

CRITÉRIOS UTILIZADOS – VALORES E CRENÇAS – NO PROCESSO SELETIVO DE JOVENS EM EMPRESAS DE PEQUENO-MÉDIO PORTE

Jorge Castellá Sarriera ¹
Marli Appel da Silva ²
Sheila Gonçalves Câmara ³
Maria Cláudia Rosa Taveira Mano ⁴
Paula Grazziotin Silveira ⁵
Raquel Gonsalves Ritter ⁶
Renata Viña Coral ⁷

RESUMO

Este estudo tem como objetivo discutir a estrutura do processo seletivo e os critérios utilizados pelos profissionais responsáveis por esse processo a partir de seis empresas de pequeno-médio porte de Porto Alegre. Essas empresas podem representar a possibilidade de emprego para pessoas com menor qualificação e para o ingresso de jovens com pouca experiência no mercado de trabalho, por oferecerem, muitas vezes, trabalhos mais operacionais. Observou-se que tais empresas apresentam pouca normalização desse processo: as habilidades-capacidades requeridas eram avaliadas a priori e os critérios de escolha baseavam-se sobretudo no senso comum dos selecionadores; ofereciam aos candidatos possibilidades de ascensão profissional restritas, benefícios elementares e, eventualmente, trabalho inicial sem a carteira de trabalho registrada. Portanto, as características do mercado de trabalho brasileiro – desarticulado e com ocupações pouco qualificadas – interferem na estruturação do processo de trabalho nas empresas de pequeno-médio porte e, como consequência, na configuração do processo seletivo. Por outro lado, a estruturação do processo de trabalho e do processo seletivo perpetua a desarticulação deste mercado de trabalho. Realiza-se neste artigo, portanto, uma reflexão sobre tais aspectos.

Palavras-chave: jovens, valores, crenças, processo seletivo.

1 Doutor em Psicologia Social e coordenador do Grupo de Pesquisa em Psicologia Comunitária da PUCRS.

2 Mestre em Psicologia Social e da Personalidade pela PUCRS.

3 Mestre e doutoranda em Psicologia social e da Personalidade pela PUCRS.

4 Bolsista de Iniciação Científica (CNPq) do Grupo de Pesquisa de Psicologia Comunitária da PUCRS.

5 Bolsista de Iniciação Científica (Pibic - CNPq) do Grupo de Pesquisa de Psicologia Comunitária da PUCRS.

6 Bolsista de Iniciação Científica (Fapergs) do Grupo de Pesquisa de Psicologia Comunitária da PUCRS.

7 Bolsista de Iniciação Científica (PUCRS) do Grupo de Pesquisa de Psicologia Comunitária da PUCRS.

Teor. Evid. Econ.	Passo Fundo	v. 9	n. 16	p. 101-119	maio 2001
-------------------	-------------	------	-------	------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Este artigo pretende analisar o processo de inserção das pessoas nas empresas de pequeno-médio porte a partir do processo seletivo, avaliando os critérios baseados nos valores e nas crenças adotados pelos selecionadores (empregadores). O processo seletivo é, normalmente, um recurso de inclusão-exclusão no trabalho e, portanto, no psicossocial, pois é através dele que as pessoas ingressam nos mais diferenciados campos profissionais e nas mais variadas instituições. Dessa forma, considera-se que estudos que enfoquem a inserção de pessoas nas instituições são de suma importância.

Entretanto, observa-se que faltam estudos sobre as atividades do processo seletivo, principalmente em relação à pequena e à média empresa. De acordo com Solomon (1992), as pequenas-médias empresas têm importante papel na economia: requerem pouco capital e geram empregos; apresentam melhor desempenho em atividades específicas, podendo atender com presteza a pequenos grupos ou segmentos de clientes; encontram espaços para atuar nos mercados locais e regionais, onde não há maior interesse por parte das grandes empresas; sobrevivem por atenderem rapidamente ao mercado e contrabalancearem a economia de escala, criando formas próprias de negócio, tais como as franquias. Além disso, podem representar a possibilidade de emprego e de trabalho para pessoas com menor qualificação e para jovens sem experiência.

No Rio Grande do Sul, onde esta pesquisa foi realizada, as empresas de pequeno-médio porte representavam 97,51% em 1997. Embora a expressão da pequena-média empresa na economia do Rio Grande do Sul seja inquestionável, é necessário considerar que os empregos gerados por essas apresentam remunerações baixas e que há nelas alta rotatividade (Sternberg, Jornada e Sobrinho, 2000), aspectos que devem influenciar na estruturação do seu processo seletivo.

Mesmo que as empresas de pequeno-médio porte tenham importante papel na economia, segundo informações prestadas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará – Sebrae-Ceará (2001), em relação às micro e às pequenas empresas (pode-se relacionar, em alguma medida, com a empresa de médio porte), algumas das características dos empresários dessas organizações são: normalmente, não têm formação acadêmica; aprenderam o ofício na prática, como empregados (com vícios da prática); são oriundos da área de produção ou de vendas; têm aversão a controles e informações; são altamente intuitivos; decidem empiricamente; limitam-se a acompanhar a concorrência; possuem estilo de administração autocrática/paternalista; “fazem de tudo”; têm coragem e capacidade de assumir riscos; são individualistas; têm visão e preocupação imediatistas; são descrentes de mudanças e aprendizagem; são desinfor-

mados – não lêem, não investem em autodesenvolvimento. Tais características fazem com que não invistam nas práticas de recursos humanos. De fato, 80% não utilizam práticas de treinamento e de desenvolvimento dos funcionários (Sebrae-Ceará, 2001).

Há, entretanto, a tendência de essas empresas continuarem a crescer em número no mercado econômico devido a: grandes corporações transformarem seus complexos em muitas empresas pequenas; consolidação da prática da franquia e da subcontratação das cadeias de pequenos fornecedores; aposentadoria precoce; informatização e robotização das empresas, que dispensam executivos e técnicos; terceirização de serviços públicos e das grandes empresas, além de alguns benefícios tributários (Sebrae-Ceará, 2001).

Torna-se, portanto, importante estudar características das pequenas e médias empresas pela expressividade que elas representam e poderão representar no mercado econômico, especialmente estudos em relação ao processo seletivo, por ser a forma de inserção dos trabalhadores nessas organizações.

