



Caderno CRH

ISSN: 0103-4979

revcrh@ufba.br

Universidade Federal da Bahia
Brasil

von Dollinger Régnier, Karla
O QUE CONTA COMO MÉRITO NO PROCESSO DE PRÉ- SELEÇÃO DE GERENTES E
EXECUTIVOS NO BRASIL

Caderno CRH, vol. 20, núm. 49, enero-abril, 2007, pp. 57-76

Universidade Federal da Bahia
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=347632171006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

O QUE CONTA COMO MÉRITO NO PROCESSO DE PRÉ-SELEÇÃO DE GERENTES E EXECUTIVOS NO BRASIL

*Karla von Dollinger Régnier**

INTRODUÇÃO: mérito e credenciais escolares

O mérito é um princípio que hierarquiza os indivíduos na estrutura social, e sua substância varia ao longo do tempo (Barbosa, 1999). Nas sociedades democráticas ocidentais, as credenciais escolares fazem a vez de *proxi* dessa substância e, na medida em que, ao menos em tese, sejam acessíveis a todos segundo o seu esforço e empenho, legitimam-se como um princípio também justo para a hierarquização. Mas, quando o diploma se torna realmente um bem cada vez mais acessível, ele perde a sua capacidade de diferenciação, e os sujeitos tornam-se mais homogêneos.

De fato, o peso da educação sobre as possibilidades de mobilidade e, portanto, sobre a classe de destino dos indivíduos – o lugar que podem vir a ocupar na hierarquia social – parece estar perdendo fôlego com o passar dos anos, especialmente quando se consideram as economias avançadas. É

a essa conclusão que Goldthorpe (2003) chega quando examina a sociedade britânica a partir de duas coortes de indivíduos: a primeira, com pessoas nascidas em 1958, e a segunda, com pessoas nascidas em 1970. Para o primeiro grupo, os efeitos da educação são mais evidentes do que para o segundo, na determinação de suas chances de mobilidade.

Isso estaria acontecendo, entre outras coisas, devido ao fato de que, em um contexto social de incremento da distribuição das credenciais escolares, elas estariam perdendo o seu efeito de ‘sinalização’ para os empregadores. O resultado é que eles precisariam buscar outras fontes de informação para ocupar o lugar que até então cabia quase que exclusivamente ao diploma como identificador das competências ou habilidades que são desejadas e, com isso, permitir a redução dos riscos envolvidos no processo de contratação. A ‘inflação’ dos diplomas teria levado à progressiva perda de confiança nesse indicador, seja como ‘sinal’ ou como ‘credencial’, e novas formas de definição do mérito estariam sendo construídas ou re-atualizadas.

Ocorre que a importância que os empregadores conferem às qualificações formais é muito

* Doutora em Sociologia. Consultora associada da Macroplan Prospectiva & Estratégia. Rua Visconde de Pirajá, n. 351 sala 803 – Ipanema – Rio de Janeiro CEP 22410-003. Tel. 2287-3293. karla.reg@globocom

variável, seja em função da natureza do posto de trabalho, do ramo ou setor de atividade da empresa, da sua composição de capital ou outras. Para muitas ocupações, as habilidades cognitivas ou técnicas são menos relevantes do que as características físicas ou comunicacionais, ou, pelo menos, estariam concorrendo com elas em condições bem próximas.

Assim, o relacionamento entre classe de origem (O), classe de destino (D) e aquisições escolares (E), ao invés de se comportar tal como previa a teoria da meritocracia baseada na educação,¹ estaria sendo atravessado pelo 'efeito interação', que aponta para o fato de que a força da associação entre quaisquer dois componentes do modelo irá variar segundo o nível atingido pelo terceiro. Em outras palavras, quanto maior o nível de educação obtido, menor será a associação ou determinação entre classe de origem e destino. Da mesma forma, quanto maior (ou em mais vantagem) a classe de origem, menor será a associação ou determinação entre educação e classe de destino (Goldthorpe, 2003, p. 238).

Com isso, Goldthorpe buscava demonstrar que as aquisições educacionais são mais relevantes para a conformação da situação de destino entre aqueles que não dispõem de outros tipos de capital (econômico ou cultural) que possam ser mobilizados. Inversamente, o peso das credenciais educacionais tende a ser menor para os que dispõem dessa malha de proteção. O que quer dizer, sumariamente, que o rendimento do diploma vai variar, bem como os efeitos de sua desvalorização, segundo o montante de outros capitais de que o indivíduo disponha.

Lazuech (2000) ilustra essa hipótese com base em suas pesquisas e afirma que, na disputa por um posto de trabalho de alto nível ou de

'cadre',² candidatos com iguais bagagens educacionais encontram chances distintas de inserção, conforme demonstrem a posse de certas qualidades comportamentais que, na sua maior parte, não provêm da aprendizagem escolar, mas que são, isso sim, oriundas de um modo de transmissão familiar. Tal é o caso de atributos como 'liderança', 'adaptabilidade', 'senso do dever' e outros, apontados pelos empregadores como constituintes do perfil de um 'bon cadre' (Lazuech, 2000, p. 8).

Em trabalho voltado para a investigação dos fatores que são decisivos no processo de contratação dos jovens egressos das escolas de engenharia e comércio, esse autor percebe que, no momento da análise do currículo, o que conta pontos para os empregadores não é apenas o desempenho escolar ou o nome ou reputação da escola em que o candidato se formou. Esses atributos não deixam de ser um *plus*, mas só serão decisivos se forem acompanhados por outros igualmente julgados como relevantes, como, por exemplo, a realização de estágios e a participação em atividades associativas. Acrescenta que, em relação ao estágio, o seu valor consiste em ser uma forma de pré-profissionalização (e que pode reduzir os custos da aprendizagem no novo emprego). Já a participação na vida associativa da escola também interessa ao empregador, porque ela asseguraria a presença de atributos tais como o dinamismo do candidato e sua capacidade de organizar encontros e reuniões.³

² Não existe, em português, uma tradução exata para a palavra *cadre*. Usualmente utilizam-se as palavras 'gerente' ou 'executivo' como traduções, mas o conceito abrange mais do que isso. Pode-se afirmar que os *cadres* correspondem aos quadros de nível superior nas empresas, estejam eles envolvidos em cargos de chefia ou em atividades técnicas de alto nível. A transformação dos *cadres* franceses em *managers*, termo anglo-saxão, é um dos pontos centrais no estudo das mudanças que tem ocorrido no âmago dessa categoria socioprofissional ao longo dos últimos 20 anos (Boltanski; Chiapello, 1999; Pochic, 2004; Bouffartigue, 2001a, 2001b; Falcoz, 2003).

³ Trata-se de transferir para o indivíduo (e para sua trajetória profissional pretérita) os custos com a aquisição de competências sociais úteis no mundo do trabalho, bem como o domínio de códigos e conhecimentos que potencialmente poderão vir a ser mobilizados. Como a disposição das empresas em investir recursos nessas formações é cada vez menor, buscam-se atributos que possam fazer a vez de seus equivalentes. Além dos mencionados (estágios e participação em associações), podemos também incluir o caso da valorização da vivência internacional como indicadora do domínio de idiomas estrangeiros tanto quanto da 'capacidade de resolução

¹ Segundo propõe a teoria da meritocracia baseada na educação, a relação entre a classe de origem do indivíduo (O) e suas conquistas educacionais (E), seria cada vez mais reduzida ao longo do tempo; por outro lado, a relação entre as realizações educacionais e sua classe destino (D) seria fortalecida: "*social selection, in employment, as in education, has to be based increasingly on individual achievement and, most importantly, on formal qualifications.*" (Goldthorpe, 2003, p. 234)

Portanto, no que diz respeito ao mundo do trabalho, a equivalência entre mérito (como princípio legítimo que organiza a distribuição dos indivíduos na estrutura social) e educação precisa ser buscada no peso que os diversos atores com força no campo atribuem a essa última, que é variável segundo cada momento histórico e configuração societal.

Levando em conta essas considerações e tomando por base empírica de análise o processo de pré-seleção para as vagas de gerentes e executivos no Brasil, nos propusemos a investigar as seguintes questões:

- Que outros atributos, para além, concomitantemente ou no lugar, da educação formal estariam sendo considerados como relevantes para os empregadores?
- É possível identificar certas características que, da mesma forma que a escolaridade, estejam sendo julgadas como indicadores da competência dos indivíduos e passíveis de serem adquiridas segundo o seu ‘esforço’, como pressupõe o conceito de mérito?

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS: anúncios de classificados de emprego como fonte de pesquisa

Classificados de empregos são uma fonte pouco utilizada na pesquisa sociológica, especialmente no Brasil. No entanto, o recurso a esse material empírico permite a elaboração de várias leituras que incidem não apenas sobre as transformações em uma determinada profissão, mas também podem revelar aspectos muito interessantes no que diz respeito ao funcionamento do ‘mundo do trabalho’ de uma forma mais ampla.

Em mercados de trabalho com acesso pou-

de problemas e do enfrentamento de ambientes sociais adversos’. Todos esses novos atributos não deixam de ser associados à posse de capital cultural ou econômico de classe ou de fração de classe, deixando em vantagem aquelas famílias que possuem condições de sustentar as ‘experiências’ de seus rebentos, que serão posteriormente reconvertidas em competências profissionais, as quais têm valor diferenciado no mercado de trabalho.

co formalizado, como parece ser o caso do brasileiro, em que as vagas tendem a ser ocupadas prioritariamente pelo acionamento de canais informais,⁴ os anúncios de emprego podem parecer, à primeira vista, de pouca valia. Entretanto, mesmo que a eficácia desse meio seja baixa no que diz respeito ao seu uso como instrumento facilitador do estabelecimento do contato entre os candidatos e as vagas, isso não significa que eles sejam uma fonte de baixa relevância para a pesquisa, especialmente em torno dos temas que nos propusemos a investigar.

