

○ NÃO DITO SOBRE OS REQUISITOS DE SELEÇÃO DE PESSOAL E AS EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL: FLEXIBILIZAÇÃO E INTERMEDIÇÃO DE EMPREGOS

Marcia Carvalho¹
Silva Straliozzo²
Jorge Alberto Rosa Ribeiro³

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo exploratório que teve como objetivo geral analisar o não dito sobre os requisitos de seleção de pessoal das empresas de telefonia móvel, através de vagas encaminhadas para empresas intermediadoras de emprego. A questão que norteou o estudo está centrada no não dito sobre os requisitos de seleção de pessoal utilizados pelas empresas de telefonia móvel em tempos de flexibilidade e competências para expansão capitalista. O estudo constata que as vagas encaminhadas para as empresas intermediadoras são predominantemente operacionais e temporárias e que os processos seletivos ocorrem mediante pressão por cumprimento de prazos e metas impostas pelas operadoras. A pesquisa revela que os requisitos de seleção de pessoal vão além dos descritos e anunciados socialmente, identificando 12 elementos que não constam no perfil formal das empresas, mas que são considerados na seleção. Com isso, questiona a negação da subjetividade e discurso de imparcialidade e neutralidade nos processos seletivos sustentados por correntes tradicionais da Administração e da Psicologia.

Palavras-chave: Flexibilidade; Intermediação de Empregos; Competências; Requisitos de seleção; Seleção de pessoal.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo do trabalho tem passado por várias mudanças, que abrangem os processos de inovação tecnológica,

1 Psicóloga com atuação na área de Recursos Humanos. Mestre em Educação pela Ufrgs e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV. Ufrgs. Email:mcss.poa@gmail.com

2 Psicóloga com atuação na área de Recursos Humanos. Mestre em Educação pela Ufrgs e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV. Ufrgs. Email:mcss.poa@gmail.com

3 Professor Associado da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Historiador e Sociólogo, Doutor em Sociologia da Educação, Pesquisador na Linha de Pesquisa Trabalho, Movimentos Sociais e Educação – TRAMSE – do Programa de Pós-Graduação em Educação. Email:jorge.ribeiro@ufrgs.br

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

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

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

A atividade de selecionar pessoas prevê a construção de um determinado perfil que contém os requisitos elencados pela empresa e irá nortear as escolhas dos candidatos. Esses requisitos podem ser eleitos de acordo com o cargo ou com as estratégias das organizações (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005). As correntes tradicionais da Administração compreendem que existe um componente subjetivo nos processos seletivos, mas que esse tende a ser minimizado através do uso racional de técnicas que proporcionariam maior neutralidade e imparcialidade nesse trabalho. Nas formas de gestão adotadas pelas empresas, observa-se a disseminação do modelo de competências, que se insere nas práticas de seleção de pessoal através da seleção por competências. Na visão clássica da Administração, bem como da Psicologia, que contribui amplamente com as organizações nas tarefas de seleção, esse modelo é utilizado de maneira tecnicista. Já

para as correntes da sociologia crítica, o mesmo surge para atender às exigências do novo padrão de acumulação flexível. Do ponto de vista da seleção, aspectos que antes eram negociados em convenções coletivas, como as competências necessárias para inserção ou promoção profissional, passam a ser definidos unilateralmente pelo empregador (DUBAR, 1998).

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

METODOLOGIA

Tipo de Estudo e Delimitação do Campo de Pesquisa

O problema de pesquisa, bem como objetivos direcionaram-nos para um estudo de caráter qualitativo exploratório, uma vez que busca uma aproximação com um universo que consideramos velado e latente nos processos seletivos e que é permeado por uma inter-relação entre operadoras de telefonia móvel e empresas intermediadoras de emprego.

Sabemos que as empresas de telefonia móvel têm deslocado o cerne do seu negócio para atividades comerciais, passando a serem caracterizadas pela base menor em operações e maior foco na comercialização de serviços (LARANJEIRA 2001; MOCELIM, 2006).

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

Optou-se por concentrar esforços em um único departamento, no caso, o comercial, pela sua importância e expressiva expansão. A pesquisa enfoca as áreas de comercialização para o grande público (lojas próprias e varejo).

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

Os gestores que atuam nas empresas intermediadoras foram incluídos na pesquisa no intuito de compreendermos melhor a realidade da intermediação, suas inter-relações com as operadoras de telefonia e o contexto em que se constroem os requisitos e critérios de seleção aqui investigados, bem como o papel desempenhado pelas intermediadoras nessa questão. Compreendemos que o gestor tem uma visão mais generalista dos processos e está também em contato direto com o cliente.

