UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

GUSTAVO DOS SANTOS BERBEL

**“Sonhos de sucesso”:
notas etnográficas sobre programas de *trainees***

Versão corrigida

São Paulo

2018

GUSTAVO DOS SANTOS BERBEL

**“Sonhos de sucesso”:
notas etnográficas sobre programas de *trainees***

Versão corrigida

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Antropologia
Social da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências
Humanas da Universidade de São Paulo, como
parte dos requisitos para obtenção do título de
Mestre em Antropologia Social

Orientador: Prof. Dr. John Cowart Dawsey

São Paulo
2018

BERBEL, Gustavo dos Santos. **“Sonhos de sucesso”: notas etnográficas sobre programas de *trainees***. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 2018. 159p.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____.

Assinatura: _____.

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento _____.

Assinatura: _____.

Prof.^a Dra _____

Instituição: _____

Julgamento: _____.

Assinatura: _____.

À Antônia Pena dos Santos, minha avó, que nunca pisou em uma escola, mas que conhece a força do vento, os contornos das plantas e a dureza do trabalho.

À Mariana, minha companheira e meu amor, que caminha ao meu lado e acredita nos nossos sonhos desde tenra idade.

Aos meus pais, Ademir e Lucila, pela educação, afeto e apoio incomensurável.
Ao meu irmão Alexandre, que serve de inspiração para essa pesquisa e me orgulha por sua trajetória.

Agradecimentos

No caminho tortuoso de uma vida, entramos em contato com diversas pessoas, algumas com mais proximidade e outras em momentos fugazes, mas toda interação é capaz de proporcionar um aprendizado. Quando cheguei em São Paulo para cursar a graduação em Ciências Sociais na Universidade de São Paulo, vindo de uma pequena cidade do interior do estado, minha querida Pederneiras, não compreendia o que de fato iria encontrar.

Ao longo desses anos em São Paulo, vivi sob o teto de algumas casas com pessoas que foram importantes em minha trajetória, todas elas oriundas da minha cidade. Nós formamos uma espécie de colônia pederneirense nessa capital, feito um pé de cana-de-açúcar que resiste em meio ao asfalto.

A primeira delas foi meu primo, arquiteto, querido amigo e grande incentivador, Victor Berbel, que me recebeu de abraços abertos e me ensinou um pouco sobre linhas, traços e estruturas. Junto com ele, tive a oportunidade de conhecer e conviver ao longo do primeiro ano com Victor Sorze, geólogo, grande parceiro e amante do futebol raiz. Algum tempo depois, nossa casa aumentou e recebemos as presenças dos camaradas Guilherme Alba, Renato Thobias e César Franco, responsáveis por proporcionar inúmeros momentos alegres e cenas inesquecíveis. Importante lembrar também das periódicas visitas do professor e querido amigo Ismar Eduardo Martini ao longo do seu doutorado na Faculdade de Odontologia.

No entanto, não permaneci isolado em um núcleo caipira nessa cidade. Nas minhas vivências na graduação construí grandes amizades, algumas delas que perduram até hoje e que seguirão enquanto houver fôlego, como a do meu primeiro amigo no universo estudantil, o querido e boêmio Victor Balint; do meu irmão chileno Gabriel Edé, que aumentou meu repertório musical; do Guilherme Monteiro, historiador, que me levou conhecer a Rua Javari; dos irmãos André e Felipe Perez, filósofo promissor e músico talentoso, respectivamente; do Gregório Esteban De Andrada e Silva, coração bom e sempre disposto a ajudar; do Lucas Goulart, cientista político e uma das figuras mais contagiantes que conheci; além do Alcides Moreno e do Armando Manoel, que se dispuseram a construir um documentário etnográfico comigo acerca da presente pesquisa.

Foi na graduação também que pude conhecer Luís Perdiz, Macaio Poetônio e Claros Bananeira, meus irmãos de afeto e de palavras, que fundaram comigo o coletivo

Poesia Primata, e com quem eu tenho o prazer de conviver e trabalhar nas trincheiras da cultura, em prol da literatura e da poesia.

No que diz respeito à minha trajetória acadêmica, a figura central nesse processo foi a do Prof. Dr. John Cowart Dawsey, meu querido João Branco, orientador e amigo, desde a iniciação científica até quando nos cruzarmos nas veredas dessa vida. Além dele, contribuíram para a minha formação, por meio de leituras e comentários acerca dos trabalhos que eu produzia, o camarada Gabriel Moreira Monteiro Bocchi, antropólogo e corinthiano, talvez não nessa ordem, e os colegas do Núcleo de Antropologia, Performance e Drama (Napedra/USP), que devo enumerar: André-Kees de Moraes Schouten, pelas leituras benjaminianas; Carlos Alberto Corrêa Moro, pelo interesse e parceria; e Carolina Camargo de Abreu, por me emprestar livros e compartilhar comigo suas experiências relativas ao universo da minha pesquisa; além de tantos outros que não citarei os nomes, mas que cumpriram papel importante nos debates realizados e que certamente contribuíram para esse trabalho.

Agradeço aos colegas e professores com quem tive a oportunidade de conviver no PPGAS/USP durante o período de pesquisa. Dentre eles, aqueles com quem trabalhei em duas comissões editoriais da Revista Cadernos de Campo (2015 e 2016) e aos que construíram junto comigo a I Jornada de Antropologia do PPGAS/USP (2016). Realizar atividades extracurriculares em meio à pesquisa é um processo que exige paciência e dedicação das pessoas envolvidas. Espero ter colaborado e, ao mesmo tempo, não ter decepcionado tanto vocês.

Aos colegas da minha turma de mestrado, tenho enorme gratidão por ter aprendido tanto com vocês. As disciplinas que cursamos, os trabalhos realizados, os comentários acerca das pesquisas, os momentos de confraternização e afeto, a partilha das angústias, tudo isso fez parte da minha vivência nesses anos. Portanto, sintam-se abraçados, Henrique Pougy, Renata Cortez e Aline Aranha, pelas trocas de ideias e pelo convívio saudável; Bruno Ribeiro, pelo interesse literário que dividimos e por sua seriedade; Lucas Bulgarelli e Arthur Fontgaland, nosso querido caipora, pela presença doce e afetuosa de ambos; Carolina Mazzariello e Mari Machini, pela energia que sempre emanaram; Diogo Barbosa Maciel, meu grande amigo palmeirense, exemplo de vida, e sua família, pela qual sinto profundo respeito e carinho; Gabi Freire, amiga que tive o prazer de acompanhar da graduação até o mestrado, sempre sorridente e atenciosa; Rafael Hupsel, diariamente bem humorado e dedicado, além de fotógrafo

talentoso; e Hélio Menezes, querido amigo que me mostrou Salvador em todas suas cores e matizes, e com quem aprendi muito nesses anos.

Nesse período de mestrado, mas fora da vida acadêmica, tive o prazer de conhecer, difundir e ajudar a organizar o acervo, junto com meu grande amigo Vinícius Girnys, do Instituto John Graz, responsável por preservar a memória do importante artista suíço John Graz, que participou da Semana de Arte Moderna de 22. Agradeço à Marie Anne Worms e sua filha, Claudia Worms Taddei, pela oportunidade, compreensão e confiança. Agradeço também a Nataly Aquino e Veridiana Aleixo Souza, pela ajuda e parceria de sempre.

Outra figura importante no meu estímulo intelectual, além de grande companheiro de trincheira no campo da cultura, é o sociólogo e professor do curso de Relações Internacionais da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Jair Marcatti. Figura cativante e profissional extremamente dedicado às manifestações culturais brasileiras, com quem tive a oportunidade de conviver e conceber alguns projetos no último ano.

Um obrigado especial ao colega João Paulo Desconci, psicólogo e crítico do universo do trabalho, por todo seu esforço e atenção nesse período, bem como à amiga Luiza Assis, socióloga, pela camaradagem e olhar crítico em relação ao universo corporativo.

Agradeço a todos meus interlocutores de pesquisa, cada pessoa que se dispôs a compartilhar comigo suas histórias e inquietações acerca dos processos seletivos de *trainees*.

E claro, como não poderia faltar, agradeço a empresa que me recebeu como pesquisador e também como um *headhunter*, onde pude realizar boa parte dessa pesquisa de campo e que resultou na presente dissertação.

Por último, mas não menos importante, um muito obrigado ao CNPq, que financiou essa pesquisa e criou condições para que eu pudesse concluir essa etapa de minha trajetória acadêmica. Sem tal apoio financeiro, certamente o presente trabalho não existiria.

RESUMO

BERBEL, Gustavo dos Santos. **“Sonhos de sucesso”: notas etnográficas sobre programas de *trainees***. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 2018. 159p.

O presente trabalho pretende demonstrar, por meio de notas etnográficas, o caráter lúdico e dramaturgicamente dos processos seletivos para *trainees*, suas contradições e clichês, bem como a necessidade implícita da montagem de performances por parte dos concorrentes para esses momentos decisivos e extremamente concorridos. A pesquisa se pautou na experiência que o pesquisador vivenciou ao longo de cinco meses de trabalho de campo, período em que trabalhou em uma consultoria de gestão de pessoas, ocupando uma posição liminar, sendo ao mesmo tempo um antropólogo e um *headhunter*. Além disso, foram realizadas análises documentais, entrevistas e visitas a feiras de carreira e profissões. Outra parte importante do estudo é a experiência subjetiva dos candidatos entrevistados, que são pensados enquanto atores que devem escolher o que entra e o que fica de fora de suas performances e que necessitam dispor de uma série de características desejadas pelo universo corporativo. Os “sonhos de sucesso” que povoam o imaginário dos participantes, alimentados pela publicidade das empresas, são contrastados com o profundo silêncio das experiências de fracasso que muitos vivenciam, seja por não se adequarem ao perfil esperado, seja pela insuficiência de suas formações acadêmica e profissional, ou até mesmo pelo “show de horrores” que compõe esses momentos arbitrários e subjetivos das seleções de emprego.

Palavras-chave: Performance. Corpo. Trainees. Processos seletivos. Antropologia. Antropologia da performance.

ABSTRACT

BERBEL, Gustavo dos Santos. **“Dreams of sucess”: ethnographic notes about trainees programs.** Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 2018. 159p.

The present research intends to demonstrate through ethnographic notes the playful and dramaturgical character of the selective processes for trainees, their contradictions, clichés as well as the implicit necessity of performance's building on the part of the competitors for these crucial and extremely disputed moments. The research was based on the researcher's experiences during five months of fieldwork, period when he worked in a people management consulting company, taking a liminal position, being at the same time anthropologist and headhunter. In addition, documental analyses, interviews and visits to professions fairs were developed. Another important part of the study is the subjective experience of the interviewed candidates who are seen as actors who must choose what goes in and what is left out of their performances and who need to dispose of a series of desired characteristics from the corporative universe. The “dreams of success”, which invade the imagination of the participants, who are fueled of companies advertisements, are contrasted with the deep silence of the failed experiences, either because they do not fit the expected profile, or due to the insufficiency of their academic and professional background, or even the "show of horrors" that compose these arbitrary and subjective moments of the job selections.

Key-words: Performance. Body. Trainees. Selective processes. Anthropology. Anthropology of performance.

RESÚMEN

BERBEL, Gustavo dos Santos. **“Sueños de éxito”: notas etnográficas sobre programas trainee**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 2018. 159p.

El presente trabajo pretende demostrar, a través de notas etnográficas, el carácter lúdico y dramático de los procesos de selección para *trainees*, sus contradicciones y clichés, así como la necesidad implícita de una creación de performances por parte de los postulantes para esos momentos decisivos y extremadamente competitivos. La investigación se desarrolló a partir de la experiencia que el investigador vivió a lo largo de cinco meses de trabajo de campo, período en el que trabajó dentro de una consultoría de gestión de personal, ocupando una posición liminar, siendo al mismo tiempo un antropólogo y un *headhunter*. Además, fueron realizados análisis documentales, entrevistas y visitas a ferias de trabajo y desarrollo profesional. Otra parte importante del estudio es la experiencia subjetiva de los postulantes entrevistados, considerados en esta investigación como actores que deben escoger qué es lo que entra y qué es lo que queda fuera de sus performances y que necesitan contar con una serie de características deseadas por el universo corporativo. Los “sueños de éxito” que pueblan el imaginario de los participantes, alimentados por la publicidad de las empresas, son contratados con el profundo silencio de las experiencias de fracaso que muchos viven, sea porque no se adecuan al perfil esperado, sea por la insuficiencia de sus formaciones académica y profesional, o incluso por el “show de horrores” que compone esos momentos arbitrarios y subjetivos de las selecciones de empleo.

Palabras-clave: Performance. Cuerpo. Trainees. Procesos de selección. Antropología. Antropología de la performance.

Sumário

Introdução	13
Interlúdio	13
Abrir das cortinas	14
Cena um	21
Cena dois	23
Entreato	25
As regras da peça	26
As regras do método	29
A oferta de um papel	33
O antropólogo-headhunter	37
O papel da antropologia	43
Capítulo 1: “seja você mesmo”	48
Preparação	48
Feira de Recrutamento e Carreira	63
Notas de um evento de apresentação de programa de trainee	68
Os corpos excluídos	75
Capítulo 2: “brilho nos olhos”	83
Elos de empatia	86
Folha em branco	92
Faz parte do jogo: desistência e autopunição	102
Sobre fotografias e crenças	109
Capítulo 3: “queremos você”	118
Notas do caderno de campo: quando a exceção é a regra	118
“Queremos os diferentes”	119
Um par de oposições: sucesso e fracasso	125
“Shows de horrores”	135

Considerações finais: descer da cortina.....	139
Referências	142
Sites pesquisados	152
Vídeos no Youtube.....	157

Introdução

Interlúdio

“Um homem é um homem, vem Brecht afirmar
E com isto, meus senhores, é fácil concordar.
Só que o senhor Brecht também vai querer provar
Que um homem serve para mais do que se pode imaginar.

Vão ver esta noite aqui um homem ser desmontado
Peça a peça como um carro sem sair prejudicado.
Vai-se abordar o homem com muita simpatia
E insistir muito com ele, se preciso noite e dia,

Para que ao fluir das coisas se procure adaptar
E atire o peixe que tem dentro de si ao fundo do mar.

Não se sabe o que será depois de transformado
Mas uma coisa é certa: ninguém se terá enganado (...).¹

¹ BRECHT, 2004.

Abrir das cortinas

Abro as cortinas da presente dissertação com um trecho do interlúdio da peça “Um homem é um homem”, do dramaturgo, poeta e encenador alemão Bertolt Brecht. Nele, uma das personagens, a viúva Begbick, anuncia aos expectadores os objetivos do autor em forma de versos. A imagem que se produz por meio dessa narrativa é a de uma pessoa sendo montada e desmontada feito um automóvel, de modo que todos possam conhecer as partes e os possíveis entraves de seu funcionamento. Ao apresentar essa cena, a ideia é que ela funcione como uma metáfora que dê conta dos aspectos performáticos envolvidos no processo de produção de fachadas em um indivíduo que interage em determinada situação social.²

No meu caso, essa passagem corresponde a uma tentativa de apresentar a composição de uma performance³ e as relações que perpassam a escolha de um determinado tipo de pessoa em detrimento de outros nos processos seletivos para programas de *trainee*, seleções que consistem na avaliação de jovens recém-saídos da universidade e que esperam ingressar em programas de treinamento profissional de grandes corporações.⁴ Para adiantar, o termo *trainee* significa, em tradução livre, “pessoa em treinamento”. Portanto, além de apresentar a estrutura desses programas que cumprem uma função pedagógica, vou também discutir as contradições, exclusões e arbitrariedades que permeiam o assunto.

Falar da composição de uma performance pressupõe, inevitavelmente, entrar em um campo dos estudos antropológicos. As Ciências Sociais, ao longo dos anos 1980, vivenciaram uma virada performativa, que abriu duas vertentes de estudo. A primeira

² “Fachada compreende os equipamentos expressivos de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelos indivíduos durante suas performances” (GOFFMAN, 2011, p. 29).

³ “Uma performance pode ser definida como uma atividade de um determinado participante, em dada ocasião, que sirva para influenciar, de algum modo, qualquer um dos outros participantes” (Ibidem, p. 24). No entanto, meu campo apresenta o termo performance no sentido de desempenho, muito usado pelas empresas. Nesses casos, irei informar qual o sentido do termo. Outra questão importante é o modo como apresento tal palavra ao longo do texto, sem a utilização do recurso itálico. De acordo com o VOLP (Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa), performance é uma palavra de língua estrangeira. Apesar disso, esse é um termo amplamente difundido no meu campo de pesquisa, mas é também um conceito para algumas áreas de estudo. Portanto, a escolha aqui foi manter a palavra sem o recurso itálico.

⁴ Esses processos, sua configuração e objetivos serão desdobrados ao longo do trabalho.

delas e que interessa aqui, é denominada de “dramatúrgica” e tem, entre os seus principais expoentes, Victor Turner (1982; 1987), Richard Schechner (2011) e Erving Goffman (2011). A segunda linhagem, que vem do campo da linguística, se manifesta em pesquisas sobre etnografia da fala e em estudos de performances narrativas, e se associa aos trabalhos de Charles Briggs, Richard Bauman, e Dell Hymes, entre outros.⁵

A presente pesquisa se inspira em estudos da linhagem dramatúrgica para pensar as práticas de seus interlocutores. Observa-se, no interior dessa vertente, uma diferença de abordagem no que diz respeito à concepção de “teatro” para os respectivos autores. O interesse de Erving Goffman, sociólogo da Escola de Chicago, é o teatro da vida cotidiana, isto é, as performances dos indivíduos, sustentadas por suas fachadas, nas interações diárias. Por sua vez, o antropólogo da Escola de Manchester Victor Turner e o diretor de teatro experimental Richard Schechner procuram focar o drama social a partir de um metateatro, ou seja, como um teatro da teatralização diária, que compreende a vida social a partir dos momentos de suspensão de papéis, quando emergem conteúdos expressivos das contradições e tensões inerentes à própria realidade social em que se inserem.

Muitos autores têm interpretado a vida social por meio da metáfora dramatúrgica, como se tanto as interações cotidianas como as não cotidianas fossem pensadas a partir desse vocabulário. Essa chave de interpretação foi utilizada na antropologia para compreender diversos tipos de campos e períodos históricos, sejam os ritos de sociedades tribais africanas, a insurreição histórica de Hidalgo no México,⁶ ou até mesmo as interações e vivências em sociedades complexas.⁷ A abordagem dramatúrgica teve importante rendimento nas análises empreendidas por diversos pesquisadores, mas também apresentou algumas limitações.

O antropólogo Clifford Geertz empreendeu reconhecida crítica em relação ao modelo de drama social de Victor Turner, ao dizer que essa abordagem corre o risco de virar “uma fórmula para todas as estações” por deixar de lado certas particularidades culturais para poder compor um quadro explicativo deslocado de seu ambiente.⁸ No entanto, o autor da crítica também argumenta em relação à capacidade e potência da

⁵ DAWSEY, 2007.

⁶ TURNER, 2008.

⁷ GOFFMAN, 2011.

⁸ GEERTZ, 1997.

utilização de metáforas nos trabalhos das ciências humanas, inclusive a do jogo e do teatro.

No caso, Turner estava interessado nos rituais de passagem das sociedades tribais africanas e procurou compreender os momentos de suspensão de papéis sociais por meio de uma leitura aristotélica do teatro dramático e dos ritos de passagem, baseado na obra de Arnold Van Gennep (2011 [1909]).⁹ De acordo com seus escritos, os momentos de suspensão dos papéis, chamado de liminares, “são necessariamente ambíguos, uma vez que esta condição e estas pessoas furtam-se ou escapam da rede de classificação”.¹⁰ Os indivíduos são deslocados do lugar antes ocupado na sociedade e evidenciam o poder de revitalização da vida social por meio de momentânea desordem. Ele fornece exemplos de diversas situações rituais em que posições hierárquicas são subvertidas, como quando um neófito tem a permissão de ofender uma pessoa mais velha, ou quando o bobo da corte pode afrontar o seu rei, o que ele denomina de poder do mais fraco, ou, ainda, quando o futuro líder pode ser agredido verbalmente por todos os outros membros do grupo.¹¹

Havendo introduzido os desdobramentos dessa virada performativa nas Ciências Sociais e seu rendimento analítico em diversos campos de estudos antropológicos, acredito ser proveitoso trabalhar meu campo de pesquisa por meio dessa chave interpretativa. As etapas, regras e expectativas que envolvem uma seleção de *trainees* pressupõem situações fictícias em que os candidatos devem empregar soluções, responder rapidamente a perguntas, jogar algum jogo e, em alguns casos, representar algum personagem, como um presidente de empresa, um vice-presidente ou até mesmo um membro de diretoria. Elas passam, ao longo do processo, por várias etapas que têm começo, meio e fim. Desse modo, é possível compreender algumas fases desses processos como uma espécie de teatro, quando muitos candidatos têm consciência do papel que se espera deles, como a definição apresentada por Goffman nos faz entender.