Isso porque os anúncios, veiculados na imprensa ou na internet, permanecem como uma das principais fontes de informação para os candidatos. E, ainda que os conteúdos ou as exigências que apresentem em relação ao perfil dos profissionais procurados não contendam *todos* os elementos que são considerados pelas empresas em seus processos seletivos, ao menos uma parte das principais exigências estará ali apresentada. E, uma vez que a publicação de um anúncio envolve um determinado montante de investimento por parte das empresas (na redação do texto, na seleção dos meios, na ‘aquisição’ do espaço para publicação, etc.), é de se esperar que essas informações devam ser levadas ‘a sério’ pelos candidatos. Até porque essa é a primeira base sob a qual será feita a triagem dos interessados.

Dessa forma, como suporte à pesquisa, montamos dois conjuntos de amostras de anúncios de emprego destinados a postos de gerentes e executivos no Brasil: o primeiro, com 100 casos, foi re-

⁴ Ao contrário de países como França ou Inglaterra, no Brasil não existem estatísticas oficiais que indiquem quantitativamente os meios que as empresas utilizam quando realizam a contratação de novos quadros. Pesquisas não acadêmicas, como as realizadas pelo Grupo Catho, no ano de 2003, com cerca de 41 mil profissionais (“A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros”), indicam que anúncios publicados em jornal ou em bancos de vagas na Internet foram os meios utilizados para a contratação de 9,43% dos presidentes e diretores (4,34% via anúncios e 5,07% via Internet) e de 14,48% dos gerentes entrevistados (6% via anúncios e 8,48% via Internet). É um percentual pequeno em comparação com os de outros meios, como, por exemplo, a indicação de amigos (que responde por 27,53% das contratações de presidentes e diretores e 40,17% dos gerentes) e a abordagem direta da empresa (muito relevante na contratação de presidentes e diretores – 39,13% e menos expressiva na de gerentes – 24,84%).

colhido nos arquivos de jornais cariocas e paulistas relativos ao ano de 1990; o segundo, com 300 casos, foi recolhido igualmente nos jornais cariocas e paulistas (100 casos) e em dois *sites* de emprego na internet (*'job boards'* - 200 casos) no ano de 2005. A amostra total compreendeu, portanto, 400 anúncios de emprego.

Optou-se por trabalhar com os anúncios em dois cortes temporais distintos, para que se pudessem estabelecer comparações tanto no que se refere a formato e linguagem dos anúncios quanto no que se reposta ao tipo de exigência que é feito em relação aos candidatos. O ano de 1990 foi escolhido por anteceder a segunda onda de expansão das matrículas no ensino superior e o processo de abertura e reestruturação produtiva, que se fizeram acompanhar das transformações estruturais que atingiram diversas categorias profissionais, incluindo os gerentes.

No que diz respeito ao perfil dos candidatos buscados, as principais variáveis mapeadas se agrupam em: (a) características adscritas e posse de bens do candidato; (b) qualificações educacionais; (c) outras qualificações; (d) experiência e trajetória profissional; (e) capacidades e competências. A seguir, apresentamos os principais resultados obtidos.

PRINCIPAIS RESULTADOS: as transformações no desenho do perfil dos gerentes e executivos procurados nos anúncios

Características adscritas e posse de bens

Por características adscritas estamos nos referindo às exigências que são feitas em relação aos candidatos que se situam no plano dos atributos “inscritos” no indivíduo, tais como sexo e idade.⁵

⁵ Na língua inglesa, são utilizados dois termos para expressar os atributos ou competências que seriam ‘herdados’ – *ascription* – e que se diferenciam dos que podem ser adquiridos – *achievement* – com base no esforço de cada indivíduo. Essas expressões não encontram correspondência direta em termos conceituais na língua portuguesa, sendo necessária a sua adaptação. No nosso caso, estamos utilizando *adscrição* e *aquisição*, respectivamente.

Mas também ampliamos o conceito para dar conta de outros atributos que podem ser associados a algum tipo de pertencimento a grupos sociais ou a classe social, como é o caso das referências a ‘aparência’. Tradicionalmente, essas três variáveis (acrescidas de cor e religião) conformam o ‘núcleo duro’ ou o mais evidente da discriminação no mercado de trabalho.

Fortemente denunciadas e combatidas por diversos movimentos sociais (especialmente a demanda por ‘aparência’, que se revela excludente em relação às populações de baixa renda e aos negros), essas referências foram finalmente objeto de regulamentação específica,⁶ que as proíbe de aparecerem nos anúncios de emprego.

Esse fato, por si só, já explicaria tanto a redução de sua presença nos dois momentos considerados, quanto a maior incidência de critérios do tipo ‘paritários’ em relação ao sexo (ex: advogado (a); contador (a)....) – que se tornam ‘politicamente corretos’ e somam pontos à imagem da empresa.

Adicionalmente, duas outras variáveis podem ser incluídas a esse conjunto, embora se afastem da discriminação do tipo ‘tradicional’. São elas: a ‘posse de bens’ (exemplos: ‘com veículo próprio’,

te, como tradutores, embora imprecisos, de tais conceitos. Esses dois conceitos são amplamente difundidos na literatura sociológica, especialmente por meio da contribuição a Parsons, entre outros. Em sua acepção mais ampla, *ascription* e termos derivados representam “um processo de alocação de status onde a posição social do indivíduo é basicamente herdada a partir de suas características familiares e/ou individuais, tais como status socioeconômico dos pais, nível educacional dos pais, raça, gênero, estrutura familiar, local de nascimento, etc.” Já *achievement* e termos derivados representam o “processo de alocação de status no qual a posição social do indivíduo é basicamente construída a partir de suas características adquiridas ao longo da vida, como a educação, primeiro emprego, etc.” (Fernandes, 2004, p. 5)

⁶ Desde julho de 2003, os jornais cariocas (*O Globo*, *Extra*, *O Dia* e *Jornal do Brasil*) estão proibidos de veicular anúncios de emprego que exponham termos que possam restringir o ingresso de pessoas no mercado de trabalho, devido a atributos tais como sexo, idade ou cor. Também deixaram de ser veiculadas palavras e expressões que possam denotar qualquer tipo de discriminação, como, por exemplo, “boa aparência” e “boa apresentação”. Na ocasião, foi assinado um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta entre o Ministério Público do Trabalho e os referidos jornais, que passaram a publicar, na sua seção de classificados, o seguinte texto: “De acordo com o art. 5º. Da CR/88 c/c art. 373-A da CLT, não é permitido anúncio de emprego no qual haja referência quanto a sexo, idade, cor ou situação familiar, ou qualquer palavra que possa ser interpretada como fator discriminatório, salvo quando a natureza da atividade assim o exigir”.

‘com telefone’, ‘com computador e internet’, etc.), que é indicativa da presença de um determinado patamar de capital econômico, e o local de residência, devendo esse último ser abordado com ressalvas, uma vez que é também indicativo de um tipo de recrutamento que ultrapassa as fronteiras locais. Portanto, a questão de residir em um determinado município ou região pode tanto ser um fator que restringe o universo dos candidatos, quanto ser uma forma de transferir-lhes os custos com a mudança de residência, caso se interessem pelas vagas.

De todos os elementos enumerados, apenas a demanda por ‘local de residência’ cresce no período. Para os demais, a situação é inversa, o que pode ser imputado ao cumprimento da regulamentação (pelas empresas e pelas mídias responsáveis pela divulgação dos anúncios).

As referências a ‘aparência’, por exemplo, já pouco presentes em 1990, desaparecem totalmente em 2005, ainda que se saiba que, ‘de fato’, ela continua um fator considerado pelos empregadores em seu processo decisório no momento da contratação e promoção dos profissionais. O mesmo ocorre com a variável ‘idade’ que, presente em 16% dos casos em 1990, faz-se notar em apenas 3% dos anúncios na amostra de 2005.

Tabela 1 - Evolução das demandas por características adscritas e posse de bens – 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Sexo		3,0	2,3
Idade		16,0	3,0
Aparência / apresentação		4,0	0
Local de residência		1,0	5,7
Posse de bens		3,0	2,0
Total da categoria (anúncios que exigem ao menos um atributo adscrito ou de posse de bens)		21,0	10,7

Fonte: Pesquisa direta.

Experiência e trajetória profissional

O segundo conjunto de atributos que define o perfil dos candidatos aos cargos de gerentes e executivos consiste na referência e no detalhamento

da experiência profissional. A experiência representa o que Grün (1995) concebe como característica definidora da ‘via lenta’ para o ingresso na profissão, em que o indivíduo vai se habilitando para o exercício das atividades gerenciais no decorrer de sua trajetória profissional. Essa se opõe à ‘via rápida’, que comporta o conjunto de saberes atestado pelo diploma escolar. A questão da maior ou menor legitimidade dessas duas vias é objeto de fortes disputas sociais que transbordam para a definição das fronteiras da categoria e para a natureza das tarefas que são realizadas.

No nosso *corpus*, já em 1990, essa era uma exigência que se fazia presente em quase 90% dos casos. Passados 15 anos, o patamar não se reduziu, a despeito de ter havido, ao longo do período, um grande incremento na disponibilidade de profissionais titulados em condições de ascender ao cargo exclusivamente pela ‘via rápida’.