Pensamos que a experiência e os conhecimentos adquiridos na prática intensa da seleção poderiam nos aproximar das respostas para o problema aqui em foco, sendo que esses saberes são peculiares aos selecionadores que atuam em empresas intermediadoras de emprego. Esses trabalhadores possuem uma atuação de cunho especialista, o que lhes gera um conhecimento bastante aprofundado sobre os perfis demandados pelas empresas, seja esse perfil descrito ou não. Shossler, Grassi e Jacques (2005) explicam que identificar e traduzir os critérios subjetivos de seleção é parte do trabalho do selecionador e nomeiam essa habilidade de feeling, o qual se desenvolve, sobretudo, através da experiência. Esses profissionais estão em contato direto com as justificativas de recusa e aceite de candidatos encaminhados, o que lhes proporciona acesso aos aspectos não explicitados, mas praticados como critério de seleção. Podemos dizer que desvendar esses aspectos “não ditos” é parte fundamental do trabalho do selecionador, pois à medida que conhece em profundidade o seu

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

demandante, tem maiores chances de encaminhar candidatos que sejam aceitos e, conseqüentemente, maiores chances de concluir os processos de seleção em aberto com maior rapidez e qualidade, garantindo a satisfação do seu cliente.

O grupo de trabalhadores insere-se na pesquisa no intuito de complementar os dados obtidos através dos selecionadores, principalmente no que tange aos elementos valorizados e não valorizados nos processos seletivos.

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

Quadro 1: Relações Operadoras e Intermediadoras

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

O grupo de sujeitos constitui-se por 14 entrevistados, sendo 3 gestores, 4 selecionadores e 7 trabalhadores. Para garantir a extensão

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

e a qualidade adequadas do grupo de sujeitos, utilizamos os critérios de diversificação e saturação, de acordo com Marre (1991).

COLETA DE DADOS

As técnicas escolhidas para o estudo foram a entrevista semiestruturada e a observação simples. Esta última técnica consistia na observação de um processo seletivo nas empresas intermediadoras de emprego, desde o processo de solicitação da vaga, por parte da operadora, até a escolha final do candidato. Porém, as empresas convidadas a participar da pesquisa, apesar de se declararem abertas e transparentes em seus processos de recrutamento e seleção, não autorizaram que essas atividades fossem observadas *in loco*. Desse modo, a observação limitou-se à sala de recepção das empresas intermediadoras e a visitas a lojas próprias e lojas do varejo, onde atuam os profissionais aprovados nas seleções.

A entrevista semiestruturada seguiu roteiros com questões específicas para cada grupo de sujeitos, que tinham como objetivo nortear o diálogo e facilitar a manutenção do foco nos aspectos centrais do estudo, isso, no entanto, sem impor rigidez na forma de condução das entrevistas.

Quadro 2: Organização das entrevistas

Roteiro Entrevista	Questões Centrais
Gestores	Relações operadoras e intermediadores Características das vagas trabalhadas Autonomia da intermediadora (para definição de perfil, salários etc)
Selecionadores	Existência e constituição de perfil descrito Requisitos valorizados na seleção Requisitos de seleção "não ditos" Características desvalorizadas na seleção Formato do processo seletivo
Trabalhadores	Requisitos valorizados na seleção Requisitos de seleção "não ditos" Características desvalorizadas na seleção Formato do processo seletivo

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e transcritas para análise.

Análise de conteúdo e Construção de Categorias

O procedimento utilizado para o tratamento dos dados coletados nas entrevistas foi a análise de conteúdo (Bardin, 2008). Tendo como base a questão norteadora do estudo, bem como os objetivos do mesmo, elencamos três grandes categorias de análise: 1) Flexibilidade; 2) Perfil descrito; 3) Perfil não descrito. A categoria flexibilidade evidencia o complexo contexto em que se dão os processos seletivos estudados, destacando as relações entre operadoras de telefonia móvel e empresas intermediadoras de emprego. A categoria o perfil descrito busca evidenciar se há um perfil previamente construído e descrito, discriminando quais são os requisitos que compõe esse perfil. Por fim, a categoria o perfil não descrito trata dos aspectos não descritos do perfil profissional, ou seja, dos elementos obscuros ou mesmo velados tanto nos requisitos como nos processos seletivos em si.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Processo Seletivo - Contextualização

Guimarães (2007) afirma que o número de empresas subcontratadas foi reduzido e que as relações dessas com as empresas de telefonia tendem a ser mais estáveis, prevalecendo a ideia de parceria. A questão da informalidade na contratação de pessoal por parte das subcontratadas também diminuiu nos últimos anos. No entanto, a autora afirma que apesar das melhorias nas relações operadoras e subcontratadas, a empresa subcontratada ainda permanece em posição de submissão, principalmente no que tange a renovação do contrato de prestação de serviço e ao estabelecimento de metas, que parece ocorrer de maneira unilateral.

