinâmica**

As dinâmicas de grupo ocorrem no prédio da consultoria contratada pela empresa, em pequenas salas sem nenhuma mobília, a não ser dezoito cadeiras do estilo universitário com pranchetas acopladas e dispostas em círculo. As atividades são organizadas e conduzidas completamente pelas consultoras de RH, embora tenham sido previamente acordadas juntamente com o RH da empresa no momento da negociação de compra do programa de estágio<sup>25</sup>. Nessa etapa o número de candidatos é considerado muito alto e precisa passar por mais um “refinamento” antes dos candidatos se apresentarem para o gestor.

Nas dinâmicas de grupo da Empresa Alfa as atividades estavam organizadas da seguinte maneira: apresentação pessoal da consultora e minha apresentação, apresentação da empresa, seus produtos e áreas abertas para o estágio, apresentação dos candidatos, atividade principal realizada em grupo e uma breve atividade de encerramento. Esta rotina leva de três a quatro horas para ser executada completamente.

A dinâmica de grupo constitui a primeira etapa presencial para os candidatos e são percebidas como espaços criteriosamente organizados que induzem a uma avaliação objetiva de suas competências, permitindo verificar se essas correspondem e se adequam a um ambiente empresarial específico. E é por meio da apresentação pessoal que se define os potenciais candidatos a serem aprovados na dinâmica.

Embora os profissionais de RH não o declarem, esta primeira atividade é claramente a atividade mais importante desta segunda etapa do processo de recrutamento, já que este foi o momento em que a consultora definiu os candidatos que ela julgava mais “interessantes”, seguindo-os com mais atenção nas etapas seguintes. Além disto, havia uma coincidência alta entre esses considerados como “mais interessantes” e os escolhidos/aprovados para as fases seguintes do processo. Desta maneira, a

---

<sup>25</sup> Participam dessa negociação o RH da empresa, a representante comercial da consultoria e a consultora que será responsável pelo programa de estágio.

atividade seguinte, realizada em grupo, foi usada mais para validação das hipóteses construídas pela consultora sobre o valor dos candidatos ao longo da apresentação individual que estes haviam realizado.

No caso observado, a atividade de apresentação pessoal intitulava-se “Meu País”. Segundo a consultora, o objetivo desta atividade é criar “*espaço para a observação de competências como: visão global, iniciativa, orientação para resultado, coragem, flexibilidade, impacto e influência, relacionamento interpessoal*”. Para isso, os candidatos receberam uma folha com o seguinte roteiro que deveria nortear a preparação de sua apresentação pessoal.

1. *Descoberto em (data de nascimento / idade)*
2. *Origem / Desenvolvimento (Naturalidade, família, educação, formação acadêmica, ano de conclusão prevista, curso, universidade)*
3. *Clima / Variações Climáticas (Como é seu clima? Quando ocorrem variações de humor?)*
4. *Pontos turísticos (pontos que você acredita atraírem as pessoas)*
5. *Produtos que exportam (o que você dá/oferece/contribui para outras pessoas)*
6. *Produtos que importam (o que você busca nas pessoas / na vida? Quais suas expectativas?)*
7. *Sistema de governo (como você se gerencia? Como estabelece prioridades? Quais seus valores?)*
8. *Relações com outros países (como é sua relação com outras pessoas, com outras culturas, com diferenças?)*
9. *Visão do mundo com relação a este país (como você acredita que os outros te vêem?)*
10. *Alguma outra informação que este país julga importante para ser relatado.*

*Obs. – não é necessário seguir a seqüência dos tópicos apresentados. Seja criativo e inove.  
Tempo estimado para preparar a apresentação: 15 minutos.*

O roteiro foi lido em voz alta pela consultora e em todas as situações que assisti, a consultora pediu, durante a leitura, que os candidatos acrescentassem informações sobre a profissão dos pais, se possuíam irmão(s) e porque desejavam estagiar na empresa em questão. Instruções seguidas

atentamente pelos candidatos que nesse momento mostravam-se bastante apreensivos com o início das atividades.

### *Usos do corpo, usos da fala*

Diante de tantas perguntas era comum o candidato ser prolixo ou se alongar demais em seu discurso e ultrapassar o tempo de três minutos sugerido pela consultora. Isto era visto como um sinal negativo. Para ela, uma boa apresentação era aquela em que o candidato fosse objetivo e sucinto na organização de suas informações. Outro elemento que prendia a atenção da consultora era a segurança da fala, demonstrada através da ausência de tropeços ou de voz trêmula demais. Ela julgou positivamente também os candidatos que não alteraram o tom de voz durante a apresentação, assim como para aqueles que apresentaram um vocabulário mais amplo, desde que fosse apresentado de forma natural. Além disto, ela buscava por uma postura que correspondesse a um “mini – gestor”, considerada aquela que demonstrava tanto uma maturidade nas experiências vividas como domínio estratégico dos seus destinos.

Experiência internacional, principalmente com fins acadêmicos ou alguma experiência profissional anterior, faziam parte das informações consideradas relevantes e sempre mereciam lugar em suas anotações. Entretanto critérios menos visíveis também entraram em cena na interação entre candidato e consultora, alguns estranhos aos que são explicitamente reconhecidos na definição do desempenho exigido. Haja vista os comentários feitos a mim para justificar a aprovação de um candidato para a próxima etapa.

Assim, para um candidato que se apresentou com um sorriso tímido, voz bem modulada, tez clara, olhos verdes e cara de bom aluno, além de ter passado por um período de estágio acadêmico na França e explicitado ser aquela a primeira dinâmica da sua vida recebeu a classificação de “uma graça, muito fofo e com vontade”. Sobre um rapaz incisivo, de fala rápida, de alta sonoridade e que

gesticulava na mesma velocidade, além de relatar, durante a pausa para o café, conhecer o marido da consultora através da universidade, ela disse que ele era “malandrão, o tipo de cara que vai longe, parece com meu marido”. Geralmente a caracterização de “perfeita (o)” era dada àqueles que, além do comportamento considerado digno de uma aprovação, tiveram uma experiência internacional voltada para desenvolvimento acadêmico ou profissional, isto é, concretizada por estágios em alguma instituição de ensino superior ou em alguma empresa principalmente quando esta estava localizada em países considerados “primeiro mundo”.

Já para aqueles que falavam baixo, com voz trêmula e que tinham dificuldade para desviar o olhar do papel que seguravam com força e encarar a consultora, eram frequentemente considerados como “sem postura” ou “sem energia” ou até mesmo “sem a cara da empresa”. Quando esse modo de conduta era aliado a um discurso “padrão”, ou seja, sem experiência profissional anterior ou sem viagens internacionais, as apreciações eram mais negativas como “mortinha, coitada, nem classifico”.

As ocorrências de comentários frequentes sobre a “boa apresentação” e a “fala” (boa ou ruim) dos candidatos mostram que a maneira de falar, retinha particularmente a atenção. Do mesmo modo, a frequência de menções às características físicas, “uma graça”, “muito fofo”, mostram que as vantagens corporais não são indiferentes para a consultora, em especial quando esse atributo corporal conduzir a um julgamento positivo (bonito, elegante, etc). Por fim, o julgamento é também um julgamento “pessoal”, isto é, conduzido em termos do sentido das afinidades que a consultora pensa encontrar no candidato, tanto no que diz respeito à sua postura com relação aos outros, (simpático, cordial, etc) quanto às qualidades morais que cada um consegue fazer-se atribuir (sério, esforçado).

### **A consultora de RH**

Filha de pequenos plantadores de café da zona rural da cidade de Serrania, interior de Minas Gerais, a consultora de RH Priscila, 32 anos, foi a única do seu núcleo familiar a transgredir a barreira que a separava do ensino superior. Seu irmão

mais novo, por exemplo, estudou até a quarta série e hoje trabalha com os pais na plantação de café.

Quando criança, Priscila estudou até a quarta série numa escola rural localizada nas proximidades da fazenda do seu pai e se viu obrigada a interromper os estudos já que, se quisesse continuar, teria que ir morar na cidade com a avó, opção que não via com bons olhos naquela época. Depois de seis anos a prefeitura de Serrania disponibilizou transporte escolar para os estudantes da sua região e ela, assim, pode completar a educação básica. Nesse ponto, ela se viu novamente confrontada a escolher entre continuar a morar com os pais e a continuação dos estudos. Decidiu pelos estudos. cursou o ensino médio numa escola particular em Poços de Caldas, morando com os tios e diz que foi uma fase muito penosa de sua vida, tendo pensado várias vezes em desistir, não o fazendo apenas por causa da insistência da mãe.