Além de estudar os critérios baseados nos valores e crenças para o ingresso das pessoas em geral, especificamos esses aspectos em relação à contratação de jovens entre 16 e 21 anos, em virtude do significativo índice de desemprego apresentado para os adolescentes. O desemprego na faixa etária entre 10 e 17 anos estava na ordem de 50,1% no mês de maio de 2001; dos 18 aos 24 anos, era de 25,7%, ao passo que o desemprego total era de 15,6% na Região Metropolitana de Porto Alegre (Informe PED, 2001).

Dessa forma, a partir do problema de pesquisa, para este estudo adota-se o conceito de valor com base em Jones e Gerard (apud Montero, 1994), “como um objeto ou estado específico pela qual se luta, algo que se busca, que se elege (se é positivo) ou que se evita (se é negativo), algo que motiva a ação” (p. 114). Os valores são elementos mediadores de componentes afetivos (avaliativos) com a cognição (o que se conhece), que geram determinadas atitudes (valorativas); estão relacionados à cultura na qual a pessoa está inserida. Como cada pessoa tem uma série de valores interdependentes entre si, podemos dizer que existe um sistema de valores.

Assim, conceitua-se crença como um produto cultural, algo em que as pessoas ou grupos crêem, explicitado verbalmente ou por condutas específicas: “A crença é, pois, um processo cognitivo, mediador, com características de variável interveniente, absolutamente hipotética, que ao aparecer avalia algo e permite predizer que pode ocorrer algo a respeito de um objeto determinado” (Montero, 1994, p. 113).

Com base nessas conceituações, objetiva-se conhecer o processo seletivo, bem como os processos de trabalho nos quais as pessoas selecionadas irão atuar, além dos benefi-

cios oferecidos, pois acreditamos que tais aspectos se referem à visão de ser humano e de administração dos negócios, revelando as crenças e valores implícitos dos empregadores.

Pretende-se, portanto, responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os valores e as crenças empregados pelos selecionadores nos processos seletivos de jovens nas empresas de pequeno-médio porte?

Processo seletivo

O processo seletivo é uma atividade obstrutiva, de escolha, de classificação e decisão para o ingresso de pessoas nas empresas, visando comparar os requisitos para o cargo e o perfil das características do candidato (Chiavenato, 1997).

Em virtude das transformações do mundo contemporâneo, surge a tendência a reconhecer o “inevitável *coeficiente valorativo* do observador em qualquer domínio do conhecimento” (Reale, 1999, p. 23). Como conseqüência, nasce a compreensão de que o processo seletivo é sempre perpassado pelas crenças e valores dos selecionadores, gerando determinadas atitudes e comportamentos por parte desses em níveis pessoais e como representantes da cultura organizacional.

Assim, a necessidade de garantir critérios éticos nos processos seletivos não descarta, necessariamente, a subjetividade do selecionador na avaliação das pessoas, pois, se um avaliador é “menos capacitado” para a realização de processos seletivos, pode tomar decisões a partir de crenças e valores meramente pessoais, sem maiores critérios e autocrítica; de outra forma, um selecionador capacitado utiliza-se de sua experiência e conhecimento para tomar decisões a respeito de pessoas que poderão ser produtivas nas atividades e nas situações sociais do trabalho.

Essa nova tendência vem se contrapor à concepção que se tinha de que seria possível garantir um caráter de “cientificidade” às escolhas das pessoas, na medida em que se buscava evitar a subjetividade dos avaliadores ao padronizar as habilidades das pessoas com base em medidas estatísticas de testes psicométricos, tendo em vista que a base filosófica do processo seletivo fundava-se no funcionalismo (Schultz e Schultz, 1998). O início histórico da prática de selecionar pessoas de uma maneira mais técnica data da época da I Guerra Mundial, sendo amplamente utilizada na II Guerra para a seleção de militares para o exército americano. Após esse período, as técnicas seletivas foram levadas para as empresas com a finalidade de tornar mais objetiva a escolha de pessoas para vagas existentes, pensando-se, assim, superar a subjetividade do selecionador e escolher a pessoa certa para o lugar certo (Chiavenato, 1997).

Na atualidade, em razão da necessidade de mudanças das organizações e do crescimento da administração das empresas com base nas teorias das contingências, o processo seletivo ganha novo enfoque e tende a não apenas adotar os antigos testes psicométricos ou a entrevista como único método seletivo, mas, também, a utilizar métodos que permitam avaliar os candidatos em relação a sua potencialidade no desempenho das tarefas e nas situações de trabalho em equipe, tais como dinâmicas de grupo, provas situacionais, testes projetivos, entre outros.

Tais métodos necessitam da avaliação, inclusive subjetiva, do selecionador, requerendo profissionais capacitados, pois, segundo Chiavenato (1997), o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz e necessita “saber trazer os melhores talentos para empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal” (p. 262).

Ao trazer talentos para a empresa através do processo seletivo, os resultados do processo podem ser significativos. Entre outros, podem-se citar: maior satisfação com as tarefas; maior permanência dos funcionários e, portanto, menor rotatividade; maior capacitação das pessoas e, portanto, produtividade das organizações; melhoria das relações humanas dentro da empresa e otimização dos recursos aplicados na contratação de pessoal (Chiavenato, 1997).

Mercado de trabalho brasileiro

Embora haja uma nova tendência mundial na administração dos processos de seleção e uma visão de sua importância para a produtividade da empresa, nem sempre tais questões são devidamente consideradas por parte das empresas brasileiras, tendo em conta a estruturação do mercado brasileiro de trabalho. Esse se estruturou, historicamente, de forma desarticulada, com proliferação de ocupações de baixa qualificação e escolaridade, carecendo de políticas de emprego mais consistentes e de um padrão de negociação coletiva, com disponibilidade de trabalhadores de baixo custo em relação ao baixo número de empregos formais (Dedecca, 1998a).

Dessa forma, o processo seletivo tornou-se, de modo geral, simplificado, por avaliar, muitas vezes, pessoas com baixa qualificação e, também, pela abundância de trabalhadores. A substituição desses não era tida como significativamente onerosa em relação ao alto custo que representava o investimento em capacitação; assim, houve a preferência pela substituição de pessoas.

Pode-se constatar esse fenômeno pelos altos índices de rotatividade dos trabalhadores no Brasil. No período de 1988-1993, por exemplo, a rotatividade média foi de

47% nas empresas em geral. Quanto ao porte da empresa, nesse mesmo período, temos um percentual de: 72% para empresas com até 9 funcionários; 65% para empresas com 10 a 49 funcionários; 62% com 50 a 99 funcionários; 54% com 100 a 499 funcionários e 22% com 500 ou mais funcionários (Gonzaga, 1998).