Identificamos que fica a cargo da operadora a definição das estratégias a serem executadas, bem como a definição do perfil profissional a ser contratado e do tempo de seleção, dentre outras responsabilidades. O controle e a avaliação das estratégias são garantidos mediante avaliação de indicadores de performance e

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

penalidades estabelecidas em contrato, caso não se cumpram os objetivos fixados. Em termos de processos seletivos, os indicadores principais são o prazo de fechamento de vaga e a rotatividade. Desse modo, podemos afirmar que os processos seletivos ocorrem mediante pressão por conta desses indicadores, que caso não alcançados podem acarretar a não renovação do contrato com a operadora, o que pode significar, em alguns casos, o fechamento da empresa de intermediação.

A maior parte das vagas encaminhadas para as intermediadoras podem ser caracterizadas como vagas operacionais. O quadro abaixo busca explicitar as características das vagas trabalhadas pelas empresas intermediadoras.

Quadro 3: Vagas encaminhadas para as intermediadoras.

Operadora	Intermediadora	Vagas/mês (média)	Cargos	Tipo de vagas
Empresa A	Empresa A1	20 vagas 50 vagas a mais em períodos sazonais	Vendedores, administrativo e gerentes de lojas próprias	Efetivas e temporárias em períodos sazonais
	Empresa A2	20 vagas Volume maior em períodos sazonais	Promotores, administrativo e supervisores varejo	Efetivas e temporárias em períodos sazonais
	Empresa A3	20 vagas Volume maior em períodos sazonais	Operacionais – Vendedores, administrativa e gerentes de lojas próprias	Efetivas e temporárias em períodos sazonais
Empresa B	Empresa B1	20 vagas - Volume maior de vagas temporárias em períodos sazonais	Operacionais - Atendentes e administrativo para lojas próprias. Call Center	Efetivas e temporárias em períodos sazonais
	Empresa B2	20 vagas – Aumenta em períodos sazonais, com vagas temporárias	Operacionais - Promotores, administrativo e supervisores varejo.	Efetivas e temporárias em períodos sazonais

A quantidade de vagas trabalhadas pelas empresas intermediadoras gira em torno de 20 vagas mensais, mas estas tendem a aumentar em

períodos sazonais como Dia dos Pais, Dia das Mães e Natal, pois se agregam ao quadro normal de trabalhadores, os temporários.

A contratação de temporários visa a atender as demandas sazonais das operadoras, em épocas de aquecimento comercial. Aqui, permeia a ideia de que os temporários têm, em seu período de contrato com a empresa, a oportunidade de mostrar o seu potencial, podendo ser efetivados aqueles que obtiverem os melhores resultados. Nesses períodos, também se aproveita para renovar o quadro de efetivos, desligando trabalhadores que não estão apresentando bom desempenho e efetivando trabalhadores temporários com ótimos resultados. Destacamos aqui, a ênfase dada para a possibilidade de efetivação. Sabemos que para que uma efetivação ocorra, faz-se necessária a abertura de uma vaga e isso está diretamente vinculado às condições de mercado e às condições da empresa em geral, ou seja, em épocas de crises ou de redução de custos, pode não existir demanda por parte da empresa para contratação. No entanto, a mensagem passada para os candidatos enfatiza que a sua efetivação depende do seu desempenho, do seu esforço em se destacar e apresentar ótimos resultados. Ou seja, utiliza-se da esperança de efetivação desses trabalhadores para motivá-los extraeconomicamente ao ótimo trabalho. O que ocorre, na verdade, é a exploração e a desvalorização do trabalho.

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

○ PERFIL DESCRITO

Tendo como base os dados obtidos, verificamos que existe um perfil construído que norteia os processos seletivos realizados pelas empresas intermediadoras de emprego. Esse perfil, geralmente é definido pelas operadoras de telefonia móvel e passado para as intermediadoras. Os requisitos são claros e objetivos, englobando aspectos da formação profissional, experiência, disponibilidade de horário e alguns requisitos comportamentais como explicita o quadro abaixo.