Na época em que os negócios da família prosperavam, Priscila foi aprovada no vestibular para o curso de Psicologia da PUC Campinas aos 24 anos e a sensação de deslocamento e de estar sempre em desvantagem em relação aos outros persistia. Morou em república com mais cinco meninas e, durante todo o período, focalizou os estudos e não gostava de balada. Nesse período, concluiu os cursos de inglês e espanhol com professor particular e hoje se orgulha por conseguir conduzir dinâmicas completamente em inglês e realizar entrevistas com candidatos em inglês ou espanhol com facilidade, mesmo nunca tendo viajado para o exterior.

No último mês do último ano da faculdade recebeu um convite para uma festa famosa do curso de Psicologia, na qual conheceu seu marido, Lucas, 4 anos mais jovem e estudante de Engenharia Mecânica da Unicamp. Depois de seis meses de namoro decidiram morar juntos e hoje estão casados há nove meses. Ela diz que gostaria de ter um filho tão inteligente quanto o pai e tão perseverante como a mãe, e que fará tudo para que esta criança aprenda a “se virar” desde criança.

Priscila acredita que sua trajetória escolar e profissional foi pautada pelo esforço. Isso faz com que esta qualidade seja considerada de forma positiva com relação a ela mesma, como com relação aos candidatos que avalia, chegando a dar “um voto de confiança” para um candidato que se apresentou com um discurso “batalhador” (pai falecido, mãe dona de casa, fez curso técnico e cursa Engenharia na Universidade Federal de Itajubá, durante a faculdade fez iniciação científica, foi professor de geografia em cursinho pré vestibular para estudantes de baixa renda, fez o programa work and travel nos EUA como garçom e sonha em conhecer o mundo). Por outro lado, outro candidato obteve uma apreciação negativa ao demonstrar em seu discurso um alto capital econômico e social (pai é empresário, mãe professora, residem em São Carlos, fez intercâmbio de oito meses na Inglaterra, fez “mochilão” pela Europa bancado pela família) e cursar universidade privada (Engenharia na Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep). Após a apresentação dos candidatos ela comenta sobre ele especificamente: “esse é o típico filhinho de papai que não aproveitou o leite tipo A que recebeu na infância. Mora em São Carlos, poderia ter feito Ufscar ou Unicamp aqui. Foi fazer Unimep!”. Apesar do candidato ter se apresentado de maneira bem semelhante dos demais classificados, não foi aprovado para a próxima etapa.

Vê-se que, no que se refere às consultoras de RH, os critérios específicos para avaliação dos

candidatos, isto é, no caso particular em estudo, as competências definidas pela empresa eram: *visão global, iniciativa, orientação para resultado, coragem, flexibilidade, impacto e influência, relacionamento interpessoal*, de fato correspondem a um “rótulo interno” ou jargão utilizados por elas para denominarem competências sociais. Nessa tradução, “comunicação” significa possuir um vasto recurso comunicativo e familiaridade com a língua culta; “dinamismo/iniciativa” significa demonstrar não somente segurança no discurso, como também dar evidências de que detêm as rédeas da carreira profissional, investindo nisso tanto quanto investem na escolha da universidade quanto quando decidem realizar viagens ao exterior.

A isso se junta tudo o que se relaciona com a palavra e, mais precisamente, com a elocução que são marcas indeléveis da origem social, o estilo da linguagem falada, a entonação, a maneira com que lida com o corpo e, enfim e principalmente, a *hexis corporal*, as maneiras e a conduta, que são frequentemente designados muito diretamente nas apreciações.

Isso sem dúvida porque, através da apresentação de si, se tece automaticamente a representação que a consultora faz de cada um deles, aliando ao conhecimento que tem de antemão o impacto da *hexis corporal*, isto é, do conjunto de propriedades associadas ao uso do corpo, o tratamento do corpo (roupa, adereços, cosmética e principalmente as maneiras e a conduta) em que se exterioriza a posição de classe de uma pessoa. “*Tudo se passa como se intuição concreta das propriedades do corpo percebidas e designadas como propriedades da pessoa estivessem no princípio de uma apreensão e de uma apreciação globais das qualidades intelectuais e morais*”. (Bourdieu e Saint Martin, 1998 :193).

As categorias de avaliação das consultoras de RH não funcionam sozinhas, ao acaso, mas dentro de um contexto específico que é definido como um processo, pois tem conseqüências diretas na apreciação dos gestores, como será visto a seguir. Assim, além da pressão exercida por seus superiores (gestores da empresa, coordenadora e gerente da consultoria), é importante ressaltar ainda outra

intercorrência que pesa nas categorias do entendimento das consultoras de RH sobre os candidatos: o tempo, isto é, o momento em que o candidato se apresenta nas dinâmicas de grupo define se será julgado com mais ou menos rigidez, esta aumentando quanto mais se aproxima do final da etapa de dinâmica<sup>26</sup>.

Isso ocorre porque as consultoras decidem aprovar ou reprovar os candidatos assim que eles saem da sala após a dinâmica de grupo e, dessa maneira, no decorrer dessa etapa, elas têm o controle de quantos candidatos serão convocados para o painel. À medida que o número de candidatos acordado com a empresa cliente para a apresentação aos gestores é preenchido, a exigência com relação aos candidatos futuros se torna mais rígida e inflexível. Exemplo disso aconteceu, após as sete primeiras dinâmicas da Empresa Alfa, quando Priscila afirmou que a partir daquele dia seria mais “chatinha” para escolher os candidatos, pois estava na metade das dinâmicas e com candidatos quase suficientes para apresentar aos gestores. Porém, como veremos no decorrer do texto, essa “rigidez” pode ser alterada de acordo com o andamento do processo.

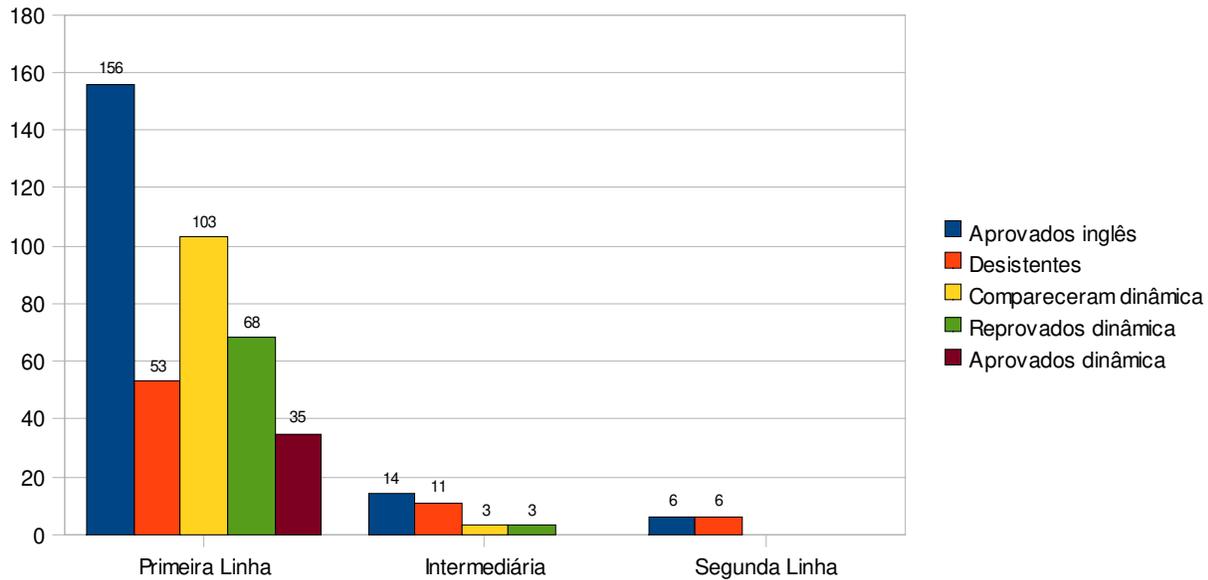
É a partir dos efeitos da dinâmica de grupo que vemos que esta constitui o segundo passo de um processo cumulativo de reunião e afastamento e a formação de uma população mais homogênea. Ao separar pessoas parecidas (entre eles) e reunir pessoas diferentes (dos outros).