Transmitir uma experiência em sua plenitude, ou o mais próximo disso, é um dos fatores decisivos nos processos de seleção. Conseguir empreender uma performance que convença o entrevistador em um momento de pressão e risco, quando qualquer deslize pode ser apontado e questionado, acaba por embaralhar a linha que

⁹ GENNEP, 2011.

¹⁰ TURNER, 1974, p. 117.

¹¹ Ibidem, p. 122.

delimita o real da ficção. A transmissão de uma experiência, arranjada em uma performance que se nutre de comportamentos passados e que são acionados no momento em que se exige uma posição, pode ser a busca de todo candidato, consciente ou inconscientemente.

Para dar conta das contradições e pensar além da perspectiva das interações face a face de Erving Goffman, mesmo que elas envolvam mais de dois participantes, pautadas pela noção de performance e pela construção de fachadas, utilizarei como auxílio a discussão empreendida por Victor Turner e Richard Schechner, bem como as potentes ideias de Walter Benjamin. Não pretendo, necessariamente, realizar uma articulação teórica que estabeleça total afinidade entre os autores citados, apesar de alguns acenos, mesmo que tímidos, de proximidade. A ideia é pensá-los como um pano de fundo, e a performance como transmissão de uma experiência, até mesmo como um processo que culmina em determinado modo de conhecimento incorporado e produz uma “consciência performática”.

Desse modo, com Goffman pretendo discutir o modo como candidatos criam fachadas em processos seletivos. Com Turner e Schechner, reforçar a ideia de que processos seletivos não fazem parte simplesmente de um teatro da vida cotidiana, mas são momentos especiais. Tem algo de extraordinário e, nesse sentido, aproximam-se de uma espécie de metateatro, do qual fala Turner. Como momentos especiais, podem ser pensados como expressão ou manifestação da experiência dos candidatos. Podem também se constituir em experiências marcantes, sejam de sucesso ou de fracasso. Daí a afinidade com o pensamento de Benjamin. Walter Benjamin ajuda a pensar como elementos vitais da experiência podem cair no esquecimento, e como, nas entranhas dos sonhos de progresso, as pessoas muitas vezes se veem às margens da vida social. Irei abordar argumentos, traços corporais e trajetórias que são suprimidos e escondidos das narrativas, tanto das empresas, quanto dos candidatos, tendo como referência seus escritos sobre “o narrador”, seus apontamentos “para o sucesso”, além da sua ideia de pobreza das capacidades expressivas e da experiência.

No ensaio “Mistura de gêneros”, Clifford Geertz (1997) aponta como as Ciências Sociais passaram a buscar modelos explicativos, utilizando metáforas referentes a jogo, teatro e texto. Para ele, essas análises interpretativas guardam profundo potencial e foram empregadas, umas mais e outras menos, ao longo dos últimos anos. Nesse sentido, pensar a produção de fachadas em um indivíduo que está inserido em certa situação social, a saber, um processo de seleção de emprego, é uma

metáfora poderosa para dar conta de elementos que escapariam a outros esquemas explicativos.

Segundo esse antropólogo, a obra de Erving Goffman e de seus seguidores são exemplos da utilização da metáfora do jogo, apesar do emprego do vocabulário dramático para descrever exemplos empíricos em suas pesquisas. Assim, o espaço físico em que a interação transcorre é chamado de cenário, a apresentação individual é denominada de performance, e a aparência e maneira podem ser variadas de acordo com a fachada escolhida para a interação de que participa. Para Goffman, todas essas partes cênicas são postas em jogo no momento da interação face a face e são passíveis de serem apreendidas por meio da análise de um recorte do fluxo das atividades em curso, o que ele denomina de “faixa” (*strip*) e que serve para fornecer os dados brutos a serem analisados. Desse modo, ele utiliza o conceito de “quadro” (*frame*) para pensar esses dados de acordo com “os princípios de organização que governam os acontecimentos e nosso envolvimento subjetivo neles” e que somos capazes de identificar.¹² Portanto, no presente trabalho será empreendida uma tentativa de analisar as “faixas” de comportamentos dos participantes, isto é, suas performances, dentro dos quadros do que é entendido como um processo seletivo de *trainee*.

Os processos seletivos investigados têm forte ligação com o teatro e com o jogo, de forma implícita e explícita. No caso do primeiro exemplo, serão demonstradas ao longo do trabalho as estratégias utilizadas por parte dos candidatos para compor uma performance específica, que passa pela escolha de uma roupa adequada e pelo controle do corpo nos seus mais variados sentidos, desde o trato com o cabelo ou a barba, o uso de maquiagem, até os movimentos, seja do balançar exagerado das pernas, seja dos braços cruzados, seja do olhar perdido, etc. Todas essas questões correspondem à composição de uma ou mais fachadas durante uma performance e são atributos analisados nas fases presenciais dessas seleções.

Em todos os jogos, testes e simulações, há sempre aquele que ganha e outros tantos que perdem. Para cada história de sucesso, nós podemos contabilizar milhares de relatos de fracassos.¹³ Em alguns processos de seleção de jovens para programas de

¹² GOFFMAN, 2012. p. 33-34.

¹³ Para um exemplo de sucesso, ou de exceção, que se espalhou pela internet no ano passado, ver matéria da revista Exame sobre a história de um jovem *trainee* que saiu da comunidade da Rocinha e chegou à Ambev: < <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/o-caminho-do-trainee-que-saiu-da-rocinha-e-chegou-a-ambev> > Acesso em: abril.2016.

trainee, a proporção de concorrentes chega a ultrapassar dois mil candidatos para uma vaga.¹⁴ Nesse sentido, pode-se entender esse filtro como a seleção dos que já foram selecionados outras vezes, não só no âmbito de avaliações para vagas de emprego, mas em outras esferas da trajetória pessoal. São pessoas que ingressaram em grandes universidades, foram aprovadas em cursos de graduação concorridos, vieram de boas escolas e deixaram tantos outros para trás na competição por uma vaga no Ensino Superior, ou seja, são as que detêm capital cultural e econômico acima da média.¹⁵

Por meio de dados etnográficos, descreverei as dinâmicas que transcorrem entre os candidatos e que são organizadas previamente em formato lúdico. Isso acontece desde os primeiros momentos de um processo seletivo, nos testes de conhecimentos específicos, bem como na dinâmica de grupo com os candidatos selecionados nas etapas anteriores. Entendo a estrutura desse trabalho nos moldes de uma peça de teatro: a introdução como um interlúdio, três capítulos, cada um “como se fosse” um ato, e a conclusão.

Dentro dessa estrutura, o objetivo da introdução é apresentar o tema de pesquisa, as escolhas metodológicas, os materiais utilizados, as dificuldades na realização do trabalho de campo e no acesso às empresas que trabalham com esses processos de seleção. Serão expostos os autores e as autoras que servem como referência na discussão teórica, nas áreas da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia organizacional, da Administração ou até mesmo das Letras. Problematizarei, ainda, a questão em que o pesquisador se viu envolvido diante da situação de ser, ao mesmo tempo, um pesquisador e um profissional contratado por uma empresa para cumprir tarefas específicas.

No capítulo 1, será desenvolvida a ideia de composição de performance, pensando as interações face a face como um processo de educação corporal e de capacidades expressivas. A partir da análise de uma série de argumentos dos profissionais de recursos humanos, será demonstrado como a expressão “seja você mesmo”, uma das principais dicas que povoam o imaginário dos candidatos e avaliadores, é ambígua e problemática. Ela denota um processo de escolha, daquilo que entra e daquilo que fica de fora em uma apresentação pessoal, feito partes e peças que

¹⁴ BARONI, Larissa Leiros. "Só 0,2% dos inscritos são aprovados para ser trainee". Disponível em: <<http://carreira.universia.com.br/programas-de-trainee-e-de-estagios/o-que-sao/so-0-2-dos-inscritos-so-aprovados-ser-trainee-PRINTABLE.html>> Acesso em: dezembro.2015.

¹⁵ BITTENCOURT et al, 2012(a).

são montadas com um objetivo específico. Argumentarei que não basta “ser você mesmo”, pois certos corpos são excluídos do processo ou têm sua entrada dificultada por uma série de preconceitos nunca explícitos, apesar das exceções de sempre, que às vezes querem ser tomadas como regra. Os candidatos devem ser eles mesmos, mas desde que tenham uma boa formação escolar e universitária, desde que dominem alguns idiomas e tenham realizado intercâmbio e atividades extracurriculares.

No capítulo 2, o núcleo da discussão está na expressão “brilho nos olhos”, que apareceu na pesquisa de campo e foi utilizada massivamente para justificar uma escolha ou uma exclusão nesses processos seletivos. Os representantes das empresas se interessam por aquelas pessoas que têm “brilho nos olhos”, mas que também conseguem fazer brilhar os olhos daqueles que são responsáveis pela escolha. Quais são as características necessárias para fazer com que alguém perceba um reluzir nos olhos alheios? O argumento central é que essa luz alojada no olhar daqueles que estão em avaliação só é vista pelos entrevistadores que compartilham com eles alguns traços específicos, o que denomino ao longo da pesquisa como “elos de empatia”. Por exemplo, a mesma formação universitária, trajetórias de vida parecidas, local de nascimento, memórias, traços físicos que remetam a alguém próximo, data de aniversário, ideologia, ou seja, algum fato que possa conectar os dois lados, de quem avalia e de quem é avaliado, do processo de seleção.

No capítulo 3, a discussão será retomada de modo a esclarecer como esses processos seletivos são um local de produção de corpos e de performances, além de serem utilizados como uma espécie de publicidade por parte das empresas – ideia que se apresenta ao longo do texto. Há toda uma estrutura de divulgação desses programas de *trainees*, que vendem “sonhos de sucesso” à juventude. No entanto, apenas alguns tipos específicos têm maiores chances de adentrar o mundo corporativo por essa via de acesso, enquanto a maioria das pessoas que sonham com esse objetivo acaba ficando pelo meio do caminho. No caso daqueles que não conseguem ou não querem reproduzir os valores e crenças da empresa, que não apresentam a performance desejada no momento da avaliação e que não têm a formação técnica e teórica desejada, eles devem aprender a lidar com o fracasso.

Portanto, a ideia aqui desenvolvida é a de que esses processos seletivos são destinados apenas a tipos específicos, que controlam seus movimentos corporais, que têm alta capacidade expressiva, além de certa bagagem técnica e cultural, mas, sobretudo, que estão dispostos a apagar suas subjetividades enquanto indivíduos e

reproduzir as crenças e valores da empresa contratante antes mesmo de ingressarem na corporação. Porém, quando falo desse tipo específico, quase um tipo ideal weberiano, estou interessado em compreender também o sonho de sucesso que é proferido pelas companhias, mas que se concretiza para apenas uma pequena parcela de todos os candidatos inscritos.¹⁶

E a maioria, todas aquelas pessoas que se movem pelo sonho do emprego bem remunerado, de ascensão e de prestígio dentro de empresas? Nesses casos, argumento que há um par de oposição que estrutura esses processos seletivos: em um polo está o “sonho de sucesso” e no outro a experiência do fracasso. Apresentar os processos de montagem e desmontagem de corpos e performances, as histórias que são escolhidas para serem narradas e as que são suprimidas do discurso, relegadas ao esquecimento, tudo isso compõe esse universo.

Se traçar certo conjunto de características desejáveis e também não desejáveis é possível, muitas vezes é difícil compreender alguns dos motivos que definem uma escolha, dada a rapidez e a pobreza de argumentação por parte dos entrevistadores. Se, por um lado, alguns poucos candidatos se alegram com o sucesso e com a aprovação e passam a integrar a turma dos profissionais em treinamento da companhia, há aqueles que poderão, ao final do programa, ocupar cargos de liderança e destaque. Por outro lado, é possível observar todos aqueles que descobriram que sua formação universitária, dedicação e trajetória de vida não são suficientes para a aprovação. Essas pessoas terão que lidar com essa frustração e com uma série de decepções e conflitos, e buscam, muitas vezes, orientação profissional por meio de *coaching*¹⁷ e treinamentos específicos, de modo a alimentar uma esperança que pode não se concretizar. Por hora, irei apresentar duas cenas com o objetivo de ilustrar a complexidade dos processos de seleção e dos conteúdos que daí emergem.

Cena um

Em um grande prédio comercial de fachada espelhada, um grupo de sete pessoas aguarda o início de um processo seletivo para vaga de chefia no mundo

¹⁶ MORAES et al, 2003.

¹⁷ *Coaching* é um processo de auxílio de desenvolvimento pessoal e profissional, conduzido por alguém especializado, por meio de um conjunto de técnicas. Existem várias definições para o termo, bem como uma possível banalização do conceito. Ver: DINIZ, Daniela. “A banalização do coaching”. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/a-banalizacao-do-coaching/> > Acesso em: setembro.2017.

corporativo. Cinco homens e duas mulheres esperam sentados em cadeiras que ladeiam uma grande mesa retangular. De frente para cada um, há um computador que permanece desligado. A secretária adentra a sala com extensos formulários em mãos e pede para que os candidatos preencham com seus dados. Sentindo-se humilhado, um dos candidatos questiona qual seria a motivação de completar mais uma vez o mesmo formulário, alegando que nas duas etapas anteriores as mesmas perguntas já haviam sido respondidas. De modo abrupto, a funcionária afirma que o candidato não é obrigado a preencher, basta que deixe o local e desista da vaga. Um tempo depois, ela se retira da sala, fecha a porta e leva consigo os formulários. O candidato que havia questionado o procedimento permanece.

Os concorrentes esperam, em vão, alguém da empresa para conduzir o processo de seleção. Com o passar do tempo, um dos candidatos diz, pensativo, que a seleção já pode ter começado enquanto aguardam no local. Segundo ele, os avaliadores provavelmente estariam observando o que acontecia naquela sala por meio de câmeras e microfones. Feito um *reality show*, eles poderiam estar sendo observados. Um deles levanta e se dirige até a saída para procurar alguém que possa esclarecer o que se passa naquele lugar. Quando tenta abrir a porta, percebe que ela se encontra trancada. Em meio a um silêncio perturbador, os olhares se cruzam na sala. O homem de pé, prostrado à frente de uma grande porta de vidro, pergunta, como se falando sozinho: "e se eu quisesse ir ao banheiro?". A porta se abre.

Um dos participantes percebe, então, que uma cláusula no formulário autoriza a aplicação do "Método Grönholm" no processo. Essa era a única diferença desse formulário para os anteriores, ele argumenta. Sendo assim, todos aceitaram participar da dinâmica que transcorria sem ter ideia em que isso implicaria. O primeiro desafio, que surgiu em forma de mensagem na tela de um dos computadores, consistia em descobrir qual dos participantes não era o verdadeiro candidato, mas um membro da empresa. Como em um jogo desconhecido, as pessoas que participam não sabem exatamente quais são as regras. Os candidatos decidem, então, realizar apresentações pessoais com o objetivo de analisar as narrativas uns dos outros, de modo a obterem elementos para julgar qual delas parecia menos verdadeira. De forma simplista, o acusado por quase todos os presentes, exceto por uma das mulheres, de ser o infiltrado era a mesma pessoa que sugerira que o processo ocorria por meio de vídeo e áudio. Era o candidato que tinha mais dificuldade de expressão, às vezes gaguejando e outras falando com voz baixa. Era ele o que pior se expressava, mas o que detinha mais

informações sobre processos e métodos da área de recursos humanos. O candidato se defende e permanece.

Outra mensagem surge no mesmo computador ordenando que eles escolham um líder de forma unânime. Assim que houve consenso, no entanto, outro recado aparece, dessa vez para todos os candidatos. Trata-se de uma matéria de jornal que trazia a foto do líder e uma reportagem comentando um caso ocorrido em um de seus empregos passados. Ele havia sido demitido após denunciar a indústria que trabalhava por não respeitar normas ambientais. Segundo sua versão, temendo um desastre de grandes proporções, ele denunciou a empresa para preservar o rio que corria ao lado da indústria e que margeava a cidade. Essa informação serviu para que os candidatos refletissem se queriam manter a sua liderança ou não, já que ele havia ferido um dos preceitos fundamentais da ética corporativa, que é denunciar ou falar mal da empresa em que trabalha. Discutiam-se, ali, as possíveis condutas e responsabilidades de um líder empresarial.

Como um jogo, o que deveria ser uma dinâmica convencional de emprego se transforma em um enredo que se desdobra sucessivamente pelas ações e debates entre os participantes. Não há uma pessoa presente fisicamente para conduzir o processo, tampouco diretrizes claras do que está se passando. Os próprios candidatos supõem fatos e agem a partir disso. Apesar da dimensão absurda contida nesse processo, os candidatos aceitam jogar o seu jogo.

Cena dois

Um grupo de jovens aguarda na sala de recepção de um amplo prédio corporativo. No tempo de espera, mãos se contorcem, pernas se movimentam incessantemente e olhos passeiam pelo espaço. A recepcionista convida a todos para entrarem em uma sala. No interior do lugar, cadeiras estão dispostas em formato de "U" e há um telão na parte da frente. O número de assentos e de participantes é o mesmo, e em cada um deles há um nome grafado. Quando todos ocupam seus respectivos lugares, os funcionários da empresa dão as boas-vindas e exibem um vídeo institucional. Nas imagens do filme, acompanhadas de uma trilha sonora triunfal, funcionários trabalham felizes em momentos de companheirismo e diversão, retratados nas tarefas diárias da empresa com um viés de heroísmo, satisfação e importância. Eles são o patrimônio da empresa.

Após essa exibição, os avaliadores distribuem uma carta de baralho para cada presente. Essas cartas têm formato de produtos que a empresa comercializa e

informações específicas. São de quatro cores e, para cada cor, existem quatro cargos fictícios: azul, vermelho, amarelo e verde, com as funções de presidente, vice-presidente comercial, vice-presidente de gente e vice-presidente financeiro, respectivamente.

Um gestor e três funcionárias da área de gente, os selecionadores, começam a chamar os candidatos por meio do nome do produto representado nas cartas. Os convocados, um a um, vão até a frente da sala, ficam em pé, se apresentam por três minutos e respondem às perguntas do gestor que os observa de sua cadeira, no canto esquerdo da sala. Ele tem em mãos o currículo dos candidatos e as informações colhidas nas entrevistas anteriores. Assim, sente-se confortável para questionar aqueles que se apresentam no exato momento em que cometam algum deslize identificável, como a interrupção da fala por nervosismo, ou quando julga que a informação não é muito sólida. Quando entende ser necessário, interrompe aquele que fala e lança uma pergunta específica para testá-lo.

Todas as pessoas presentes realizam o mesmo rito, vão até a frente da sala, se apresentam e respondem a perguntas. Um após o outro, os participantes observam as falas anteriores, os tipos de questões levantadas e, assim, tentam imaginar o que poderá acontecer com eles. Uns são mais questionados e outros, menos. Há aqueles seguros e os mais tímidos. Há quem fale mais rápido, atropelando as palavras, enquanto outros têm o compasso de voz mais moroso. As apresentações trazem informações gerais sobre cada um deles, como formação universitária, idade, se realizaram intercâmbio, se possuem experiências profissionais anteriores, seus gostos e conquistas.

Depois da rodada de apresentações pessoais e indagações, os candidatos são divididos em quatro grupos, de acordo com a cor da carta que seguram. São 17 candidatos, sendo 11 homens e seis mulheres. Desse modo, são formados três grupos com quatro pessoas e um com cinco. As cadeiras são trocadas de lugar pelos próprios candidatos, de modo a se aproximarem dos seus companheiros. A sala, organizada previamente, ganha outra disposição e outros sons. Os funcionários da empresa explicam que chegou o momento do *business game*, isto é, um jogo que se desenrola por meio de decisões coletivas de cada grupo e os resultados são projetados, rodada após rodada, no telão para que todos possam acompanhar as mudanças e movimentações.

A divisão anterior das cartas, entre cores e cargos de uma empresa fictícia, estabelece as equipes que irão competir. Cada participante recebe uma folha com dados do último trimestre das respectivas empresas, contendo informações relativas a investimentos em áreas específicas e preços de seus produtos.

No jogo, os participantes têm dez minutos para analisar as regras. Uma rodada de decisão dura cinco minutos e eles recebem, a cada turno, um relatório que contém os últimos números empregados nas áreas avaliadas. Todas as empresas começam com o mesmo número de pontos, apesar de praticarem preços e investimentos diferentes. O objetivo do jogo é que o candidato entenda o algoritmo que ordena a pontuação e, com isso, realize as alterações corretas, aumentando seus pontos. As decisões envolvem tanto alterar os valores de seus investimentos, seja nas áreas de marketing ou responsabilidade social, quanto manter, reduzir ou elevar o preço praticado anteriormente.