Mas o que chama a atenção não é a permanência dessa demanda genericamente definida, mas sim as transformações que ocorrem na sua especificação. Assim, quando detalhamos a experiência em subcategorias, podemos observar com maior nitidez as direções que são introduzidas nas exigências, bem como a sua crescente complexificação.

Nossos dados apontam para a permanência, no montante de exigências relativas do tipo ‘duração precisa’, uma queda no volume do tipo ‘incorporada ou simplesmente qualificada’, e um incremento significativo (mais de 14 pontos percentuais) na demanda pelo tipo ‘domínio preciso’.

Tabela 2 - Evolução das demandas por experiência 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Experiência incorporada ou qualificada		9,0	1,0
Experiência de duração precisa		57,0	58,0
Experiência de domínio preciso		71,0	85,3
Total (anúncios que exigem experiência)		88,0	90,3

Fonte: Pesquisa direta.

A experiência ‘incorporada’ ou simplesmente ‘qualificada’ é a expressão mais modesta da demanda por experiência. Indica apenas que o empregador valoriza esse atributo, sem, entretanto, incluir nenhuma complementação que a circunscreva temporal ou espacialmente. Esse tipo de demanda, presente em 9% dos casos em 1990, praticamente desapareceu em 2005.

Já a experiência de duração precisa, que é o tipo formado pela identificação de uma quantidade específica de anos ou de faixa temporal que delimita normalmente o patamar ‘mínimo’ de experiência que deve ser possuída pelos postulantes às vagas, não apresenta variações consideráveis no período. No entanto, quanto se observa a quantidade de anos que é solicitada, percebe-se que os anúncios estão mais exigentes: há uma redução da representação dos casos que fixam o intervalo de um a três anos como ideal e, inversamente, o crescimento nas empresas que solicitam mais de sete anos de experiência.

Normalmente a experiência de duração precisa é acompanhada por outros descritores que a complementam, referentes ao seu contexto de aquisição. Esses foram classificados na subclasse ‘domínio preciso’, e contribuem decisivamente para tornar as exigências mais detalhadas, incrementando o processo seletivo que é feito à distância. Em 1990, 49% dos anúncios exigiam experiência de duração precisa e de domínio preciso. Em 2005, esse percentual cresce para 54%.

Detalhando o enquadramento do tipo ‘domínio preciso’, tem-se que tais demandas ainda podem ser subdivididas com base na natureza desse domínio. Dessa forma, construímos os seguintes grupamentos: (a) experiência definida em relação ao tipo de empresa ou setor; (b) experiência definida com base na função que é ofertada; (c) experiência definida com base em função anteriormente desempenhada ou em seu contexto de aquisição; e (d) experiência definida pelo tipo de aplicação de conhecimentos.

Como demonstrado na Tabela a seguir, a tendência é de incremento das demandas que são feitas em todos os grupos de domínios, sendo que a

descrição do tipo de empresa ou setor na qual a experiência deve ter sido adquirida é o fator que apresenta o maior crescimento (mais de 15 pontos percentuais).

Tabela 3 - Evolução das demandas por experiência de domínio preciso – 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Tipo de empresa ou setor		20,0	35,3
Na função especificada		6,0	9,0
Em função anterior e/ou em seu contexto de aquisição		34,0	41,3
Na aplicação de conhecimentos		38,0	48,7
Total (anúncios que exigem ao menos um tipo de experiência de domínio preciso)		71,0	85,3

Fonte: Pesquisa direta.

Os formatos utilizados para definir o tipo de empresa ou setor em foco são bastante diversificados, mas sinteticamente pode-se afirmar que eles privilegiam a descrição de atributos como o porte da empresa, sua nacionalidade, seu setor de atuação, e também elementos que identificam genericamente a importância da empresa como os mais relevantes para fixar o ambiente de aquisição da experiência que é valorizado. Esses elementos tanto podem aparecer isoladamente quanto em combinações múltiplas.

Entretanto, é no lócus do campo da ‘aplicação dos conhecimentos’ e das ‘funções anteriormente desempenhadas ou em seu contexto de aquisição’ que se concentra o maior volume de exigências que detalham a experiência de domínio preciso, sendo que essas são expressas de maneira muito heterogênea, dificultando o seu agrupamento. Mas, com base nessa evidência, pode-se levantar a hipótese de que as empresas estariam, de fato, apostando na possibilidade de transferência do conhecimento tácito adquirido pelos profissionais para outros ambientes e contextos.

Finalmente, o que se percebe, nos anúncios, em relação à demanda por experiência do tipo ‘domínio preciso’ é que os empregadores estão mais propensos a especificar a natureza da trajetória

profissional do candidato buscado a partir de múltiplas referências combinadas entre si, já que os anúncios que fazem uso desse recurso (estabelecem a natureza do domínio a partir de duas ou mais indicações) estão significativamente mais presentes na amostra de 2005 do que o eram em 1990: em 1990, 25% dos anúncios especificavam dois ou mais tipos diferentes de domínios da experiência, em 2005 o percentual chega a 39,66%.

Formação acadêmica

A exigência por formação acadêmica não chega a ser tão dominante quanto o que se verificou em relação à experiência, mas é considerável a sua evolução nos dois períodos, passando de 66% em 1990 para 72,33% em 2005.

No entanto, é o detalhamento do nível de formação que nos permite ter uma melhor visão da natureza das mudanças em relação às demandas que são feitas pelos empregadores no tocante à escolaridade.

Os formatos que os empregadores utilizam para fazer menção à escolaridade desejada no perfil dos candidatos são bastante variados, sendo comum a prática de apresentar o nível de formação de maneira alternativa (médio ou superior; técnico ou superior, superior em curso ou completo, pós em curso ou completa).

Para facilitar a análise, consolidamos as diversas menções ao nível de formação em 3 grupos:

- Grupo 1 (exigências inferiores ao curso superior completo);
- Grupo 2 (exigências de graduação completa e (ou) de pós-graduação incompleta);
- Grupo 3 (exigências relativas à pós-graduação e a especializações).

Esse agrupamento permite evidenciar que, enquanto as demandas que recaem sobre o grupo 2 permanecem praticamente estáveis no período, as que incidem sobre o grupo 1 caem quase para a metade, e as que se voltam para o grupo 3 demonstram um crescimento expressivo. A explicação para esse movimento não pode desconsiderar

o forte incremento das matrículas nos cursos de graduação e também nos de pós-graduação, tanto *stricto* quanto *lato sensu*, que ocorreu com maior ênfase a partir de meados e final da década de 1990.

Tabela 4 - Evolução das demandas por qualificações acadêmicas – 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Grupo 1 (inferior à graduação completa)		12,0	6,3
Grupo 2 (graduação completa e pós incompleta)		52,0	50,0
Grupo 3 (pós-graduação completa)		1,0	16,0
Total (anúncios que exigem escolaridade)		65,0	72,3

Fonte: Pesquisa direta.

Mais do que associado às necessidades específicas para o exercício do cargo, a demanda dos empregadores pode estar sendo pautada pela oferta de profissionais mais bem titulados no mercado, e, assim, o critério ‘formação acadêmica’ seria utilizado como um instrumento de corte, tal como descrito pelas teorias da sinalização ou do filtro (Arrow, 1973).

Uma forma de nos aproximarmos dessa hipótese é inventariando, de um lado, os anúncios que especificam uma área de formação ou curso determinado (ex: “*formação superior completa em engenharia mecânica*”; “*com MBA e especialização na área financeira*”), ou aqueles que apresentam uma área ou curso de forma alternativa (ex: “*com curso superior em administração ou economia*”) e, de outro lado, os que não o fazem, referindo-se apenas ao nível da formação de modo genérico (ex: “*formação superior completa*”; “*desejável pós-graduação*”).

Em relação à demanda por formação técnica ou superior, percebe-se que, em 1990, a metade dos anúncios que as exigia o fazia na forma genérica. Já em 2005, apenas 36% estão nessa situação.

Já em relação à pós-graduação, a situação é bastante distinta. Praticamente ausente em 1990, assume, em 2005, o mesmo padrão que a graduação apresentava anteriormente, ou seja, praticamente a metade dos anúncios que a exige (49%) o faz

no formato genérico, e um número pouco maior (51%) ainda acrescenta os qualificadores de diferencial (“será um *plus*”; “é desejável”; etc.) quanto à posse desse tipo de certificado por parte dos candidatos.

Portanto podemos inferir que o mesmo tipo de papel jogado pela graduação, no início da década de 1990, quando a oferta de profissionais com esse tipo de formação ainda era restrita, repete-se agora em relação à pós-graduação. Isso pode ser indicativo de que os empregadores, no momento presente, estão valorizando muito mais um determinado conjunto de pré-disposições e atitudes ou ainda o capital cultural que se faz acompanhar dos diplomas desse nível do que propriamente as capacidades cognitivas ou os conhecimentos específicos que possam ter sido adquiridos pelos indivíduos em sua passagem pelos programas de pós. Uma vez que os diplomas de graduação já se tornaram mais ‘massificados’, seria o caso de buscar outras formas de manter as vagas protegidas para uma determinada elite (aqueles que podem, e conseguem, concluir a pós-graduação).

Por fim, vale assinalar que, em 2005, dos anúncios que exigem pós-graduação, apenas dois mencionam a pós *stricto sensu* (mestrado ou doutorado), e ambos para vagas na área acadêmica (Diretores de Faculdade). Todos os demais descrevem as demandas como ‘pós-graduação’; ‘especialização’; ‘MBA’; ‘pós-graduação ou MBA’; e ‘pós-graduação ou especialização’.