Após o término dessa fase, na Empresa Alfa 77% dos candidatos que compareceram nessa etapa foram reprovados, como podemos verificar no gráfico 06.

---

26 As consultoras disponibilizam no site da consultoria os dias e horários em que acontecerão as dinâmicas e os candidatos escolhem qual a opção que lhe for mais conveniente e reservam sua vaga nas dinâmicas através da inscrição pela

**Gráfico 06** - Estudantes de engenharia candidatos a estágio na Empresa Alfa por instituição de ensino superior de origem, segundo classificação no teste de inglês, desistência, comparecimento e classificação na dinâmica de grupo.



As estratégias avaliativas das consultoras muitas vezes têm consequências diretas nas avaliações do gestores, na medida em que, para cada candidato aprovado, a consultora deve elaborar um breve relatório (ou laudo como também é chamado) com os pareceres do desempenho dos candidatos aprovados na dinâmica acompanhados de seu currículo, o conjunto dos laudos é denominado de *book* pelas consultoras de RH e produzidos inteiramente por elas e são os documentos através dos quais os gestores têm o primeiro “contato indireto” com o candidato. A entrega dos *books* pode ser realizada dias antes do início da etapa de painel, como aconteceu no ano passada na Empresa A ou no mesmo dia, minutos antes de iniciar a atividade, como ocorreu nesse ano<sup>27</sup>.

internet.

27 Os cursos de áreas diferentes não competem entre si, pois as vagas abertas requerem candidatos de cursos específicos. No caso da Empresa Alfa, por exemplo, as áreas com vagas abertas eram RH (para os cursos de psicologia e

A fase de produção dos pareceres dos candidatos é considerado pelas consultoras a etapa mais maçante e entediada do processo, pois o número de laudos por programa de estágio varia de 70 a 150 e elas contam com um curto espaço de tempo para fazê-lo (máximo 15 dias). Além disso, geralmente elas estão lidando com um número significativamente maior de laudos, já que, na maior parte do tempo, são responsáveis por até dois programas de estágio ao mesmo tempo, além das vagas pontuais que sempre são recorrentes.

Cada gestor receberá então o material referente aos candidatos da sua área. Esse material consiste basicamente nos pareceres (laudos) de cada candidato, isto é, uma breve redação da consultora referente ao candidato, contendo local onde reside, profissão dos pais e irmãos, área de interesse para o estágio, experiência profissional, além de conter também um resumo das atividades extracurriculares, viagens aos exterior e por último o currículo na íntegra.

Abaixo, um exemplo de um parecer de uma candidata.

---

administração), Custos e Logística (para economia e administração), *Corporate Affairs*, área ligada a responsabilidade social ( para os cursos de jornalismo, propaganda e marketing, comunicação social e serviço social), e por fim, Melhoria Contínua, Manufatura, Pesquisa e Desenvolvimento (para os cursos de engenharia). Desta maneira, cada gestor da área recebe um *book* dos candidatos selecionados para sua área.

Foto 3X4

do candidato

## PARECER DE CANDIDATO

### PROGRAMA DE ESTÁGIO

<b>Nome do candidato:</b>	<b>Idade:</b>
<b>Cidade em que reside:</b>	<b>Telefones:</b>
<b>Curso:</b>	<b>Email:</b>
<b>Instituição:</b>	<b>Disponibilidade horas:</b>
<b>Mês/Ano de formação:</b>	

### COMPETÊNCIAS AVALIADAS

	☺	☹	☹
<b>Dinamismo/Iniciativa:</b> Ex. Postura segura e versátil	X		
<b>Comunicação:</b> Ex. Apresenta vasto recurso comunicativo	X		
<b>Relacionamento interpessoal/Trabalho em Grupo:</b> Ex. Facilidade de relacionamento e de trabalho em grupo	X		

☺ - O candidato possui a competência e consegue demonstrá-la através de exemplos concretos.

☹ - O candidato tem potencial para desenvolver a competência, mas precisa adquirir maior vivência para colocá-la em prática. Nem sempre tem exemplos significativos para demonstrar esse potencial.

☹ - O candidato não apresentou a competência no momento da avaliação.

### Observações Gerais:

[Nome do candidato] tem 24 anos de idade, mora com cinco amigas em Pirassununga. Seus pais residem em Rio Claro, o pai é geólogo e coordenador do curso na Unesp e a mãe geógrafa. Tem uma irmã.

A candidata está cursando Engenharia de Alimentos na USP campus de Pirassununga, graduará em dezembro de 2009. Fez iniciação científica pelo CNPq. Morou um ano nos EUA para concluir o curso de ensino médio.

[Nome da candidata] apresenta-se de maneira satisfatória e com muita desenvoltura. Estabelece uma ótima parceria de trabalho juntamente com seu grupo. Afirma ser tranquila, sincera, exigente e apaixonada por alimentos.

Espera no programa de estágio realizar um estágio bem sucedido para crescer profissionalmente.

**CONSULTORA:**

**Outubro / 2008**

### **(c) Painel**

A partir dos aprovados da dinâmica de grupo a consultora direciona os candidatos para o painel específico. Assim, para cada área da empresa em que há uma oferta de estágio ocorre um “painel” exclusivo.

Na Empresa Alfa os painéis ocorreram na planta de Piracicaba com a finalidade de permitir aos candidatos conhecerem o possível futuro local de trabalho e conhecerem a fábrica. Os recrutadores entendiam isso como sendo uma maneira eficaz de ver a reação dos candidatos, isto é, verificando se continuariam interessados na continuação do processo. As atividades estavam programadas para o dia todo, pois os classificados desta etapa já realizariam a entrevista final no mesmo dia. A sequência painel e entrevista nem sempre ocorre nessa ordem, a maioria das empresas opta por realizar os dois em dias separados. Quando isso ocorre, a consultora de RH não é requisitada. Ela é apenas a responsável por agendar com os candidatos os dias e horários que as entrevistas irão ocorrer. Depois é informada pelo RH da empresa sobre o candidato escolhido, já que também é de sua alçada preparar as documentações de contratação e encaminhamento para exame médico de todos os candidatos contratados.

Participam da etapa de painel a consultora de RH, cinco candidatos por vaga<sup>28</sup>, o RH da empresa e o gestor da área. Quando esses novos atores entram em cena, a configuração do espaço também se altera. É nessa hora que o trabalho da consultora é posto à prova, e em contra partida seu parecer sobre a apreciação dos candidatos não é mais requerido. Essa função é transferida aos gestores e ao RH da empresa, que procura conduzir e orientar ao máximo os gestores de acordo com aquilo que ela considera “a boa prática para o recrutamento”. No ano anterior, o RH da Empresa Alfa chegou a

---

28 Em média são requisitados de cinco a oito candidatos por vaga no painel e máximo de três candidatos por vaga para etapa de entrevista.

produzir um manual de orientação específico para os gestores sobre como se comportar em um painel e entrevista<sup>29</sup>. No programa de estágio deste ano essas orientações foram feitas verbalmente e reafirmadas momentos antes de um gestor dar um *feedback* para um candidato, pois de acordo com as palavras da RH da empresa “os gestores não têm maturidade para saber que os candidatos não vêm prontos”.

Em todos os painéis da Empresa Alfa, os gestores seguiram as orientações do RH, aceitaram a organização das atividades propostas, mas demonstraram ter ciência de que a decisão final cabia a eles e que, se estivessem insatisfeitos com o desempenho dos candidatos apresentados, podiam reivindicar outro painel até fechar a vaga em aberto de maneira satisfatória.

### **Painel 26 de novembro de 2008**

Nesse dia dois painéis foram montados juntos: manufatura e manutenção. Enquanto para o primeiro o alvo do trabalho é o produto produzido, o segundo são as máquinas que os produzem. A área de manufatura estava representada por duas gestoras formadas em engenharia de alimentos, uma delas pela Mauá e outra pela Unesp, já manutenção estava representado por Jorge (técnico em mecânica formado no Japão e que cursava engenharia pela Faculdade Anhanguera) que antes mesmo de começar a dinâmica ele comentou comigo que seria muito difícil escolher um estagiário porque havia somente três homens entre os 11 candidatos presentes. Ao folhear o book do painel, ficou insatisfeito novamente por não ter candidatos dos cursos de engenharia de produção ou elétrica. Havia três candidatas de engenharia de produção e durante a apresentação das mesmas optaram pela vaga em manufatura como primeira opção. Após a apresentação de todos os candidatos, Jorge exclama “tô na roça”.