Próximos aos grupos, funcionários da empresa avaliadora observam e, com uma prancheta na mão, tomam nota das interações estabelecidas. Após cada rodada, eles questionam incisivamente os participantes sobre as ações realizadas, pedem explicações sobre as alterações de preço, buscam entender os investimentos em certas áreas, exigem os cálculos realizados, etc. Os resultados são projetados ao fim das rodadas e o ranking é atualizado com base nas decisões tomadas. A pressão do tempo, o olhar inquisidor do avaliador e as disputas internas dos grupos estabelecem um ambiente tenso ao longo do jogo. É possível observar as expressões assustadas dos concorrentes. O jogo decide suas vidas e os participantes aceitam jogá-lo.

Entreato

A cena um faz parte do filme “El Metodo Grönholm”, adaptação para o cinema de uma peça catalã homônima.¹⁸ Nessa coprodução argentina e espanhola, a dinâmica criada para escolher o profissional ideal para a vaga escancara uma série de arbitrariedades e o que transcorre no espaço é um tipo de jogo. O desenrolar das ações é motivado pela percepção que os participantes têm acerca do que deve ser feito ou não naquele espaço. Situações hipotéticas são enunciadas por mensagens eletrônicas que guiam as ações dos candidatos. Eles devem jogar ou desistir.

A cena dois diz respeito a uma das etapas finais de um processo de seleção de *trainee* de uma grande corporação do segmento de bens de consumo. Nessa dinâmica, os candidatos devem se esforçar para compreender o mecanismo que estrutura o jogo. A seleção é designada abertamente como um *game*. Apesar de se tratar de uma simulação, o resultado do jogo é determinante para o sucesso ou fracasso dos

¹⁸ Na tradução para o português, o filme se chama “O que você faria?”. Por coincidência ou não, esse título remete à trilha sonora do *reality show* Big Brother, da TV Globo.

candidatos. As projeções e números apresentados são utilizados para decidir a sorte de cada um dos presentes, sendo responsável por eliminar a maioria dos participantes da última etapa do processo seletivo, a entrevista com diretores da companhia. Temos claramente um jogo responsável por decidir o futuro daqueles que concorrem. A ideia é que o jogo imite a vida.

A diferença entre uma cena e outra se encontra no plano em que elas transcorrem. Se no caso da primeira trata-se de um filme, a segunda foi observada diretamente por meio da presença física do antropólogo no espaço de pesquisa, a saber, os processos de seleção de jovens para vagas em programas de *trainee*. Pude acompanhar o transcorrer da avaliação sentado no fundo da sala, observando atentamente as questões propostas, as expressões, os discursos e os movimentos corporais de todos os presentes, sejam candidatos ou recrutadores.

Ambas as cenas têm o jogo como uma etapa decisiva na escolha do candidato. Enquanto a primeira lida com o mistério da ausência do avaliador, a segunda trata exatamente da pressão de um recrutador presente no momento em que os participantes jogam o jogo de suas vidas.¹⁹ Acessar a primeira cena é relativamente fácil, basta assistir à película. No caso da segunda, para conseguir acompanhar essa etapa final foi necessário realizar uma ampla negociação, que acabou transformando o rumo da presente pesquisa.

No entanto, primeiramente descreverei no que consiste o universo dos programas de *trainee* e quais são as expectativas e objetivos por parte das empresas e meios de divulgação utilizados, para depois adentrar na discussão referente ao acesso do campo de pesquisa e suas questões para a antropologia.

As regras da peça

O interesse por processos de seleção profissional de jovens para programas de *trainee* fez com que eu estudasse o tema, investigando as relações que perpassam a escolha de uma pessoa em detrimento de outra, os aspectos performáticos envolvidos nos momentos de avaliação, bem como os entraves, exclusões e decepções. Nesse sentido, procurei investigar o universo que engloba seleções amplamente concorridas e que possibilitam o ingresso no mercado de trabalho sem ser pelo caminho do estágio,

¹⁹ “A competição permite-se assumir a forma de um oráculo, de uma aposta, de um julgamento, de um voto ou de um enigma. Mas, seja qual for a forma sob a qual se apresente, é sempre de jogo que se trata, e é sob este ponto de vista que devemos interpretar sua função cultural” (HUIZINGA, 2010, p. 119).

posicionando os jovens escolhidos em cargos de chefia e liderança ao final de cada programa de treinamento. Trata-se de uma concepção de preparação profissional, segundo a lógica das empresas, que valoriza a experiência de formação daquele que está começando, mas que guarda alto potencial de desenvolvimento.²⁰ Ele será moldado de acordo com a missão e os valores da empresa.

Os programas de *trainee* realizados no Brasil são derivados do modelo *fast-track* que surgiu nos Estados Unidos da América e que visava o crescimento profissional acelerado dos jovens que saíam das universidades e dos cursos de MBA – *Master Business Administration*, proporcionando rotatividade entre áreas e aumentos salariais progressivos.²¹ De acordo com Oliveira (1996), isso provocou rápido crescimento na carreira desses funcionários e consequente identificação de novos líderes e gestores para essas companhias. Um dos primeiros registros de um programa de *trainee* no Brasil data do fim da década de 1960 e foi oferecido pela multinacional Unilever.²²

O jovem *trainee* que inicia sua carreira profissional é preparado pela empresa para ocupar cargos de coordenação e gerenciamento, por meio de um processo de aceleração de carreira. Por isso, em alguns desses programas, ao longo do período em que está em treinamento, ele passa por várias áreas dentro da organização, o que é denominado *job rotation*, para conhecer cada parte do todo. Os aprovados fazem parte do programa por até dois anos, dependendo da empresa, e no final podem ser direcionados para cargos de gestão nas áreas escolhidas. Atualmente, inúmeras companhias optam por eleger seus funcionários, os futuros “talentos” da companhia,²³ por meio de tais seleções, estabelecendo regras próprias, ainda que com certa semelhança, para cada processo.²⁴ A importância da busca por “talentos” que reproduzam os valores da empresa foi analisada por Rittner (1994):

²⁰ DOBERMANN, 2005. p. 60.

²¹ OLIVEIRA, 1996.

²² Disponível em: < <https://catracalivre.com.br/geral/emprego-trabalho/indicacao/9-motivos-para-prestar-o-programa-de-trainee-da-unilever> > Acesso em: agosto.2017.

²³ Há uma variedade de definições para o termo “talento” na literatura sobre gestão de pessoas. Ver: FERRAZZA et al, 2015.

“O termo talento refere-se, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferencia de outras” (ALMEIDA, 2004, p.16).

²⁴ As etapas dos processos de seleção para *trainees* variam, sendo geralmente compostas por: 1) triagem de currículos; 2) provas (inglês e lógica); 3) teste de afinidade do perfil do jovem com o da empresa

O processo de atração e desenvolvimento de jovens estudantes é, hoje em dia, um aspecto de fundamental importância para as organizações que querem assegurar a perpetuação de seu sucesso. Percebe-se que onde há empreendimentos significativos e bem-sucedidos, há talentos envolvidos em sua criação e execução.²⁵

Elas definem um perfil específico de candidato que seja compatível com suas características internas enquanto empresa contratante, chamando-o de “talento”. Esse conjunto de preceitos e normas é denominado de cultura organizacional e compõe parte importante do processo, de assertividade entre o perfil dos candidatos e o da empresa.²⁶

A divulgação desses programas tem início a partir da publicidade feita pelas empresas ou por consultorias contratadas para realizar o processo de seleção por meio de anúncios em revistas, em sites de vagas de empregos, nos portais das próprias empresas, em *fanpages* no *Facebook* e, por fim, em universidades, onde empreendem uma busca física atrás desses jovens em eventos sobre carreira profissional.²⁷ Nesses eventos, são divulgadas informações sobre as companhias, sua atuação no mercado, a forma como as inscrições devem ser feitas, como é estruturado e quais são as etapas do programa de *trainee* em questão, além de *workshops* e palestras. Nestas últimas, os convidados são diretores das empresas e atuais *trainees* que compartilham suas

(*cultural fit*); 4) entrevista individual; 5) dinâmica de grupo (rodadas de apresentações pessoais e *business case*); 6) entrevistas com gestores/diretores. As primeiras etapas costumam ser realizadas *online*.

²⁵ RITTNER & MALVEZZI, 1994.

²⁶ As empresas autodenominam suas diretrizes e condutas internas de cultura. Esse processo de instrumentalização do conceito pelas corporações foi descrito por Claudia María García Álvarez (2006, p. 165) como: “*A través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales*”. Autor responsável por identificar as metáforas dominantes na área, Smircich (1983) realiza uma classificação delas, definindo três tipos: cultura como uma variável interna, como variável externa e como metáfora raiz. Segundo esse autor, a cultura interna se define como uma forma de manter a organização unida, expressando os valores e crenças compartilhados pelos membros da organização, valores que se manifestam pelos mitos, histórias, lendas e linguagem especializada.

²⁷ Como a Feira de Recrutamento e Carreira, que acontece anualmente na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, onde pude realizar trabalho de campo por três anos consecutivos, conversando com representantes das empresas presentes e com alguns estudantes, além de participar de atividades e registrar imagens em vídeo. Essa experiência será descrita etnograficamente ao longo da dissertação.

experiências de trabalho, as possibilidades de crescimento e o modo como o profissional deve se portar para atingir seus objetivos. Os profissionais convidados são exemplos escolhidos a dedo pelas companhias para propagar seu modelo de sucesso.

Os programas de *trainee* compreendem várias etapas eliminatórias. O ponto de partida da seleção é a triagem dos currículos com ênfase nos cursos previamente anunciados, o que exclui os candidatos com formação em áreas não aproveitáveis. As empresas buscam, preferencialmente, jovens recém-saídos da universidade, com até dois anos de formados, ou que concluirão a graduação no ano em curso. Na maioria das vezes, essas pessoas devem ser fluentes em alguma língua estrangeira, sendo o idioma inglês o requisito mínimo. Tais atributos são analisados e funcionam como um segundo filtro.

Em seguida, são realizados alguns testes, como de raciocínio lógico e de idioma, e após isso, a etapa de entrevista individual e dinâmica de grupo. Os exames permitem avaliar o desempenho dos concorrentes no que seria uma representação das competências exigidas no cotidiano de trabalho. A entrevista permite comprovar suas narrativas e atestar algumas experiências prévias mencionadas no currículo. Já a dinâmica de grupo tem como objetivo aferir a potencialidade dos candidatos a se adaptarem a diferentes e conflituosas situações de trabalho por meio de exercícios coletivos, como o painel de negócios.²⁸ Esse é um momento em que candidatos interagem entre si, mas também competem, ao mesmo tempo em que são observados pelos entrevistadores. A última etapa costuma ser a entrevista com diretores.

As regras do método

Para dar conta dos aspectos que envolvem todo o processo de seleção para um programa de *trainee*, foi necessário trilhar três percursos metodológicos: 1) investigar informações que circulam na internet, em blogs, portais, noticiários, vídeos, depoimentos, grupos em redes sociais e de trabalho, além de visitar feiras de carreira e profissão; 2) entrevistar candidatos e vivenciar a experiência de ser um concorrente a uma vaga de *trainee*, isto é, realizar inscrições para processos seletivos; 3) por fim,

²⁸ No painel de negócios os candidatos devem resolver um *business case*. De acordo com o dicionário Cambridge, *business case* significa: “uma explicação ou um conjunto de razões que descrevem como uma decisão melhorará um negócio, produto, etc., e como ele afetará custos e lucros e atrairá investimentos”. Portanto, é uma forma de testar a capacidade de decisão dos jovens através da resolução de casos fictícios ou não.

acompanhar o cotidiano de trabalho dentro de uma empresa que realiza processos seletivos para *trainee*.

Cada uma das linhas de ação corresponde a uma experiência, parte de um todo maior, que consiste na escolha de futuros trabalhadores para ocupar posições de prestígio dentro de grandes empresas, em sua maioria multinacionais. Para tanto, exige-se um perfil específico, com características de comunicação, liderança, resiliência e engenhosidade para resolução de problemas. Acompanhar a discussão nas redes sociais e nos portais de notícia sobre o tema é uma forma de acessar referências e códigos, além de conhecer as diferenças entre um programa e outro, como tempo de duração, benefícios, autonomia, etc. Do mesmo modo, participar das feiras de carreira e profissões possibilita o encontro das partes interessadas: candidatos, representantes das empresas, curiosos e, talvez, outros pesquisadores. No ambiente, discutem-se as dores envolvidas no ato de participar dessas seleções, as decepções, a pressão, as exigências. Compartilham-se relatos daqueles que passaram por todas as etapas, mas também dos que passaram por apenas algumas delas ou até mesmo por nenhuma. A ampla maioria dos candidatos não avança para a etapa final e tem que lidar com essa frustração.

O campo das entrevistas abriu um caminho interessante para acessar a biografia de várias pessoas.²⁹ Fazer uma entrevista corresponde a um evento comunicativo, estar disposto a escutar, mas também se expressar.³⁰ Uma entrevista com um interlocutor não é e não deve ser um interrogatório. A pessoa não deve ser sabatinada, como se devêssemos extrair dela tudo o que queremos saber para depois mandá-la embora, feito uma empresa. O rigor metodológico pode requerer tópicos fechados e perguntas sequenciais para obter informações específicas, o que remete uma entrevista de emprego. Uma entrevista deve estabelecer uma troca genuína, que pode ter dificuldades e divergências, mas que acontece no momento que a relação se estabelece e os dois polos recebem e emitem informações.

Conhecer a vida dessas pessoas é também falar um pouco sobre a minha quando perguntado, compartilhar experiências, como as inscrições realizadas, as feiras acompanhadas, os anúncios, os vídeos e filmes assistidos. O que me colocou de frente com essas pessoas foi o interesse por um universo específico e conhecido por milhares, senão milhões, de pessoas no país. Os diálogos estabelecidos e registrados forneceram

²⁹ Foram realizadas mais de 40 entrevistas abordando as histórias de vida, seja no papel de *headhunter* ou no de antropólogo.

³⁰ BRIGGS, 1986.

dados interessantes acerca das percepções individuais sobre a consistência desses processos de seleção, seus ideais, enigmas, clichês, ironias, além de toda uma dimensão de crueldade. Para muitos, participar dessas seleções é uma experiência marcante e espinhosa. Eles têm que narrar suas vidas e evidenciar todas as qualidades que detêm, amenizar os defeitos e construir uma história com momentos de superação e sagacidade. Mas, no fim, essas narrativas também são feitas de fracassos, como irei demonstrar ao longo do trabalho.

Porém, ainda faltava uma dimensão importante a ser investigada, isto é, acompanhar de perto o funcionamento das empresas responsáveis por selecionar os candidatos para esses programas de *trainee*. Para acessar tal espaço, seria necessário recorrer a negociações com as empresas, pois só assim uma pesquisa etnográfica seria possível. Com receio dos desdobramentos desse tipo de investigação, as organizações se fecham para qualquer contato exterior que possa julgar suas práticas. Abrir as portas para um pesquisador do campo das ciências humanas não é algo comum no meio corporativo, pois grande parte dos que ali trabalham são oriundos de outras áreas de formação, como o campo das exatas. Permitir o acesso de um antropólogo é tarefa complicada, visto que o ambiente trata de negócios, valores, contratos, prazos e expectativas, sendo incompreensível a presença de alguém de universo tão distinto. Nas minhas tentativas de entrada em campo nesse ambiente, o exótico era sempre eu.³¹

O antropólogo Jorge Gonçalves de Oliveira Júnior (2015) estudou em sua pesquisa de mestrado os sentidos das “atividades motivacionais modernas”, por meio de palestras, análise de materiais na internet, cursos e entrevistas. Em seu texto, apresenta o argumento de que uma pesquisa antropológica ligada à atividade empresarial pode apresentar “atritos entre valores epistemológicos e morais” tanto do campo da antropologia como da administração. Para desenvolver essa ideia, utiliza o trabalho do antropólogo Pedro Jaime (1997), que avalia as tensas relações entre essas áreas de conhecimento por meio da diferenciação conceitual entre puro e impuro, realizada por Mary Douglas (1976), onde o segundo termo remete à ideia de “algo fora de lugar”, que desestabiliza os campos. Ao se questionar acerca das possíveis fronteiras entre esses campos do conhecimento, Oliveira Júnior aceita a descrição feita por Pedro Jaime e infere que “entre o espaço acadêmico da antropologia e o espaço empresarial deve haver traços tão comuns que torne necessária a edificação de alguns tabus, a fim

³¹ Tanto para meus interlocutores, quanto para meus pares no programa de pós-graduação em antropologia social.

de marcar a diferenciação e evitar que uma dessas áreas se dissolva na outra”.³² Nesse sentido, ele traz Edmund Leach (1983) e sua discussão acerca dos tabus como impelidos a criarem diferenciações entre elementos próximos. A descrição que Pedro Jaime realizou, que Oliveira Júnior endossou e que eu tendo a achar instigante, foi a seguinte:

Para os professores/pesquisadores de administração, a necessidade de estabelecer uma articulação com o universo empresarial não representa motivo de desgaste com os pares. Falar a linguagem própria do mundo das empresas é um dever de ofício desse profissional, uma condição *sine qua non* para que se possa lecionar numa escola de administração. O mesmo não ocorre com os docentes de antropologia. Na comunidade antropológica tudo se passa como se houvesse um sistema de classificação dos universos acadêmicos e empresarial a partir de critérios de *pureza* e *impureza*. Dentro desse sistema, as organizações empresariais são vistas como algo *impuro*, do qual o antropólogo deve se resguardar, mantendo-se no ambiente acadêmico. Para a comunidade antropológica a empresa não é o *lugar* do profissional de antropologia. Portanto, aqueles antropólogos que desejam transitar pelo “poluído” ambiente empresarial, não o fazem sem a vigilância e as recomendações de cuidado dos pares, que alguns consideram “*patrulhamento ideológico*”.³³

Além dessa motivação apresentada, que acredito ser interessante para pensar meu campo de estudos, a dificuldade em realizar pesquisa dentro de empresas foi também frequentemente registrada na bibliografia de estudos relativos ao mundo corporativo, mas em outro sentido.³⁴ No entanto, acompanhar a dinâmica dentro do local de trabalho é fundamental para entender o todo que se quer estudar, ainda mais quando se trata de uma pesquisa antropológica. É ali que se dão as relações humanas, onde se revelam os preceitos éticos e as justificativas de cada escolha, espaço propício para entender o *modus operandi* da empresa. Assim, pode-se acessar o outro lado dos processos, a visão daqueles que escolhem. Além de conviver no ambiente de trabalho e participar dos processos, a pesquisa exige que o antropólogo seja um dos atores dessas relações. Isso implica que ele terá a capacidade de interferir do começo ao fim nas dinâmicas que observa. O simples fato de estar presente é suficiente para modificá-las.

³² OLIVEIRA JÚNIOR, 2015.

³³ JAIME, 1997. p. 154-155.

³⁴ PAGÉS et al, 1993.

Nesse sentido, apresentarei um relato etnográfico de modo a ilustrar como se deu o acesso a esse campo de pesquisa e como isso me proporcionou estabelecer um papel ambíguo que, em alguma medida, é o papel por excelência do antropólogo em campo.

A oferta de um papel

Estou parado do lado de fora de uma casa ampla, olhando fixamente para o portão de tábuas de madeira enquanto aguardo alguém atender o interfone. Uma voz ecoa pelo aparelho externo e eu respondo que vim para uma reunião com duas pessoas da empresa X.³⁵ A casa é um *coworking*³⁶ que abriga uma empresa de pesquisa de comportamentos e tendências de consumo, uma consultoria de recursos humanos, além de *startups*.³⁷ Ambiente descontraído, com jardim de inverno, bancos de madeira e portas de vidro que facilitam a vista para o interior das salas. Na parte externa, ao lado de uma estante de livros cuidadosamente posicionados, dois sofás de espera. Um pouco à frente, uma grande mesa de madeira para refeições conjuntas, um contêiner que serve de cozinha/copa e uma parede utilizada como lousa. Algumas pessoas cozinham juntas enquanto conversam e riem.

O ambiente é bem diferente dos outros locais que compareci ao longo da pesquisa com a esperança de ser atendido para falar sobre o trabalho que desenvolvo. Essa é uma casa que seduz aqueles que entram, seja por conta de seu espaço amplo e bem organizado, pela variedade das cores dos cubos de madeira afixados nas paredes, ou ainda pela convivência múltipla que se desenrola. Ou, em último caso, pelo fato de ser uma casa, em vez de um prédio corporativo espelhado e de fria atmosfera. Nas outras oportunidades que tive de entrar em salas de espera, sempre aguardei um bom tempo com a expectativa de uma hora ser recebido, o que nunca aconteceu. Estes eram

³⁵ O nome da companhia não será citado no trabalho. Sempre utilizarei a letra X quando for me referir a ela.