Após a década de 90, surgiram outras duas problemáticas: *uma maior desestruturação e um novo desemprego estrutural*. A desestruturação do mercado combina altas taxas de desemprego aberto, o *desassalariamento* e a geração insuficiente de postos de trabalho, muitas vezes precários e de baixa produtividade (Pochmann, 1998). Além disso, os empregos no Brasil são historicamente precários em razão do pouco investimento em treinamento e capacitação das pessoas, ocasionando permanente baixa produtividade, alta rotatividade e baixos salários (Gonzaga, 1998).

Uma nova política econômica foi adotada com foco na abertura externa e na racionalização da base produtiva, aliada ao fenômeno da globalização. Houve a desnacionalização de setores produtivos pela fusão ou aquisição de empresas tradicionais ou, mesmo, a associação com grupos estrangeiros. Surgiram grandes conglomerados e, por outro lado, o enfraquecimento da empresa nacional e a proliferação das micro e pequenas empresas com alta taxa de mortalidade, mudando a dinâmica produtiva e econômica do país (Diniz, 1999). Dedecca (2000) denomina esse fenômeno de *internacionalização da economia brasileira*.

Houve, também, uma paulatina racionalização produtiva em uma situação de recessão, aliada à terceirização de trabalhos, focalização da atividade econômica, modernização tecnológica e organização pontual, ampliando o desemprego e a oferta de trabalhadores no mercado de trabalho. As grandes empresas optaram, em muitos casos, por “recrutar, quando necessário, os trabalhadores com melhor nível educacional e de qualificação e, em consequência, por reduzir os custos de adaptação e treinamento desse trabalhador” (Dedecca, 1998b, p. 130).

As grandes empresas, por contarem, muitas vezes, com mais recursos, administradores mais capacitados e maior possibilidade de atualização e recebimento de informações, passaram a implantar as novas tendências nos processos seletivos, o que não aconteceu, necessariamente, com as empresas de pequeno-médio porte.

Pode-se considerar, portanto, que esses fenômenos históricos do mercado de trabalho brasileiro ocasionaram uma multiplicidade de posturas na administração de processos seletivos por parte das empresas, que podem contar com processos ainda simplificados ou com estruturas complexas com métodos avançados.

2 MÉTODO

A amostra foi composta por seis empresas de pequeno-médio porte de Porto Alegre, sendo que uma é da área de indústria de transformação (têxtil); outra, da construção civil; três, da área de comércio (vendas de material dentário, vendas de produtos de beleza e supermercado) e uma, da área de serviço (correio e telégrafo). Três empresas são franquias e três, proprietárias da própria marca.

A escolha da amostra foi intencional, a partir de uma listagem oferecida pelo Sine Adolescente, contendo empresas da Região Metropolitana de Porto Alegre-RS, Brasil, que empregavam jovens e que utilizavam os serviços da entidade para o recrutamento dessa população. Fez-se contato com algumas dessas empresas e levantou-se o seu interesse em participar da pesquisa. Buscou-se, para a composição da amostra, abarcar os três principais segmentos da economia: serviço, indústria e comércio. As empresas foram classificadas como de pequeno e de médio porte a partir do número de funcionários, de acordo com a classificação utilizada pelo Sebrae-Ceará (2001), indicada a seguir.

Porte para o segmento da indústria:

Micro - de 1 a 19;

Pequena - de 20 a 99;

Média - de 100 a 499;

Grande - Acima de 500.

Porte para os segmentos do comércio e do serviço:

Micro - de 1 a 9;

Pequena - de 10 a 49;

Média - de 50 a 99;

Grande - Acima de 100.

Os entrevistados foram escolhidos por serem os responsáveis diretos pelo processo seletivo destas empresas, ou seja, por serem os selecionadores. As entrevistas foram semi-estruturadas e baseadas no modelo de Clemente-Días et al. (1992); todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Para a análise das informações, utilizou-se o método elaborado por Spink et al. (1999), que constou de: escuta minuciosa de cada entrevista e na transcrição, leituras aprofundadas para o estabelecimento das categorias, elaboração dos *Mapas de Associação de Idéias*, elaboração das *Árvores de Associação*, análise descritiva de cada selecionador/empresa, análise comparativa das categorias e análise interpretativa. As categorias de análise, estabelecidas com base na escuta e nas leituras das entrevistas, foram: inves-

timento da empresa, etapas do processo seletivo, critérios de seleção de pessoal e conceitos sobre as pessoas.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Com a finalidade de permitir uma síntese das informações e garantir o conceito de *visibilidade*, compreendido como o “sentido da interpretação” (Spink et al., 1999, p. 104), aspecto considerado prioritário na pesquisa qualitativa, as informações mais significativas foram dispostas em quatro quadros: o Quadro 1: *Informações sobre os entrevistados* traz informações a respeito do cargo, forma do contrato de trabalho, idade, escolaridade e estado civil dos entrevistados, ou seja, sobre “quem fala” como responsável pela seleção e em nome da empresa; o Quadro 2: *Estruturação da Empresa em relação aos Recursos Humanos* contextualiza informações a respeito de alguns processos de Recursos Humanos; o Quadro 3: *Amostras de crenças e valores desejados pelos selecionadores*, apresenta um recorte de algumas falas dos entrevistados que ilustram seus valores e crenças sobre os critérios desejados pelos selecionadores e o Quadro 4: *Amostras de crenças e valores evitados pelos selecionadores* apresenta um apanhado de algumas falas dos entrevistados que ilustram seus valores e crenças sobre os candidatos que geram atitudes evitativas por parte dos selecionadores.