Prevedo que a vaga de manutenção ficaria em aberto, Priscila durante a execução do painel, justifica-se dizendo que foram convocados outros candidatos dos cursos requeridos por Jorge, mas estes faltaram sem avisá-la previamente. E tenta tranquilizá-lo dizendo que se não estivesse satisfeito com os candidatos, ela poderia organizar outro painel. E foi o que aconteceu.

Montar outro painel foi muito estressante para Priscila, pois segundo a consultora, dificilmente os candidatos de engenharia mecânica, produção ou elétrica procuram um estágio em uma empresa de alimentos, pois geralmente ficam restritos a manutenção das máquinas da linha de produção, o que dentro das áreas para se estagiar em uma empresa não é visto com bons olhos principalmente por aqueles candidatos bem avaliados pelos recrutadores.

Por essa causa o número de candidatos desses cursos que participaram da

---

29 Trechos do manual, ver anexo 04

dinâmica foi muito baixo. Dessa maneira, Priscila teve que recorrer aos reprovados, ligar pessoalmente para dizer que eles foram reavaliados e convocados para a próxima etapa que aconteceria na próxima semana, entretanto ela estava receosa pelo número baixo de candidatos que estavam disponíveis e principalmente por temer que o perfil dos mesmos não agradasse o gestor.

Como participei de todo o processo e percebi a inquietação de Priscila, perguntei se eu poderia acionar meus contatos particulares, pois conhecia dois estudantes de engenharia elétrica e mecânica da Unicamp e USP, respectivamente que tinham experiência internacional e um perfil semelhante aos bem aprovados no painel. Ela aceitou prontamente a ajuda. Ligou para os candidatos, para pegar as informações necessárias para fazer o laudo. E estava formado o último painel do processo para o dia 4 de dezembro, com oito candidatos, homens, formados pelos cursos desejados pelo gestor.

Apesar das práticas interdependentes no processo de recrutamento, principalmente no que se refere às apreciações dos profissionais envolvidos, visto que a aprovação das consultoras de RH é imprescindível para um candidato comparecer na etapa com os gestores da empresa, a correlação entre a avaliação da consultora e avaliação do gestor nem sempre é positiva, como podemos observar nos extratos do caderno de campo descritos abaixo.

### *Dinâmica de Grupo, 2 de outubro de 2008*

Era o segundo dia das dinâmicas de grupo na consultoria. Dos cinco estudantes de engenharia presentes num total de doze candidatos, Daniela, filha de engenheiro, se destacou pela segurança e objetividade em sua apresentação além da sua experiência internacional: cursou um ano do ensino médio nos Estados Unidos bancada pelos pais e durante a graduação de engenharia de alimentos na USP já havia passado um ano em uma universidade na Alemanha e alguns meses em universidade na Argentina em função da sua pesquisa de iniciação científica. Financiadas parcialmente pela universidade e recursos próprios.

Muito satisfeita com a candidata, Patrícia a aprovou para o painel da área de pesquisa e desenvolvimento na certeza de que agradaria a todos os gestores. “Ela é perfeita!”

### *Painel da área de Pesquisa e Desenvolvimento, 1 de dezembro de 2008*

Enquanto todos os candidatos utilizavam o *data show* para a apresentação do “tema da atualidade”, proposto como atividade inicial do painel, Daniela utilizou uma muda de mangueira como suporte para expor seus cartazes em sua apresentação sobre sustentabilidade. No início, a planta causou uma boa impressão nos gestores e curiosidade também, sobre o tipo de planta e como ela realizou o transporte, o que

rendeu a Daniela uma pequena interação com os gestores antes da apresentação de todos. que causou uma expectativa para os espectadores . Durante sua apresentação, Daniela chamou atenção pelo “bom vocabulário e desenvoltura”, mas o tema sustentabilidade foi considerado “carne de vaca”, isto é, comum, segundo as palavras de uma das gestoras da área. Entretanto, nos comentários feito pelos gestores após a primeira atividade do painel, Daniela estava entre os quatro candidatos, dos seis presentes naquele dia, apontados pelos gestores como “os que brilharam mais” nas apresentações.

A atividade principal começa e consiste na elaboração de um tabuleiro de xadrez. Os candidatos são divididos em dois subgrupos e cada subgrupo passa a ser uma empresa produtora e fornecedora dos tabuleiros. O grupo de gestores é o cliente que decidirá, após a exposição dos grupos, se comprará ou não o produto requisitado. Os candidatos têm à sua disposição materiais como folha de sulfite colorida, tesoura, cola, régua, cartolina, lápis e caneta hidrocor distribuídos desigualmente com a intenção de que haja negociação das matérias primas entre o grupo de candidato. Para isso, cada subgrupo conta com determinada quantia de dinheiro fictício.

Durante a elaboração do tabuleiro de xadrez, os recrutadores, munidos com uma “folha de observação” feita pela consultora de RH e caneta, ficam rodeando os candidatos e fazendo algumas anotações a respeito de atitudes ou falas dos candidatos . Além disso, durante a atividade, os gestores, orientados pelo RH, procuram intencionalmente pressionar os candidatos com a redução imprevista do tempo combinado, a “cobrança de impostos” e exigências de última hora, como foi citado em todos os casos, de que o tabuleiro tivesse um diferencial.

Débora mostrou-se bastante ativa na elaboração do tabuleiro de xadrez. Porém, durante a apresentação do produto, quando a arguição dos gestores cerca os candidatos por todos os lados com perguntas feitas em tom de cobrança do tipo: “acho que vocês não entenderam a idéia, onde está o foco no diferencial?”, “quem é o porta voz sobre esse assunto na empresa?”, “não existe planejamento na empresa de vocês?” Daniela se mantém intransigente afirmando que, apesar das mudanças sugeridas pelos gestores na confecção do produto, o custo do tabuleiro permaneceria o mesmo e a empresa dela arcaria com o prejuízo. Além disso, à medida em que era coagida pelos gestores, seu semblante se retraía e expressava um certo ar de irritabilidade com a situação.

Durante a reunião dos recrutadores para decidir se comprariam ou não o produto, estes decidiram que o tabuleiro preparado pelo grupo de Daniela não atendia as exigências propostas quanto à inovação, e que não se sentiam confortáveis em comprar de uma empresa ciente de que esta está trabalhando no prejuízo, por isso não o comprariam.

Terminada a fase de apresentações dos candidatos e arguições dos recrutadores, foi perguntado para todos os candidatos se eles comprariam o produto se estivessem no lugar dos recrutadores . Daniela foi a única de seu grupo que respondeu positivamente.

#### *A hora da decisão*

Após um breve discurso do RH de que “não existe certo ou errado na atividade proposta” é pedido para todos os candidato se retirarem da sala e se dirigirem para o espaço do café já que, após uma breve reunião dos recrutadores, o RH irá dar o *feedback*, isto é, informar quem irá permanecer para a entrevista final.

Os candidatos saem da sala. Quem decide agora são os gestores. Eventualmente o RH da empresa faz alguma interferência com seu parecer sobre o comportamento dos candidatos. Nesse caso especificamente, participaram um gestor e uma gestora ambos engenheiros de alimentos. A consultora de RH expõe no *data show* uma planilha com os nomes de todos os candidatos e orienta para colocarem vermelho nos candidatos que têm certeza de que serão eliminados, verde para aqueles que serão entrevistados. Com o restante, se houver, discutem entre eles se entrevistam ou não.

Os gestores foram unânimes em avaliar a postura de Daniela como “inflexível”. Nas palavras da gestora da área este comportamento é “um pecado mortal, Daniela deu um tiro no pé”. Segundo a outra gestora “ela não foi pra entrevista não pela questão da funcionalidade, mas pelo perfil retrator de relacionamento. Até depois da brincadeira ela compraria o produto”. Todos riram.

*19 de março de 2009*

Liguei para Daniela a fim de saber sobre seu aprendizado da língua inglesa. Após nossa conversa perguntei se estava estagiando em alguma empresa. Ela me disse que ainda esperava resposta de alguns processos e que acabava de chegar da Itália, onde realizou um estágio de férias bancada pela família em uma universidade daquele país.