³⁶ *Coworking* corresponde ao compartilhamento de um espaço de trabalho entre profissionais de áreas distintas, proporcionando uma rede de contatos. Os custos são divididos entre as empresas ocupantes, independente do segmento de mercado.

³⁷ *Startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, que trabalha em condições de incerteza, isto é, quando não há como afirmar se aquela ideia e projeto de empresa irão realmente dar certo. Ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente. Por fim, ser escalável significa crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócios.

lugares mais formais e regrados, sempre com alguém recepcionando, feito uma barreira, espécie de catraca humana.

A minha presença nessa casa foi motivada pelo convite que recebi de um interlocutor de pesquisa, um psicólogo que trabalhava em uma empresa de *hunting* de executivos para vagas pontuais.³⁸ Por intermédio de uma colega de mestrado, cheguei ao interlocutor quando procurava maneiras de acessar alguma consultoria de recrutamento e seleção. Nesse período, ele trabalhava buscando e avaliando profissionais experientes em uma empresa mais formal. Travamos boas conversas, compartilhamos dores e anseios relativos aos processos de seleção de pessoas, debatemos sobre o mundo do trabalho e sua crueldade. Tive, naquele momento, um companheiro, para além de um interlocutor. Contudo, ele não obteve sucesso ao argumentar com seus chefes sobre a importância do meu estudo e não pôde me ajudar a realizar a pesquisa. Eles não estavam interessados em abrir as portas de seu local de trabalho para um antropólogo – talvez por temerem uma possível “poluição”, ou até mesmo para se resguardarem de eventuais críticas.

Alguns meses depois, recebi uma mensagem de meu interlocutor que me impressionou: era um convite para uma reunião em outra empresa, onde ele passou a trabalhar. Ele falava sobre seu novo trabalho e questionava meu interesse em conhecer o espaço, além de poder conversar com alguns de seus colegas. Na minha cabeça, surgia uma possibilidade de apresentar meu estudo e cumprir todas as linhas metodológicas propostas na presente investigação. Até o momento, faltava acessar um ambiente de trabalho para fazer uma etnografia das relações que ali transcorrem. Aceitei o convite para um café. Tivemos uma conversa descontraída em que pude falar de minha trajetória pessoal, comentar sobre o atual momento da pesquisa e explicar o interesse no tema, além de argumentar como poderia contribuir caso permitissem meu acesso ao espaço. Ao mesmo tempo, escutei sobre o escopo de atuação da empresa, sua dinâmica de trabalho e o interesse que eles tinham em conteúdos acerca desse tema que pudessem ajudá-los a pensar por meio de outras perspectivas.

Soube que realizavam um trabalho pautado em uma metodologia criada por uma empresa de pesquisa sobre tendências e comportamentos da juventude. Essa metodologia classifica os jovens em três tipos que configuram uma cadeia de influência

³⁸ Uma empresa de *hunting* é responsável por "caçar" possíveis profissionais para atender às exigências das vagas abertas. É um serviço de prospecção de pessoas, empregadas ou não, para ocuparem posições em outras companhias.

piramidal: os alfas ocupam o topo, por existirem em menor número, os betas ocupam a faixa intermediária, por serem mais numerosos que os alfas, mas em parcela menor que o *mainstream*, este último que, por sua vez, ocupa a base da pirâmide e configura o maior número de pessoas.

Os alfas são definidos como pessoas com grande capacidade criativa, inovadoras, detentoras de muito conhecimento acerca de um assunto específico, mas que não são propagadoras desse conteúdo por serem introspectivas e fechadas para os contatos externos. Já os betas também são muito criativos e inteligentes, talvez não tanto quanto os alfas, mas têm a virtude de estabelecer relações humanas, criar canais de contato e difundir ideias, ou seja, são influenciadores. Por fim, o *mainstream* é toda a massa que utiliza as invenções dos alfas e que procura as informações produzidas pelos betas para consumir determinado tipo de assunto ou produto. Por exemplo, o alfa pode ser um cientista responsável por desenvolver uma tecnologia específica para automóveis. O beta seria aquele tem um blog sobre o assunto, que entende da composição dos carros e que, por isso, tem base para poder argumentar, ou seja, ele difunde opiniões e tendências entre os consumidores. O *mainstream* é a massa que busca informações para consumir por meio das reflexões e opiniões dos betas, pois geralmente desconhece a minúcia da parte técnica.

Essa consultoria aplicava esse conceito no momento de buscar jovens com “alto potencial e que geram impacto” para serem indicados para alguns programas de *trainee* de empresas que contratavam essa consultoria para realizar o serviço. Segundo o que os funcionários me disseram, eles tinham interesse no desdobramento da minha investigação, pois ela traria mais informações teóricas que seriam passíveis ou não de serem utilizadas para a reflexão.

No final da conversa, fui surpreendido. Quando me despedi e agradei a gentil recepção, além da oportunidade de conhecer aquele espaço com a expectativa de ser aceito futuramente para realizar a pesquisa, recebi um convite de estágio. A proposta era a seguinte: eu deveria procurar e entrevistar “jovens talentos” que participaram ou até mesmo nunca tentaram, mas que quisessem concorrer nesses processos. Para tanto, seria necessário realizar uma busca virtual, vasculhar redes sociais e de trabalho, mas também empreender uma procura física em dois *campi* universitários na cidade de São Carlos, interior de São Paulo. Depois, deveria realizar uma entrevista abordando a história de vida de cada um dos jovens encontrados e que se alinhavam com as características de “talentos acima da média”. A funcionária da empresa com quem eu

conversava disse que iria me ligar em outro momento para explicar melhor as condições de trabalho e o que eles esperavam de mim.

No dia seguinte, recebo a ligação esperada em que me perguntavam sobre a quantidade de horas que eu poderia me dedicar a essas atividades, explicando qual seriam os locais a serem visitados, quais seriam a remuneração e o tempo de contrato. A proposta consistia em um estágio de quatro meses, entre agosto e novembro de 2016, com carga horária de 20 horas semanais, período que coincidia com o ápice dos processos de seleção para *trainees*.

Essa oportunidade surgiu no momento em que eu havia desistido de realizar esse tipo de trabalho de campo. As inúmeras tentativas empreendidas anteriormente para acessar tais espaços haviam fracassado e por isso eu buscava alternativas para a realização da pesquisa. Insistia em seguir todas as linhas metodológicas propostas inicialmente e o trabalho de campo no ambiente corporativo era uma dimensão fundamental para meu estudo. A interação que propiciou o acesso ao campo surgiu do interesse mútuo, tanto do pesquisador quanto da empresa, das possíveis competências em jogo – o antropólogo como o conhecedor das teorias acerca das relações humanas, portador de um possível olhar treinado, e a empresa como realizadora de ações práticas que estruturavam aspectos particulares no mundo do trabalho.

Isso traria questões importantes para a pesquisa antropológica. Quais seriam os papéis do antropólogo no local de investigação e os limites da interferência no objeto de pesquisa? Qual seria o alcance das críticas provenientes dessa experiência vivenciada, dado o papel ambíguo que teria naquele espaço? Eu seria, ao mesmo tempo, um antropólogo em processo de investigação e um *headhunter*, e teria funções delimitadas a serem executadas, inclusive cumprimento de metas.³⁹ Ser um caçador de cabeças nesse contexto, em tradução literal, significa procurar jovens universitários compatíveis e convencê-los a comparecer à empresa que eu representava, para que pudéssemos conhecê-los melhor, além de possibilitar o contato com outros jovens de

³⁹ O *headhunter* é a pessoa responsável por procurar e encontrar pessoas de determinado perfil para ocupar vagas específicas em outras empresas. No caso da presente pesquisa, minha meta era “entregar” 18 jovens que seriam indicados para programas de *trainee* das empresas clientes. Para tanto, a busca era realizada em universidades e também no ambiente virtual. Além, é claro, de cumprir minhas metas dentro do ambiente acadêmico, como relatórios, grupos de pesquisa, participação e organização de eventos.

perfis parecidos com os deles. Lá, nós realizaríamos uma dinâmica aparentemente não-competitiva.

Portanto, esperava-se de mim um duplo estranhamento, tanto no que diz respeito ao papel crítico que deveria exercer ao longo do trabalho que me foi designado, motivo pelo qual fui contratado, quanto do papel esperado na Academia, isto é, realizar uma pesquisa antropológica rigorosa acerca de um tema de estudo. Não era suficiente ser crítico somente para os interesses da empresa, eu também deveria lidar com a expectativa do meio acadêmico, seus modos de produção e seus métodos para conseguir estabelecer um movimento que se pretende duplo. Eu deveria ser duas vezes crítico: seja com aqueles que me pagavam por um estágio e permitiam que eu pudesse acessar o espaço para executar tarefas específicas, mas também pesquisar, seja com a minha própria posição de antropólogo que faz um trabalho de campo financiado por uma agência de pesquisa, ao mesmo tempo em que trabalha para aqueles que são o objeto de estudo. Isto é, deveria problematizar também a postura crítica combinada com a empresa e suas implicações.

O antropólogo-headhunter

O termo *headhunter*, oriundo dos relatos de viajantes, expedicionários e antropólogos, foi incorporado ao vocabulário do mundo corporativo. Hoje, para levar a sério essa expressão, mesmo que em um plano simbólico, ser um *headhunter* significa “caçar” profissionais qualificados, empregados ou não, partindo da existência de uma vaga na empresa contratante dos serviços do *hunting*. A necessidade de encontrar um profissional com certo perfil, formação técnica e experiência na área disponibilizada, faz com que muitas companhias procurem serviços de empresas especializadas nesse tipo de busca e seleção. A procura tem como finalidade convencê-los a aceitarem uma vaga disponível no mercado ou, ao menos, concorrerem a ela.

Nos relatos históricos referentes a povos exóticos, pelo menos para aqueles que os descrevem, a caça de cabeças envolvia uma dimensão ritual e cerimonial.⁴⁰ No mundo corporativo, os profissionais procurados não são vistos como inimigos a serem devorados fisicamente, é óbvio, mas talvez sejam em sentido metafórico. A concorrência entre companhias do mesmo segmento de mercado proporciona severa competição entre elas, bem como entre os profissionais que almejam as vagas existentes. A dimensão ritual e cerimonial é preservada, mesmo que em sentido

⁴⁰ ROSALDO, 1980.

metafórico, pois as pessoas indicadas passam por provas específicas, simulam resoluções de problemas que podem ser enfrentados futuramente, escutam o discurso oficial de um representante da companhia marcando o início e o fim da avaliação, percorrendo uma sequência que irá terminar na contratação de um ou mais funcionários e na não aceitação de tantos outros.

Digo, justamente, em sentido metafórico, pois a descrição acima difere frontalmente da ideia de rito elaborada por Lévi-Strauss (2009), no fim do primeiro capítulo, “A ciência do concreto”, do livro “O Pensamento Selvagem”, e se aproxima muito mais do que ele designa como jogo. Para esse antropólogo, o jogo se define “pelo conjunto de suas regras, que tornam possível um número praticamente ilimitado de partidas”. Além disso, o jogo tem dimensão disjuntiva, ou seja, “resulta na criação de uma divisão diferencial entre os jogadores individuais ou das equipes, que nada indicaria, previamente, como desiguais”, resultando na vitória de um e na derrota de outros, baseado na contingência dos fatos, do talento ou do acaso. Enquanto que o rito, que “também se ‘joga’, parece-se mais com uma partida privilegiada”, sendo conjuntiva, isto é, resultando em “uma união, uma relação orgânica entre dois grupos dissociados no início”, e que prevê a passagem de todos os participantes de um lado para a parte vencedora.⁴¹

Nesse sentido, entendo esses processos de seleção de *trainees* como um jogo. Porém, pode-se preservar certa dimensão ritualística, mesmo que por meio de uma metáfora, já que os vencedores saem de uma posição e passam a fazer parte do grupo dos que venceram outras vezes e por eles serão treinados para cumprir suas posições hierárquicas dentro da empresa.⁴² As pessoas selecionadas para diversas áreas da mesma empresa são apresentadas para toda a corporação, passam por treinamentos extensivos, percorrem os departamentos, participam de eventos e confraternizações, enfim, cumprem toda uma agenda de interação e promoção enquanto funcionários valorizados, formados para reproduzir os valores e a cultura da corporação.

No caso, eu não estava atrás de profissionais consagrados e que ocupavam grandes cargos. A busca centrava-se em jovens que concluíam seus cursos universitários no respectivo ano ou que já haviam se formado nos dois últimos.⁴³ Portanto, ao contrário do que é comumente realizado nas empresas que prestam

⁴¹ LÉVI-STRAUSS, 2009. p. 46-49.

⁴² CALDAS, 1999.

⁴³ Esse é um requisito bastante difundido entre os programas de *trainee*.

serviços de *hunting*, eu "caçava" jovens sem tanta experiência profissional, mas que demonstravam capacidade de resolução de problemas e apresentavam interesse por atividades extracurriculares. Eram esses os sinais de que a pessoa se comprometia com outras tarefas além da graduação, aprendendo a trabalhar em grupo e a conciliar atividades distintas no processo de formação acadêmica e profissional, ou seja, demonstrava que tinha o perfil de um "escolhido".⁴⁴

O perfil a ser encontrado era o de jovens admirados por seus pares dentro da universidade, seja por seu rendimento acadêmico nas disciplinas cursadas ou pelas atuações em grupos de competição. Fazer parte de alguma empresa júnior ou de algum tipo de projeto social também era muito importante para aqueles que contratam. A ideia era conseguir chegar aos nomes que foram mais propagados pelos alunos que conversei dentro da universidade. São pessoas tidas como referência em seus cursos e áreas de pesquisa, capazes de apresentar características de influência e liderança. De acordo com a metodologia utilizada pela empresa, nós buscávamos os betas.

Para executar essa tarefa, a empresa fornece um treinamento sobre como abordar as pessoas, sobre quais expressões utilizar, além de demonstrar como nosso olhar deve ficar preso aos olhos do interlocutor, reforçando o interesse no que é dito por ele, ou seja, um processo pedagógico de linguagem corporal. Eu deveria usar frases do tipo: "estamos procurando pessoas com histórias incríveis como a sua", ou ainda "nossa, que trajetória massa!", ao mesmo tempo em que olhava para seus olhos. A estratégia utilizada era ganhar a confiança do interlocutor evidenciando os êxitos de sua trajetória pessoal, sua capacidade de resolução de problemas, seu planejamento prévio, etc.

O perfil dos entrevistadores, segundo essa empresa, é parecido com o dos entrevistados. Portanto, os *hunters* que ali trabalham são pessoas que terminaram recentemente a faculdade ou que ainda estão nela e que realizam várias atividades ao mesmo tempo. A comunicação não pode ser muito formal e o clima deve ser de um bate-papo descontraído. Inclusive, a empresa nos aconselhava a adicionar essas pessoas no *WhatsApp* para manter uma comunicação ativa, sempre que possível utilizando

⁴⁴ A empresa utiliza outro termo, no entanto, para não revelar sua identidade, optei por empregar a palavra "escolhido", que designa o perfil daqueles que devem ser encontrados. Depois de realizar o trabalho de campo nas universidades e chegar até essas pessoas, que são recorrentemente indicadas pelos alunos, o *hunter* deve entrevistá-las em profundidade para confirmar se têm ou não as características compatíveis com a classificação daqueles que serão "escolhidos".

emoticons e *gifs*, que apareciam com frequência nos e-mails internos da equipe.⁴⁵ Eu deveria ser visto pelos jovens como alguém que realizaria a mediação entre o mundo universitário e o mundo do trabalho, como alguém que poderia ajudá-los em suas trajetórias profissionais.

No início de toda entrevista com um possível “escolhido”, eu tinha que apresentar a empresa que representava e sua área de atuação, ou seja, narrar a história de seu surgimento e explicar em quais preceitos metodológicos ela se baseia, ou seja, contar seu mito fundador.⁴⁶ Ademais, eu também deveria citar a eles algumas marcas, sem informar se eram ou não clientes, para medir a reputação das empresas e o interesse dos jovens nelas. O termo mais apropriado para explicar sua atividade, segundo o treinamento fornecido pela empresa, é “rede”. Ela se apresenta como uma rede que busca integrar jovens de impacto entre si e também com outras empresas por meio de seus programas de *trainee*, como informa o material interno de treinamento.

O argumento de conectar jovens realizadores, de diversas faculdades de excelência ao redor do Brasil, proporcionando a possibilidade de concretizar projetos conjuntos, é uma proposta que seduz por sua “atualidade”, como me disseram alguns interlocutores. Segundo eles, o universo de ascensão das *startups*, sua dimensão de inovação, tanto nos serviços prestados como na dinâmica interna de trabalho, faz parte do mundo em que eles acreditam e em que estão inseridos. Por isso, encontrar e dividir percepções com outras pessoas de “alto potencial” pode gerar possibilidades de estabelecer algum tipo de negócio compartilhado, algo que possa “transformar a sociedade”.⁴⁷

⁴⁵ *WhatsApp* é um aplicativo para celular e computador amplamente utilizado ao redor do mundo e que possibilita a comunicação por texto, voz e vídeo, com uma ou várias outras pessoas simultaneamente. *Emoticon* é uma expressão formada por meio da junção de dois termos em inglês: *emotion* (emoção) + *icon* (ícone). Ela configura uma sequência de caracteres tipográficos, como: :), :(, :], :D, :-), ^^, etc. Os *gifs*, abreviação da expressão *graphics interchange format*, é um formato de imagem de mapas de *bits* amplamente utilizado na *world wide web* (www) para animações. Seu tamanho compacto facilita sua propagação. *Emoticons* e *gifs* proporcionam uma dimensão de brincadeira e camaradagem na comunicação.

⁴⁶ LEAL, Ana Luiza. Toda empresa quer ter uma boa história. Algumas são mentira. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/marketing-ou-mentira/> > Acesso em: agosto.2017.

⁴⁷ Argumento utilizado pela empresa, mas também muito difundido entre os jovens com quem tive contato. Para eles, é importante conseguir um emprego bom e que forneça mecanismos para “transformar a sociedade”. Outra opção é criar uma *startup* com outras pessoas e tentar desenvolver

A entrevista com os candidatos começa. As perguntas seguem um roteiro que abrange local de nascimento, ocupação dos pais, instituição de ensino em que estudou, desempenho escolar, sociabilidade na escola, os esportes praticados, se recebeu bolsa de estudos, se participou de alguma olimpíada escolar ou se envolveu em projeto social. Em um segundo momento, as questões passam pela escolha do curso universitário, em quais faculdades prestou vestibular, em quais foi aprovado, o que motivou sua escolha e, caso pudesse voltar atrás, para qual universidade iria. Depois, as perguntas abordam a trajetória dentro da instituição, se foi monitor de alguma disciplina, de quais atividades extracurriculares participou e o que realizou nelas, qual posição hierárquica ocupava na estrutura interna da entidade, etc. Por fim, são abordadas as experiências profissionais, mesmo que dentro da universidade. Todas essas questões fornecem elementos para compreender as realizações desses jovens. Inclusive, o termo "feito" era utilizado como uma métrica, sendo o instrumento pelo qual poderia se aferir que a pessoa tinha o perfil procurado.

Os "feitos" compreendem realizações possíveis de serem comprovadas e denotam superação de expectativas por meio de bons resultados e soluções inteligentes, enfim, por toda uma gama de ações que são vistas de maneira positiva por aqueles que julgam competências e decidem o futuro alheio. Essa categorização me soou estranha desde o primeiro momento que a escutei. O que é um feito, especificamente? Qual é a magnitude de uma realização para conseguir se enquadrar? São esses feitos manipulados, maquiados e aumentados pelos *headhunters* para cumprir suas metas de número de indicações de candidatos? Trouxe esse termo para ser debatido em diversas reuniões internas da equipe, o que geralmente não foi bem aceito. Eu deveria deixar isso de lado, segundo eles, pois constatar feitos seria "algo simples". Na verdade, esses "feitos" revelavam uma série de manejos e arbitrariedades nos momentos que eram convenientes, tanto por parte dos candidatos, para abrilhantar suas trajetórias, quanto pelos *hunters*, que deveriam atingir suas metas.