Outras qualificações: conhecimentos de informática, domínio de idiomas e conhecimentos técnicos

Diferentemente do que se poderia supor, as solicitações por conhecimentos genéricos de informática (internet e ferramentas do *Windows*), apesar de haver crescido no período, não chega a ser muito representativa no total de anúncios (variando de 10% em 1990 para 17,33% em 2005). Entretanto, é sabido que, especialmente para as funções hierarquicamente mais elevadas, o microcomputador é uma ‘ferramenta básica de tra-

balho’, e a capacidade de utilização de *softwares* genéricos (editores de texto, internet, planilha eletrônica), ao menos no nível de usuário, faz parte do dia-a-dia desses profissionais.⁷

Portanto era de se esperar que houvesse uma maior demanda em torno dessas capacidades, o que não ocorre. Levantamos a hipótese de que essa ausência pode ser devida a certa ‘naturalização’ de tais competências a um ponto tal, que se tornaria desnecessário explicitá-las, uma vez que elas teriam deixado de ser indicadoras de uma diferença. Dito de outra forma: no que concerne aos conhecimentos de informática, os empregadores estariam priorizando a explicitação de demandas voltadas para o domínio de *softwares* e *hardwares* que caracterizam alçadas específicas (como CAD, *softwares* de gestão, etc.).

Situação muito diferente ocorre quando se destacam as exigências por idiomas. De todas as qualificações consideradas, a demanda por fluência em um segundo idioma é, sem dúvida, a que apresentou crescimento mais expressivo no período. Presente em 18% dos casos de 1990, chega, em 2005, sendo solicitada em 50% dos anúncios, de modo coerente com o processo de abertura econômica e de internacionalização das empresas, que se tornam cada vez mais ‘globais’.

O inglês é o segundo idioma universalmente mencionado, mas as referências ao espanhol também se mostram em franco incremento.⁸ Mas o interessante é perceber que, além do aumento genérico na demanda por idiomas, há também uma transformação das formas com que são expressas as solicitações, apontando para uma maior complexidade e diversificação desse quesito. Isso pode ser evidenciado pela observação da quantidade de idiomas requisitados: em 1990, apenas 2% da

⁷ E tanto maior precisa ser a sua proficiência e autonomia nesse domínio quanto mais se reduz o staff intermediário e administrativo (secretárias, assessores) que se encontrava à sua disposição em momentos anteriores às ondas de *downsizing* e enxugamento das empresas.

⁸ Quando se trata de exigências por outros idiomas que não esses (casos do francês, alemão, japonês), observa-se que as vagas em questão localizam-se em multinacionais com tais nacionalidades, e a fluência nos seus idiomas ‘nativos’ visaria a facilitar a comunicação entre os quadros nacionais e os estrangeiros.

amostra exigiam mais de um idioma; já em 2005 esse montante chega a 13%.

Por outro lado, pode-se aventar que a maior oferta de profissionais no ‘mercado’ com o domínio do inglês faz com que ocorra aqui um fenômeno semelhante ao verificado em relação à exigência por diplomas de nível superior, qual seja: de marcador de diferença transmuta-se em requisito indispensável. Dessa forma, enquanto, em 1990, o nível de proficiência na língua podia ser menor (se fazendo acompanhar por qualificadores ‘fracos’, tais como: “*com conhecimentos em inglês*”; “*desejável prática*”; “*noções em*”; “*será um diferencial*”; etc.), em 2005 a maior parte dos anúncios solicita total domínio do idioma (o que é demarcado via qualificadores fortes, tais como: “*fluência em inglês*”; “*english is mandatory*”; “*inglês avançado*”).

No entanto, o mesmo não ocorre quando se trata do idioma espanhol. No geral, as empresas ainda aceitam uma performance inferior por parte dos profissionais, e a maior parte dos anúncios que exigem espanhol o faz com base em qualificadores mais fracos de proficiência.

Na rubrica ‘conhecimentos técnicos específicos’, consideramos todas as exigências presentes nos anúncios precedidas pelos descritores “*domínio de*” ou “*conhecimento em*”.

Tabela 5 - Evolução das demandas por domínio de idiomas – 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Exige um idioma		16,0	37,0
Exige dois ou mais idiomas		2,0	13,0
Exige inglês		18,0	49,3
Exige inglês com indicador FORTE de proficiência		8,0	38,0
Exige inglês com indicador FRACO de proficiência		10,0	11,3
Exige espanhol		1,0	11,3
Exige espanhol com indicador FORTE de proficiência		0,0	3,0
Exige espanhol com indicador FRACO de proficiência		1,0	8,0
Exige outros idiomas (que não inglês ou espanhol)		1,0	2,7
Total (anúncios que exigem idiomas)		18,0	50,0

Fonte: Pesquisa direta.

Esse tipo de demanda é marcadamente característica de recrutamentos do tipo externo, em que as empresas priorizam os profissionais que já acumularam, em suas trajetórias, determinados tipos de conhecimentos e experiências que possibilitam a redução dos custos com a formação interna. Embute, portanto, uma perspectiva positivamente associada à possibilidade de transferência desses saberes ou competências entre empresas e entre setores produtivos diversos, o que facilitaria a mobilidade desses profissionais.

Apesar de serem descritos em formato muito heterogêneo, tais conhecimentos técnicos podem ser agrupados em duas grandes categorias. Uma mais genérica, a qual denominamos de ‘*conhecimentos em ferramentas transversais*’, aponta para o domínio de ferramentas de gestão, de qualidade, de informática e de determinados *softwares* que são mais facilmente transferíveis entre as empresas, setores e funções. No geral, são saberes que podem ser adquiridos fora do ambiente profissional (por vias diversas: formação continuada, auto-aprendizado, educação formal, etc.). São exemplos desse caso: aplicativos de multimídia; conhecimento de normas de qualidade, ISO e QS; conhecimentos de E.R.P. (SAP, Microsiga); conhecimentos da norma ISO-9000 ou equivalente, conhecimentos de ferramentas de qualidade; ferramentas de gestão como planejamento, organização e controle e tomada de decisões; conhecimentos e práticas de gerência de projetos; conhecimentos e utilização comprovada das melhores práticas de gerência de projetos em acordo com o PMI; conhecimentos e experiência na utilização do MS Project; etc.

Já a segunda categoria, que denominamos ‘*conhecimentos do objeto específico do cargo ou do setor de atuação da empresa*’, engloba os saberes e competências que são normalmente mais associados à experiência tácita, ao exercício da função ou ao tipo de trajetória empreendida pelo profissional. São mais ‘particularizados’ que os anteriores e mais difíceis de serem adquiridos fora do ambiente profissional (embora essa não seja a regra exclusiva). São exemplos desse enquadramento: ter profundos conhecimentos de métodos pedagó-

gicos atuais em educação; conhecimento em toda rotina da área comercial; conhecimento em gestão financeira, elaboração de relatórios; domínio de cargos e salários, diagnóstico de clima organizacional, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção; sólidos conhecimentos em tributos e planejamento tributário (impostos diretos e indiretos); domínio das áreas de suprimentos, financeiro, contábil, recursos humanos, segurança e saúde ocupacional; bons conhecimentos nas áreas jurídicas; bons conhecimentos do mercado de agro-negócios; ter grandes conhecimentos na área de investimentos, produtos bancários e papéis no mercado acionário; etc.

Nos nossos dados, verificamos que a demanda total por 'conhecimentos técnicos específicos' apresenta um incremento ao longo do período, embora de forma bem menos acentuada do que ocorre em relação, por exemplo, ao domínio de idiomas. No entanto, quando analisamos a demanda a partir das duas categorias elaboradas, verifica-se que é em torno dos '*conhecimentos de ferramentas transversais*' que se imprime a maior alta proporcional, passando de 6% em 1990 para 16% em 2005.

Isso pode indicar uma valorização dos perfis do tipo 'profissional', cujo conhecimento pode ser formalizado e, portanto, transferível, por oposição ao 'artesanal ou artístico' que se define situacionalmente (Mintzberg, 2006). Porém há que se considerar com prudência a perspectiva de substituição de uma categoria pela outra. O que pode

estar ocorrendo, e que os casos da nossa amostra apontam, ainda que de forma incipiente, é uma sobreposição dos dois tipos de conhecimento: as empresas estariam mais propensas a exigir conhecimentos de ferramentas transversais e conhecimentos específicos do objeto. Ou seja, um não necessariamente substitui o outro. Desse modo, experiência tácita e formação (acadêmica ou não) se combinam em um contexto de recrutamento que se torna mais exigente.

Competências e (ou) capacidades específicas

O último conjunto de variáveis mapeadas que define o perfil dos gerentes e executivos solici-tado nos anúncios de emprego recai sobre o que denominamos por '*competências ou capacidades específicas*'.

Nesse conjunto, incluímos todas as demandas referentes à posse de determinadas capacidades por parte dos candidatos, estejam elas relacionadas à realização das funções, a competências sociais e relacionais, a características pessoais e outras. Nossa estrutura ficou assim composta: capacidades de disponibilidade de mobilidade e de horário; capacidades de comunicação e relacionais; capacidades empresariais e de gestão; capacidades associadas ao desenvolvimento e implicação com o trabalho; capacidades ou competências pessoais, comportamentais e sociais.