Quadro 1 - Informações sobre os entrevistados

Empresas	Entrevistados
Comércio dentário	Diretor, proprietário, 2º grau completo, 48 anos, casado
Produtos de beleza	Gerente de Recursos Humanos, CLTista, 2º grau completo, 45 anos, casada
Construção civil	Psicóloga, CLTista, 32 anos, casada
Indústria de transformação	Psicóloga, CLTista, 27 anos, solteira
Supermercado	Diretor, proprietário, administrador de empresas, 36 anos, casado
Correio e telégrafos	Diretora, proprietária, 2º grau completo, 38 anos, casada

Quadro 2 – Estruturação da empresa em relação aos recursos humanos

Comércio dentário	Produtos de beleza (Franquia)	Construção civil	Indústria de transformação	Supermercado (Franquia)	Correio e Telégrafos (Franquia)
Trabalho na Empresa					
<ul style="list-style-type: none"> - 30 funcionários - Existem 2 lojas independentes - Não trabalham por comissão - As funcionárias atendem em uma ordem (rodízio no atendimento) - Existem metas de vendas (metas para cada vendedor e meta da loja) 	<ul style="list-style-type: none"> - 92 funcionários - A empresa trabalha com sistema de vendas em balcão e reestruturar-se-á para o sistema de <i>self service</i> - Há um salário base (piso da categoria) acrescido de comissão - O trabalho desenvolve-se a partir de metas por vendedor e por equipe (loja) 	<ul style="list-style-type: none"> - 170 funcionários - Divisão clássica do trabalho para esse ramo de atividades (parte administrativa e de obras) 	<ul style="list-style-type: none"> - 160 funcionários - Às vezes, a cada final de safra, ocorre necessidade de diminuir o pessoal. - Possuem equipamentos (EPI) contra ruídos - Polivalência no cargo: aglutinamento de tarefas - Por trabalho em equipe: resolução de problemas em conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> - 34 funcionários - Atividades tradicionais para esse ramo de atividades, com divisão de cargos conforme a necessidade de desenvolvimento destas (caixa, empacotador, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - 20 funcionários - O trabalho é automatizado - Para o cargo de Caixa (o maior cargo existente) é necessário treinamento pela matriz e experiência em outro cargo
Investimento na Empresa					
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de horários para estudos (liberação de hora-extra) - Cursos para o vendedor, além de reciclagem. Para os contínuos: algumas orientações no ingresso - Proporciona a promoção interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas os novos funcionários recebem um curso. - Flexibilidade de horários para os estudos (liberação de hora-extra) - Proporciona a promoção interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona a promoção interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Papel social contratando pessoas carentes (jovens) - Treinamento anual para determinados cargos - Treinamento no local de trabalho para funcionários sem experiência - Novo funcionário passa por um processo de "integração" para conhecer os setores da indústria - Promoção interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona algumas vantagens (adiantamento de salário e férias) para os bons funcionários - Proporciona a promoção interna 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa oferece cursos, quando necessário, se o funcionário "valer a pena" - Flexibilidade de horários para os estudos (liberação de hora-extra) - Proporciona a promoção interna
Etapas do Processo Seletivo					
<p>Recrutamento: contato com o Sine e indicações</p> <p>Seleção: entrevista com o proprietário. Período de adaptação (30 dias) como funcionário temporário; após, assinatura da carteira de trabalho</p>	<p>Recrutamento: pesquisa nas fichas de solicitação de emprego preenchidas na loja</p> <p>Seleção: verificação da carteira de trabalho, entrevista com a responsável pelo RH e a final com a gerência. Treinamento sobre os produtos; depois, teste sobre a aprendizagem</p>	<p>Recrutamento: entram em contato com o Sine e o Ciec; se existe urgência, colocam anúncio no rádio e jornal</p> <p>Seleção: verificação da carteira de trabalho, entrevista com o responsável pelo RH e a final, com a gerência</p>	<p>Recrutamento interno: é a primeira ação</p> <p>Recrutamento externo: placas na frente da empresa ou indicação dos funcionários. Em alguns casos, utilizam anúncios em jornais e o Sine.</p> <p>Seleção: verificação da carteira de trabalho, entrevista com o responsável pelo RH e com a gerência (final). Novos funcionários recebem treinamento dos funcionários mais antigos no local de trabalho</p>	<p>Recrutamento: utilizam o Sine</p> <p>Seleção: entrevista com o proprietário da empresa</p>	<p>Recrutamento: indicações dos funcionários da empresa, se necessário, põem anúncio em jornais.</p> <p>Seleção: verificação da carteira de trabalho e checagem de referências nos empregos anteriores</p>
Críticas de Seleção de Pessoal					
<ul style="list-style-type: none"> - Cargo de contínuo (<i>Office-Boy</i>): idade entre 14 e 16 anos, não precisa ter experiência. Cargo de Vendedor: exigem-se experiência, 2º grau completo, boa aparência e sexo masculino 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os cargos: segundo grau completo e idade mínima de 17 ou 18 anos - Cargo de vendedor: sexo feminino, boa aparência, não é necessário experiência. Após ingresso, treinamento sobre os produtos e um teste para avaliar a aprendizagem - Cargo de caixa: sexo masculino e experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Cargos no escritório: escolaridade de acordo com a função, preferência para pessoas sem experiência e idade mínima de 18 anos - Cargos na construção civil: não precisa ter escolaridade; não contratam mulheres 	<ul style="list-style-type: none"> - Só contratam maiores de idade - Escolaridade mínima: 5ª série, em alguns cargos exigem 1ª ou 2º grau completo - Em cargos mais específicos é exigida experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratam pessoas a partir dos 14 anos - Para alguns cargos é exigida experiência - Avaliam a situação familiar - Não exigem muita escolaridade 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridade mínima: 1º grau completo - Tem que ter alguma experiência - Idade mínima: 18 anos - Preferem contratar pessoas do sexo masculino, exceto para caixa - Boa aparência

Quadro 3 – Amostras de crenças e valores desejados pelos selecionadores

APARÊNCIA

"O que a gente, assim, dá prioridade? Primeiro tem que ter uma boa aparência. Por quê? No nosso caso, a gente trabalha com documentos, né? Então, no momento que ele entra numa empresa, ele tá nos representando." (Correio e Telégrafo)

"O esquema da aparência, não é que a gente queira boa aparência, porque se tu ver aqui na loja, não é isso. Mas a gente quer um pessoal limpo." (Supermercado)

HONESTIDADE

"Não precisa ser dois anos de emprego. Dois meses. Se ele saiu de lá numa boa, limpo, não tem problema." (Correio e Telégrafo)

"Acho que não pode mentir, tem que trabalhar sério. A gente não esconde nada de ninguém, porque quer que todo mundo trabalhe sério." (Supermercado)

DINAMISMO

"Uma pessoa que só no tu conversar já vê que é dinâmica." (Empresa de produtos de beleza)