No entanto, essa era uma métrica que guiava as pessoas que deveriam ser convidadas para participar da dinâmica interna. Quando algum possível candidato era encontrado e aparentemente preenchia os requisitos básicos para se integrar à rede, ele era chamado a participar de uma atividade dentro da empresa que eu representava. Denominada de "ponto de encontro", a dinâmica compreendia exercícios de expressão

alguma ideia potente entre eles. As ideias contidas nesse interesse de transformação serão apresentadas ao longo do capítulo 2.

em público, *storytelling*,⁴⁸ debate e jogos de cartas como quebra-gelo. Os jovens eram recepcionados em uma ampla sala, fora de horário comercial, na casa da empresa. A atividade era acompanhada pela equipe de *headhunters*, sendo fundamental comparecer quando algum de seus candidatos estivesse presente. Esse era um momento onde os jovens selecionados por cada um de nós eram testados em suas performances. Apenas os candidatos que convenciam todos os avaliadores, ou a maioria deles, eram indicados para os programas de *trainee* das empresas clientes.

Desse modo, além de demonstrar uma trajetória biográfica interessante, a pessoa deveria também comprovar sua habilidade de comunicação nas apresentações pessoais, bem como apresentar uma linha argumentativa coerente no momento do debate, que trazia assuntos sobre economia, questões raciais, política, etc. Não basta ser um bom aluno na universidade e ter passado por alguma entidade ou grupo extracurricular, o candidato deve ser também seguro dos seus movimentos, da entonação de sua voz e ter um raciocínio linear. Essas características são importantes no momento de um processo de seleção, pois os concorrentes costumam ser testados nas dinâmicas por meio de perguntas incisivas. Seus repertórios são colocados à prova, mas também seus corpos são testados no momento da atuação. Para se destacar em um ambiente composto por uma série de pessoas com formação e trajetórias parecidas, a performance aparece como um aspecto que legitima o indicado, que o faz ser lembrado. São indicados os que têm a melhor atuação naquele espaço.

Portanto, depois de apresentar o tema da pesquisa, explicitar as linhas metodológicas elegidas e algumas frustrações ao longo do percurso de investigação é importante situar o leitor no debate. A negociação que possibilitou minha entrada em campo é um tema de reflexão para a pesquisa antropológica. Sem dúvida, eu estava completamente envolvido com o objeto de estudo, era um ator com funções específicas e que detinha o poder de definir quem poderia ser indicado ou não para os programas de *trainee*. Aceitei o papel de selecionador e passei a ser um dos atores daquelas relações. O destino dos candidatos estava também em minhas mãos, ou melhor, em minhas percepções acerca de suas performances.

⁴⁸ *Storytelling* é a capacidade de contar histórias de maneira envolvente. O conceito, oriundo da área de marketing, é utilizado por empresas para contar suas histórias de formação, seus mitos fundadores. Mas deve ser usada também pelos candidatos a vagas de emprego, já que a narrativa empreendida por eles deve ser forte e convincente, de modo a conquistar aqueles que escutam.

Isso permitiu que eu escutassem dezenas de histórias de vida, estabelecendo laços mais ou menos fortes com os interlocutores. Acompanhava as dinâmicas na sede da consultoria e escolhia, junto com os outros *hunters*, quais candidatos tinham o perfil necessário para cada uma das empresas clientes. Quando a indicação era confirmada, nós preparávamos o candidato para o que ele enfrentaria, isto é, fornecíamos informações acerca da companhia, números, percepções e indicávamos alguns exercícios de lógica disponíveis na internet. No momento da dinâmica de grupo dentro empresa cliente, depois que eles haviam feito as provas, eu acompanhava o candidato, mesmo que somente observando, sentado no fundo da sala. A relação estabelecida com meus interlocutores era de amizade, em alguns casos, sofrendo com eles quando não passavam e me alegrando com os que conseguiam avançar, pois tinha dimensão da importância desses momentos para suas vidas.

O papel da antropologia

Fazer antropologia pressupõe realizar trocas com aqueles que estudamos. Esse tema sempre se colocou como um dilema no campo dos estudos antropológicos e apareceu de forma nítida para mim ao longo da dissertação de mestrado. Muito já foi discutido e várias posturas foram problematizadas ao longo da consolidação e difusão do conhecimento acumulado na disciplina. Mas qual seria o papel do pesquisador ao estudar um grupo social, uma etnia, uma organização ou uma empresa? Qual perspectiva metodológica deve ser utilizada para dar conta da investigação proposta? Deve-se partir da premissa de que o pesquisador acaba interferindo nas dinâmicas que observa e levar isso a sério? Exige-se dele uma postura, um papel ou uma posição acerca de temas latentes para seus interlocutores? É possível realizar uma investigação desprendida de envolvimento com os sujeitos da pesquisa para preservar um sonhado distanciamento?

Todas essas indagações acompanharam a produção antropológica ao longo do tempo. Uma das saídas encontradas pela antropologia para se afirmar enquanto campo de estudos que produz conhecimento foi escorar-se em um tipo de observação direta, em que o pesquisador poderia registrar as relações estabelecidas entre os sujeitos, entre os aspectos religiosos, políticos e sociais, como se o mundo se desdobrasse objetivamente sob seus olhos, feito um espetáculo de teatro, e ele, expectador da vida alheia, produziria um trabalho, uma espécie de interpretação acerca do que assistiu no tempo que esteve entre eles. Esse argumento é notavelmente problemático e soa

distante da possibilidade de compreensão significativa da complexa vida social observada.

O antropólogo presente de corpo e atento ao seu redor é sentido e problematizado pelos seus interlocutores. Sua presença não passa despercebida das ações e gestos daqueles que observa, como bem percebeu Clifford Geertz (2008) em sua descrição da fuga que realizou no momento em que as autoridades balinesas chegaram à briga de galo que ele estudava. Até então, o pesquisador reclamava da indiferença dos balineses para com ele, como se não notassem sua presença, como se ele fosse invisível. Mas, no momento de perigo, quando ele teve que fugir da batida policial e se refugiou em uma casa qualquer, junto com vários balineses que acompanhavam o evento, percebeu que os moradores sabiam sobre ele, ou pelo menos tinham informações ou crenças a respeito de sua figura.⁴⁹

Desde Malinowski a antropologia insistiu na ideia de que o pesquisador deveria mergulhar na vida social do povo que quer estudar, viver entre eles, comer sua comida, realizar trabalhos comuns. Essa presença traduziu-se na escrita etnográfica como um argumento de autoridade, o famoso "eu estive lá".⁵⁰ Sabe-se também que há uma diferença implícita entre aquele que vem de fora daqueles que vivem no espaço delimitado de pesquisa. Não é possível apagar as diferenças. Pelo contrário, deve-se fazer delas combustível para a discussão. Trazer à tona o processo que se desenrolou e que possibilitou a troca de experiência entre pesquisador e sujeito é uma forma de problematização fundamental para o fazer antropológico. A negociação estabelecida, as expectativas de ambos os lados, os argumentos utilizados, tudo isso são dados importantes que dizem muito sobre as performances na interação entre os atores ao longo do processo de pesquisa.

Como uma fórmula mágica, a observação participante foi discutida para além de seu alcance ao longo da disciplina. Queria-se como despida de preconceitos, como uma possibilidade de enxergar o todo que envolve aquele que pesquisa, uma espécie de modelo de captar as relações sociais de maneira objetiva e, se possível, imparcial. Porém, com o corpo bibliográfico da produção antropológica, essa fórmula foi sendo decodificada por meio dos vestígios que deixava. O famoso diário de Malinowski (1977), publicado postumamente, é um tema pertinente para discutir os limites da autoria e do direito a publicação, além de escancarar um abismo entre sua obra "Os

⁴⁹ GEERTZ, 1978. p. 185-188.

⁵⁰ CLIFFORD, 1998.

Argonautas do Pacífico Ocidental” e seus registros íntimos, que não imaginava publicados.⁵¹ Em suas anotações particulares, o antropólogo descrevia os nativos de forma pejorativa, lamentava diversas situações e criticava outras, enquanto que na formatação final e publicada do seu texto os interlocutores eram descritos de outro modo, quase romantizados.

Toda essa discussão efervesceu o meio acadêmico e trouxe perspectivas para pensar o fazer antropológico para além da simplificação momentânea, porém necessária, que essa obra propiciou. É evidente que a observação participante pressupõe problemas, dilemas e entraves, mas também é notório que essa metodologia estabelece uma relação ímpar entre aquele que chega para estudar e aqueles que estão ali seguindo o curso de suas vidas. Demonstra curiosidade por parte do investigador em tentar viver um pouco daquilo que os sujeitos com quem se relaciona vivenciam. É uma forma de falar de dentro, sabendo que isso não o torna igual àqueles que estuda, mas possibilita a convivência a partir da diferença. É um exemplo do fascínio em relação ao outro, com tudo o que isso implica.

Da observação participante para a “participação observante”, a inversão dos termos e seu sentido de ação trouxeram mais discussão para esse campo de disputa, estabelecendo uma tentativa de colocar o pesquisador como alguém que realiza uma experiência com seus interlocutores. É um fazer junto. E, muitas vezes, a depender dos sujeitos investigados, o antropólogo tem tarefas definidas no grupo, seja para fazer uma mediação entre instâncias burocráticas ou atuar como uma espécie de militante, endossando argumentos favoráveis na arena da disputa política àqueles que quer compreender. Algumas vezes agindo até mesmo como porta-voz, apesar de toda crítica que isso sustenta – nesse caso, o pesquisador toma o lugar do interlocutor e fala *por* ele e não *com* ele.⁵²

Ao refletir sobre os desdobramentos dessa “participação observante”, acredito ser fascinante a descrição empreendida pelo antropólogo Collin Turnbull (1990) sobre o que ele denomina de *total participation* no trabalho de campo, isto é, uma entrega total do antropólogo por meio de sua abertura sensorial e de sua performance no envolvimento que tem com seus sujeitos de pesquisa, privilegiando os aspectos subjetivos das relações no campo.⁵³ Em sentido próximo, no que diz respeito à

⁵¹ MALINOWSKI, 1997.

⁵² DURHAM, 2004 [1986].

⁵³ TURNBULL, 1990.

experiência, outro trabalho instigante acerca de uma profunda participação no campo de pesquisa e da análise da produção do corpo, tanto do pesquisador quanto dos sujeitos, é o livro de Loïc Wacquant (2002), “Corpo e Alma: Notas Etnográficas de um Aprendiz de Boxe”.⁵⁴

A etnografia foi e continua sendo um método de registro e reflexão de eventos sociais que contribui para o desenvolvimento da disciplina antropológica. Algumas vezes se confundiu com o fazer da antropologia, noutras foi estabelecida a diferença entre uma e outra, apostando em sua complementariedade.⁵⁵ Em outra perspectiva, a etnografia se aproxima das artes por ser ancorada na percepção e nos sentidos, mas não se confunde com ela, pois tem “um compromisso com a documentação e a explicação”,⁵⁶ o que a arte não possui, pelo menos para o segundo caso. Posicionando-me a favor da etnografia, acredito na importância de uma tríade composta por registro etnográfico, teoria acumulada da disciplina e trabalho de campo, pois é por meio desses três momentos que a antropologia é pensada e atualizada ao longo do tempo.⁵⁷

O gesto etnográfico é consequência da presença do antropólogo em seu campo de pesquisa, local onde registra em seus equipamentos, sejam eles quais forem, a interação entre as pessoas, as relações de poder envolvidas, as expressões corporais, etc. Nas observações realizadas, os dados são apreendidos na dinâmica estabelecida no espaço, bem como as percepções provenientes da imersão, tudo isso é escrito em seu bloco de notas que o acompanha por suas andanças. Esses registros servem para abranger os dados que serão interpretados, traduzidos e redigidos como texto.

Muitas vezes, o caderno de campo abriga reflexões outras que o próprio tema de pesquisa, fornecendo espaço para trechos de música, citações, ideias tiradas de livros de literatura, pedaços de poemas, seja por meio de colagem ou de justaposição, ou de ambos.⁵⁸ Diferente do diário, que guarda uma dimensão de registros cotidianos da experiência de se deslocar pela cidade ou dos acontecimentos no trabalho e na casa, o caderno de campo é um instrumento do antropólogo quando presente em seu local de pesquisa, mesmo que ela seja uma etnografia multissituada.⁵⁹

⁵⁴ WACQUANT, 2002.

⁵⁵ INGOLD, 2015.

⁵⁶ PEIXOTO, 2016.

⁵⁷ PEIRANO, 1995.

⁵⁸ TAUSSIG, 2012.

⁵⁹ MARCUS, 1998.

Com essas questões em mente, passei a refletir acerca do modo como realizo minhas anotações e percebi que tenho escrito, ao longo da minha pesquisa, frases justapostas, diálogos e colagem de materiais recebidos, colecionando um *corpus* de observações que se interpenetram e que são fruto da minha percepção subjetiva.

Em relação a toda essa discussão, sabe-se que a antropologia permanentemente revê suas posições e discute seu fazer, problematizando o papel que lhe cabe e o seu alcance. Por hora, conceitos são descartados para posteriormente serem ressignificados, fronteiras são estabelecidas, por mais colonial e paradoxal que isso seja nesse campo de conhecimento, para depois serem desmanteladas. Na esteira dessa argumentação, tento realizar uma pesquisa de mestrado participando ativamente das interações daqueles que estudo, sempre questionando os limites dessa tarefa e os entraves que a ambiguidade da minha posição pode gerar, ao mesmo tempo em que pode trazer benefícios para a pesquisa.

Para tanto, foi essencial problematizar as práticas envolvidas nos processos e, ao mesmo tempo, encarnar o papel de mim exigido: tornei-me, por tempo determinado, um antropólogo-*headhunter*. Esse trabalho se pautou nesta experiência liminar e nos limites da participação no campo de pesquisa, bem como no seu relato etnográfico. Conheci dezenas de pessoas, registrei e escutei suas histórias, me sensibilizei em determinados momentos, me surpreendi com outras, não me interessei tanto por algumas. Debati junto com meus companheiros de trabalho cada performance, defendendo aqueles em que eu acreditava e questionando outros, bem como problematizando as condições impostas por parte das empresas. Fui um ator da trama que se desenrolava ante meus olhos. Eu era um pesquisador e um avaliador, transitava entre dois mundos distintos, porém sem deixar de lado o meu repertório e minhas bagagens técnicas e teóricas. Era o responsável pela escolha de alguns dos atores, por controlar as luzes e por abrir e fechar a cortina do palco em que aquelas pessoas atuavam. Agora, sou também responsável pela organização final das minhas reflexões em formato de texto e as escolhas aqui presentes visam apresentar uma bricolagem etnográfica, um conjunto de textos em que junto os cacos, pedaços de anotações, entrevistas, registros de áudio e materiais publicitários para compor um registro textual em forma de dissertação de mestrado.⁶⁰

⁶⁰ LÉVI-STRAUSS, 2009. p. 32.

Capítulo 1: “seja você mesmo”

“[no momento da entrevista] os movimentos corporais vão ser interpretados. Então, por exemplo, cruzar os braços pode gerar uma interpretação positiva, negativa ou neutra, mas geralmente a interpretação é negativa, de que a pessoa está fechada ao processo, fechada à conversa. Na verdade, a pessoa só está mesmo de braços cruzados, o resto é interpretação, mas na hora de uma entrevista de emprego qualquer movimento corporal, qualquer gesticulação, a pessoa precisa estar atenta porque ela vai gerar uma leitura que a gente não vai saber se vai ser favorável ou desfavorável naquela entrevista de emprego”.⁶¹

Cristiane Barreto, consultora empresarial.

Preparação

O antropólogo e sociólogo francês Marcel Mauss (2003 [1938]) realiza, no texto “Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa, a noção de eu”, uma investigação usando diversos exemplos etnográficos, da Austrália ao México, para compreender a história social da noção de “pessoa”, pautado pelos contornos morais e do direito que lhe foram atribuídos ao longo dos anos na sociedade ocidental. Seu interesse é problematizar a noção de “pessoa” que, segundo ele, muitas vezes é considerada inata. A linha de sua argumentação demonstra como essa categoria foi construída socialmente, em diversas localidades, partindo da noção de personagem. Por exemplo, para os Pueblo de Zuñi essa ideia é central. Cada indivíduo é a representação, no sentido de atuação, de um determinado personagem dentro de um drama social, que configura a totalidade do clã. Nesse caso, o nome é apenas figurativo e o que importa realmente é a performance que cada um executa nas danças, nos ritos e nas cerimônias.

Sobre a etimologia da palavra “persona”, acredita-se que ela venha de *personare* (*per* / *sonare*), onde *per* significa “máscara” e *sonare* quer dizer “qual ressoa a voz”, ou seja, máscara pela qual ressoa a voz do ator. Desse modo, a raiz etimológica aponta para a ideia de um personagem que veste certa máscara e que fala por ela. Passando pela concepção do cristianismo, Mauss demonstra como a ideia de persona abrange um ser responsável e livre. Também por meio do cristianismo, acrescenta-se uma base metafísica tornando a persona moral em uma substância racional indivisível e

⁶¹ “Cuidados com a linguagem corporal na entrevista de emprego”. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=eJQwoCbabyE>> Acesso em: agosto.2017.

individual. Por fim, o autor diz que foi o trabalho dos filósofos responsável por problematizar a persona como um ser psicológico, que desdobra questões até os dias atuais.

Desenvolvendo sua curiosidade e percepção acerca de questões relativas à individualidade da pessoa e da eficácia técnica dos movimentos corporais, Marcel Mauss escreveu “As técnicas do corpo”, que apresenta um caráter programático. Um dos argumentos que mais chama a atenção nesse texto é a ideia de que o corpo foi a primeira ferramenta do ser humano.⁶² Por meio de exemplos etnográficos, ele aponta diversas técnicas utilizadas ao redor do mundo para funções corriqueiras como dormir, tocar instrumentos, marchar, parir, nadar, etc. Para esse autor, os movimentos corporais no momento de executar atividades deveriam ser catalogados em escala global, de modo que fosse possível compilá-los para apontar sua multiplicidade. Com isso, movimentos naturalizados por indivíduos de determinadas culturas poderão ser problematizados quando comparados com práticas de outros lugares. Inclusive, de acordo com o antropólogo Thomas Csordas (2008), que toma como base a discussão empreendida por Mauss em suas pesquisas, “o corpo é de uma vez objeto da técnica, um meio técnico e a origem subjetiva da técnica”.⁶³ Além disso, alguns autores defendem que a subjetividade pode estar localizada no próprio corpo.⁶⁴

Esses aspectos corporais, em momentos específicos, dialogam intensamente com o objeto de estudo dessa pesquisa. Na vida do mundo corporativo das sociedades complexas, os indivíduos ocupam posições estabelecidas nas estruturas organizacionais, definidas por cargos específicos dentro de uma hierarquia e de um organograma. Em sentido metafórico podemos comparar, guardando todas as particularidades culturais, os papéis disponíveis dentro de uma corporação com a trama dos personagens dos Pueblo Zuñi. Esse conjunto de personagens é assumido por indivíduos que atuam de acordo com as funções delimitadas em cada cerimônia e ritual. No limite, as corporações também têm papéis estipulados em que pessoas são escolhidas para atuarem, cumprindo as respectivas tarefas e posicionamentos que são esperados, deixando de lado suas particularidades e interesses próprios, mesmo que discretamente, e sendo impelidos a terem senso de dono, ou seja, pensar por meio da ótica da empresa e da função que executam lá dentro.

⁶² MAUSS, 2003.

⁶³ CSORDAS, 2008. p. 109.

⁶⁴ ALMEIDA, 2004. p. 49-66.

No entanto, extrapolando a argumentação anterior, além de as empresas terem cargos específicos que constituem papéis a serem encenados, os momentos decisivos são pautados pela escolha daqueles que ocuparão essas posições. Para tanto, são realizados processos estruturados, como foi demonstrado até aqui, em que os participantes negociam seus respectivos “eu” com frequência, de acordo com a situação em que estão envolvidos. A leitura de que as pessoas controlam a imagem que transmite aos outros em determinadas situações foi problematizada em algumas áreas de estudo, além de se afirmar no meio corporativo. Muitas empresas de recursos humanos levam em consideração o conceito de manejo de impressões e seus argumentos para pensar seus processos seletivos, já que durante a formação acadêmica e teórica desses profissionais, abordando psicologia social, psicologia organizacional e aspectos da cultura organizacional, eles tiveram contato com os conceitos elaborados.⁶⁵

Entendo que processos seletivos no mundo empresarial envolvem a constituição e o uso de fachadas. Candidatos mobilizam seus equipamentos expressivos e atuam perante recrutadores e demais concorrentes visando a construção de um “eu” que seja convincente. Segundo Erving Goffman (2011), a fachada tem dois componentes: o cenário e a “fachada pessoal”. Nesse sentido, o indivíduo mobiliza sua fachada padronizada, empregada durante a performance, que é realizada em um espaço físico delimitado e fixo, estabelecendo um local propício para o desenrolar da ação humana. Ele define esse arranjo como cenário:

[...] compreendendo a mobília, a decoração, a disposição física e outros elementos do pano de fundo que vão constituir o cenário e os suportes do palco para o desenrolar da ação humana executada diante, dentro ou acima dele. O cenário tende a permanecer na mesma posição, geograficamente falando, de modo que aqueles que usem determinado cenário como parte de sua representação não possam começar a atuação até que se tenham colocado no lugar adequado e devam terminar a representação ao deixá-lo.⁶⁶

Se o termo cenário é empregado em referência às partes cênicas do equipamento expressivo, a expressão “fachada pessoal” é pensada como relativa aos sinais distintivos dos indivíduos, como roupas, cabelo, sexo, idade, cor, altura e expressões faciais, alguns sendo permanentes e outros flexíveis. Os estímulos que compreendem a “fachada

⁶⁵ FERREIRA et al, 2014; GRISCI et al, 2004.