Tabela 6 - Evolução das demandas por conhecimentos técnicos - 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Conhecimento específico do objeto		29,0	33,3
Conhecimento de ferramentas transversais		6,0	15,7
Conhecimento do objeto + ferramentas transversais		2,0	9,0
Total (anúncios que exigem conhecimentos técnicos específicos)		33,0	40,0

Fonte: Pesquisa direta.

Tabela 7 - Evolução das demandas por competências e capacidades - 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Mobilidade e disponibilidade de horário		12,0	20,7
Comunicação e relacionais		20,0	20,0
Empresariais e de gestão		13,0	21,7
Desenvolvimento e implicação com o trabalho		11,0	12,7
Pessoais, comportamentais e sociais		22,0	15,3
Total (anúncios que exigem pelo menos um tipo de competência ou capacidade)		42,0	47,0

Fonte: Pesquisa direta.

A visão de conjunto permite identificar o incremento da quantidade de anúncios que exigem ao menos uma capacidade em cada categoria, tomando os dois cortes temporais definidos.

A seguir, veremos como os anúncios se comportam tomando cada categoria em separado.

Capacidades de mobilidade e disponibilidade de horário

Esse primeiro conjunto de capacidades escapa das definições usuais de competências, uma vez que remetem a condições de restrições ou possibilidades reais de cada pessoa para dispor da totalidade de seu tempo e do seu deslocamento espacial (representado por ‘mudanças de residência’ e ‘viagens’). Nesse sentido, essas capacidades não dizem respeito apenas ao indivíduo tomado isoladamente, mas repercutem sobre o núcleo familiar e sua organização ou estruturação. Sob certos aspectos, é um dos poucos conjuntos de atributos que possibilitam revelar as diferenças que se estabelecem entre as dimensões de gênero e geracionais, que normalmente se mantêm ‘ocultas’ na disputa pelas vagas.

Por trás de exigências enunciadas a partir da frase ‘disponibilidade de horário’, encontra-se a imprecisão das fronteiras entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer, entre a vida profissional e a vida pessoal, e sobressai exatamente a valorização dessa ampla ‘cambialidade’. Sem dúvida, mães de família, com filhos pequenos que não dispõem de um suporte doméstico ou familiar para o qual pos-

sam repassar os cuidados com a prole e com a ‘gestão’ do lar, terão menos chances de ‘dispor dos seus horários’ do que jovens solteiros (as). Da mesma forma, encontrarão mais dificuldades para estar ‘disponíveis para viagens’ ou ‘para mudanças’ do que seus parceiros ou seus e suas ‘concorrentes’.⁹

Em um contexto de trabalho onde o ‘nomadismo’ desponta como a referência ideológica do ‘bom profissional’, os laços que possam vir a manter os indivíduos atrelados a qualquer que seja o ambiente ou situação contam negativamente.

Ainda que esse tipo de exigência possa ser justificada por fatores decorrentes da ‘necessidade do trabalho’, como no caso das empresas que têm atuação transnacional (e suas demandas por ‘disponibilidade para viagens’), ou ainda decorrentes de contextos de recrutamentos alargados, que ultrapassam as fronteiras locais (e suas solicitações por ‘disponibilidade para mudanças’), a sua incidência nos anúncios não deixa de ser um fator que produz, ainda que de forma ‘não planejada’, um determinado tipo de discriminação, que atua sobre as dimensões de gênero, de gerações e também de classes sociais.

Das cinco categorias analisadas, essa é a que apresenta maior ocorrência de casos, chegando a estar presente em 20% dos anúncios de 2005. E a disponibilidade para mudanças é o fator que mais sofre aumento proporcional no período, o que também pode indicar a disseminação de práticas de recrutamento não constringidas espacialmente.

Capacidades de comunicação e relacionais

Nesse conjunto consideramos as demandas por atributos que apontam para a boa performance nos processos de comunicação e na inter-relação com outros indivíduos, sejam colegas, superiores, empregados ou clientes. Diretamente associada a

Tabela 8 - Evolução das demandas por capacidades de mobilidade e disponibilidade de horário – 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Disponibilidade para mudanças		4,0	7,7
Disponibilidade de horários		0	2,3
Disponibilidade para viagens		10,0	12,7
Total (anúncios que exigem pelo menos um capacidade de mobilidade e disponibilidade de horário)		12,0	20,7

Fonte: Pesquisa direta.

⁹ A esse respeito, ver pesquisa de Bruschini e Puppim (2004), realizada junto a mulheres executivas, que identifica como as restrições de mobilidade limitam as suas chances de promoção.

essa está a habilidade em 'liderança', que remete ao carisma (o 'espírito do líder') e às características pessoais do candidato que o legitimam diante dos subordinados, e não tão somente à sua posição definida pelo estatuto hierárquico ou pelos conhecimentos técnicos acumulados. Trata-se da capacidade de motivar e mobilizar as pessoas para atingir aos objetivos propostos.

Nessa categoria também estão incluídas as referências à inserção em determinadas redes de relacionamento, seja ela produto das atividades profissionais anteriormente desempenhadas ou ainda do convívio social em ambientes/grupos específicos. É sem dúvida, a categoria que mais diretamente remete à valorização do capital social dos indivíduos.

Em 1990, esse era o grupo de capacidades que apresentava o maior número de incidências (20% dos anúncios faziam referência a, pelo menos, uma das competências classificadas nessa rubrica), destacando-o diante de todos os demais. Passados 15 anos, sua proporção relativa nos anúncios permanece inalterada, indicando a perenidade de sua relevância.

Tabela 9 - Evolução das demandas por capacidades de comunicação e relacionais - 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Capacidade de comunicação		2,0	7,0
Capacidade relacional		11,0	9,0
Redes de relacionamento		1,0	3,3
Liderança		13,0	9,7
Total (anúncios que exigem pelo menos uma capacidade de comunicação e/ou relacional)		20,0	20,0

Fonte: Pesquisa direta.

Nessa categoria, as capacidades específicas conectadas aos processos de 'comunicação' se destacam das demais, quando se considera o seu crescimento. Aqui, nota-se a presença de marcadores que apontam para competências linguísticas que não se reduzem ao domínio formal da língua, ou de suas estruturas gramaticais e sintáticas. O que se encontra em questão é muito mais as condições de aceitabilidade da linguagem e do discurso, que

envolvem a competência do locutor na avaliação da situação do campo ou do 'mercado' onde será proferida a sua 'fala' (Bourdieu, 1983a, 1983b).

O segundo conjunto de habilidades contemplado na categoria agrega as 'capacidades relacionais'. Essas são explicitadas por meio de sentenças tais como: '*bom relacionamento interpessoal*', '*competência na interação com pares e superiores*', '*interpersonal skills*', '*good relationship with people*', entre outras.

Ainda mais abstratas e genéricas do que as capacidades de comunicação, podem muito bem englobar essas últimas e acrescentar, ao conjunto, certa 'disposição para a cooperação', ou ainda uma 'docilidade' intrínseca.¹⁰

Nas nossas amostras há uma leve queda da demanda em relação a essa capacidade, que passa de 11% em 1990 para 9% em 2005. Mas isso não nos autoriza a afirmar que o seu 'valor' estaria sendo minimizado.

Situação semelhante se dá em torno da capacidade de 'liderança', cuja queda no período é mais acentuada. Mas será que podemos afirmar que a 'liderança', para os gerentes, era mais relevante anteriormente do que se faz hoje em dia? Não parece ser esse o caso. Se tomarmos por apoio os textos produzidos para consumo dessa categoria de profissionais ou mesmo os artigos publicados na mídia comum, a temática da liderança e do líder é extremamente pujante. Porém, como Boltanski e Chiapello (1999) já demonstraram, no novo receituário moral que estabelece os traços relevantes do perfil dos gerentes modernos, o líder é aquele que tem a 'visão', e não mais o chefe hierárquico de antigamente; é o que em saber-se portador da visão, também sabe transmiti-la e sabe fazer com que os demais tomem aderência a ela; é o que, sem recorrer à força, atribui um sentido ao trabalho de cada um (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 119).

Dessa forma, o que se pode aventar como hipótese é de que, ao invés de estar em curso uma

¹⁰ Portanto, o que define o foco prioritário do 'bom relacionamento interpessoal' é a interpretação particular do recrutante, o que faz com que sua avaliação ou mensuração seja ainda mais dependente de quadros valorativos subjetivos.

redução real da relevância dessa capacidade, estaria havendo um deslocamento nos termos que são designados para explicitá-la. A 'liderança', assim, encarna-se na 'visão estratégica', sendo esta anterior a ela própria. A visão estratégica legitima a liderança, tornando-a menos dependente do carisma ou da capacidade de inter-relacionamento. Portanto, ausente dos anúncios em 1990, a 'visão' e a 'estratégia' ganham terreno em 2005, o que poderá ser melhor observado na descrição da próxima categoria.

Inversamente ao que ocorre com as duas capacidades analisadas anteriormente (relacionais e liderança), percebe-se o crescimento das referências à posse de relações específicas ou de 'redes de relacionamento' por parte dos candidatos. Ainda que estas sejam ínfimas quando se considera o conjunto dos dados, elas merecem uma atenção especial, por serem a explicitação, sem mediações, do valor diferenciado do capital social na disputa pelas vagas.