(para os contínuos) "Ele tem que ser ágil, esperto. (...) tem que ser dinâmico, ágil e ter jeito também." (Comércio de Material Dentário)

AMBIÇÃO

"Vontade. (...) Então, se o guri vale, já botamos no Sedex, aí, do Sedex ele já vai para o computador. Se o guri vale a pena investir, a gente já dá um curso desses aqui, do Senac, de uma semana, específico pra o que ele vai fazer, lógico. A gente investe..." (Correio e Telégrafo)

"E assim é esse jovem, que tá muito nessa faixa etária de idade de querer ambição, é uma coisa boa, a gente valoriza muito." (Indústria de Transformação)

"Nós procuramos desenvolver aqueles que têm essa pretensão. A D. Maria é um exemplo de pessoa que é batalhadora e está se desenvolvendo. Era faxineira, hoje é cozinheira..." (Supermercado)

FACILIDADE DE RELACIONAMENTO

"Uma das normas é estar sempre disposta, amável." (Empresa de produtos de beleza)

CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM

"A gente prefere até dar vaga para aquele que estuda porque eles crescem mais rápido." (Supermercado)

COMUNICAÇÃO

"Então a gente procura pegar aquela pessoa mais desenvolvida, que fala melhor." (Supermercado)

"Quando tu conversa com a pessoa tu já vê. É, a gente procura alguém que saiba conversar com o pessoal." (Comércio de material dentário)

"A apresentação pessoal, o vocabulário. Ah, a própria forma como ele contata com a gente aqui. Se é de uma forma com mais educação, se é mais extrovertida ou introvertida." (Indústria de Transformação)

RESPONSABILIDADE

"Aí a gente vai pra parte de vendedores de balcão ou externo, ele tem que ter mais responsabilidade, né, ser uma pessoa mais responsável." (Comércio de Material Dentário)

"Ah, responsabilidade, claro que dosada com a idade, né? Porque não tem experiência profissional, então eu avalio isso na área escolar. Como é que ele se compromete com as atividades, como é que se envolve com aquilo que assume, então vou vendo o tipo de comprometimento dele, a responsabilidade, vamos dizer assim, até a metodologia de estudos, como é o hábito dele de estudar, se ele foi reprovado, em quais matérias ou pontos que ele se acha mais frágil ou mais forte, né?" (Indústria de transformação)

DISCIPLINA

"Em termos de disciplina, porque às vezes é uma questão que o jovem não tem vivência da disciplina de uma empresa. Então aquela questão de entrar em tal horário e sair em outro, como é que ele lida com isso. Através da área escolar a gente vê isso. Se ele já foi expulso da escola ou da sala de aula. A gente começa ter uma base de como que são as características pessoais e futuramente profissionais dele." (Indústria de transformação)

Quadro 4 – Amostras de crenças e valores evitados pelos selecionadores

SEXO

“Sim. Ah, tipo assim, se eu pegar uma estagiária pra, pra apontador de obra, vai tá lá no meio da obra, eu não posso pegar uma menina. Vai ficar no meio do... não tem banheiro, não tem nada! Eu não posso botar lá no meio de obreiros. É uma coisa que não tem como botar. Pode até ‘ah, é preconceito’, mas é, não tem. Então já não adianta procurar mulher, em hipótese nenhuma. Agora, se é trabalho no escritório, não. Aí não tem problema. Vai esporadicamente à obra, e não tem inconveniente. Mas se é pra trabalhar lá, direto, é difícil.” (Empresa de engenharia)

APARÊNCIA

“É fundamental a aparência. Tu sabes como é o jovem hoje. Nem todo o jovem se veste lá sei eu... com aquelas roupas. Eu tenho filho jovem e também sei como é. Se bem que o meu gosta de ser ‘mauricinho’. Sorte minha... Então, acho que nós precisamos é isto, então a gente já vê. Às vezes até conversando com o jovem ele muda. Porque nós precisamos de uma pessoa maquiada, e tu sabes que, às vezes, a menina não gosta de usar maquiagem. Então a gente conversa, ela aceita. É lógico que ela vai ter um curso para aprender a se maquiar. Tem a maquiagem dentro da empresa. Então a aparência é fundamental, cabelo, tudo.” (Empresa de produtos de beleza)

IDADE

“Normalmente esses gurizinhos quando chegam são imaturos, eles pegam maturidade trabalhando. Claro que tem aquele processo natural de que aqueles mais novos são menos maduros, mas eles crescem, essa maturidade é aritmética, geométrica, né? Então crescem rápido. Os de 18 a gente tem bons exemplos, eu acho. O pessoal trabalha firme, é mais responsável, não tem problema de horário, normalmente. O pequeno já tem mais problema de horário, por causa do colégio, ou porque o pai e a mãe não deixam ficar muito tempo.” (Supermercado)

PROBLEMAS PESSOAIS

“Não. Lógico que a gente procura ver a carteira. Porque um funcionário que pára um mês, dois meses, ou não chega a terminar um contrato. Algum problema tem. (...) Pois é, nessa situação é difícil alguém com problema ficar. Só fica aquele que não tem problema.” (Empresa de produtos de beleza)

GRAVIDEZ

“A gente não é contra, mas é que, normalmente, a metade dessas gurias que ficam grávidas, elas se largam. Primeiro porque não é uma gravidez sadia, não são estruturadas. Com a metade acontece isso, daí desestrutura a loja.” (Supermercado)

MULHERES

“Quanto a filhos, nós não tivemos problemas, a gente não, a gente nunca barrou sobre filhos, elas é que dão problema (...) maravilhosas as vendedoras assim, mas daí aconteceu um problema com os filhos, é uma coisa que até a gente sente, né?” (Empresa de produtos de beleza)

COR

“Porque, lógico, entra muita pessoa de cor, tá. E, logicamente, até, eu acho que a pessoa vai se sentir melhor. Porque eles têm uma maquiagem lindíssima para pele negra. Então, tem que ter. (referindo-se à contratação de pessoas de cor negra).” (Empresa de produtos de beleza)

JOVEM

“Até é uma revisão no perfil que eu fiz, de que algumas funções não dá para jovem porque ele tá com muita energia, ele quer mais movimentos, quer estar para lá e para cá, então botar naquela função é alienar o coitadinho. Eles não ficam e é compreensível. Então, a partir de 2 ou 3 que aconteceu isso, eu analisei por esse lado, às vezes aparece de outra forma, mas, no fundo, atrás de tudo isso, está na colocação, é o cargo e o perfil desse candidato.” (Indústria de transformação)