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

Quadro 4: O perfil descrito

EMPRESA INTERMEDIADORA	PERFIL DESCRITO
A1	Ensino Médio completo (preferencialmente com Superior ou cursando) Superior para posições gerenciais Experiência com vendas ou atendimento ao cliente Gostar de tecnologia Disponibilidade de horários Perfil comercial / Atendimento ao cliente
A2	Ensino Médio completo Superior para posições gerenciais Mínimo 18 anos Ter acesso à internet Perfil comercial / Atendimento ao cliente
A3	Ensino Médio completo (preferencialmente cursando Superior) Superior para posições gerenciais Mínimo de 6 meses de experiência com vendas ou atendimento ao público Perfil comercial / Atendimento ao cliente Agilidade / Capacidade de aprender rápido Gosto pela tecnologia
B1	Ensino Médio completo Experiência com vendas ou atendimento ao público Capacidade de aprender rápido Perfil comercial / Atendimento ao cliente
B2	Ensino Médio completo (preferencialmente cursando Superior) Superior para posições gerenciais Experiência com vendas ou atendimento ao público Perfil comercial / Atendimento ao cliente

O ensino médio completo é uma exigência de todas as operadoras de telefonia e o curso superior é valorizado. As entrevistas com os selecionadores nos mostram que houve a tentativas de colocar o Curso Superior como um requisito para contratação, mas devido à dificuldade no recrutamento, as operadoras tiveram que se contentar com a exigência somente do ensino médio. Percebe-se claramente, aqui, o aumento da exigência de formação, mesmo em atividades de caráter mais simples. Isso reforça os achados de Almeida (1997) que apontam para o aumento das exigências de seleção, mesmo em atividades pouco qualificadas. Também nos remete a Freysenet (1980); Pilla e Nakayama (2004) que discorrem sobre a maior exigência de escolaridade por parte das empresas, em períodos em que a mão de obra é abundante e qualificada. Em todas as empresas pesquisadas, o Curso superior é uma exigência para posições gerenciais, fazendo com que esse se torne um requisito para quem almeja crescer na empresa.

A experiência na área é outro requisito amplamente citado. Acredita-se que a experiência leve o trabalhador a aprender mais rápido as atividades a serem desenvolvidas, exigindo menos tempo de acompanhamento e treinamento.

O perfil comercial ou de atendimento ao cliente está relacionado com os aspectos comportamentais e abarca uma série de atitudes⁴ citadas pelos entrevistados como importantes e consideradas na hora da seleção. São elas: proatividade, iniciativa, criatividade, capacidade de trabalhar sob pressão, boa comunicação, argumentação, cordialidade, extroversão, agilidade, dinamismo e persistência. A comunicação, definida pelos entrevistados como a capacidade de falar português corretamente, de expressar-se e ser compreendido, é citada como um dos requisitos mais importantes, seguida da extroversão, persuasão para a venda e persistência para bater metas.

O gosto pela tecnologia, interesse por novidades do mundo tecnológico é evidenciado no perfil descrito, ratificando os resultados da pesquisa de Mocelim (2006), que aponta esse requisito como critério valorizado pelas empresas de telefonia móvel. A capacidade de aprender rápido está diretamente relacionada ao gosto pela

4 Os entrevistados, principalmente os selecionadores, utilizam o termo competência ao tratarem do perfil comercial, mas percebe-se que o uso do termo está mais relacionado a modismos, não chegando a configurar, na prática, um modelo de competência.

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

tecnologia, pois, de acordo com os entrevistados, nesse ramo, as inovações tecnológicas são constantes, o que leva o trabalhador a estar constantemente tendo que se atualizar. É necessário o domínio dessas tecnologias não só em termos de conhecimento do produto para venda, mas também em termos de execução do trabalho em si, uma vez que os trabalhadores precisam operar vários sistemas que também sofrem mudanças sistematicamente.

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

Podemos dizer que esses requisitos, que aqui denominamos descritos, são explícitos e anunciados nos processos seletivos. No entanto, no decorrer das entrevistas, tanto com grupo de selecionadores, como com os trabalhadores, outros aspectos do perfil vão emergindo, evidenciando a complexidade dos processos seletivos. Esses outros aspectos, que não estão descritos e não são tratados de maneira formal, mas que são determinantes para contratar ou eliminar candidatos serão analisados a seguir.