Assim, como espero ter mostrado, o trabalho dos candidatos desenvolvido em equipe nessa etapa, é criteriosamente avaliado pelos recrutadores. O que se espera de um candidato é que tenha um bom relacionamento interpessoal, tanto com seus pares como com seus superiores. No relacionamento com os gestores é avaliado ainda a sua capacidade argumentativa e principalmente como lidam com a pressão exercida pelos recrutadores no momento da apreciação do trabalho realizado por eles. As atividades são criteriosamente organizadas para isso.

#### **(d) Entrevista**

A entrevista é realizada pelo engenheiro-gerente e por um dos profissionais de RH da empresa. Trata-se de uma entrevista montada pelo próprio gerente, a partir da sua própria experiência e é ela que definirá o candidato a preencher a vaga.

As entrevistas da Empresa Alfa ocorriam no mesmo dia do painel. Assim, participavam da entrevista os gestores da área (de um a três gestores), o RH da empresa, a consultora de RH, eu (como observadora) e um candidato. Tratava-se ao final de um grupo grande de pessoas, fato, que segundo o RH, não é muito comum nos programas de recrutamento de estagiários por inibir a pessoa entrevistada.

As entrevistas são utilizadas como ferramentas para tirar algumas dúvidas e validar o parecer do painel. Dificilmente alguém surpreende nessa etapa.

### *Dinâmica de Grupo, 17 de outubro de 2008*

Era a décima dinâmica e, segundo Patrícia, já havia candidatos suficientes para a próxima etapa, por isso a partir daquele dia ela seria “chatinha, para a escolha dos candidatos, só passaria *high potencial*”. Apesar de desejar o contrário, para a infelicidade de Patrícia, a sala estava cheia (15 candidatos, e dentre eles 11 da área de engenharia). Neste dia, apenas uma candidata se destacou por sua maneira bem determinada, objetiva e impositiva na medida certa para prender a atenção dos ouvintes e se tornar interessante. Seu pai é engenheiro eletricista e sua mãe é dona de uma escola infantil. Bianca tem 22 anos, nasceu na Bahia, mas foi criada em São Paulo, atualmente cursa o quarto ano de engenharia de alimentos na Unicamp e já havia feito um estágio de um ano numa empresa de alimentos, fator que aliado as suas qualidades na apresentação lhe renderam apreciação favorável de Patrícia e uma vaga na etapa seguinte.

### *Painel da área de Melhoria Contínua, 26 de novembro de 2008*

O dia do painel não foi muito diferente do dia em que Bianca participou da dinâmica de grupo, pois apresentou-se com a mesma desenvoltura e confiança em seu discursos ao expor o tema da atualidade escolhido por ela, o qual intitulava-se “Fome: mudança climática, bio combustível e segurança alimentar”. Já na atividade em grupo, Bianca não se intimidou com a pressão propositada pelos gestores, e segundo um gestor da área “ela sempre tinha uma sacada interessante”. Dos 12 candidatos para as duas vagas abertas da área de melhoria contínua, Bianca foi a única em que os gestores elegeram sem hesitar para a etapa final, a entrevista.

### *Entrevista*

A entrevista de Bianca foi guiada num clima de conversa informal, Bianca conta sobre a banda que tinha na época da adolescência, da qual era vocalista e do time de *handball* do colégio. Mas a questão que segundo os recrutadores precisava ser avaliada era sobre a personalidade forte da candidata, especificamente se ela tinha ciência disso e como ela lidava com essa situação em uma situação em que tivesse uma apreciação negativa sobre alguma proposta sugerida ou iniciada por ela. Para isso, os gestores, orientados anteriormente pelo RH da empresa, perguntaram como

ela enxergava sua personalidade e pediram que a candidata desse um exemplo de alguma experiência frustrante e como ela trabalhou com isso dentro dela.

Foi então que Bianca conquistou de vez os recrutadores pela franqueza em descrever a si mesma e principalmente contando a sua experiência ao desenvolver um *nugget* de soja no estágio anterior que, segundo a candidata, não encontrou muita receptividade e que, mesmo tendo sido bem sucedido, não foi implementado.

*Você sabe que pode acontecer isso aqui, né?* questionou a gestora da área.

*Eu tiro ânimo de mim mesma para aplicar em meus projetos,* foi a resposta, recebida com troca de olhares entre os gestores, arquear de sobrancelhas e semi sorrisos.

Quando Bianca se retirou da sala, as duas gestoras se interessaram por ela. Após pensarem nas atividades que a candidata iria desempenhar na rotina de cada uma das vagas abertas, chegaram à conclusão de que ela seria mais produtiva naquela que houvesse maior interação com outras pessoas.

Uma vaga foi fechada.

Escolhido os futuros estagiários, restam apenas os exames admissionais e a reunião de feedback para a consultoria encerrar seu trabalho.

\*\*\*

## Conclusão

O estudo do recrutamento de jovens estudantes de engenharia mostra que a interação entre os indivíduos e grupos envolvidos com o recrutamento não pode ser conceituada como uma interação entre iguais. Ao contrário, trata-se de uma interação desenvolvida no interior de uma relação assimétrica dada pelas diferenças entre os grupos no poder de definir o resultado de um processo de recrutamento específico. Essa relação é dominada pelos engenheiros-gerentes que detêm tanto o poder de definir o “perfil da vaga”, isto é, as habilidades esperadas dos candidatos bem sucedidos (tanto técnicas quanto comportamentais) e a maneira como essas habilidades são aferidas (o peso dado ao diploma, o peso dado às dinâmicas, etc.), quanto o poder de definir, ao final, o candidato ou candidatos a serem contratados. No entanto, a constatação da posição dominada dos consultores de RH não pode implicar na cristalização desta posição, já que o espaço social do recrutamento é pensado aqui como uma luta. A análise das transformações ocorridas nas últimas décadas nos processos de recrutamento levados a efeito por grandes empresas mostra, ao contrário, que, embora a posição dos consultores de RH seja de fato dominada no que diz respeito aos resultados do recrutamento, essa categoria tem conseguido algumas vitórias importantes. Entre tais vitórias pode-se considerar a própria presença dela no processo, lugar comum nos dias de hoje.

Um dos resultados dessa disputa é o estabelecimento de um rito de instituição, entendido aqui como sendo as etapas do processo seletivo para um programa de estágio das grandes empresas pensado e desenvolvido por especialistas em Recursos Humanos. Revestido com a aparência de um processo meritocrático, permite conservar as vantagens que a titulação das grandes universidades confere aos que por ela transitam e se formam sem deixar de controlar o acesso das outras classes aos poderes conferidos pelo diploma, já que todas as pessoas que cursam o ensino superior nos cursos determinados podem se inscrever no processo. Porém ao instituir nas seleções contínuas do processo uma série de

exigências práticas e simbólicas incorporados ao diploma de primeira linha é estabelecido e conferido a legitimidade necessária para o mesmo.

Cumpra-se assim, o efeito e a função de um rito que é a de instituir uma diferença durável entre aqueles que esse rito diz respeito, diferença conhecida e reconhecida pelo agente investido e pelos outros (Bourdieu, 1998).

O teste de inglês é exemplo de que a seleção dos candidatos operacionaliza uma definição bi-dimensional das qualidades esperadas do indivíduo a ser contratado, privilegiando tanto competências técnicas quanto competências sociais (às vezes percebidas ou rotuladas como comportamentais) permitem perceber que essas duas dimensões das competências estão estreitamente conectadas e que cada mecanismo de seleção ativado ao longo do processo de recrutamento incide ao mesmo tempo sobre ambas.

Já nas etapas ditas presenciais do processo de recrutamento: dinâmica de grupo, painel e entrevista entram em jogo uma série de avaliações que vão incidir sobre diferentes dimensões da pessoa do candidato: modo de falar, maneira de se apresentar e de se comportar diante dos avaliadores, maneira de se relacionar e negociar com seus colegas candidatos. Atributos que normalmente são construídos ao longo de experiências controladas pelo grupo familiar e pelas escolas por onde passaram, produto da interiorização dos padrões de apresentação e utilização do corpo e da linguagem, além do gerenciamento de relações com superiores hierárquicos, com colegas e com subordinados em vigor nos espaços sociais em que foram formados e/ou por onde transitam.