NÍVEL SOCIAL

“Faz dois anos que eu estou aqui e estava acostumado a trabalhar com pessoas de nível secundário, de nível bem maior e que queriam crescer. Tinham os seus anseios, sua vida particular. Então, a pessoa que me vendeu essa loja me dizia, até meio forte, no sentido de dizer que ‘o povo não quer trabalhar’, eu achava aquilo muito forte, porque eu estava acostumado com um ambiente diferente. Mas hoje eu vejo e vivo isso aqui, realmente tem uma linha de pessoal que pensa mais na sua sobrevivência e não tem mais aquele negócio de...” (Supermercado)

4 DISCUSSÃO

Observa-se que as empresas estudadas têm seu processo de trabalho estabelecido de acordo com o objetivo de seu negócio. É neste aspecto específico que se encontram suas diferenciações. O processo de trabalho na loja da franquia do Correio e Telégrafo, que tem a finalidade de recepção e distribuição de correspondências, é automatizado. Contradizendo algumas idéias atuais de que a informatização melhora a qualidade do trabalho, requerendo profissionais mais qualificados, observa-se que, no caso dessa empresa, o trabalho oferecido é pouco qualificado, inclusive por ser automatizado.

A empresa da construção civil segue parâmetros tradicionais para esse ramo de negócio. Os funcionários que trabalham diretamente na obra não contam com oportunidade de escolarização, pois realizam horas-extras, o que torna impeditivo o estudo em turno alternativo ao trabalho. O entrevistado justifica a situação como consequência da alta rotatividade dessas pessoas e por possuírem baixo nível intelectual. A rotatividade nessa área é vista pelo entrevistado como falta de adaptação do funcionário ao trabalho.

O processo de trabalho na indústria têxtil está baseado na linha de produção taylorista. Encontra-se também a divisão clássica entre linha de produção e área administrativa. Assim, as atividades tendem, em geral, a ser fragmentadas e pouco qualificadas. Porém, essa empresa tenta implantar alguns procedimentos que acredita ser da administração toyotista, tais como a polivalência no cargo e o programa da qualidade total.

O que a entrevistada, psicóloga, denomina por *polivalência* é, na verdade, o acúmulo de atividades a fim de reduzir o número de pessoas, com base na idéia de que houve racionalização das atividades a partir da informatização. Já o programa de qualidade total resume-se ao 5S, para o qual a pessoa é treinada pela própria psicóloga. O fenômeno apresentado é tipicamente brasileiro, no qual se misturam aspectos da administração toyotista com a taylorista (Ferrer, 1998), sem adotar, de fato, os procedimentos que marcam a administração flexível inaugurada no Japão.

Quanto à empresa de vendas de produtos de beleza, é uma franquia que segue normas rigorosas em relação às atividades de trabalho da matriz. Assim, os produtos são padronizados, os *layouts* das lojas, a vestimenta das vendedoras e a forma de atendimento ao cliente.

Para incentivar as vendas, há uma variedade de ações, dentre as quais: o estabelecimento de metas cada vez mais desafiadoras, individuais e por equipe (loja); bônus alimentação por metas ultrapassadas e uma série de sorteios para quem vem atingindo

suas metas. Dessa forma, observa-se o incentivo à concorrência individual, na mesma equipe, e em grupo, entre lojas. A sistemática de competição é incentivada desde o ingresso do candidato, quando lhe é dito que há possibilidade de promoção interna para o cargo de gerência visto que existem cinco gerências (cinco lojas) para 92 funcionários.

O supermercado é também uma franquia de uma marca consagrada. O processo de trabalho é típico para esta espécie de negócio e há várias funções específicas (como caixa, açougueiro, padeiro, entre outros), definidas de acordo com o serviço a ser prestado. Normalmente, os funcionários que atuam nesse ramo são de classe popular e podem vir a se especializar em uma profissão dentro do próprio trabalho, sendo que os trabalhos oferecidos são, em geral, operacionais. Dessa forma, o entrevistado acredita que existe um plano de carreira e que a pessoa, para ser “promovida” (ganhar mais em outro cargo), tem de passar por diferentes setores para possuir um conhecimento abrangente da empresa.

Na empresa de vendas de material dentário, o processo de trabalho é tradicional para esse ramo de negócio, contando com balcão para atendimento e exposição dos materiais; os vendedores são internos. Os produtos vendidos são especializados e requerem vendedores com experiência técnica. Além dos vendedores, essa empresa conta também com o cargo de contínuo (*office boy*).

Embora cada empresa tenha seu ramo de negócio, encontram-se similaridades entre elas em relação ao processo seletivo, as quais se utilizam, para o recrutamento, da consulta à ficha de solicitação de emprego, por haver abundância desse material. Para alguns poucos cargos especializados, o *curriculum vitae* também pode ser consultado. Meios mais onerosos, tais como veiculação em jornal ou rádio, são utilizados apenas por algumas destas empresas em casos raros, quando não encontram facilmente um profissional ou quando têm urgência na contratação.

Basicamente, o fluxo do processo seletivo é composto de checagem da carteira de trabalho, entrevistas individuais com o selecionador e com a gerência (caso o selecionador não seja a gerência) e retirada de informações em empregos anteriores (caso o candidato tenha tido experiência). A única empresa que diz aplicar testes psicológicos é a indústria têxtil. Mesmo assim, testes psicométricos são aplicados eventualmente, quando há dúvidas em relação ao candidato, indicando que não há um planejamento prévio para as seleções.

Mesmo que considerem a aparência, a honestidade, o dinamismo, a ambição, entre outros requisitos, como valores positivos apresentados pelos candidatos, os sele-

cionadores não contam com métodos mais complexos para a avaliação destes. Sem exceção, acreditam que conseguem avaliar tais aspectos durante uma entrevista.

A entrevista individual é o método seletivo preferencial para essas empresas; em nenhum momento os entrevistados mostraram preocupação com o fato de essa requerer certa habilidade e técnica. Na verdade, demonstram certo desconhecimento em relação ao processo seletivo; não revelam preocupação em avaliar ou mensurar os resultados do processo, mesmo que com índices tradicionais, como o de rotatividade, por exemplo.