⁶⁶ GOFFMAN, 2011. p. 29.

peçoal” dos sujeitos participantes do processo, tanto os entrevistadores como os entrevistados, em dado evento, podem ser divididos, segundo o autor, em “aparência” e “maneira”, de acordo com a função exercida pela informação que esses estímulos transmitem. Por “aparência” entendem-se aqueles estímulos que funcionam no momento para nos revelar o *status* social do ator, isto é, quem é o responsável por avaliar os candidatos e quem são os concorrentes. No que diz respeito à “maneira”, são os estímulos que funcionam para nos informar sobre o papel que o ator espera desempenhar na situação que se aproxima. Assim, uma maneira arrogante ou agressiva pode dar a impressão de que o ator espera ser a pessoa que detém o controle e o poder de decisão naquele espaço, pressionando os demais participantes. Uma maneira humilde pode dar a impressão de tranquilizar os presentes. Para Goffman, seu livro pode ser compreendido como uma espécie de “manual”.⁶⁷

Ao levar adiante a metáfora dramatúrgica da vida social, não pretendo aplicar seu manual, mas observar o alcance e as limitações desta perspectiva de análise que parece oportuna para olhar interações entre indivíduos dentro de um local estabelecido: no meu caso, na empresa que realizei meu trabalho de campo, nos processos seletivos que acompanhei e também nos eventos a que compareci.

Essa abordagem teórica pretende levar em consideração os aspectos subjetivos envolvidos nessas interações, mas não dá conta de explicar o todo que as engloba e seus momentos de interrupção e quebras. É evidente que forças estruturais coercitivas estão em jogo e certamente condicionam os comportamentos. Creio ser essencial utilizar uma abordagem que leve em consideração as práticas empreendidas nas interações, mas que também observe o solo em que elas estão inseridas e todas as relações estruturais que as envolvem. Nesse sentido, a expressão corporal pode ser entendida como modulada socialmente, mesmo sendo vivida de acordo com o estilo particular do indivíduo, no entanto, pode estar apta a resistir ou se modificar de acordo com a relação entre certas práticas e coerções estruturais.⁶⁸

Os profissionais da área de recursos humanos apontam expressões corporais observadas no momento de uma seleção e que podem ser decisivas para a contratação, como olhar nos olhos do entrevistador, não cruzar os braços e não exagerar no balançar das pernas, por exemplo. Olhar nos olhos do interlocutor é um indicativo de

⁶⁷ Idem.

⁶⁸ Sobre “estrutura da conjuntura”, ver: SAHLINS, 2008.

Sobre “*habitus*”, ver: BOURDIEU, 1996.

que aquele que escuta está dando importância àquele que fala, a atitude de cruzar os braços é lida como um sinal de que o entrevistado está fechado para a conversa, bem como mexer excessivamente as pernas pode transparecer ansiedade e nervosismo. Alguns desses gestos podem ser involuntários e o ator “pode agir de tal maneira que dê a impressão de estar preocupado demais ou de menos com a interação”.⁶⁹

Além da leitura feita por essas pessoas acerca das expressões corporais, toda uma série de preparativos é realizada para compor uma performance específica para esse momento. As roupas utilizadas devem seguir o *dress code* da empresa, a barba deve ser aparada, o cabelo não pode ser tão comprido, as roupas das mulheres não podem ser tão curtas, enfim, há um modo delineado para adequar a aparência do candidato às expectativas da empresa.⁷⁰ Essas características que o jovem deve demonstrar acabam por sequestrar a sua subjetividade.⁷¹

Ao longo de minha experiência como *headhunter*, nós éramos instruídos a aconselhar os escolhidos em relação ao perfil das empresas a que seriam indicados. Nos termos de Goffman, a aparência é fundamental para transmitir os primeiros sinais que serão recebidos pelos que avaliam, enquanto a maneira escolhida para a interação indicará o tipo de performance que será empreendida no espaço. O treinamento fornecido a nós está baseado no *cultural fit* (padrão cultural) da empresa a qual indicaríamos os candidatos. Para isso, algumas pessoas da consultoria que eu representava faziam uma imersão na empresa contratante para entender sua cultura, a dinâmica de trabalho e o perfil dos gestores. Esse trabalho de campo realizado pela consultoria é fundamental, de acordo com ela, para munir de elementos a equipe que empreenderá uma busca por jovens com esse perfil.

Ao pesquisar nas redes sobre dicas eficazes para processos seletivos de funcionários, principalmente os momentos de dinâmica de grupo, quando os candidatos interagem entre si e realizam tarefas específicas, a mesma resposta aparece com

⁶⁹ GOFFMAN, 2011. p. 55.

⁷⁰ Cada empresa tem suas regras em relação às vestimentas e à aparência, permitindo barba e cabelos compridos ou não. Esses códigos são definidos por meio de sua cultura organizacional. Apesar de haver uma construção específica acerca da imagem no mundo corporativo veiculada nas mídias especializadas, como a revista Exame e Você S/A, por exemplo.

⁷¹ REGATIERI et al, 2014. p. 197-215.

frequência por parte dos especialistas: “seja você mesmo”.⁷² Essa afirmação parece vaga demais. Na verdade, ela pode ser entendida até mesmo como uma não-dica. Afinal, quais são as possíveis compreensões que essa sentença apresenta?

Existem muitas informações na *web* acerca de processos de seleção. Com uma rápida busca pode-se encontrar depoimentos de especialistas ou dos próprios *trainees* aprovados, vídeos abordando o tema, matérias na televisão, até mesmo debates *online* organizados por empresas de *coaching*, que reúnem no mesmo espaço virtual futuros candidatos, profissionais da área de recursos humanos e jovens que foram aprovados. Tive a oportunidade de participar de algum deles e, desse modo, adentrar nos argumentos proferidos.⁷³

Em um desses debates, os candidatos faziam perguntas do tipo: “como devo agir em um processo seletivo?”, “devo me preparar de antemão para demonstrar certos conhecimentos?”. A resposta, sempre curta e direta, guarda uma dimensão profunda: “seja você mesmo”. Ora, essa afirmação é complexa em seu próprio enunciado, ela abre um leque de possibilidade de ação nas interações situadas. No que se refere à segunda pergunta, a resposta padrão é que “os candidatos devem se preparar para os tipos de questões que podem enfrentar nas provas”. Outra informação importante é “conhecer sobre a empresa, sua área de atuação, números, novas aquisições, sua missão e valores”.

A bibliografia nos demonstra, desde a abordagem dos interacionistas, passando pela vertente dramática da antropologia da performance e pelo gerenciamento de impressão na psicologia organizacional, que o indivíduo age de maneiras distintas de acordo com o momento específico que vivencia. Mesmo em casos em que a performance do indivíduo seja deliberadamente falsa, de modo a se distinguir das mais recorrentes e comuns, ambas guardam proximidade no “cuidado que seus atores deverão ter para manter a impressão criada”.⁷⁴ Desse modo, pode-se aferir que as pessoas mobilizam seus repertórios, experiências e características, para atingir o objetivo esperado na interação.

⁷² LISBOA, Ana Paula. Disponível em: < http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2014/10/20/tf_carreira_interna,453317/seja-voce-mesmo.shtml > Acesso em: agosto.2017.

⁷³ Acompanhei debates *online* sobre as áreas de tesouraria (27/08/2015) e de gestão de pessoas (31/08/2015) de uma instituição financeira. Para participar foi necessário realizar a inscrição e entrar em um link fornecido por e-mail.

⁷⁴ GOFFMAN, 2011. p. 66-67.

Compreendo a dica dos especialistas em recursos humanos em um sentido indireto, isto é, como encorajamento para a sinceridade e autenticidade. Se levada ao pé da letra, pode acabar com as possibilidades de êxito daqueles candidatos muito bem preparados, mas que no momento de uma interação demonstram timidez, insegurança e pouco protagonismo. Seus corpos não foram treinados para a linguagem que se espera deles. No caso, “ser você mesmo” pressupõe a certeza de que suas chances aumentarão, mas aqueles que fornecem a dica desconsideram as diferentes capacidades expressivas das pessoas.

Desse modo, dizer para um indivíduo que o maior conselho a ser oferecido é “ser você mesmo” estabelece um problema. Isso pode servir para realçar a importância de não mentir ao longo das perguntas e da apresentação pessoal, mas dificilmente informa como melhor utilizar suas potencialidades expressivas. Há um consenso em relação à vantagem que um recrutador leva em relação aos candidatos, no que diz respeito a uma possível falsificação, pois o primeiro tem uma formação teórica específica para esse tipo de atuação, além da prática de presenciar esses processos de seleção diariamente.⁷⁵

Uma leitura equivocada da situação que transcorre por parte do candidato pode proporcionar um mal-entendido e ocasionar uma interpretação avessa à esperada.⁷⁶ Para exemplificar, em uma das dinâmicas realizadas em um dos “pontos de encontro” da consultoria em que fiz estágio, pude acompanhar a participação de um candidato que não levava a sério as atividades. Em praticamente todas as suas falas havia algum tipo de provocação, gracejos e sorrisos. A dimensão do riso e sua consequente “banalização e midiaticização” foi desdobrada por Georges Minois (2003) no que ele denomina de uma “sociedade humorística”. Segundo ele, “o herói pós-moderno é ‘hiperatuante’, permanecendo emocionalmente distante; ele cumpre suas façanhas como num jogo. O crescente da imagem da síntese acentua ainda o aspecto puramente lúdico do espetáculo”.⁷⁷

⁷⁵ “Quem tenta enganar transmite uma imagem inconsistente. Não dá para atuar o tempo todo, e o avaliador percebe. É melhor não tentar manipular o processo. Seja o mais natural possível”. Fala de Elaine Saad, vice-presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), para matéria do Correio Braziliense. Disponível em: < http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2014/10/20/tf_carreira_interna,453317/seja-voce-mesmo.shtml >. Acesso em: agosto.2017.

⁷⁶ Idem.

⁷⁷ MINOIS, 2003. p. 620.

O riso foi entendido, pelo pesquisador supracitado, como “uma reação instintiva de autodefesa do corpo social, diante das ameaças potenciais da cultura”.⁷⁸ Nesse sentido, o tom leve estabelecido nessas interações por parte daqueles que conduzem a atividade dificulta a leitura dos participantes acerca do comportamento esperado, o que faz com que a situação proporcione momentos de tensão e de equívocos. As entrevistas realizadas anteriormente de forma individual, sobre as histórias de vida dos candidatos, também eram descontraídas, como um bate-papo informal. Todo esse clima que antecede o convite para a participação nessa dinâmica e a preocupação dos *headhunters* em deixar todos à vontade faz com que alguns participantes fiquem em dúvida acerca da performance esperada.

Nesse caso particular, o jovem que havia demonstrado uma trajetória de esforço nas atividades extracurriculares das quais participou ao longo de sua formação, além de desempenho acadêmico adequado, acabou adotando um comportamento que atrapalhou a dinâmica e fez com que os demais candidatos não o levassem tanto a sério. Essa atitude pode ser interpretada ao menos de duas maneiras: como uma leitura equivocada desse participante do que lhe esperava ou como uma provocação deliberada em relação às pessoas que conduziam a dinâmica, bem como à própria atividade.

Pensando no conselho fornecido por aqueles que avaliam e utilizando como exemplo a passagem anterior, antes de uma dica particular, essa expressão é ampla e abstrata. Em cada situação social em que estamos inseridos, temos a possibilidade de interpretá-la e, apoiados em nossa bagagem, compor uma performance de acordo com as informações apreendidas. No exemplo mencionado, o candidato se sentiu à vontade para adotar um comportamento excessivamente descontraído em uma atividade que tinha como objetivo analisar as interações estabelecidas e a expressividade dos participantes.

Se o objetivo final do exercício era identificar os mais aptos a serem indicados para disputar uma vaga de *trainee* em uma grande corporação, dificilmente um candidato extremamente descontraído e informal teria chances. Ele encarou a atividade como uma brincadeira, mas, ao contrário, esse comportamento pode ter sido proposital, como uma defesa em resposta a um convite recebido por pessoas que até pouco tempo ele não conhecia. O tom ameno e amigável presente na conduta exigida dos *headhunters* pode também parecer menos profissional e por isso gerar desconfiança.

⁷⁸ Ibidem, p. 623.

A seriedade é uma característica utilizada nos *feedbacks* dos entrevistadores das empresas às quais indicávamos candidatos. Por exemplo, uma pessoa que eu havia indicado para entrevista foi reprovada por ter um comportamento “imaturo” e “pouco sério”. No entanto, esse retorno tão direto e pouco explicativo pode abrigar vários outros motivos menos explícitos, como preconceitos por parte do entrevistador e falta de empatia.⁷⁹ Em vez de verbalizar suas questões, o entrevistador pode acabar se escondendo atrás de jargões do mundo do trabalho e reprovando aqueles que destoam do seu próprio perfil. Se muitas vezes os processos de seleção lançam mão de jogos e atividades descontraídas para selecionar pessoas, por qual motivo elas devem ser sérias em quase todos os momentos?

Diferentemente de um concurso público, exemplo de disputa e concorrência acirrada pelas vagas, em que os candidatos representam no momento da seleção o número de suas inscrições e seus nomes não são conhecidos pelos avaliadores, o programa de *trainee* avalia também e, arriscaria a dizer, principalmente, a performance dos candidatos. Se, no caso dos concursos, o que está em jogo é somente o conhecimento técnico exigido, os processos seletivos para grandes corporações se mostram diferentes ao dar ênfase à capacidade de interação dos participantes, observando as suas tomadas de decisões, os diálogos e a maneira como cada um se apresenta para os demais, em suma, suas capacidades expressivas.⁸⁰

O corpo, presente e em ação, é um elemento chave na definição da escolha dos selecionadores. É na internet que a maioria dos aprovados procuram informações acerca de como se portar, é lá também que uma quantidade enorme de dados é despejada sobre os candidatos. Em uma rápida pesquisa na *web*, encontramos muitos conteúdos sobre os processos de seleção e a utilização da linguagem corporal no

⁷⁹ Nesse caso, vale pontuar que o candidato indicado é assumidamente homossexual. O *feedback* extremamente curto, pontual e abstrato, faz com que dúvidas sejam colocadas em relação aos reais motivos do não interesse por parte da companhia. No entanto, não cabe aqui afirmar que esse foi realmente o motivo, pois não acompanhei presencialmente essa entrevista entre a empresa cliente e o candidato indicado, por esse motivo não possuo mais elementos para avaliar a decisão.

⁸⁰ Alguns concursos públicos exigem também uma arguição, como no caso dos juízes ou dos professores universitários, por exemplo. Nesses casos, a performance dos candidatos também importa e pode ser decisiva para a escolha, para além do conhecimento técnico acumulado.

momento da entrevista.⁸¹ Um desses exemplos é essa fala de uma especialista de recursos humanos:

É importante ter cuidado. Nem ficar tão rígido na hora que está sentado e nem ficar tão relaxado. Cuidado quando você avança, quando está conversando com o entrevistador, que isso pode demonstrar uma interpretação de invasão do espaço do outro. É importante também que eu siga o movimento corporal do entrevistador. Então, se o entrevistador, por exemplo, está mais encostado na cadeira, eu também posso ficar mais encostado, se ele avança um pouco eu também posso avançar um pouco. É como se fosse uma dança do movimento corporal.⁸²

No site da revista Exame, publicação direcionada a assuntos do mercado, a seção Você/SA traz vídeos em que profissionais de recursos humanos apontam aspectos corporais considerados importantes para o momento da entrevista. O nome escolhido para a seção que trata sobre carreira e trajetória de trabalho é ilustrativo do que se espera dos candidatos: que eles ajam como uma empresa, que saibam se vender enquanto produtos e se diferenciem perante os demais.

Segundo análise empreendida por Foucault (2008) ao refletir acerca da passagem do liberalismo, que ascendeu no século XVIII, para o neoliberalismo do século XX, o princípio de inteligibilidade é deslocado das trocas para a concorrência:

A sociedade regulada com base no mercado em que pensam os neoliberais é uma sociedade na qual o que deve constituir o princípio regulador não é tanto a troca das mercadorias quanto os mecanismos da concorrência. São esses mecanismos que devem ter o máximo de superfície e de espessura possível, que também devem ocupar o maior volume possível na sociedade. Vale dizer que o que se procura obter não é uma sociedade submetida ao efeito-mercadoria, é uma sociedade submetida à dinâmica concorrencial. Não uma sociedade de supermercado - uma sociedade empresarial. O Homo oeconomicus que se quer reconstruir não é o homem da troca, não é o homem consumidor, é o homem da empresa e da produção.⁸³

⁸¹ Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/como-usar-a-linguagem-corporal-na-entrevista-de-emprego/> > Acesso em: agosto.2017.

⁸² Disponível em: < <http://youtu.be/eJQwoCbabyE> > Acesso em: agosto.2017.

⁸³ FOUCAULT, 2008. p. 201.

Assim, a racionalidade liberal, fundamentada em uma liberdade de mercado “natural”, que se sustentava no livre comércio e que foi imortalizada na famosa metáfora de Adam Smith, “a mão invisível que rege o mercado”, é transformada em uma forma de racionalidade neoliberal, com novos contornos e objetivos, que configura uma liberdade produzida e pensada, revelada sob a égide da competição. No entanto, essa competição se dá não mais na chave da troca de mercadorias e do consumo, mas na concorrência entre empresas e, por último, entre os indivíduos. O neoliberalismo procura aumentar a competição e se estender a quase todos aqueles que pretendem participar da dinâmica econômica. A concorrência se transfere, portanto, das fábricas para as empresas e destas para as pessoas, que se tornam empresárias de si mesmas.⁸⁴

Nesse sentido, os indivíduos e suas forças de trabalho devem se tornar empresas, valorizando e aumentando progressivamente seus capitais, feito os rendimentos de uma corporação. Eles devem ter a consciência de que sempre estarão competindo. O filósofo austro-francês André Gorz (2005) define tal concepção de indivíduo que se torna uma empresa no contexto neoliberal:

Na briga com a concorrência, eles serão forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica da obtenção do máximo de proveito possível. No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. “A pessoa é uma empresa”. No lugar da exploração entram a autoexploração e a autocomercialização do “Eu S/A”, que rendem lucros às grandes empresas, que são os clientes do autoempresário.⁸⁵

Partindo do pressuposto de que a pessoa deve adotar características de uma empresa, proponho voltar à página eletrônica da revista Exame. Agora, concordando com o título da seção Você/SA, que parece mais pertinente, proponho analisar uma das matérias encontradas. Na publicação intitulada “12 truques de linguagem corporal para entrevistas de emprego”,⁸⁶ a palavra “truque” denota algum tipo de estratégia pensada anteriormente para convencer àqueles que avaliam. Os tópicos elencados são: 1) recados inconscientes; 2) cumprimente todos com um leve sorriso; 3) evite apertos de mão por cima da mesa; 4) mantenha a coluna ereta; 5) faça contato visual nas horas

⁸⁴ Ibidem, p. 311.

⁸⁵ GORZ, 2005, p. 10.

⁸⁶ GASPARINI, Claudia. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/12-truques-de-linguagem-corporal-para-entrevistas-de-emprego/> > Acesso em: agosto.2017.

certas; 6) tenha uma expressão facial neutra; 7) elimine hábitos que denotem nervosismo; 8) gesticule enquanto fale (sem exagerar); 9) não cruze os braços; 10) faça movimentos discretos de concordância com a cabeça; 11) não use a bolsa como escudo; 12) incline-se para frente ao ouvir perguntas.

