

# 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@globo.com

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,<sup>4</sup> 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 contenham *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-

<sup>4</sup> 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%).

‘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 Grun (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.

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

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-

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’.<sup>9</sup>

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.

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

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 'vocalização' 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.

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.<sup>11</sup> 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

<sup>11</sup> 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

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.<sup>12</sup> 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.

<sup>12</sup> 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.

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, Lívia. *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 lingüístico". 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](http://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](http://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](http://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

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

*Karla von Dollinger Régnier*

Este artigo trata das transformações na substância do mérito a partir da perspectiva das empresas que utilizam anúncios de classificados de empregos visando à contratação de gerentes e executivos. Construiu-se uma base de dados com 400 anúncios coletados em jornais de circulação nacional e em bancos de empregos (*job boards*) na Internet nos anos de 1990 e 2005. Diante de contextos em que o incremento e a diversificação da oferta de profissionais titulados geram incertezas quanto à ‘qualidade’ do profissional buscado, outros parâmetros de sinalização são acionados, e o resultado é que o desenho do perfil dos candidatos torna-se cada vez mais elevado, complexo e detalhado, tanto no que diz respeito à formação educacional, mas também no que se refere ao tipo e natureza da trajetória profissional, à posse de conhecimentos específicos e de determinadas capacidades e competências.

**PALAVRAS-CHAVE:** meritocracia, mérito, gerentes, recrutamento, sociologia do trabalho.

**WHAT COUNTS AS MERIT IN THE  
PROCESS OF PRE-SELECTION OF  
MANAGERS AND EXECUTIVES IN BRAZIL**

*Karla von Dollinger Régnier*

This paper regards the transformations in the substance of merit from the perspective of companies that use classified ads seeking managers and executives. The database was built with 400 announcements collected in national circulation newspapers and in job boards in the Internet in the years of 1990 and 2005. In contexts in which the increasing numbers and diversification of graduate professionals generate uncertainties pertaining the ‘quality’ of the desired professional, other signalling parameters are needed, and the result is that framing candidates’ profiles becomes more and more complex and detailed, not only regarding his or her educational formation, but also concerning the type and nature of the professional path, to the amount of specific knowledge and certain capacities and competences.

**KEYWORDS:** meritocracy, merit, managers, recruitment, work sociology.

**CE QU’ON CONSIDERE COMME MÉRITE  
DANS LE PROCESSUS DE PRE  
SELECTION DES GERENTS ET DES  
CADRES AU BRÉSIL**

*Karla von Dollinger Régnier*

Cet article analyse les transformations qui ont eu lieu en matière de mérite, partant de la perspective des entreprises qui publient des offres d’emplois pour l’embauche de gérants et de cadres. Une base de données a été élaborée à partir de 400 annonces publiées dans des journaux nationaux ainsi que dans des banques d’offres d’emplois (*job boards*) sur Internet dans les années 1990 et 2005. Etant donné le contexte dans lequel le développement et la diversification des offres de professionnels diplômés gèrent des incertitudes relatives à la ‘qualité’ du professionnel recherché, d’autres paramètres ont été rajoutés. Il en résulte que le profil des candidats est chaque fois plus élevé, complexe et détaillé, non seulement en ce qui concerne leur formation universitaire mais aussi en ce qui concerne le genre et la nature de leur trajectoire professionnelle, leurs connaissances spécifiques ainsi que leurs capacités et compétences déterminées.

**MOTS-CLÉS:** méritocratie, mérite, gérants, recrutement, sociologie du travail.