É certo de que deve-se evitar o estabelecimento de uma relação de causalidade mecânica entre a origem social e o êxito no processo, mas o que se exige de um candidato é que use com propriedade a “herança cultural” próprios da classe dominante, a mesma que Bourdieu (1998) declara ser responsável pela diferença inicial das crianças diante da experiência escolar e, conseqüentemente, pelas taxas de êxito.

Particularmente, penso que essa pesquisa permitiu abrir algumas possibilidades que merecem ser estudadas em uma pesquisa de maior fôlego como:

- As estratégias de internacionalização dos estudantes de engenharia que buscam o estágio corporativo e a transmissão do capital cultural.
- Compreender a influência dos intermediários culturais como as revistas de grande circulação como Você S.A, Exame e outras, no comportamento adotados pelos estudantes e a interpretação dos recrutadores na situação de recrutamento.
- Estudar o recrutamento como um espaço de luta profissional e identitário.

## Bibliografia

- Albuquerque, L. G. ; Oliveira, P. M .(2001) “Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos“. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.
- Alves, Ana Paula Salheb (2005) Qual o valor do diploma? Um estudo sobre as práticas de recrutamento de grandes empresas da região de Campinas, SP. *Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Educação. Unicamp*.
- Baudelot (2004) *As qualificações aumentam, mas a desigualdade torna-se ainda maior*. Revista Pro-Posições, v.15, n2(44) maio/agosto.
- Barros, R. P., Mendonça, R. (1995) Os determinantes da Desigualdade no Brasil. Rio de Janeiro, Ipea, (Texto para discussão).
- Becker, Gary (1994) [1964], *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Birdsall, N., Sabot, R. H. (1996) *Opportunity Foregone -Education in Brazil* . Washington, D.C.
- Blau, P.M., Duncan, O.D. (1967), *The American Occupational Structure*, New York: Wiley.
- Bori, et. al. (2000) Equidade e Heterogeneidade no Ensino Superior Brasileiro. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.
- Bourdieu, Pierre (1998) *Os ritos de instituição* in Bourdieu A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer. São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo.
- Bourdieu, Pierre & Saint Martin, Monique (1998) “As categorias do juízo professoral” in Bourdieu, Pierre *Escritos de Educação*, Petrópolis: Vozes.
- Bourdieu, Pierre (2000), Principes d'une anthropologie économiquepp. 233-270 in *Les structures sociales de l'économie*, Paris: Seuil.
- Bridges, W.P. & Villemez, W.J. (1986), “Informal Hiring and Income in the Labor Market”, *American Sociological Review*.
- Coase, R. (1988), The Firm, the Market, and the Law, pp. 1-31 in R. H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago: Chicago University Press.
- Collins, Randall (1979), *The Credential Society: an Historical Sociology of Education and Stratification*, New York: Academic Press.
- Collins, Randall (1994), *Four Sociological Traditions*, New York.
- Cury e Nogueira (2001), Prisão especial e diploma de ensino superior: uma aproximação crítica. *Revista Brasileira de Educação*. 2001. n ° 16, pp 105 – 115.

Exame (2005), “Quem manda nas empresas”. São Paulo: Editora Abril.

Faoro, Raymundo (1987, *Os Donos do Poder - formação do patronato brasileiro*, Rio de Janeiro, Globo.

Fligstein, Neil (2001), *The Architecture of Markets*, Princeton: Princeton University Press.

Granovetter, Mark (1995), *Getting a Job: a Study on Contacts and Careers*, Chicago: The Chicago University Press.

GRUN, R. (1994) *A revolução dos gerentes brasileiros*. São Carlos, EDUFSCar.

Hasenbalg, C. e Silva, N. V., *Origens e Destinos: Desigualdades Sociais ao Longo da Vida*, Rio de Janeiro: TopBooks.

Hasenbalg, C. (2003), “Transição da Escola para o Mercado de Trabalho”, in Hasenbalg, C. e Silva, N. V., *Origens e Destinos: Desigualdades Sociais ao Longo da Vida*, Rio de Janeiro: TopBooks.

Holanda, Sérgio Buarque de (1994) [1936], *Raízes do Brasil*, Rio de Janeiro: José Olympio.

Kerckhoff, A. (1995), “Institutional Arrangements and Stratification Processes in Industrial Societies”, *Annual Review of Sociology*, 21: 323-347.

Leite, Ceres Prado (2003) *Em busca do primeiro mundo: intercâmbios culturais como estratégias educativas familiares in* Nogueira et. al. *Família e escola: trajetórias de escolarização em camadas médias populares*. Petrópolis: Vozes.

Lin, N, W.M. Ensel, J.C. Vaughn, (1981), “Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment”, *American Sociological Review*.

Medeiros, M. (2003) “*Os ricos e a formulação de políticas de combate à desigualdade e à pobreza no Brasil*”. Brasília. IPEA (Texto para Discussão n 984).

Menezes Filho, N. A. (2001) *A evolução da Educação no Brasil e seu impacto no mercado de trabalho*. Artigo preparado para o Instituto Brasil ([www.ifb.com.br](http://www.ifb.com.br)).

Nogueira et. al. (2003) *Família e escola: trajetórias de escolarização em camadas médias populares*. Petrópolis: Vozes.

Nogueira (2004) *Viagens de Estudos ao Exterior: as experiências de filhos de empresários in* Almeida et. al. *Circulação Internacional e formação intelectual das elites brasileiras*. Campinas. Editora da Unicamp

Nogueira, M . A.; AGUIAR, A. M. de S. e RAMOS, V. C. Caldeira. *Fronteiras desafiadas: a*

internacionalização das experiências escolares. *Educ. Soc.* 2008, vol.29, n.103, pp. 355-376.

North, Douglas (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.

Oliveira, E. L. de; R-NETO, E. G. e OLIVEIRA, A. M. H. C. de. (2006) *Transições dos jovens para o mercado de trabalho, primeiro filho e saída da escola: o caso brasileiro*. *Rev. bras. estud. popul.* [online]. vol.23, n.1, pp. 109-127.

Pedrosa et. al., (2003). *Retenção de Jovens Talentos (Relatório Executivo)* . Centro de Tecnologia Empresarial e Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte.

Régnier, K. (2006), "O que conta como mérito no processo de pré-seleção de gerentes e executivos no Brasil - as transformações nas demandas por educação, experiência, conhecimentos e competência", Texto apresentado na *30a. Reunião Anual da Anpocs*, GT Educação e Sociedade, Caxambu, outubro.

Segnini, L R. P. (2000) Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. *São Paulo Perspec.* vol.14, n.2, pp. 72-81.

Sewell, W.H., Haller, A. O., Portes, A. (1969), "The Educational and Early Occupational Attainment Process", *American Sociological Review*, 18: 82-92.

Spence, Michael (1973), Job Market Signaling, *The Quarterly Journal of Economics*.

Swedberg, Richard (1994), Markets as Social Structure in Neil Smelser & Richard Swedberg (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, New York: Princeton University Press.

## Anexo 01

Exemplo de dois documentos preenchido por engenheiros gerentes da Empresa C, que se diferenciam pelo perfil de engenheiro requerido, enquanto o primeiro é para um trabalho operacional, o segundo se destina para área de pesquisa:

LEVANTAMENTO DE PERFIL		
Líder: Ramal: E.mail:	Site:  Unidade de Negócio: Engenharia América Latina	
Consultora:	Número de Vagas <b>01</b>	P.N.E (portador de necessidade especiais) - não
Idioma: Inglês ( ) intermediário ( X ) avançado		
<b>Formação Acadêmica / Curso:</b> Engenharia Química		
Ano de conclusão: ( ) penúltimo ano ( X ) último ano		
<b>Preferência por Universidade, qual:</b> Unicamp, Ufscar		
Carga Horária: ( X ) 4 horas - ( X ) 6 horas - ( ) 8 horas		
<b>Principais Atividades da Área</b>		
_ Engenharia de projetos; _ Melhoria na produção e qualidade; _ Novos projetos – novas unidades de produção; _ Atividades de segurança, higiene e meio ambiente. _ participação junto a equipe de processo da elaboração de documentos de processo como fluxogramas de processo, engenharia; _ Elaboração de simulações ASPEN / B-JAC, HTFS; _ Desenvolvimento de aplicativos de apoio a engenharia de processos;( short cuts para cálculos); _ Pesquisa de novas tecnologias aplicadas aos processos industriais; _ Atividades internas para aumento da performance da engenharia;		