● PERFIL NÃO DESCRITO

Com base nos dados obtidos, identificamos que o perfil também reúne exigências que não são descritas e acordadas de maneira formal. Em sua grande maioria, esses elementos não são anunciados abertamente nos processos seletivos, embora sejam praticados. Vale ainda dizer que nos referimos ao velado ou não dito sobre esses requisitos porque os mesmos não são explicitamente divulgados nos processos seletivos, mas isso não quer dizer que sejam totalmente desconhecidos pelos candidatos. Levantamos doze elementos que compõe o perfil não descrito. Vamos a eles.

a) A Idade

Os dados mostram-nos que limitadores de idade são comumente utilizados como critério para contratação ou exclusão de candidatos.

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

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

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

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

Os dados ratificam os estudos de Guimarães e Mocelim (2006) que afirmam que na telefonia a força de trabalho tornou-se mais jovem. Porém, isso não ocorre de maneira aleatória e sim, através de limitadores de idade claramente utilizados na hora da seleção de pessoal.

b) A Aparência

A aparência é um requisito extremamente valorizado e utilizado nas empresas pesquisadas. Este requisito assume diferentes significados para os entrevistados, o que revela o caráter altamente subjetivo dos processos seletivos. O primeiro deles diz respeito à higiene e cuidados pessoais. O segundo está relacionado com as características físicas dos candidatos, como peso e altura e seu uso é justificado pela adaptação aos padrões da empresa, como tamanhos de uniforme e altura do balcão de atendimento.

Como, por exemplo, a questão da aparência. Eu não digo, assim, uma discriminação, mas, por exemplo, pessoas mais gordinhas não eram bem vistas. Eles alegavam que não tinha espaço físico na loja, que elas não conseguiriam ter acesso ao estoque, que não caberiam na posição de atendimento. Então, muitas vezes, era uma pessoa brilhante, que se comunicava

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

muito bem, que já tinha uma vivência interessante, enfim, que preenchia outros requisitos, mas por não contemplar esse requisito aí de, não sei nem se é de aparência, mas como posso chamar, enfim, ou não era uma pessoa bonita ou tinha alguma questão física que desagradava, isso era uma das coisas que dificultava bastante (Selecionador A3).

Nas observações feitas em loja, também foi possível verificar que existe um padrão de perfil físico preferido pelas operadoras e que é praticado pelas empresas intermediadoras na hora da seleção. A aparência é compreendida como algo importante, pois aparece como diretamente relacionada à questão da venda, ou seja, o público tende a não gostar e não comprar de pessoas que não tenham boa apresentação pessoal. Nessa lógica, não é a empresa que impõe esse requisito, é o público que o impõe, à medida que não compra do vendedor que não tem uma boa aparência:

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

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

Por fim, a aparência também aparece atrelada a questões raciais.

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

c) Sexo

O sexo também aparece como pré-requisito de seleção, mas mais vinculado a preferências pessoais dos solicitantes das vagas do que a uma regra geral como no caso da idade e da aparência.

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

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

O sexo também se associa à aparência e, em alguns casos, pode estar relacionado à divisão sexual do trabalho, em que atividades como recepcionistas ou secretárias, por exemplo, devem ser ocupadas por mulheres, e cargos de chefia por homens.

d) O Local de Residência

Outro requisito que chama atenção é o local de residência do candidato. Para evitar gastos com vale transporte, as empresas optam por candidatas que residam próximo ao local de trabalho. Isso acaba por desfavorecer candidatas que residam em regiões de periferia, ou distantes dos locais onde o comércio tende a ser mais desenvolvido. De acordo com Câmara (1999) esse requisito está presente particularmente no setor do comércio.

e) Estabilidade no Emprego

Trocas frequentes de emprego não são vistas com bons olhos, pois se entende que o trabalhador pode apresentar problemas seguidamente ou que não possui comprometimento com a empresa.

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

Câmara (1999) já mencionava a visão dos empregadores de que pessoas que mudam muito de emprego são pouco confiáveis. Observamos que, atualmente, esta crença continua sendo válida, uma vez que é claramente percebida nos relatos dos entrevistados. O que destacamos aqui é que parece ser pouco considerada a questão da flexibilização das empresas e da força de trabalho, aliada ao fato paradoxal àquela visão ao optar por selecionar pessoas de trabalhos temporários. Nesse contexto, as trocas de emprego acabam sendo inevitavelmente mais frequentes. Mesmo num ambiente onde predomina a flexibilidade e a mudança, podemos observar arraigadas as formas de pensar de um modelo fordista/taylorista, no qual era esperado o "emprego para toda a vida".