O desconhecimento não ocorre apenas em relação ao processo seletivo, pois parece haver também um desconhecimento geral sobre as tendências atuais de administração de empresas. Os funcionários são vistos ainda sob o enfoque de paradigmas antigos, como “peças de uma engrenagem” que podem ser adequadas ou não para o trabalho. São os funcionários os principais responsáveis pela sua adequação ao trabalho.

Em conformidade com tais paradigmas, para os entrevistados, o fato de estarem oferecendo emprego é um benefício que fazem, julgando estar fazendo “um favor” para as pessoas ao empregá-las. Mesmo os selecionadores que são contratados pelo regime CLT, e não são os proprietários, falam pela voz da empresa, acreditando que o oferecimento de emprego é um favor.

Quanto às crenças e aos valores dos selecionadores, encontram-se critérios baseados na distinção entre cargo e gênero. A empresa de construção civil não emprega mulheres para trabalhar junto à obra, alegando, para isso, que o ambiente de trabalho não oferece condições estruturais.

Já na franquía do Correio e Telégrafo, a selecionadora (proprietária) tem preferência por contratar homens na maioria dos cargos, porque, segundo ela, “mulher complica muito e homem é mais *light*”. Em relação ao cargo de caixa, tem preferência por contratar mulheres por considerá-las mais atenciosas e cuidadosas para trabalhar com dinheiro.

Na empresa de vendas de produto de beleza, as vendedoras são todas mulheres, pois o produto é basicamente para o público feminino. Entretanto, preferem contratar homens para o caixa, tendo em conta que as lojas são muito assaltadas.

Na contratação para o cargo de contínuo (*office boy*), a empresa de vendas de materiais dentários só contrata jovens menores de idade e do sexo masculino.

A entrevistada da indústria têxtil comenta que, por ser o homem mais forte, trabalha nas expedições e na manutenção. A mulher trabalha na parte de produção e auxiliar de acabamento, pois, para ela, a seleção é de acordo com o cargo.

Quando ao supermercado, o entrevistado não aponta claramente as diferenciações de gênero, chegando a comentar que isso não existe, pois todos “têm sua chance”. Porém, percebe-se em sua fala que alguns cargos são referenciados no masculino e outros no feminino; como exemplo, para os cargos de supridor, auxiliar de verdura ou de açougue, só são contratados “solteiros” porque o salário não permite, em sua ótica, o sustento de um casal.

Especificamente, em relação à gravidez, o entrevistado do supermercado comenta que mulheres grávidas desestruturam o serviço, pois, ao engravidar, tornam-se “relapsas”. Na franquia de produtos de beleza, a selecionadora fala que as vendedoras são “maravilhosas” até os filhos terem problemas. Segundo ela, são as funcionárias que apresentam problemas ao engravidar, não eles que as discriminam.

Também ocorrem indícios de discriminação em relação à cor negra. Na franquia do Correio, a selecionadora diz que não há essa discriminação, pois “até” há um funcionário negro trabalhando, o que, salienta, é um excelente funcionário. A selecionadora da franquia de produto de beleza também afirma não haver tal prática, pois possuem uma linha para negras, então, eles “têm” de contratar vendedoras desta cor, acreditando que as pessoas negras se sentem melhor sendo atendidas por outras negras. Nas outras quatro empresas, esta questão não obteve resposta.

Todas as empresas comentam de alguma forma a preferência pela contratação de pessoas com menor poder aquisitivo, especialmente em relação ao jovem. Na fala de alguns, “filhinhos de papai” não possuem determinação para o trabalho visto que é a necessidade financeira que leva a pessoa a querer trabalhar e crescer profissionalmente.

Em relação ao jovem, encontram-se juízos de valores mais claramente estabelecidos ou mais facilmente referenciados, os quais se acredita serem mais facilmente comentados por representarem uma tônica social mais presente dentro de uma sociedade que cultua a juventude. Outros tipos de juízos de valores, como, por exemplo, em relação ao negro, talvez sejam temáticas com maior nível de tabu ou de controle social. Assim, os entrevistados comentam a imaturidade do jovem para o trabalho, revelado muitas vezes em sua maneira de se vestir (“aquelas calças largas”, “minissaia aparecendo as calcinhas”, etc.).

Alguns preferem jovens sem experiência, outros com experiência, os que preferem os primeiros justificam que são mais fáceis para “moldar”; os que preferem os com experiência solicitam que tenha havido uma certa estabilidade em outras empresas e buscam informações nos empregos anteriores a respeito do candidato. Em relação aos jovens entre 14 e 17 anos, percebe-se um menor interesse em sua contratação.

Verifica-se, então, que o jovem ingressa nessas empresas nos cargos menos qualificados ou até são contratados sem registro em carteira. Por vezes, as empresas liberam os funcionários de fazerem hora-extra para que possam estudar; outras preferem em alguns cargos jovens que não estudam, para que possam fazer hora-extra (empresa de material dentário no cargo de contínuo). As empresas que liberam (quando o fazem) os jovens acreditam que estão lhe oferecendo um benefício por permitirem que eles estudem em horário alternativo ao contratual. Portanto, o estudo não é visto como um direito de cidadania, mas como um benefício permitido pela empresa, que pode “administrar” os horários dos funcionários, mesmo os horários além do contratual.

Pela exígua referência a uma estrutura de cargos, foi possível observar que, de modo geral, os critérios seletivos são pouco baseados nesses. Os selecionadores pautam as escolhas sobre requisitos básicos como a escolaridade mínima, o que leva a que o processo seletivo seja realizado com base em crenças e valores dos selecionadores.

Pautados por uma visão administrativa limitada, o processo seletivo é baseado no senso comum, em certo nível de preconceito e critérios pouco estabelecidos ou vagos. Por ocorrer dessa forma, os selecionadores não percebem a necessidade de se capacitarem, pois não há, de fato, tal necessidade, já que o processo é simplificado e a própria falta de capacitação alia-se a essa simplificação. Revela-se, assim, certa desvalorização do processo seletivo nessas empresas. Na verdade, há uma desvalorização das práticas de recursos humanos. Os benefícios oferecidos aos funcionários são, de modo geral, elementares. Há pouco investimento em treinamento e capacitação das pessoas, e as perspectivas profissionais futuras são limitadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo nas empresas estudadas é baseado sobretudo no senso comum e num certo nível de preconceitos em relação ao jovem, ao negro, à mulher, entre outros, por parte dos selecionadores.