Os conselhos referentes à expressão corporal são apresentados como importantes para transmitir uma imagem de confiança, segurança, simpatia, abertura e entusiasmo. Ao seguir à risca a série de movimentos, evitando alguns e evidenciando outros, fica nítida a composição de uma performance específica, direcionada. Feito um ator, o candidato deve interiorizar qual é o seu *script* ao longo da situação que irá enfrentar. Ele deve se vender, nos moldes de um produto de sua própria empresa, acentuando suas características positivas ao mesmo tempo em que encobre suas possíveis deficiências. A consciência corporal é uma dimensão importante nesses processos de seleção e configura, juntamente com a narrativa, a composição de uma maneira específica para o momento que será enfrentado. No caso das questões envolvidas no discurso do candidato na entrevista, Max Geringher, profissional de carreira e trabalho da TV Globo, aconselha:

Em entrevistas há respostas verdadeiras e há respostas adequadas. O candidato ideal é aquele que consegue fazer a resposta adequada soar verdadeira. Num processo de seleção, o entrevistado escolhido é sempre aquele que responde o que o entrevistador quer ouvir. Vamos a algumas dicas básicas. Primeira dica: usar a roupa apropriada. O candidato deve-se vestir como a empresa se veste!⁸⁷

Essa passagem me fez recordar uma história contada por um interlocutor de pesquisa quando conversávamos sobre os variados perfis das empresas e características que os candidatos deveriam apresentar no processo seletivo. Ele confirmava a hipótese de que os participantes encarnavam certos comportamentos e expressões que eram difundidas acerca das organizações. Quando estava participando da dinâmica de grupo de uma grande companhia de bens de consumo, tida como uma das empresas mais agressivas do ramo, esse candidato presenciou uma cena que julgou inusitada. Na rodada de apresentação pessoal, assim que um dos candidatos terminou seu *storytelling*, o entrevistador ficou por alguns segundos em silêncio. Ele encarava a mão esquerda do jovem, que tentava recuperar seu fôlego após terminar sua fala, sempre acompanhada

⁸⁷ Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=dcCLIRvoXUc> > Acesso em: set.2015.

de gestos. Após a pausa, o avaliador comenta sobre a aliança de casamento na mão do jovem e pergunta: “E se daqui a dois meses você tiver que se mudar para o norte em uma das nossas fábricas? E, depois de mais seis meses, tiver que se mudar para o sul?”. O jovem de 20 e poucos anos, com um leve sorriso no rosto, ergueu a mão esquerda e em um gesto abrupto arrancou a aliança e a depositou sobre a mesa. Então, encarou o gestor que o questionava e disse firmemente: “primeiro a empresa, sempre!”.

Meu interlocutor se divertiu ao contar essa passagem, incrédulo com o gesto daquele participante. Pedro⁸⁸, com seus 30 e poucos anos, avalia sua experiência de *trainee* no passado com um teor crítico surpreendente. Ele demonstra interesse sobre o assunto e diz que, quando participou exaustivamente dessas seleções, tinha o hábito de ensaiar respostas, treinar sua apresentação pessoal com cronômetro na frente do espelho, além de buscar informações na internet sobre a cultura da empresa. Essas estratégias funcionavam como uma preparação para o que deveria enfrentar. Mesmo cumprindo esses passos, ele afirma que “nunca teria a irresponsabilidade de falar uma coisa dessas, imagina, largar a mulher que acabou de casar por causa de um primeiro emprego”. E continua, “tenho certeza que esse cara entrou na sala convicto de que a empresa queria alguém que fizesse qualquer coisa por ela, mesmo que isso causasse uma mudança de rumos absurda em sua vida”. Essa frase fez com que eu me lembrasse de um episódio do *reality show* “O Aprendiz”, transmitido por anos em cadeia nacional pela TV Record, em que um dos candidatos, no momento do processo de seleção dos participantes, afirma que não abandonaria o programa por causa de seu filho que estava para nascer: “o que for preciso para ganhar eu vou fazer”.⁸⁹

Não escondi minha surpresa com essa passagem trazida por meu interlocutor e perguntei qual havia sido a expressão ou atitude do entrevistador depois dessa resposta inusitada, ao passo que respondeu: “o entrevistador riu alto, disse alguma coisa como ‘muito bom, por essa eu não esperava’, mas depois contornou dizendo que torcia para que isso [o término do casamento do concorrente] não precisasse ser feito”. Para meu

⁸⁸ Todos os nomes dos interlocutores foram trocados para manter o sigilo de suas identidades. Portanto, ao longo do trabalho, os nomes apresentados serão fictícios.

⁸⁹ O *reality show* “O Aprendiz” foi apresentado entre 2004 e 2009 pelo administrador Roberto Justus, na TV Record, e após a saída de Justus, o programa foi comandado por João Dória Jr – hoje prefeito da cidade de São Paulo, o que transparece uma aceitação do discurso do “gestor” privado nas esferas públicas. Essa série utiliza o mesmo formato de um programa norte americano, denominado de *The Apprentice*, originalmente apresentado pelo magnata e agora presidente dos Estados Unidos da América, Donald Trump.

interlocutor, presenciar esse momento serviu para que tivesse certeza de que havia se equivocado. Ele não gostaria de trabalhar naquele lugar e afirmava que certamente não tinha o perfil esperado pela empresa. No caso, esse exemplo demonstra como essa pessoa deixou de “ser ela mesma” para construir uma imagem descolada de suas vontades e comportamentos.

Fazendo um paralelo com a “consciência performática” desse interlocutor, acredito ser interessante apresentar o primeiro ponto de contato entre os pensamentos antropológico e teatral propostos pelo teatrólogo Richard Schechner (2011). O pesquisador aborda a relação entre corpo e máscara ao longo de uma performance e afirma que “a beleza da ‘consciência performática’ é que ela ativa alternativas: ‘isto’ e ‘aquilo’ estão ambos simultaneamente operativos”.⁹⁰ Argumenta ainda que a consciência performática é subjuntiva, ou seja, funciona em um registro na chave do “como se”, em vez de ser indicativa, no sentido do “isto é”. Para o autor, tal diferença abre um leque de alternativas e potencialidades, pois no momento da performance o que está em ação não é o seu “eu cotidiano”. No entanto, tampouco é um “não eu”, ou seja, também não é “um outro”. A ideia de ficar entre “um eu e um outro” detém potência por ser temporária e flexível. Portanto, pensando no caso da presente pesquisa, um jovem que se prepara para uma seleção de emprego pode encarar o momento “como se” fosse uma performance e vestir uma máscara que interpreta ser a ideal para o momento, deixando de lado características e narrativas que considera prejudiciais.

No artigo “Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego”, os pesquisadores apresentam alguns resultados de um estudo controlado, em que cada um dos cinco supostos candidatos faz uso de cinco estratégias de gerenciamento de impressão: autopromoção, insinuação, exemplificação, intimidação ou suplicação. Para tanto, foram convidados 99 profissionais da área de recursos humanos, distribuídos aleatoriamente em cada uma das cinco condições experimentais. De acordo com os pesquisadores, foram utilizadas ferramentas do campo da psicologia organizacional para análises de correlação e de variância. A conclusão do texto apresenta o argumento de que candidatos que se autopromovem e que exemplificam estão mais associadas à contratação. As estratégias de autopromoção não verbais, como

⁹⁰ SCHECHNER, 2011. p. 215.

manter postura ereta e olhar fixo nos olhos do outro, também repercutem favoravelmente no momento de contratação.⁹¹

A ideia de gerenciamento apresenta o pressuposto de que pessoas manejam um conjunto de comportamentos passíveis de serem adotados com vistas a influenciar a percepção dos outros sobre si mesmo, por meio das características elegidas de acordo com a situação social em que estão inseridos. A psicologia organizacional faz amplo uso desse conceito em seus estudos.⁹² Portanto, o manejo de impressões passa pela escolha de determinados movimentos corporais, pela composição de uma narrativa, bem como pela escolha de vestimentas e pelo cuidado com a aparência natural, como barba e cabelo.

Quando uma pessoa compõe sua performance, ela leva em consideração informações adquiridas com experiências prévias, além das dicas obtidas por meio de pesquisas recentes. Ela também é guiada pelo senso comum. Então, é necessário se informar sobre a vaga, sobre a empresa e conseqüentemente sobre o que dizer ou não. Muitos concorrentes têm em mente certo modo de agir que é esperado pela empresa e tentam conciliar esse conjunto de características com a naturalidade exigida, mesmo que construída, pela expressão “seja você mesmo”.⁹³ Quando a performance não atende à etiqueta do esperado a pessoa é preterida e deixada de lado, com a oportunidade de “se adequar” para concorrer em uma próxima oportunidade.

A expectativa de conseguir atingir a performance ideal, de ser mais eficaz na comunicação e nas informações extraídas acerca da empresa é o que estimula o candidato a seguir suas tentativas. Aliás, “se você não conseguiu o emprego, não se desespere, isso não quer dizer que você não serve para a empresa, mas que a empresa não é a ideal para você”, parafraseando Max Geringher. Assim, a esperança de adequação a alguma vaga é o que alimenta o motor de outras tentativas, motiva a peregrinação por alguns processos seletivos e propaga o modelo de sucesso dessas corporações.

⁹¹ FERREIRA et al, 2014.

⁹² BOLINO & TURNLEY, 1999; ELLIS et al, 2002; MCFARLAND et al, 2003.

⁹³ Um de meus interlocutores disse que ensaiava com amigos sua apresentação pessoal; outra disse que passou a utilizar os braços enquanto se comunicava, pois isso ajudava a quebrar sua timidez; por último, um candidato forneceu seu depoimento em um grupo sobre *trainees* no *Facebook*, dizendo que se filmava enquanto treinava sua apresentação pessoal.

Por outro lado, isto também faz com que as empresas que vendem serviços de consultoria e *coaching* para esses candidatos se proliferem no mercado, apesar dos problemas que isso pode acarretar,⁹⁴ bem como as feiras de Recrutamento e Carreira, que pretendem estabelecer pontes e facilitar o conhecimento acerca desse universo para os universitários. Enquanto o sonho de ser um *trainee* toma conta de milhares de jovens, há todo um mercado que se alimenta das tentativas empreendidas por eles.

Como foi apresentado, a maior parte dos concorrentes não obtém a vaga e isso faz com que essas pessoas tenham de lidar com o insucesso, com o inadequado, com o insuficiente, e com tantas outras condições que são o contrário do que costuma se projetar no universo corporativo: sucesso, adequação, crescimento, liderança e desenvolvimento. Para tanto, essas pessoas buscam informações para conseguirem contornar essa situação. As feiras e eventos de recrutamento e carreira são espaços muito frequentados pela juventude que quer compreender as nuances e os desejos dessas companhias.

Feira de Recrutamento e Carreira

Em quase todos os anos ao longo das duas últimas décadas, no mês de maio ocorre a Feira de Recrutamento e Carreira da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. O saguão do prédio fica tomado por *stands* montados por empresas que se credenciam para participar desse espaço e que levam seus materiais informativos e publicitários, além de escalar profissionais da própria corporação para sanar as dúvidas que possam surgir dos futuros candidatos. No ano de 2016, haviam 30 empresas credenciadas e que montaram suas estruturas na feira. Cada espaço possuía algo em torno de dois metros de profundidade por dois de largura. O evento é organizado por uma comissão de alunos da própria faculdade e tem como objetivo estabelecer caminhos para os universitários entenderem melhor em quais setores do mercado eles podem trabalhar, conhecerem o formato da carreira dentro dessas empresas, bem como ficarem por dentro das datas para inscrição nos respectivos programas de *trainee*, ou seja, adentrar nos seus discursos de cultura organizacional.

⁹⁴ DINIZ, Daniela. A banalização do *coaching*. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/a-banalizacao-do-coaching/> > Acesso em: agosto.2017.

Desde a minha pesquisa de iniciação científica⁹⁵, pude frequentar anualmente esse espaço e acompanhar as atividades propostas pelos organizadores, que vão desde um bate-papo informal com algum gestor de uma grande companhia, normalmente junto com um de seus *trainees*, passando por palestras, simulações de dinâmicas de grupo e composição de currículo, como uma espécie de treino para que os participantes compreendessem o que era esperado deles futuramente em espaços parecidos.⁹⁶ Era um lugar de preparação e informação sobre esse universo.

Ao percorrer os corredores do prédio em meio a uma profusão de vozes, era possível perceber a curiosidade estampada nos rostos jovens que me circundavam. A minha estratégia inicial consistia em me aproximar dos *stands* no exato momento em que algum grupo de pessoas parava para perguntar alguma informação, assim eu poderia acompanhar a fala do profissional que esclarecia as dúvidas e observar como ele se expressava. Quando julgava necessário, perguntava sobre algum aspecto da explicação anterior, por exemplo, sobre como era trabalhar nessa empresa e se a pessoa havia começado sua trajetória profissional por lá como *trainee* ou estagiário, etc.

No último ano em que visitei essa feira, tive a oportunidade de conversar com Victor, funcionário de uma grande empresa alimentícia que conduzia sozinho o espaço que a companhia ocupava para expor sua marca na feira. Um jovem ativo, que não parava de se mexer em nenhum momento, como se estivesse ansioso para alguma prova que esperava há tempos, respondia minhas perguntas com movimentos pendulares com o corpo. Ele era um *trainee* nessa empresa e foi sozinho para a feira, a pedido do seu gestor. Sua linguagem era informal e desprendida, repleta de gírias e repetições. Perguntei se poderia conversar um pouco com ele sobre a experiência de ser um candidato em um processo de *trainee*, expliquei que realizava uma pesquisa de mestrado sobre o tema e se ele tinha interesse em me contar sua trajetória.

Ele se definia como alguém “maluco, doido mesmo, que quer trabalhar o máximo possível”, características que destoavam da empresa que o havia contratado anteriormente, da primeira vez em que se tornou um *trainee*. Essa era a sua segunda oportunidade nesse cargo e por isso decidiu começar a narrativa de sua trajetória por meio de sua experiência anterior, que fora “muito negativa”. Argumentou que quando estava no último ano da faculdade se inscreveu em dezenas de processos seletivos para

⁹⁵ A pesquisa foi financiada por meio da bolsa PIBIC/CNPq e teve como título: “O teatro no processo seletivo para vagas de emprego: performance e experiência”. 2013

⁹⁶ Atividade similar aos “pontos de encontro” que aconteciam na empresa que realizei o estágio.

segmentos variados do mercado e não se preocupou em definir de antemão em quais companhias preferia investir, disse que “atirava para todos os lados, sem contar as balas”. E em uma dessas tentativas, conseguiu convencer os entrevistadores, depois de ter passado por uma série de etapas, de que era a pessoa certa para iniciar a carreira como alguém que pudesse se transformar em um futuro gestor. Contudo, esse sonho não durou um semestre.

Segundo o que me disse, ficou decepcionado com a estrutura interna e com a morosidade dos processos de trabalho nessa empresa, queria mais autonomia para desenvolver seus projetos e mais liberdade de atuação. Sua inquietude era perceptível enquanto conversávamos. Perguntei, em relação a sua experiência anterior, se ele sabia me dizer por qual motivo havia sido contratado, já que seu perfil era distinto do esperado pela empresa. Com um sorriso no rosto, me disse, “pô cara, vai entender o que passa na cabeça desse pessoal de RH e do gestor que me contratou”, e continuou, “talvez seja por minha energia e pelos resultados da minha prova de lógica”.

A desconfiança em relação aos processos de seleção para vagas de emprego é um lugar comum para aqueles que trilham esse caminho diversas vezes. Muitos jovens se inscrevem em inúmeros processos visando uma vaga em alguma grande corporação, às vezes desconhecendo os serviços que ela presta. A ânsia demonstrada por ele no primeiro momento e refletida nas inúmeras tentativas que empreendeu é partilhada por milhares de jovens. Escutei de alguns, no momento das entrevistas individuais, no meu papel de *headhunter*, que eles queriam mesmo “era ser *trainee*, não importa em qual empresa”. O importante, para alguns deles, é um salário considerado bom acompanhado de oportunidades de crescimento acelerado na carreira. Não se importavam se a vaga era para uma empresa de cosméticos, de produtos alimentícios ou do setor de energia. Porém, várias outras pessoas afirmavam que gostariam de trabalhar onde “se sentissem bem”.

No entanto, há uma discussão acerca dos sentidos do trabalho que se difundem rapidamente nesses meios universitários, bem como nas empresas de consultoria e *coaching*, isto é, para aqueles que podem escolher com o que trabalhar e não precisam garantir sua subsistência a qualquer custo. A ideia de ter um propósito é muito difundida hoje entre os jovens, aparecendo como um tema latente.⁹⁷ Inclusive, em um

⁹⁷ Muitos conteúdos estão difundidos na internet acerca do propósito na carreira profissional. Uma rápida busca proporcionou dezenas de matérias, seja em jornais, revistas ou sites especializados em assuntos de carreira e desenvolvimento profissional.

debate de que participei junto com um grupo de *trainees* e *ex-trainees* na mesma consultoria de recursos humanos em que fiz o estágio, um dos objetivos era discutir os sentidos e os propósitos do trabalho. Nesse debate descontraído, em que os participantes bebiam cerveja, comiam alguns petiscos e interagiam por meio dos temas que eram acionados no projetor da sala, um assunto me chamou a atenção. O mediador perguntou se alguém conhecia a etimologia da palavra trabalho e, depois do silêncio na sala, projetou um *slide* com a definição. A palavra derivava do latim *tripalium* ou *tripalus* - uma ferramenta formada por três paus de madeira utilizada pelas pessoas que não detinham posse e que deveriam trabalhar forçadamente nas terras alheias. Portanto, a raiz etimológica pressupõe um trabalho obrigatório e que se assemelha à tortura.

Diante da surpresa geral, ele perguntou o que as pessoas presentes achavam sobre esse significado e se elas acreditavam que os sentidos do trabalho nos dias de hoje mudaram em relação a essa definição. O debate prosseguiu com respostas que não me surpreenderam. Em geral, os participantes que se posicionaram atribuíam outros sentidos ao trabalho, sempre relacionados à busca por satisfação, por propósitos, por desafios e possibilidades de desenvolvimento. No entanto, me senti impelido a contrapor tal visão e trouxe a perspectiva dos sentidos do trabalho para outras pessoas, de outras classes sociais, que não tiveram a oportunidade de estudar em boas escolas, que não tiveram apoio familiar para aprimorar suas formações e que possivelmente não viam tanto prazer nas atividades diárias que realizam para suas subsistências. Pontuei, portanto, que a acepção da palavra trabalho em sua raiz etimológica possivelmente ainda vigorava para certas classes, ao mesmo tempo em que perdeu seu completo sentido para outras.

Mesmo assim, apesar dessa discussão sobre propósitos, pude perceber, em outros momentos, ao longo das entrevistas que realizei, um movimento amplo de jovens que buscavam o *status* de ser *trainee*, mesmo que para isso tivessem que deixar de “ser eles mesmos”. A busca por esse sonho foi denominada de “ideologia do sucesso”, ou ainda, uma “orientação para o sucesso”⁹⁸, que impele os jovens a disputarem concorridos processos, às vezes sem a certeza de que gostariam de trabalhar nas empresas em que realizaram as inscrições.

O fato é que Victor não suportou permanecer por mais de um semestre no primeiro programa de *trainee* em que ingressou. Em vez de desistir e tentar algum tipo

⁹⁸ BITTENCOURT et al, 2012(a).

de estágio, ele pesquisou melhor as opções de programas com inscrições abertas, bem como o perfil das empresas em que poderia se candidatar, ao mesmo tempo em que refletiu acerca de suas características e vontades. A primeira experiência, segundo ele, serviu para “colocar o pé no freio e entender melhor o que estava fazendo”. No entanto, quando perguntei se tinha alguma técnica para os momentos de entrevista ou se costumava evidenciar certas características, me respondeu que para o perfil das empresas que buscava o candidato “tem que ter um parafuso a menos, tem que ser meio louco”. Além da oportunidade de cursar um colégio de excelência, uma universidade conceituada, ter tido experiências no exterior e dominar pelo menos um idioma estrangeiro, coisas que não me disse, mas que se mostraram presentes no perfil dos aprovados, evidenciando que não basta “ter parafusos a menos” ou “ser meio louco” se você não tiver a performance, no sentido empresarial, e a bagagem necessárias.

Questionei o motivo dessa afirmação, problematizando esse comportamento com o de alguém que seria contratado para ser um exemplo dentro da companhia e propagar seu modelo. De acordo com suas palavras, depois de abandonar rapidamente o programa de *trainee* em que estava, decidiu empreender seus esforços em empresas com uma cultura organizacional mais agressiva, que tivesse um ritmo de trabalho mais pesado. Desse modo, sua estratégia consistia em “demonstrar confiança, ambição e vontade de fazer”. Em determinado momento de sua entrevista, quando perguntado pelo gestor sobre qual era seu objetivo em fazer parte daquela empresa, ele foi direto e disparou: “meu objetivo é crescer rápido, e aqui eu sei que isso é possível”. Depois, quando perguntado até onde gostaria de chegar, afirmou, olhando nos olhos do gestor: “eu quero a sua cadeira”.