Principais Atividades do Estagiário	
<input type="checkbox"/> Levantamento de dados da fábrica; <input type="checkbox"/> Levantamento de informações com os supervisores, engenheiros da fábrica; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de cálculos	
<b>Informações Adicionais:</b> bem humorado, vontade de ser engenheiro, boa expressão oral * trabalho voltado para o operacional	
Conhecimentos Técnicos: termodinâmica, operações unitárias, noções de dimensionamento de equipe ( bombas, trocadores de calor, colunas de destilação, noções de hidráulicas. Informática: Programas de cálculos científicos (ASPEM e outros)	

LEVANTAMENTO DE PERFIL		
Líder:	Site:	
Ramal:	Unidade de Negócio: SÍLICAS	
E.mail:		
Consultora:	Número de Vagas	
	<b>01</b>	
Idioma:		
( X ) intermediário ( X ) avançado		
Formação Acadêmica / Curso: Engenharia de materiais; Engenharia Química		
Ano de conclusão: ( ) penúltimo ano ( X ) último ano		
Preferência por Universidade, qual: Indiferente; mas UNICAMP (tem bom histórico)		
Carga Horária: ( ) 4 horas - ( ) 6 horas - ( X ) 8 horas ( tem que fazer 44 hrs semanais)		
Principais Atividades da Área		
<input type="checkbox"/> Desenvolve trabalho em laboratório de Desenvolvimento e Pesquisa <input type="checkbox"/> Análise e aplicação de capacidade da sílica de absorção e fluidez		

### **Principais Atividades do Estagiário**

- \_ Elaboração de trabalhos científicos
- \_ Realização de pesquisas bibliográficas
- \_ Desenvolvimento de projetos ( participação com grande aplicação desse projeto)

Informações Adicionais: candidato precisa ser bastante dinâmico, gostar de trabalhar em grupo, ter um bom network e fácil adaptação.

Conhecimentos Técnicos: fundamental ter conhecimentos em polímeros

Informática: Pacote Office

## Anexo 02

### English Test

#### Basic to Pre-Intermediate question 1 – 12

Question 1: Select the alternative that completes the sentence correctly.  
It takes just \_\_\_\_\_ minutes to destroy what has taken years to build.

- (ci) little
- (cii) a little
- (ciii) few
- (civ) none
- (cv) not any

Question 2: Here's the statement of an author explaining that writing is somehow impersonal. Select the alternative that completes the sentence correctly.

The point is if something written by an author offends you, most of the time it's not that he wanted it that way. I hope I \_\_\_\_\_ myself clear.

- had made
- had make
- made
- makes
- making

Question 3: Select the alternative that completes the sentence correctly.

We are conducting a satisfaction poll to see whether the idea of a weekly meeting for staff will be useful. If you \_\_\_\_\_ mind taking a few seconds to fill out this survey, I'd greatly appreciate it.

- a) will
- b) couldn't
- c) can't
- d) doesn't
- e) wouldn't

Question 4: Select the alternative that completes the sentence correctly.

\_\_\_\_\_ intense activity over the past two decades, and several approaches to the global warming problem, it is surprising how little we know about this phenomenon..

- a) although
- b) despite
- c) Unless
- d) Until
- e) Whereas

Question 5: Select the alternative that completes the sentence correctly.

Over the past two decades, countries such as China and India \_\_\_\_\_ at a tremendous pace, ranking among the very fastest in the world.

- a)grow
- b)are growing
- c)growing
- d)have grown
- e)grown

Question 6: Select the alternative that completes the sentence correctly.

The person I have dealt with during the sessions \_\_\_\_\_ not really aware of the problems we had at hand.

- a)are
- b>were
- c)was
- d)have
- e)have been

Question 7: Select from among alternatives (a, b, c, or d) the one that is grammatically incorrect. If all four alternatives are correct, then select alternative (e).

- a)I would like to share a few of my favorite quotes that I collect over the years.
- b)Would mind just waiting till my computer warms up?
- c)If you haven't learned the meaning of friendship, you really haven't learned anything.
- d)There is nothing on this earth more to be prized than true friendship.
- e)All four alternatives are correct

Question 8: Select from among alternatives (a, b, c, or d) the one that is grammatically incorrect. If all four alternatives are correct, then select alternative (e).

- a)The more I have investigated, the more I have discover that the forces of the mind are within ourselves.
- b)The most exciting phrase to hear in science is 'That's funny...'
- c)An expert is a man who have make all the mistakes which can be made in a very narrow field.
- d)It takes a lot of courage to show your dreams to someone else.
- e)All four alternatives are correct

Question 9: Read a short dialogue extract.

Speaker 1: I'm sorry, I just can't agree with the majority of the reviewers below.

Speaker 2: Their point is that what started out as brilliantly original has now become a bore.

Speaker 1: I must say that's a wrong assessment.

Speaker 2: It's not what they think.

The dialogue extract is probably about

- a)a TV show or series
- b)a book published recently
- c)a movie that's been on showing
- d)a beverage machine

e) a company performance assessment

Question 10: Read a short dialogue extract.

Speaker 1: We made a decision to be in the media, and it gets really tough sometimes.

Speaker 2: But we definitely share an extreme passion for what we do.

Speaker 1: Yes, that's true. And I'm not going to lie: I do enjoy the spotlight from time to time.

Speaker 2: I enjoy it all the time!

Speakers are probably

- a) doctors
- b) monks
- c) actors
- d) shop clerks
- e) underwriters

Question 11: Sandra shows extreme care about minute details. Everything she does must be precise and mistake-free. For instance, if she's writing a text, she will scrutinize spelling, punctuation, and technicalities of style. She is \_\_\_\_\_.

- a) reckless
- b) meticulous
- c) reserved
- d) insecure
- e) shy

Question 12: Rogerio is a person deserving of confidence; he is someone you can rely on and turn to in hard times. He has always kept his promises, he is \_\_\_\_\_.

- a) depending
- b) dependent
- c) trusting
- d) trust
- e) trustworthy

### **Intermediate to advanced questions 13 – 20**

Question 13: Read the quote below.

Judge of your natural character by what you do in your dreams. (Ralph Waldo Emerson)

According to R.W. Emerson our dreams

- (i) could give us an insight into our character, as in its natural state, free of the restraints we deliberately impose on it while we're awake.
- (ii) constitute a domain that is an extension of our life and in which our character is deliberately shaped through the many restraints we impose on it.
- (iii) are a true reflection of what we fancy in life and of the character we aspire to demonstrate while in the company of others.

Which explanation is closest to the original quote?

- a)Explanation (i).
- b)Explanation (ii).
- c)Explanation (iii).
- d)All three explanations are acceptable.
- e)None of the explanations is acceptable.

Question 14: Read the quote below.

I have never been especially impressed by the heroics of people who are convinced they are about to change the world. I am more awed by those who struggle to make one small difference after another. (Ellen Goodman)

Ellen Goodman believes that what can change the world is

- (i)the mind strength of dreamers who truly believe they can change the world.
- (ii)the sum of efforts of all those who strive to perform one good deed at a time.
- (iii)the courage of those who raise themselves to the pedestal of world saviors.

Which explanation is closest to the original quote?

- a)Explanation (i).
- b)Explanation (ii).
- c)Explanation (iii).
- d)All three explanations are acceptable.
- e)None of the explanations is acceptable.

Question 15: Read the quote below.

To be nobody but yourself in a world which is doing its best day and night to make you everybody else means to fight the hardest battle which any human being can fight, and never stop fighting. (Edward Estlin Cummings)

E.E. Cummings wrote this quote in praise of

- a)youth.
- b)pride.
- c)conformity.
- d)inventiveness.
- e)Individuality.

Question 16: Select the alternative that provides a suitable continuation to the statement below:

They thought that we would change our stand once we received the new findings. I explained that even if we had received the findings earlier (and we had), we...

- a)mustn't act any differently.
- b)shouldn't act any differently.
- c)weren't acting any different.
- d>wouldn't act any different.
- e>wouldn't have acted any differently.

Question 17: Read the short extract below.

We had the right information sources that would, theoretically, put the company on the right decision track. It boiled down to choosing between two options. We chose the first one.

\_\_\_\_\_, although they both had downsides. But at that time, the first seemed to be most likely the most efficient one.