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

Um outro aspecto avaliado e valorizado pelas empresas intermediadoras e operadoras na hora da seleção é a necessidade, ou seja, a dependência do emprego. Candidatos que dependem do emprego para seu sustento e/ou de sua família tendem a ser mais valorizados do que candidatos que possuem outros recursos financeiros. Compreendemos, neste ponto, que não se trata de “dar emprego a quem mais precisa”, pois o que parece estar em jogo é a dependência do colaborador que irá gerar um comportamento mais passivo e conivente com as regras da empresa.

f) Disponibilidade Ampliada de Horário

A disponibilidade de horários é citada nos requisitos descritos pelas empresas. Porém, nos dados obtidos através das entrevistas, principalmente com trabalhadores, pudemos verificar que esse requisito mostra um lado que vai além do descrito. A disponibilidade de horários está relacionada também a possibilidade de o candidato permanecer na empresa além do horário fixado. Também são frequentes as mudanças de local de trabalho, o que faz com que o trabalhador tenha que se adaptar em diferentes horários de trabalho. Como exemplo, podemos citar trabalhadores que atuam em lojas do centro, com horário das 9h às 18h, e são transferidos para lojas de shopping, tendo que atuar das 14h às 22h. Tais mudanças podem ser definitivas ou temporárias.

A disponibilidade de horário, isso eles pedem. Que a pessoa possa fazer o primeiro horário, segundo horário, terceiro horário, porque tem shopping. Quando eles pedem, eles dizem – olha, tem que ter disponibilidade de horário. (Trabalhador A2)

A disponibilidade de horário também aparece relacionada a ter ou não filhos e à questão do sexo. Assim, candidatos que possuem filhos, principalmente mulheres, tendem a ser preteridos no processo seletivo:

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

Assim, percebemos que a disponibilidade de horários está ligada à total dedicação do candidato à empresa, ou seja, do quanto ele está disposto a abrir mão de aspectos de sua vida pessoal para se dedicar à empresa.

g) As Indicações

A indicação é muito utilizada no setor em questão e ocorre de duas maneiras. Uma delas é a simples indicação de candidatos para participarem do processo seletivo e neste caso, ela é somente uma fonte de recrutamento, pois o candidato passará normalmente pelo processo seletivo. Já a outra maneira, e mais comum, é a indicação de um conhecido que pode ser favorecido no processo simplesmente por ter sido indicado ou até mesmo, nem passar pela seleção.

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

Nos relatos, principalmente de trabalhadores, verificamos que a indicação, que gera favoritismos de candidatos, ocorre de forma corriqueira.

h) O Serasa

A consulta do Serasa é mencionada por um dos selecionadores entrevistados como sendo critérios de seleção. Assim, candidatos com dívidas no mercado deveriam ser excluídos do processo seletivo ou, poderiam seguir, mediante acordo para quitação da dívida, com prazo estipulado. Caso o trabalhador não regularizasse suas pendências no período estipulado corria o risco de ser desligado.

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

i) A Ambiguidade na Formação

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

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

A formação parece ser compreendida como sinônimo de curso superior, os demais cursos existentes no mercado (profissionalizantes, técnicos) e que o candidato possa ter feito com a finalidade de melhorar suas chances de inserção profissional, praticamente não aparecem no discurso dos entrevistados, não sendo valorizados.

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

Por outro lado, os dados obtidos nas entrevistas, principalmente dos trabalhadores, revelam que a valorização do curso superior não é uma verdade em absoluto, pois existe o receio de que candidatos com ótima formação não permaneçam na empresa por muito tempo:

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

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

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

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

Além disso, existe a questão da competitividade, que faz com que candidatos com maior formação sejam vistos como ameaças.

Percebemos que não há uma vinculação entre os conhecimentos adquiridos na faculdade e as atividades a serem desempenhadas no cargo. Pochmann (2001), como outros pesquisadores já referidos, chama atenção para o aumento das exigências de escolaridade sem que isso tenha correspondência com o conteúdo do trabalho. O critério se estabelece em ter ou não o curso superior, seja ele qual for. Desse modo, o curso superior, no caso de inserção nesse mercado, aparece como mais um requisito de seleção, um critério para exclusão de candidatos.

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

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

Desse modo, o curso superior aparece como um critério para exclusão de candidatos. Isso parece estar vinculado à tendência dos empregadores de avaliar os trabalhadores através de indicadores escolares (ENGUITA, 2004).