Se é verdadeiro que o capital social joga um papel fundamental nas condições de acesso às vagas, sendo o recurso prioritário que é acionado em mercados de trabalho mais informais (por oposição aos instrumentos e práticas formais), a sua explicitação, nos anúncios, como componente do perfil a ser possuído pelos candidatos atribui a esse capital (agora 'competência') outro nível de relevância, em que o componente material das trocas é destacado. Com isso, contextualiza-se esse capital a partir da possibilidade de agregação, aos portadores, de um valor não apenas simbólico, mas efetivamente mais 'real', além de estabelecer uma demarcação em relação ao tipo de capital social que tem relevância: não é o pertencimento a qualquer rede de relações que está em questão, mas tão somente àquelas que venham a se somar com os objetivos e os propósitos da empresa, ou que possam fazer render suas 'competências essenciais'. A empresa se apóia, então, no trabalho de manutenção das redes que é feito por cada indivíduo, segundo os seus próprios recursos e custas, para buscar o seu melhor posicionamento no mercado e (ou) sua longevidade.

A novidade aqui não é a importância ou o peso acordado a este tipo de 'competência', mas sim a sua passagem da esfera do não dito ou do subentendido para a total visibilidade, como se esta estivesse começando a ser 'naturalizada' nos discursos dos anúncios. As 'redes' de agora vão muito além da 'carteira de clientes' de então. O exemplo apresentado a seguir é emblemático dessa situação:

...que tenha trabalhado em grande corporação de qualquer ramo, na diretoria ou presidência por mais de dez anos, e que durante este tempo tenha criado amizades sólidas e duradouras, assim como construído sólidos relacionamentos com seus pares diretores e seus pares clientes/fornecedores. Amizade com estreito relacionamento, conhecimento e trânsito na presidência ou diretoria das grandes corporações. (Diretor de novos negócios)

Capacidades empresariais e de gestão

Esse agregado é formado pelas capacidades que remetem à performance em negociações, à 'vocação' empresarial e também às capacidades mais afeitas ao exercício de funções propriamente gerenciais, que atravessam tanto a gestão de recursos humanos quanto o domínio de técnicas associadas à administração e à gestão *lato sensu*.

De todas as categorias analisadas é a que aparece com maior incidência nos anúncios de 2005 (presente em 21,67% deles) e, juntamente com a categoria 'mobilidade e disponibilidade de horário', a que mais cresce proporcionalmente.

No conjunto, há o incremento de todas as variáveis consideradas na composição do grupo – empreendedorismo, negociação e gestão – sendo que, nas duas primeiras, este se dá de forma parcimoniosa, enquanto que, na última, é expressivo.

Há também o crescimento na quantidade de ocorrências. Em 1990, em 100 anúncios, foram registradas 17 ocorrências. Já em 2005, esse montante sobe para 36 para cada grupo de 100. Ou seja, os empregadores estão solicitando, em maior número, as capacidades associadas à gestão por anúncio individual.

Sobre as capacidades de negociação pode-se fazer uma análise semelhante à elaborada para as habilidades de comunicação. A competência em 'negociação' inclui essencialmente o bom conhecimento do jogo e das regras do jogo; ela é comunicação em ação, define o senso da oportunidade, o tomar a palavra em situação de fala e a perspicácia para o recuo e para o bom uso do silêncio. Nesse sentido, se é uma habilidade que pode se fortalecer com a experiência, ela é também a presença de uma determinada competência social que se atualiza em diversas situações: com clientes, com subordinados, com parceiros, com superiores, com acionistas, etc.

Já as capacidades denominadas por 'empreendedorismo', que crescem quase na mesma proporção, poderiam representar, à primeira mirada, um contra-senso ou um 'desvio' do conceito. O termo 'empreendedorismo' ganha terreno e significância social conjuntamente com a 'empregabilidade', com a redução dos 'empregos fixos', com a necessidade que se impõe a cada um para 'cuidar de si', de ser uma 'empresa individual', de mercantilizar o conjunto de capacidades de que se dispõe. Em mercados de trabalho 'flexíveis', o empreendedor é o que consegue transitar entre várias lógicas, tirando partido das oportunidades (ou criando as mesmas) segundo a conjuntura que se apresente. Em princípio, o empreendedor seria um 'concorrente' potencial das empresas estabelecidas, um possível criador de novos empreendimentos. Nos anúncios de emprego, o termo empreendedorismo é utilizado para designar a capacidade de 'cavar novos negócios', de 'buscar novas oportunidades', e, nesse sentido, é essencialmente associado a uma forte iniciativa e autonomia colocada em prol da empresa contratante. Incorpora-se o 'desvio' fazendo-o funcionar a seu favor. Dessa forma, o 'empreendedor' é totalmente compatível com o perfil do novo 'manager'. (Boltanski; Chiapello, 1999)

Por fim, a rubrica de 'gestão' reúne um conjunto bem mais heterogêneo de capacidades demandadas. Para fins de ordenamento, fracionamos essa rubrica em quatro sub-níveis: (1) capacidades

gerais de gestão; (2) capacidades estratégicas ou visão estratégica; (3) foco em resultados; e (4) gestão de pessoas e equipes. Os de número dois e três podem ser analisados como parte integrante do primeiro (capacidades gerais de gestão), destacando as novas estratégias empresariais para lidar com a questão da coordenação. Totalmente inexistentes em 1990, eles ganham terreno em 2005. Optamos por tratá-los em separado exatamente para destacar esta mudança de ênfase.

Tabela 10 - Evolução das demandas por capacidades empresariais e de gestão - 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	
	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Empreendedorismo	3,0	4,3
Negociação	4,0	5,7
Gestão:	8,0	17,3
Gestão (gerais)	5,0	6,3
Visão estratégica	0	6,0
Foco em resultados	0	4,0
Gestão de pessoas	3,0	6,3
Total (anúncios que exigem pelo menos uma capacidade empresarial e de gestão)	13,0	21,7

Fonte: Pesquisa direta.

As capacidades 'gerais de gestão' corresponderiam ao que Gracio (2001) define como expressão dos formatos 'tradicionais' da relação de trabalho, de matriz taylorista-fordista, em que o problema da coordenação do conjunto das atividades das empresas se dá pelo acionamento das linhas hierárquicas e 'de cima para baixo'.

Mas a virada substantiva nos conteúdos das exigências relativas às capacidades de gestão se dá a partir do acionamento de outras capacidades que se delineiam com maior nitidez: as capacidades estratégicas e o foco nos resultados. Percebe-se, aí, que a solução para a questão da coordenação, se não elimina os mecanismos anteriores que tomam apoio no controle, normalização e posição hierárquica, começa a lançar mão de novos dispositivos.

No plano das representações, para fazer frente a organizações mais competitivas, conectadas em redes, com trabalhadores autônomos e trabalhan-

do por projetos, é, de um lado, a ‘visão’ estratégica, a qualidade, que dará o alicerce para a mobilização (e para a legitimação do ‘líder’); e, de outro lado, o foco ou orientação para resultados que permitirá a sua ancoragem – e que possibilitará mensurar ou avaliar a eficácia dessa visão.

Essas duas sobressaem, portanto, dentre as novas competências de gestão que passam a ser solicitadas de forma explícita.¹¹ Ao mesmo tempo, elas se afastam das capacidades mais tipicamente conectadas ao exercício clássico das funções de enquadramento. Mesmo a ‘gestão de pessoas’, última das capacidades analisadas nessa categoria, e que poderia ser o lócus substantivo da permanência das funções de enquadramento, sofre a influência dos novos paradigmas, alterando-se a forma com que as empresas se referem às competências necessárias ao exercício da função.

Assim, dos gerentes, ao invés de se esperar que sejam competentes para ‘chefiar’, ‘dirigir’ ou ‘coordenar’ pessoas e equipes, tal como o era descrito em 1990 (termos que hoje são tidos como ‘ultrapassados’, por remeterem ao ‘enquadramento’ e ao ‘dar ordens’), demanda-se que sejam capazes, sobretudo, de ‘motivar’, ‘mobilizar’, ‘gerir’, ‘alinhar’, e ‘inspirar’, e ajudar no processo de desenvolvimento dos demais.

Capacidades de desenvolvimento e implicação com o trabalho

Essa categoria é formada por três subconjuntos de atributos: capacidade de trabalho em equipe; capacidade de iniciativa, autonomia e flexibilidade; e capacidade de comprometimento com o trabalho.

Comparativamente com as demais categorias analisadas até aqui, essa é a que apresenta menor incidência nos anúncios em 2005, além de

¹¹ O ‘novo’ aqui se refere menos à presença desse atributo como elemento constitutivo do perfil do gerente, o que de resto se manifesta desde há muito, e sim à sua explicitação ou destaque particular que ganha no texto dos anúncios. Novos termos para antigas funções, porém isso não deixa de ser significativo na configuração do vocabulário de gestão.

Tabela 11 - Evolução das demandas por capacidades de desenvolvimento e implicação com o trabalho 1990-2005 (%)

Variáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Trabalho em equipe		2,0	2,0
Iniciativa, autonomia e flexibilidade		6,0	8,7
Comprometimento		3,0	6,7
Total (anúncios que exigem pelo menos uma capacidade de desenvolvimento e implicação com o trabalho)		11,0	12,7

Fonte: Pesquisa direta.

agregar pouco crescimento ao longo do tempo.

Jackson (2001) entende que, à exceção das habilidades para trabalho em equipe, as demais fazem parte da categoria que ela define como ‘*job commitment characteristics*’, as quais, por sua vez, são representativas do ‘esforço’ do indivíduo, e, por isso, compõem o seu conceito de mérito alargado. Iniciativa, autonomia, flexibilidade e outros aspectos que remontam ao comprometimento com o trabalho seriam habilidades passíveis de serem adquiridas, e, sobre elas, o peso da ‘herança’, do capital social e cultural e (ou) do meio de origem seriam menos incidentes.