- a) Which of the segments given (a-d) could fill in the gap?
- b) Either options would solve the specific problem
- c) Either option would have solved the specific problem
- d) Either options should solve the specific problem
- e) Either options should have solved the specific problem
- f) Neither option wouldn't solve the specific problem

Question 18: Which of the sentences below (a-d) gives us an insight into a person's present habit or practice?

- a) I'm used to working under pressure.
- b) There's no use working hard and trying to beat deadlines.
- c) I used to work under great pressure.
- d) I made good use of working under pressure.
- e) None of the sentences above gives us an insight into a person's present habit or practice.

Question 19: Select the alternative that provides the right vocabulary items to fill in the gaps.

The survey result suggests that different people have \_\_\_\_\_ and valid approaches to threats, which corroborate the theory that a single agent can originate \_\_\_\_\_ results in heterogeneous environment.

- a) alike – double
- b) differing – multiple
- c) same – several
- d) similar – plural
- e) single – countable

Question 20: Select the alternative that provides the right vocabulary items to fill in the gaps.

Some researches believe that video games that make violence look fun might \_\_\_\_\_ players to \_\_\_\_\_ violence in real life.

- a) recommend – perpetrate
- b) suggest – condemn
- c) suggest – perpetrate
- d) encourage – ban
- e) encourage – condone

<b>Instituições inscritas no processo da Empresa Alfa</b>	
Primeira Linha	USP
	UNICAMP
	UNESP
	UFSCAR
	Universidade Federal de Itajubá
	Universidade Federal de Lavras
	Universidade Federal de Viçosa
	Universidade Federal de Minas Gerais
	Universidade Federal de Uberlândia
<b>Total parcial</b>	<b>9</b>
Intermediária	Centro Universitário da FEI
	Instituto Mauá de Tecnologia
	Pontifícia Universidade Católica MG
	Universidade Presbiteriana Mackenzie
	Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep
<b>Total Parcial</b>	<b>6</b>
Segunda Linha	Universidade Bandeirante de São Paulo
	Universidade Paulista - UNIP
	Faculdade Oswaldo Cruz
	Faculdades Integradas Metropolitana de Campinas
	Faculdade Politécnica de Campinas
	Faculdade Comunitária de Campinas
	Faculdade Politécnica de Matão
	Faculdade Pitágoras
	Faculdade de Engenharia de Sorocaba
	Faculdade de Jaguariúna
	Faculdade de São Bernardo do Campo
	Universidade São Francisco
	Centro Universitário Salesiano de São Paulo
	Centro Universitário Nove de Julho
	Centro Universitário do Leste de Minas Gerais
	Centro Universitário das Faculdades Metrop. Unidas
	Centro Universitário de Belo Horizonte (Uni BH)
	Centro Universitário Fundação Santo André
	Centro Universitário Una
	Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio
	Outras instituições
	Faculdade Integradas de Cataguases
	Universidade Presidente Antônio Carlos
	Universidade Santa Cecília
	Universidade São Judas Tadeu
	Universidade de Franca
	Universidade Cruzeiro do Sul
	Universidade de Guarulhos
	Universidade Bras Cubas
Universidade de Taubaté	
Universidade de Marília	
Universidade de Uberaba	
Universidade de Ribeirão Preto	
Escola de Engenharia de Piracicaba (fundação municipal)	
<b>Total Parcial</b>	<b>32</b>
<b>Total</b>	<b>47</b>

Anexo 04

**Instituições inscritas no processo da empresa Beta**

<b>Primeira Linha</b>	USP	
	Unicamp	
	UNESP	
	UFSCAR	
	Universidade Estadual de Ponta Grossa	
	Universidade Estadual de Maringá	
	Universidade Federal de Itajubá	
<b>Total parcial</b>		<b>7</b>

<b>Intermediária</b>	PUC SP	
	PUC MG Poços de Caldas	
	Unimep	
	Universidade Metodista de São Paulo - UMESP	
	PUC Campinas	
	FEI	
	Mackenzie	
	MAUÁ	
	Faculdade de Engenharia de Lorena	
<b>Total parcial</b>		<b>9</b>

<b>Segunda linha</b>	Centro de Educação Tecnológica Oswaldo Cruz	
	Centro de Tecnologia e Ciências	
	Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal	
	Centro Universitário Anhanguera	
	Centro Universitário Central Paulista	
	Centro Universitário de Araraquara	
	Centro Universitário de Lins	
	Centro Universitário de Santo André	
	Centro Universitário FIEO	
	Centro Universitário Fundação Santo André	
	Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio	
	Centro Universitário Nove de Julho	
	Centro Universitário Radial e Colégio Radial	
	Centro Universitário Salesiano de São Paulo	
	Centro Universitário SENAC	
	Escola de Engenharia de Piracicaba	
	ETEP Faculdades	
	Faculdade Comunitária de Campinas	
	Faculdade de Americana	
	Faculdade de Engenharia de Sorocaba	
	Faculdade de Jaguariúna	
	Faculdade de São Bernardo do Campo	
	Faculdade Municipal "Professor Franco Montoro"	
	Faculdade Pitágoras	
	Faculdade Politécnica de Campinas	
	Faculdade Politécnica de Jundiá	
	Faculdade Politécnica de Matão	
	Faculdade SENAC de Ciências Exatas e Tecnologia	
	Faculdades Adamantinenses Integradas	
	Faculdades Integradas de Araraquara	
	Faculdades Integradas de Fernandópolis	
	Faculdades Integradas de São Paulo	
	Faculdades Integradas Einstein de Limeira	
	Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas	
	Faculdades Integradas Torricelli	
	Faculdades Oswaldo Cruz	
	Instituto Nacional de Telecomunicações - INATEL	
	Instituto Superior de Ciências Aplicadas - ISCA	
	Universidade Anhembi Morumbi	
	Universidade Bandeirante de São Paulo	
	Universidade Braz Cubas	
	Universidade Católica de Santos	
	Universidade Cruzeiro do Sul	
	Universidade de Franca	
	Universidade de Taubaté	
	Universidade de Uberaba	
	Universidade do Vale do Paraíba	
Universidade de Guarulhos		
UNIP		
Universidade Santa Cecília		
Universidade São Francisco		
Universidade São Judas Tadeu		
Universidade São Marcos		
Universidade Taubaté		
Outra instituição		
<b>Total parcial</b>		<b>55</b>

<b>TOTAL</b>	<b>71</b>
--------------	-----------

## Anexo 05

As dicas para os gestores sublinhavam repetidas vezes a importância de desconsiderar os “pré-conceitos”, chegando a sugerir “evitar conversas paralelas [e], não interferir na dinâmica de grupo antes do momento combinado pelo condutor (o RH)”. Elas indicam também ser necessário que o observador esteja preparado para participar da parceria com o consultor de RH não atrapalhando o mesmo nem o grupo de candidatos.

Nota-se nesse material uma constante reafirmação de que o profissional adequado para lidar com pessoas é o RH que detém os conhecimentos, habilidades e tecnologias para gerenciar esse processo, apresentado como algo complexo e de difícil compreensão.

Segue-se uma lista de instruções:

O observador deverá tomar cuidados com o seu comportamento não verbal, evitando olhares expressivos, gestos de aprovação ou reprovação, sorrisos, etc.

O observador deverá permanecer dentro da sala de dinâmica de grupo durante todo o período de duração da atividade.

Os observadores não deverão ter conversas paralelas entre si, nem trocar comunicação não verbais.

Os observadores não deverão responder a nenhuma pergunta dos candidatos. Isso cabe ao facilitador.

Além disso, há um item dedicado aos “erros comuns” cometidos em uma contratação e que acontecem quando o recrutador utiliza os seguintes raciocínios :

f)Mini- “Eu´s”

“Ela estudou na mesma faculdade que eu e, portanto, é perfeita para esta posição”

f)Pré conceitos positivos

“Ela possui uma ótima personalidade e isso é tudo que importa”

g)Generalização

“Ela não me olhou nos olhos e, portanto, é tímida”.

Para finalizar as “orientações”, após as dicas para a entrevista, há um item intitulado: tomando a decisão correta: “quem contratar?”.

Convém descrevê-lo na íntegra:

Temos a tendência natural de nos cercar de pessoas semelhantes a nós mesmos, porque nos sentimos mais confortáveis com estas pessoas. Equipes dinâmicas, com alto desempenho, entretanto, são compostas de indivíduos diferentes uns dos outros, mas ainda têm um sentimento de estarem em busca de objetivos comuns e podem trabalhar juntos em harmonia.