Se há contradições sobre a valorização do curso superior para inserção nesse mercado, isso não ocorre com relação às oportunidades de ascensão profissional. O nível superior é imprescindível para as posições gerenciais, e isso é unânime entre as empresas. Os candidatos já são avisados desde o processo seletivo: se tiverem pretensões de promoção na empresa, precisam buscar o curso superior. Nos casos de seleção para promoção, também não há vinculação entre os conhecimentos adquiridos no curso superior e aplicação no dia a dia. O critério é ter o curso superior, seja ele qual for.

j) A Postura

A postura é citada, tanto por selecionadores como trabalhadores, como requisito fundamental de seleção. Verificamos que a definição de postura assume diferentes significados, sendo relacionada tanto com as atitudes do trabalhador frente às situações de trabalho como com o seu próprio modo de vida. No primeiro caso, a postura diz respeito à forma como o trabalhador coloca-se frente às situações do dia a dia, principalmente em situações de adversidades, ou seja, está relacionada com comportamentos, aceitos ou não, ligados à forma de atendimento ao cliente e à forma de execução do trabalho em geral. Por outro lado, a postura também aparece relacionada com o modo de falar, com a apresentação pessoal, com a forma como a pessoa coloca-se no mundo.

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

Nessa visão, a postura parece ter ligação com a educação pessoal que o trabalhador possui, com a educação que “vem de casa”. Esse entendimento aproxima-se da noção de qualificação

como um modo de vida, dada por Alaluf (1994). Como afirmou ao destacá-lo como um mecanismo social de produção da qualificação, a "qualificação é também o modo de vida" (ALALUF, 1986, p. 11).

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

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

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

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

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

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

k) A Segmentação por Perfil de Loja

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

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

Por exemplo, pega uma loja de Viamão, uma loja de rua, pequena, simples. Não adianta botar um cara

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

lá que seja super ambicioso, que já trabalhou, que tenha uma postura, um nível e que seja mais refinado. Porque o cliente lá de Viamão, do centro, não é um cliente assim para ele, esse cara vai se frustrar, ele vai querer lidar com uma classe mais alta, ele vai querer uma loja mais bonita. Esse cara ficaria melhor numa Mega Store aqui da 24 de Outubro, ou num shopping, num Iguatemi da vida ou num Barra shopping, então tem dessas coisas. O vendedor da loja da (rua) Uruguai, aqui, por exemplo, também não pode ser uma pessoa muito, uma patricinha, digamos assim. Mas uma patricinha, ela já serve para uma outra loja, entendeu? Então, tem o perfil de localização da loja, do tipo de loja e do público que ela atende, isso a gente foi pegando aos poucos, então tem esse detalhe que muda (Selecionador A1).

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscamos conhecer o "não dito" sobre os requisitos de seleção de pessoal das empresas de telefonia móvel através de vagas encaminhadas para empresas intermediadoras de

emprego, em tempos de flexibilidade e competências para expansão capitalista. Assim, procuramos identificar e trazer à tona os aspectos que, embora sejam eminentemente sociais, encontram-se velados dos requisitos de seleção, bem como das relações flexíveis apropriadas e estabelecidas entre operadoras e intermediadoras.

Observamos que as empresas de telefonia móvel têm adotado, em larga escala, os modelos flexíveis de organização do trabalho, sendo a subcontratação amplamente utilizada. Os processos de recrutamento e seleção, principalmente de cargos operacionais, passam a ser realizados através de empresas intermediadoras de emprego. A maior parte das vagas é para contratação de trabalhadores temporários, e os processos seletivos nas intermediadoras ocorrem mediante uma relação de submissão perante as operadoras, prevalecendo a pressão por cumprimento de prazos, metas e o esforço para manutenção do contrato, que, em muitos casos, significa a manutenção da empresa. Estes elementos fazem parte de uma estratégia que tem permitido, como confirmam os indicadores da valorização desse negócio, especialmente pós-privatização, a expansão da acumulação capitalista.

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

Sabemos que existe uma legislação que procura regular o que pode e o que não pode ser praticado nos processos seletivos. Mesmo assim, muitos aspectos que podemos considerar não legais, como a discriminação por idade ou sexo, continuam ocorrendo de forma intensa e nos esclarecem quanto ao caráter da flexibilização,

marcante no negócio deste setor, e da segmentação do mercado de trabalho, atendendo à própria estratégia de expansão das empresas de telefonia móvel.