As referências às capacidades para ‘trabalho em equipe’ são bastante reduzidas no nosso corpus, e cabe levantar a hipótese de que elas podem estar sendo preteridas em prol das habilidades de liderança e relacionais, como já mencionado anteriormente.

Mas o mesmo não pode ser dito em relação à demanda por iniciativa, autonomia e flexibilidade, que, em nenhum dos dois períodos considerados, chega a ser significativa para o conjunto dos dados das amostras. Embora o passar do tempo não tenha contribuído para que se reduza o seu espaço, ao contrário, já que o que se verifica é um leve incremento, embora muito aquém do que seria de se esperar se tomarmos por base os discursos que se constroem em torno da necessidade de autonomia e de flexibilidade dos trabalhadores e gerentes.

Em termos de crescimento mais expressivo, o conjunto que se destaca é o formado pelas

capacidades de ‘comprometimento com o trabalho’, ainda que, em números absolutos, permaneça abaixo dos demais. Gracio (2001) identifica, nessas habilidades, traços do que ele denomina competências do ‘tipo tradicional’, por oposição aos dois conjuntos anteriores (trabalho em equipe e iniciativa e autonomia) que seriam característicos das ‘novas competências’. Seria de se esperar que o núcleo ‘tradicional’ tivesse sua importância reduzida, ao passo que as demais qualidades seriam crescentemente requeridas pelas empresas, segundo ele, devido, essencialmente, “à pressão da internacionalização das economias, da intensificação da concorrência e da transformação da natureza dos produtos, com ritmos acentuados de inovação” (Gracio, 2001, p. 8).

No entanto, o que nossos dados parecem aventar, ainda que muito incipientemente, é que atributos como ‘responsabilidade’, ‘auto-motivação’, ‘organização’, ‘comprometimento’, ‘hands-on’ entre outros, que são utilizados para designar o núcleo ‘tradicional’ de competências, não parecem estar sendo preteridos em prol das ‘novas tendências’. Até mesmo as mais tradicionais das demandas, como disciplina e pontualidade, mantêm sua vez, contrariando os arautos que acreditam que o ‘novo’ elimina por completo o ‘velho’. Portanto, se há espaço para solicitações que versam em torno das competências mais ‘modernas’, também há permanências que teimam em resistir à passagem do tempo (ou de novas abordagens).

Capacidades ou competências pessoais, comportamentais e sociais

Essa categoria busca dar conta do conjunto de capacidades ou de atributos solicitados que apontam diretamente para fatores vinculados à subjetividade, personalidade, aspectos físicos e sociais dos indivíduos. Corresponde à categoria que Jackson (2001) nomeia por “outras características pessoais” (*other personal characteristics*) que, somada às características adscritas e de posse de bens, configura-se como o que mais diretamente

aponta para a permanência da influência da origem dos indivíduos nas suas chances de disputa pelas vagas.

Assim, como ocorre com as características adscritas (cuja demanda nos anúncios reduz-se de 21% para 10,67% entre os dois anos considerados, conforme já exposto), o conjunto das capacidades pessoais, comportamentais e sociais também se apresenta em queda. Duas classes de atributos – ‘referências físicas’ e ‘subjetividade’ – são as principais responsáveis por esse fato, enquanto as demais permanecem estáveis ou sofrem leve incremento.

Tabela 12 - Evolução das demandas por capacidades pessoais, comportamentais e sociais 1990-2005 (%)

Varáveis	Anos	1990 (N=100)	2005 (N=300)
Referências físicas		14,0	8,3
Personalidade		3,0	3,3
Características sociais		1,0	2,3
Características morais e de empatia		0,0	1,3
Subjetividade		9,0	5,3
Outras		1,0	1,0
Total (anúncios que exigem pelo menos uma capacidade social, comportamental e social)		22,0	15,3

Fonte: Pesquisa direta.

No grupo denominado por ‘referências físicas’, encontramos atributos que são descritos como: ‘dinâmico’, ‘dinamismo’, ‘pessoas ativas’, ‘ágeis’, e ‘boa saúde física e mental’.

Já no grupo intitulado ‘subjetividade’, estão as demandas descritas a partir dos termos: ‘criatividade’, ‘espírito inovativo’, ‘inovação ou renovação’, ‘talentoso’, ‘que saiba trabalhar sob pressão’, ‘disposição para enfrentar desafios’, ‘assume riscos’, ‘auto-conhecimento’, ‘atitude determinada’, ‘desembaraçada’, ‘garra’, ‘vontade de aprender’. É interessante perceber que as solicitações relativas à criatividade e à inovação, bastante valorizadas nos textos que descrevem o ‘novo funcionamento do mundo do trabalho e o perfil dos trabalhadores mais requeridos’, eram pouco presentes nos anúncios de 1990. Esses se fixavam mais em atributos tais como ‘garra’ e ‘vontade de aprender’. Ao mes-

mo tempo, a questão da valorização da capacidade de ‘trabalhar sob pressão’ era inexistente em 1990, vindo a se colocar como questão mais recentemente, em paralelismo com a compressão do tempo, a urgência por resultados e o acúmulo de atividades sob os auspícios da polivalência.

Atributos diretamente conectados à personalidade dos indivíduos, tais como ‘ambição’, ‘persistência’, ‘entusiasmo’, ‘perfeccionismo’, ‘bom humor’, ‘desinibição’, ‘integrador’, ‘independente’ e ‘pragmático’, mantêm a baixa frequência nos anúncios nos dois períodos considerados.

Já as capacidades descritas como ‘morais e de empatia’ representam um elemento ‘novo’, que, mesmo sendo pouco expressivo no conjunto, revela, de um lado, a onda do ‘politicamente correto’ (como na demanda por um candidato que seja ‘socialmente sensível’ – na vaga para Diretor Industrial) e, de outro lado, a preocupação com a internalização do controle, especialmente após os ‘escândalos’ iniciados com o caso Enron em 2002 (como na demanda por ‘integridade’ para as vagas de Diretor Fiscal e de Diretor Jurídico-Tributário).

Por fim, as características sociais que

correspondem às demandas expressas nos termos de: ‘formação cultural ou nível cultural’; ‘identificação com a marca’; ‘discernimento pessoal’; ‘desenvoltura política’; ‘boa postura’ e ‘maturidade para relacionamento social’; apresentam um leve incremento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS - os anúncios para gerentes estão mais meritocráticos?

Os anúncios para gerentes e executivos estariam, de fato, dando maior relevância aos atributos que são considerados como mais meritocráticos? Para responder a essa questão, tomamos por base o quadro de análise desenvolvido por Jackson (2001) e Jackson *et al* (2002), que define um conjunto de atributos ‘típicos’ de mérito (mérito estreito), acrescido de outros atributos que também podem ser caracterizados como meritocráticos (mérito estendido), *vis-à-vis* os atributos que claramente ficam de fora dessa classificação.¹² Os resultados obtidos foram os seguintes:

As principais conclusões que podemos extrair com base na Tabela apresentada e no que foi

Tabela 13 - Evolução das demandas por atributos de mérito e não mérito nos anúncios – 1990-2005 (%)

Categorias (Mérito e não Mérito)	Anúncios de 1990 (N=100) com pelo menos uma incidência		Anúncios de 2005 (N=300) com pelo menos uma incidência	
	N	%	N	%
Mérito ESTREITO	69	69,0	226	75,3
Somente mérito estreito	24	24,0	43	15,8
Mérito ESTENDIDO	54	54,0	229	76,3
Somente mérito estendido	9	9,0	46	17,0
MÉRITO ESTREITO E (OU) ESTENDIDO	78	78,0	272	90,7
NÃO MÉRITO	44	44,0	137	45,7
Somente não mérito	4	4,0	8	2,7

Fonte: Pesquisa direta.

¹² Na categoria de *mérito estreito*, consideramos as seguintes variáveis: qualificações acadêmicas; outras certificações; registros em órgãos de classe; qualificações incorporadas; outras qualificações; capacidades associadas à iniciativa, autonomia e flexibilidade; comprometimento e envolvimento com o trabalho; capacidades associadas à subjetividade valorizadas no trabalho. Já na categoria de *mérito estendido*, foram incluídas as seguintes variáveis: domínio de idiomas; conhecimentos de informática; conhecimentos técnicos (domínio do objeto); conhecimentos técnicos (ferramentas transversais); capacidades empreendedoras; capacidades de negociação;

capacidades de gestão gerais; capacidades vinculadas a estratégia ou visão estratégica; foco em resultados; capacidades de gestão de pessoas e equipes. Finalmente, na categoria *não mérito*, agruparam-se as seguintes variáveis: sexo; idade; apresentação; residência; posse de bens; disponibilidade de horário; disponibilidade para mudança de residência; disponibilidade para viagens; atributos de personalidade; aspectos físicos; referências morais e capacidade de empatia; outras capacidades ou competências pessoais; capacidades de comunicação; capacidades relacionais; liderança; redes de relacionamento; aspectos sociais.

exposto até aqui são as seguintes:

Com o passar do tempo, os anúncios de emprego para gerentes e executivos, no Brasil, estão solicitando, em maior intensidade, atributos tidos como meritocráticos (porque passíveis de serem adquiridos via esforço e empenho individual). E isso ocorre devido tanto ao crescimento das demandas na categoria de mérito estreito (com primazia das credenciais escolares), mas também, e principalmente, pelo vigor desempenhado pela categoria de mérito estendido (com destaque particular para o incremento dos pedidos relativos ao domínio de idiomas e a alta proporção mantida em relação aos conhecimentos técnicos).