Se, por um lado, as empresas de pequeno-médio porte são em maior número no Rio Grande do Sul e oferecem um número significativo de empregos, por outro, muitas delas podem estar oferecendo empregos pouco qualificados, como é o caso das pesquisadas. Esse fator, juntamente com o pouco investimento na educação e capacitação dos funcionários, pode perpetuar um contingente de pessoas com perfil de empregabilidade deficitário.

A situação apresentada dificulta a elaboração de programas que visem à melhoria do perfil de empregabilidade dos trabalhadores a fim de facilitar a inserção de pessoas

no mercado de trabalho. Essa dificuldade pode intensificar-se em relação aos grupos que sofrem maior discriminação, como é o caso do jovem, pois os critérios de escolha nos processos seletivos ficam mais à mercê de crenças e valores pessoais que os selecionadores podem ter em relação a esses grupos sociais.

Conclui-se, portanto, que as características do mercado de trabalho brasileiro, quanto a ser desarticulado e com ocupações pouco qualificadas, podem estar interferindo na estruturação do processo de trabalho nas empresas de pequeno-médio porte e, como consequência, na configuração do processo seletivo. Por outro lado, a estruturação do processo de trabalho e do processo seletivo pode reforçar a desarticulação deste mercado de trabalho.

Acredita-se, portanto, que tais questões merecem maiores estudos e discussões, visando, pois, a melhorias abrangentes nas empresas e no mercado de trabalho brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idelbrando. *Recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.
- CLEMENTE-DÍAS, Miguel (Org.). *Psicología social: métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema, 1992. 253 p.
- DEDECCA, Claudio. S. As mudanças no sistema das relações de trabalho. *Le Monde Diplomatique: Globalização e o mundo do trabalho*, n. 1, p. 4-6, 2000.
- DEDECCA, Claudio. S. O desemprego e seu diagnóstico hoje no Brasil. *Revista de Economia Política*, n. 18, v. 1, p. 99-119, 1998a.
- DEDECCA, Claudio. S. Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, v. 3, p. 114-141, 1998b.
- DINIZ, E. Globalização, elites empresariais e democráticas no Brasil dos anos 90. *Ensaio FEE*, n. 20, v. 1, p. 155-178, 1999.
- FERRER, Florencia. *Reestruturação capitalista - caminhos e descaminhos da tecnologia da informação*. São Paulo: Moderna, 1998. 117 p.
- INFORME PED: pesquisa de emprego e desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre. Porto Alegre: FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v. 10, n. 5, 2001. 13 p.
- GONZAGA, Gustavo. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Revista de Economia Política*, v. 18, n. 1, 1998. p. 121-140.
- MONTERO, Maritza (Org.). *Construcción y crítica de la psicología social*. Barcelona: Anthropos, 1994.

- POCHMANN, Marcio. Velhos e novos problemas do mercado de trabalho no Brasil. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 12, n. 3, p. 118-139, 1998.
- REALE, Miguel. *Paradigmas da cultura contemporânea*. São Paulo: Saraiva, 1999. 143 p.
- SEBRAE - Ceará. Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará. Disponível em: <http://www.electus.com.br/sebraece/frame.htm>. acesso em: 10 jul. 2001.
- SCHULTZ, Duane P; SHULTZ, Sydney E. *História da psicologia moderna*. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1998. 439 p.
- SOLOMON, Steven. A grande importância da pequena empresa. *Revista de Economia política*, v. 12, n. 3, p. 147-148, 1992.
- SPINK, Mary J. (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999. 296 p.
- STERNBERG, Sheila S. W.; JORNADA, Maria I. H; SOBRINHO, Guilherme F. X. O emprego formal no RS nos anos 90: diferenciais na retração. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 27, n. 4, p. 209-248, 2000.

SYNOPSIS

USED CRITERIA - VALUES AND BELIEFS - IN THE SELECTIVE PROCESS OF YOUNGSTERS MEDIUM AN SMALL SIZED COMPANIES

The aim of this paper is to discuss the structural organization of the selection process and the criteria applied by the organizers responsible for them through the analysis of six small-medium sized companies in Porto Alegre. These companies may represent a job opportunity not only for less qualified people but also for the young and inexperience ones, since they are usually offered jobs in the operational area. It has been noticed that such companies presented little standardization in relation to the selection process, for example, the requested skills were evaluated a priori and the selection criteria were based only on the common sense of the selectors. The candidates were offered restricted possibilities for professional growth, basic benefits and non-registered initial employment. As a result, the characteristics of the Brazilian labor market – not articulated and presenting job openings for those underqualified workers – interfere with the creation of a structure for the labor process in small-medium sized companies and, consequently, whit the configuration of the selection process itself. On the other hand, the creation of a structure form the labor and selection process perpetuates the present labor market. This paper presents a reflection on such aspect.

Key-word: young, values, belief , selective process.

SINOPSIS

CRITERIOS UTILIZADOS - VALORES Y CREENCIAS - EN EL PROCESO SELECTIVO DE JÓVENES EN EMPRESAS DE PEQUEÑO-MEDIO PORTE

Este trabajo tiene como objetivo discutir la estructura del proceso selectivo y los criterios utilizados por los profesionales responsables, a partir de seis empresas de pequeño-medio porte de Porto Alegre (Brasil). Estas empresas pueden representar la posibilidad de empleo para personas con menor calificación y para la inserción de jóvenes con poca experiencia en el mercado de trabajo, al ofrecer, muchas veces trabajos más operacionales. Se observó que estas empresas presentan poca normalización del proceso selectivo: las habilidades-capacidades exigidas eran evaluadas a priori y los criterios de selección estaban dirigidos principalmente por el sentido común de los seleccionadores. Ofrecían a los candidatos posibilidades de ascenso profesional restricto, beneficios básicos y, a veces, iniciar el trabajo sin documento de trabajo registrado. De forma que las características del mercado de trabajo brasileño – ser desarticulado y con ocupaciones poco cualificadas – interfiere en la estructuración del proceso de trabajo en las empresas de pequeño y medio porte, y, consecuentemente, en la configuración del proceso selectivo. Por otro lado, la estructuración del proceso de trabajo y del proceso selectivo perpetúan la desarticulación de este mercado de trabajo. Este artículo realiza una reflexión en este sentido.

Palabras-clave: jóvenes, creencias, valor, proceso de selección.