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

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

Verificamos que muitos requisitos de seleção obedecem a critérios que vão contra a ideia de neutralidade e imparcialidade. A própria existência de uma legislação que visa a regular as seleções e minimizar ações discriminatórias já é suficiente para questionarmos essa visão racionalista. A empresa está longe de ser um local neutro, o social impõe-se à empresa e muitos padrões e discriminações que ocorrem na sociedade, de modo geral, repetem-se dentro das organizações. Nessa mesma direção, a postura social – modo de ser e viver – dos trabalhadores na sociedade é naturalizada, transformada em requisito capaz de justificar a posição relativa ocupada por um trabalhador na segmentação, existente no mercado de trabalho e no negócio de telefonia móvel.

Os autores mencionam o aumento das exigências de contratação em épocas em que a mão de obra é abundante (FREYSSINET, 1980; ALMEIDA, 1997; POCHMAN, 2001; PILLA E NAKAYAMA, 2004). Nesse sentido, pensamos que não só os diplomas ou requisitos técnicos tendem a ser mais exigidos, mas também outros requisitos pouco mencionados e pesquisados, como os que envolvem a forte

submissão do colaborador aos objetivos da empresa, bem como os discriminatórios e não legais.

Em tempos de flexibilidade e segmentação, como podemos constatar, a postura passa a ser um componente genérico para a seleção e definição da posição que é ocupada pelas pessoas contratadas. As que irão atuar em lojas que atendem a classes mais altas não têm que ser provenientes de classes mais altas, mas as que sabem se comunicar e interagir com esse público, como já salientamos.

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

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

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

compreendermos que essa é, de fato, uma das atribuições da educação, temos que considerar todas as exigências das empresas para contratação, descritas e não descritas. Este estudo mostra que, no setor pesquisado, muitos requisitos exigidos ultrapassam os limites da escola. Esperamos que esta pesquisa, ao tratar desse universo de menor visibilidade, de alguma forma, possa contribuir com os debates acerca da inserção profissional e das relações educação e trabalho.

THE UNSPOKEN INFORMATION ABOUT REQUIREMENTS ON PERSONNEL SELECTION AND MOBILE PHONE COMPANIES: FLEXIBILITY AND EMPLOYMENT INTERMEDIARIES

ABSTRACT

This is an exploratory qualitative research that focused on the analysis of the unspoken information about requirements on personnel selection of mobile phone companies, through vacancies sent to intermediary employment companies. The subject that guided the study focuses on the unspoken information related to requirements of personnel selection used by mobile phone companies in times of flexibility and skills to capitalist expansion. The study finds that vacancies sent to intermediary companies are mainly operational, temporary and selective processes occur under pressure in order to meet deadlines and targets set by the companies. The research reveals that the requirements for selection of personnel go beyond those described and advertised socially, identifying 12 elements that are not part of the formal corporate profile, although they are considered in the selection. Thus, it questions the denial of subjectivity and discourse of impartiality and neutrality in the selection processes supported by traditional branches in management and psychology.

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

LO NO DICHO SOBRE LOS REQUISITOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL: FLEXIBILIZACIÓN E INTERMEDIACIÓN DE EMPLEOS

RESUMEN

Se trata de una investigación de carácter cualitativo y exploratorio, que tiene como objetivo general analizar lo no dicho acerca de los requisitos de selección de personal en las empresas de telefonía móvil, a través de las vacantes enviadas para empresas de intermediación laboral. La inquietud que orientó el estudio está centrada en lo no dicho sobre los requisitos de selección de personal utilizados por las empresas de telefonía móvil en tiempos de flexibilidad y competencias para la expansión capitalista. El estudio constata que las vacantes dirigidas a las empresas intermediadoras son predominantemente operacionales y temporarias y que los procesos de selección ocurren mediante la presión por el cumplimiento de los plazos y metas impuestos por las operadoras. La investigación revela que los requisitos de selección de personal van mas allá de los descritos y anunciados socialmente, identificando 12 elementos que no constan en el perfil formal de las empresas, pero que son considerados en la selección. Con esto, se cuestiona la negación de la subjetividad y el discurso de imparcialidad y neutralidad en los procesos selectivos sustentados por las corrientes tradicionales de Administración y de Psicología.

Palabras clave: Flexibilidad; Intermediación de empleos; Competencias; Requisitos de selección; Selección de personal.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

O não dito sobre os requisitos... *Marcia Carvalho et al.*

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

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

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

ENGUITA, M. *Educar em tempos incertos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

_____. *A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos*. Revista Brasileira

O não dito sobre os requisitos... Marcia Carvalho et al.

de Ciências Sociais, v. 18, n. 52, pg. 81-106, jun.2003.

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

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

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

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

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

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

Recebido em: novembro de 2011

Publicado em: dezembro de 2011