Porém isso não se dá à custa da eliminação da incidência das demandas por características do tipo não meritocráticas, que permanecem estáveis no período, ainda que variando significativamente na sua substância (menor presença de 'atributos adscritos' e de 'características pessoais' e maior de atributos de 'mobilidade').

Além disso, as credenciais escolares, quando tomadas isoladamente (ou seja, sem associação a outros atributos), são menos significativas do que já o foram em épocas idas. Em outras palavras: para o pleito às vagas analisadas, os diplomas são cada vez mais necessários, mas, ao mesmo tempo, cada vez menos suficientes.

Ao considerar as demandas por experiência (variável de maior relevância na perspectiva dos empregadores), apontamos que sua já alta incidência verificada em 1990 permanece com o passar dos anos, atingindo 90% dos casos. No entanto, há uma grande diferenciação nos formatos que são utilizados para contextualizá-la. As menções aos ambientes específicos que devem ter sido percorridos na trajetória profissional dos futuros candidatos se faz cada vez mais presente, circunscrevendo, além da temporalidade (anos de experiência requeridos), os espaços que são valorizados.

Diante do exposto, se fosse preciso resumir, em poucas palavras, os resultados a que chegamos a respeito dos anúncios de emprego voltados para gerentes e executivos, diríamos que, no período analisado, estes estão, sim, mais meritocráticos. E

também se revelam tão mais exigentes, que tende a ser muito reduzida a quantidade de candidatos capazes de apresentar simultaneamente todas as qualificações, capacidades ou competências requeridas. Além disso, atributos não meritocráticos permanecem em igual intensidade, mas com menor variedade e diferentemente valorizados.

Se aceitarmos como verdadeiro que, em contextos de expansão na oferta de profissionais titulados, o diploma como sinalizador tende a perder relevância para os empregadores, perceberemos que há um esforço destinado à constituição de outras cláusulas de barreira, fundadas sobre credenciais que não são necessariamente sancionadas pelas instâncias educacionais formais e que podem vir a ocupar o lugar das sinalizações que se tornaram difusas nos dispositivos anteriores.

Quantitativamente, são mais exigidos: mais anos de escolaridade, proficiência em maior número de idiomas. E, qualitativamente, são solicitados de forma diferente: experiência de determinada natureza, formação em determinado campo, conhecimentos de tipos transversais, capacidades de gestão estratégica e foco em resultados, por exemplo. Dificilmente essas configurações podem ser imputadas tão somente a 'necessidades' das empresas ou a exigências funcionais. E, quando postas em ação na esfera do recrutamento e seleção para o ingresso no mercado de trabalho, percebe-se que elas podem delimitar substantivamente o campo de candidatos em potencial, reduzindo as chances de mobilidade de alguns grupos.

A análise dos anúncios nos permite também perceber o quanto sua linguagem e conteúdo são afetados pelos vocábulos oriundos do 'neomanagerismo', que situa e genericamente decodifica um tipo específico de agir e de ser do profissional em alta conta no mundo contemporâneo (o 'grande' na acepção de Boltanski e Chiapello, -1999). E que esses termos, utilizados para fazer referência a pessoas, dispositivos, tarefas, etc., aos poucos se espriam para outras esferas da vida social, 'naturalizando-se' na medida em que conquistam outros adeptos: 'gerir' os afetos, 'administrar' conflitos familiares, 'agendar' o próximo encontro com

os amigos, são exemplos das apropriações que nos acostumamos a ouvir. Facetas da nova 'convenção cognitiva' (Grün, 1998), que apresenta o mundo como uma grande rede interconectada, global, aberta, paulatinamente consolida-se o consenso de que é nesse ambiente que o indivíduo, livre, poderá exercer sua autonomia e chegar, por seus méritos e esforço, ao ideal de manter-se incluído pelo empenho contínuo na renovação da sua 'empregabilidade'.

Para Boltanski e Chiapello (1999), os gerentes e executivos são os principais suportes e divulgadores desse novo discurso, desse novo 'espírito', desse sistema simbólico que reordena as posições e relações sociais. É a partir deles, para eles, com eles ou mesmo contra eles (os gerentes 'enquadrantes') que vão sendo redesenhadas as possibilidades de 'sucesso', as novas hierarquias sociais (e, nesse sentido, por que não dizer, das chances de mobilidade), em uma sociedade orientada por projetos.

Por outro lado, esse é um 'grupo social' em situação de transição, sujeito a perdas nos pilares que outrora fundaram sua 'identidade' ('assalariado de confiança' no dizer de Bouffartigue). Porém, nem por isso parece ter perdido a capacidade de 'dizer como o mundo deve ser', de apresentar, sobrepondo às já difundidas perspectivas oriundas das áreas da biologia, economia, mecânica, etc., um receituário próprio, de teor moral, que indica quais são os caminhos a seguir e a partir de que fundamentos a vida econômica, social e política deve ser analisada. Nesse sentido, a 'má' gestão é quase sempre a origem dos problemas, e a 'boa' gestão a solução a ser aplicada, qualquer que seja o 'projeto' (afetivo, profissional, financeiro, etc.).

(Recebido para publicação em novembro de 2006)
(Aceito em abril de 2007)

REFERÊNCIAS

- ARROW, Kenneth. Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, [S.l.], v. 2, n. 3, 1973.
- BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 216 p.
- BOLTANSKI, Luc. *Les cadres – la formation d'un groupe social*. Paris: Ed. Minuit, 1982.
- _____. ; CHIAPELLO Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: NRF Essais Gallimard, 1999.
- BOUFFARTIGUE, P. Les métamorphoses d'un salariat de confiance. *Faire Savoirs*, n.0, juin. 2001a. Disponível em: <<http://www.amares.org/revue/00/pdf/Dossier2.pdf>> Acesso em jan., 2006.
- _____. *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. Paris: La Dispute, 2001b.
- BOURDIEU, Pierre. O que falar quer dizer. In: _____. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Ed. Marco Zero Limitada, (1983a (1978)).
- _____. O mercado linguístico. In: _____. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Ed. Marco Zero Limitada, (1983b (1978)).
- BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andréa Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, [S.l.], v. 34, n. 121, p.105-138, jan./abr., 2004.
- FALCOZ C. *Bonjour les managers, adieu les cadres - le statut du cadre se vide de son contenu*. Paris: Ed. d'Organization, 2003.
- FERNANDES, Danielle Cireno. Estratificação educacional, origem socioeconômica e raça no Brasil: as barreiras da cor. In: IPEA. *Concurso de monografias*. Brasília: 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/SobreIpea/40anos/profissionais/monografiadaniele.doc>> Acesso em: ago. 2005.
- GOLDTHORPE, John H. Problems of meritocracy. In: HAKSEY, A.H. et al (Eds.) *Education – culture, economy, and society*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p.663-682.
- GOLDTHORPE, John H. The myth of education-based meritocracy – why the theory isn't working. *New Economy*, [S.l.], v. 10, dec., 2003.
- GRACIO, Sérgio. Sondagem ao mercado de emprego dos quadros, em 1989 e 1997. *Sociologia, Problemas e Práticas*. [S.l.], n.37, p.9-32, nov. 2001. Disponível em: www.scielo.oces.mctes.pt Acesso em: 27 ago, 2005.
- GRÜN, Roberto. *A revolução dos gerentes brasileiros*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1995. 144 p.
- _____. *A classe média no mundo do neoliberalismo*. *Tempo Social*: revista de Sociologia da USP, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 143-163, 1998.
- JACKSON, Michelle. Meritocracy, education and occupational attainment: what do employers really see as merit? Paper Number 2001-03. July. *Sociology Working Papers*, 2001. 24p. Disponível em: <www.sociology.ox.ac.uk/swps/2001-03.html> Acesso em: jul. 2005.
- _____. GOLDTHORPE, John H.; MILLS, Colin. Education, employers and class mobility. Paper prepared for the Oxford meeting of the INTERNATIONAL SOCIOLOGICAL ASSOCIATION, RESEARCH COMMITTEE 28, SOCIAL STRATIFICATION AND MOBILITY, April, 2002. Disponível em: <www.nuff.ox.ac.uk/rc28/papers/Jackson.pdf> Acesso em: jul. 2005.
- LAZUECH, Gilles. Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce. *Formation Emploi*, [S.l.], n.69, p.5-19, 2000. Disponível em: <[www.http://portail.cereq.fr/FEM/FEM691.pdf](http://portail.cereq.fr/FEM/FEM691.pdf)> Acesso em: ago. 2005.
- MARCHAL, Emmanuelle; TORNAY, Didier. Embaucher, sélectionner, valoriser. Les offres d'emploi dans la presse

française entre 1960 et 2000. *Rapport de Recherche du CEE – Centre d'Etudes de l'Emploi*. Paris, n. 3. Avril, 2002. 126 p.

MINTZBERG, Henry. *MBA? Não, obrigado – uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

POCHIC, Sophie. La professionnalisation des cadres? Actualité d'un débat ancien et mise à l'épreuve empirique. In: CONFERENCE INTERMEDIAIRE - SAVOIRS, TRAVAIL ET ORGANISATION, 22/24 sept. 2004. Paris: Association Internationale de Sociologie - Comité de Recherche 52, Sociologie des Groupes Professionnels. Disponível em: <http://www.printemps.uvsq.fr/Com_poch.htm> Acesso em dez. 2005.