A feira estava cheia e os espaços de circulação ficavam apertados devido ao fluxo de pessoas que se moviam e às vezes estancavam em algum *stand*. Momentos depois chegaram três amigas que começaram a mexer nos panfletos, com olhos curiosos, buscando o contato visual do funcionário que conversava comigo e que prontamente percebeu aquele apelo. Ele me pediu desculpas e disse que eu poderia voltar mais tarde, caso quisesse continuar o papo. Agradei sua atenção e cumprimentei com os olhos o grupo que chegou, buscando algum sinal de empatia com aquelas pessoas que certamente transitariam ao meu lado ao longo do dia.

Percorri os corredores recolhendo os materiais de divulgação das empresas, alguns brindes, como fones de ouvidos, cadernos, marcadores de páginas e canetas. Parei por alguns momentos para conversar com os representantes das empresas,

questionei sobre a possibilidade de marcar um café com a pessoa responsável pela área de seleção de funcionários, fiz contatos, peguei cartões e e-mails, mas não tive sorte nas investidas futuras. Até que em um desses *stands*, onde estava representada uma instituição bancária que apresentava seu programa de *trainee*, pude me inscrever para ser um dos concorrentes. Não havia restrição em relação a cursos universitários, tampouco de idade. Preenchi o formulário em um computador que ficava disponível para a inscrição e ganhei de brinde uma caneta e alguns panfletos sobre a empresa.

Dessa inscrição surgiu a oportunidade de participar do evento de lançamento do programa de *trainee* da organização, em sua sede, junto com dezenas, talvez mais de uma centena, de pessoas que puderam acompanhar apresentações em um auditório acerca da cultura organizacional, as estratégias de comunicação utilizadas pela empresa em seus materiais publicitários, além de ouvir as narrativas de um diretor e dois *trainees* atuais. Esse escopo de informações poderia me ajudar a “ser eu mesmo”, caso eu fosse selecionado nas primeiras triagens de currículo no respectivo processo seletivo. Ao participar desse evento, eu estava me munindo de referências e informações acerca dos processos internos do banco, além de conhecer alguns profissionais que propagavam sua cultura. Essa experiência serviu de base para a tessitura do texto etnográfico abaixo.

Notas de um evento de apresentação de programa de *trainee*

Adentrei um prédio suntuoso, sede de um dos maiores bancos da América Latina, para acompanhar o evento de lançamento do programa de *trainee* da instituição.⁹⁹ No balcão de recepção, foi possível observar um fluxo de jovens se apresentando e recebendo as identificações para o acesso às catracas, primeiro objeto que serve de filtro simbólico e físico e que se desnuda frente aos ansiosos jovens que aguardam. Após a confirmação dos dados pessoais e da posse dos objetos necessários para o ingresso – um crachá com nome e sigla da universidade – aguardamos em um salão repleto de obras de arte, quadros com proporções enormes que retratavam a vida paulista em uma espécie de cronologia econômica. Primeiramente as expedições dos bandeirantes, depois o cultivo de café, em seguida o impulso industrial do início do século XX e, por último, porém não exposto em formato de obra de arte, mas sim na representação faustosa de um edifício imponente, o prédio em que estávamos e que completava o quadro ausente: a expansão e o sucesso lucrativo do capital financeiro.

⁹⁹ O evento foi realizado entre 18h às 21h30 do dia 23 de julho de 2015, na cidade de São Paulo.

Ao redor das obras de arte, notei alguns grupos de jovens conversando e percebi que eles eram formados por pessoas que estudavam juntas em algumas faculdades, como a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e que falavam das provas do semestre. Havia outras rodas de amigos que conversavam enquanto aguardavam as portas do auditório serem abertas. Seus crachás diziam em qual universidade elas estudavam. Passar por processos seletivos é uma experiência compartilhada por muitos jovens no dia a dia universitário. Inclusive, alguns interlocutores afirmaram que seus respectivos grupos de amigos faziam as provas dos programas em que estavam participando de forma conjunta, isto é, o que seria uma atividade individual era realizada em grupo por eles.

Depois que as portas se abriram, eu e os outros presentes adentramos um espaço retangular que estava dividido por *stands* que representavam as possíveis áreas de trabalho dentro do banco, tais como: marketing, pessoas, tesouraria, contabilidade, tecnologia da informação, etc. Em meio a mesas dispostas com bebidas e comidas, em cada um desses *stands* aguardava de pé um funcionário da respectiva área que permanecia à disposição para tirar as dúvidas em relação às situações de trabalho e atuação dentro do banco.

Após essa interação entre candidatos e funcionários, fomos conduzidos ao auditório para assistir à apresentação do programa, ouvir a experiência vivida por dois *trainees*, as dicas do diretor de recursos humanos e entender como o banco se tornou referência em comunicação. Em um primeiro momento, o diretor mostrou um organograma da empresa, de modo que pudesse esclarecer cada função das áreas demonstradas. Depois, passou para o tópico da cultura organizacional e ressaltou a recente mudança de certos aspectos ali presentes. Relembrou que no momento da alteração e implementação dos princípios, houve uma festa de lançamento interno, algo simbólico, para marcar uma passagem. Impossível não pensar nos *Rites de Passage* de Arnold Van Gennep (2011 [1909]), que serviu de base para vários autores nos campos da antropologia, sociologia e psicologia organizacional, como supracitado.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Na área da Antropologia, temos os trabalhos de Victor Turner (1957; 1982) como referência. No que diz respeito à Cultura Organizacional, uma revisão bibliográfica foi realizada acerca de trabalhos que utilizam a ideia de “ritos de passagem”. Ver: BRESLER, 1993.

O diretor exaltava o fim da “carteirada”¹⁰¹, dizia que o banco estava mais horizontal e que a reestruturação da cultura organizacional era um dos motivos da ascensão da organização. Lembrou que na festa de lançamento desse documento, quando o apresentador disse que as novas diretrizes melhorariam o relacionamento humano e que as pessoas não poderiam mais usar da influência, tampouco da posição hierárquica na estrutura da empresa para dar “carteiradas”, “o auditório começou a bater palmas”. No entanto, o que me chamou a atenção foi o segundo e o quarto tópicos da cultura da empresa: “performance” e “brilho nos olhos”. Neste momento, vou trabalhar o primeiro deles e, no próximo capítulo, abordarei o segundo, “brilho nos olhos”, tanto no que diz respeito a esse evento, como em um âmbito mais amplo.

Qual é a importância e quais são os usos da palavra performance nesse contexto do mundo corporativo? Esse termo diz respeito ao desempenho nas tarefas diárias, no cumprimento das metas estabelecidas, na relação em equipe e com clientes, ou seja, no exercício da função profissional em que a pessoa está envolvida. Tal conjunto de ações aponta para a definição de performance como desempenho, como notou Diana Taylor (2003), contrapondo-se à ideia apresentada até aqui e sustentada pela literatura antropológica, que tem uma conotação de atuação ou encenação. Segundo essa autora, performance abrange uma ampla gama de definições.¹⁰²

A discussão acerca do perfil exigido passa pela construção de um discurso¹⁰³ histórico da empresa, suas mudanças de posição, seus valores e conceitos. Toda organização constrói uma história própria, contada por eles mesmos, sobre sua fundação e crescimento, em suma, ela constrói sua cultura organizacional por meio de um *storytelling* sobre o que é “ser ela mesma”. No princípio, geralmente se narra a história de um proprietário empreendedor e visionário que se atentou a uma oportunidade de negócio e não mediu esforços para concretizar seus planos e estabelecer sua empresa. No caso da presente etnografia, pode-se afirmar esses aspectos por alguns motivos: 1) a organização em questão foi fundada por uma família – que

¹⁰¹ Essa expressão denota a busca de vantagens por parte de uma pessoa que utiliza seu cargo, contatos ou *status* para conseguir algo.

¹⁰² TAYLOR, 2003.

¹⁰³ Nesse caso, é importante diferenciar discurso de narrativa. Utilizo narrativa no sentido benjaminiano, no sentido de transmitir uma experiência com magnitude, mas acredito que as empresas não as produzem. Pelo contrário, o que está sendo proferido por essas corporações é uma forma de discurso, na chave de Foucault (1996), que visa ordenar e controlar, no sentido de cumprirem regras, os profissionais dentro da cultura organizacional. Um exemplo desse discurso pode ser visto no trabalho.

depois se juntou a outro banco, que pertencia a outra família; 2) a maioria das ações estão nas mãos dos familiares ainda hoje; 3) a figura do empreendedor primeiro, o visionário, é cultuada tanto no nome dos edifícios quanto nos acervos de arte; 4) na própria fala do diretor durante o lançamento do programa apareceu a figura do “mestre fundador”.¹⁰⁴

Esse discurso estabelece um conjunto de argumentos, comportamentos e valores que são ressaltados e ancorados como características da corporação, bem como outros que advêm da experiência de alguns casos em que eles não deram certo. Esse conjunto se organiza em preceitos que são estabelecidos e difundidos para os clientes e funcionários como forma de organizar um conjunto de ideias que sirva para direcionar suas ações e práticas. Portanto, o perfil exigido de um futuro funcionário deve ser compatível com o que se autodenomina de uma cultura projetada pela empresa.¹⁰⁵ Feito um espelho, o jovem deve olhar para a empresa e ver o seu reflexo.

Porém, meu objetivo na presente pesquisa não é compreender de forma aprofundada as culturas organizacionais das empresas com as quais tive algum tipo de relação, seja nas atividades que desenvolvi como *headhunter*, nas que participei como um possível candidato ou como pesquisador. Primeiro porque essa tarefa levaria muito mais tempo do que tive disponível. Depois, porque meu interesse estava centrado nas performances dos candidatos, nos dilemas e contradições do momento dos processos de seleção, que compartilham características e procedimentos entre várias empresas nesses momentos, mas não suas culturas.

No entanto, é importante passar por esse tema de forma mais detida. Na literatura acadêmica especializada, um trabalho que teve muita força nas etapas primeiras dessa área de estudo é o “*Organizational culture and leadership; a dynamic view*” de Edgard Schein (1985). O autor constrói uma abordagem de análise das culturas organizacionais por meio de duas perspectivas, a psicanalítica e a antropológica. Segundo Schein, a cultura organizacional pode ser apreendida por meio de um modelo dinâmico, que proporciona a transmissão e a mudança. Nesse caso, ele elenca três níveis para entender a constituição de uma cultura nas empresas, sendo o primeiro

¹⁰⁴ Para maiores informações sobre as dimensões do poder e do controle nas empresas e a importância da figura do proprietário fundador, ver: SEGNINI, 1988.

¹⁰⁵ A utilização da palavra cultura nos discursos e ações das organizações tem raiz na antropologia. É nessa área de conhecimento que o conceito foi e continua a ser amplamente discutido. No entanto, não realizarei uma discussão mais aprofundada aqui, pois isso daria outro trabalho.

denominado de artefatos visíveis, como os comportamentos das pessoas e o *layout* da empresa, que são acessíveis em um primeiro momento, mas de difícil compreensão; o segundo nível são os valores, isto é, a diferença entre os valores aparentes e os valores em uso; por fim, os pressupostos básicos, que são normalmente inconscientes, mas que determinam como os membros do grupo pensam, percebem e sentem. Ainda de acordo com Schein, esses pressupostos se estruturam em paradigmas culturais com certa ordem para orientar a ação humana, configurando uma visão de mundo compartilhada.

Essa obra serviu de reflexão para um interessante artigo que trata dos dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional.¹⁰⁶ Nele, os pesquisadores desdobram as ideias de Schein e fazem uma espécie de arqueologia dos conceitos utilizados para discutir as abordagens quantitativas e qualitativas relativas ao estudo de uma cultura organizacional, apontando uma possível triangulação de técnicas para a investigação e os possíveis dilemas enfrentados pelos pesquisadores. Eles afirmam que, por “sua natureza inconsciente, tais elementos não se entregam à observação direta e os significados esgueiram-se por entre as dobras do discurso manifesto dos atores organizacionais”, e continuam, apontando que aquilo que costuma ser dito pelos funcionários como algo importante, geralmente não corresponde ao núcleo da cultura da empresa, de modo que “o discurso oficial, voluntário e consciente, não pode ser entendido como uma expressão direta, clara e sincera dos verdadeiros pressupostos básicos da cultura”.¹⁰⁷ Esses discursos devem ser interpretados como dados abertos a serem investigados em relação à sua significação implícita, levando em consideração suas “contradições e lacunas”. Uma perspectiva que dê valor para os aspectos encobertos e soterrados está em conexão com os propósitos do meu trabalho. E a interpretação dos argumentos de Schein por esses pesquisadores forneceu um possível olhar para as culturais organizacionais que entrei em contato, principalmente por meio dessa passagem:

Para revelar seu verdadeiro significado é preciso ir além das aparências e das primeiras impressões. É preciso estar atento para apreender os atos falhos dos discursos, os lapsos de memória e as contradições entre o discurso e a prática. Seria nesses eventos surpreendentes, como Schein (1985) os denomina, que os conteúdos latentes da vida grupal e

¹⁰⁶ FLEURY et al, 1997. p. 23-37.

¹⁰⁷ Ibidem, p. 28.

organizacional, ou melhor, os pressupostos básicos emergiriam e, então, poderiam ser pontuados e interpretados.¹⁰⁸

É consenso para meus interlocutores que as corporações têm diferentes perfis de atuação, sendo algumas mais “agressivas”, outras mais “humanas”, outras mais “flexíveis”, ou seja, todas elas contendo algum tipo de característica do comportamento humano que se evidencia em sua cultura. Por outro lado, esses comportamentos atribuídos às organizações eram apreendidos por meus companheiros de trabalho na consultoria em que fiz estágio, no momento que realizavam algum tipo de imersão nas empresas clientes.¹⁰⁹ No entanto, depois da explanação empreendida acima, dificilmente as características reais dessas culturas organizacionais eram passíveis de serem traduzidas em tão pouco tempo. Os períodos de presença nas empresas eram curtos e muito pautados por perguntas aos gestores das áreas, ou seja, eles colhiam discursos rápidos e que traduziam suas primeiras impressões. O que não é facilmente apreensível, como os lapsos e as contradições, continua encoberto.

A afinidade com a companhia deve ser evidente, seus valores e missões devem ser interiorizados por aqueles que almejam um espaço na corporação, eles devem “ser eles mesmos”, mas têm que estar afinados com tais valores e apoiados em uma bagagem técnica e educacional muito específica. Os jovens concorrentes têm que conhecer o discurso usado pela empresa em que querem trabalhar e produzir seus corpos e suas performances de maneira a traduzir essa crença corporativa. No caso específico do banco responsável pelo evento em que estive presente, pude acessar o discurso construído por eles acerca de sua cultura corporativa tanto por meio da fala dos profissionais presentes no evento, quanto pelo material disponível na página oficial da instituição. São sete tópicos:

1) **Só é bom para a gente, se for bom para o cliente:** Somos pessoas servindo pessoas, com paixão e excelência. Trabalhamos com o cliente e para o cliente, porque ele é a razão maior de tudo o que fazemos.

¹⁰⁸ Idem.

¹⁰⁹ É importante salientar que a referida instituição bancária não era cliente da consultoria em que trabalhei. A minha presença no evento de lançamento do programa de *trainee* foi motivada por uma inscrição que fiz na Feira de Recrutamento e Carreira da FEA/USP. O exemplo da imersão de meus colegas de trabalho em outras empresas é interessante para ilustrar a dificuldade de apreender as verdadeiras práticas das organizações, possivelmente ficando presos ao discurso dos gestores e dos demais funcionários que os recebiam.

2) **Fanáticos por performance:** A geração de resultados sustentáveis está em nosso DNA. O desafio constante de buscar a liderança em performance nos trouxe até aqui e continuará guiando a nossa empresa em direção aos nossos objetivos.

3) **Gente é tudo para a gente:** Tudo o que realizamos é por meio de gente. Gente de talento, que gosta de trabalhar em um ambiente de colaboração, meritocracia e alta performance.

4) **O melhor argumento é o que vale:** Cultivamos um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Para nós, a hierarquia que conta é a da melhor ideia.

5) **Simples. Sempre:** Acreditamos que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Por isso, lutamos para que a profundidade não confunda com complexidade e para que a simplicidade não se transforme em simplismo.

6) **Pensamos e agimos como donos:** Pensamos sempre como donos da empresa, liderando pelo exemplo e colocando os objetivos coletivos acima da ambição pessoal.

7) **Ética é inegociável:** Fazemos o que é certo, sem jeitinho, sem atalhos. Exercemos nossa liderança de forma transparente e responsável, totalmente comprometidos com a sociedade e com as melhores práticas de governança e gestão.

O termo performance aparece em dois tópicos, sendo o título de um deles, além de ter sido pronunciado diversas vezes durante a fala do diretor da área de pessoas, bem como nos discursos dos funcionários no momento das conversas antes da apresentação oficial no auditório. Fica evidente que a conotação atribuída a essa expressão é a de desempenho, sendo muito próxima da acepção do mundo esportivo: “aquele é um atleta de alta performance”. Ser alguém de alta performance é equivalente a dizer que essa pessoa age da maneira mais eficiente possível nas condições dadas, que ela consegue desempenhar seu papel de modo completo e no tempo correto. Mas será que performance se encerra apenas nessa ideia? Arrisco a dizer que outro sentido de performance está em jogo quando levamos em consideração o momento da seleção dos futuros funcionários. Nesse caso, a performance demonstraria as capacidades expressivas dos candidatos em transmitir uma experiência marcante para seus entrevistadores, no sentido atribuído na introdução desse trabalho e desenvolvido até aqui.

Comunicar uma experiência não passa somente por estruturar uma narrativa convincente, é fundamental que a história contada esteja em sintonia com os movimentos corporais no ato de fala. A performance, portanto, se configura na combinação entre fala, expressão corporal e figurino. A imagem que provém da junção desses elementos é o que irá impactar ou não os entrevistadores. Mas, e aqueles corpos que não se enquadram, seja por sua cor, identidade sexual ou peso? E aqueles que não tiveram oportunidade de cursar boas escolas, não tiveram acesso a experiências no exterior, e não puderam pagar um curso de idiomas, mas que alimentam o sonho de ser *trainee* um dia, por acreditarem que têm talento, mas também motivados por toda a publicidade empreendida pelas empresas? Esses “sonhos de sucesso” entorpecem a juventude e estimulam as tentativas em um universo que refuta determinadas cor, classe social e orientação sexual, salvo raras exceções.

Os corpos excluídos

Se a performance é um elemento decisivo nos processos de seleção, tanto na acepção de desempenho como de representação, ela não tem a mesma eficácia para todos, mesmo que “sejam eles mesmos” e tenham uma atuação considerada boa por aqueles que avaliam. Existem outras características que influem diretamente na escolha do candidato, apesar do não reconhecimento, ou da resistência, por parte daqueles que decidem entre um e outro. Nem todos os corpos são bem aceitos, eles não têm as mesmas chances. Os motivos para isso não são expostos abertamente e, em muitos casos, os próprios recrutadores não têm consciência de seus “vieses inconscientes”. Apesar de muitas empresas entenderem que esse é o momento de investir internamente em treinamento para reverter essa situação, esse cenário não tem sofrido tantas mudanças ao longo dos últimos 30 anos.¹¹⁰

Ao analisar as fotos disponíveis na internet das turmas de *trainees* selecionadas nos últimos anos para a maior marca de bebidas do país, é possível observar um padrão

¹¹⁰ Baseado em pesquisas das universidades de Harvard, Yale, Washington e Virgínia, em 1998 uma espécie de “quiz” foi criado para avaliar as reações de pessoas à grupos como gordos, pessoas trans, mulheres, negros e homossexuais. A partir desses estudos, vários artigos foram publicados em diversas áreas de pesquisa. Esse tema adentrou o universo corporativo como uma forma de questionar e lidar com os *unconscious biases*, isto é, com os vieses inconscientes das pessoas, de modo a melhorar a inclusão e também de criar estratégias de integração. Sobre a ineficiência dos treinamentos realizados nas décadas de 1980, 1990, ver: < <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/06/25/how-leaders-bust-unconscious-biases-in-business/#712ed2b02c66> >. Acesso em: agosto.2017.

corporal e de tom de pele. Apesar do discurso proferido pela empresa de que o seu objetivo é “formar um grupo heterogêneo de *trainees*”, em entrevista para a revista Exame, que analisa “o perfil do jovem aprovado como *trainee*” na corporação, o que se pode observar pelas imagens disponíveis na internet é exatamente o contrário.¹¹¹ Mas, para sustentar a narrativa de heterogeneidade, sempre existe um ou outro exemplo.¹¹² Essas exceções pontuais também servem para transmitir uma imagem de mudança, um aceno que a companhia faz em direção a essas questões, buscando melhorar a imagem que o mercado e os consumidores têm em relação à empresa.¹¹³ O fato é que mesmo sem exigir “faculdades de ponta”, a foto que representa a turma de selecionados e que foi divulgada na referida matéria é significativa para contrapor tal argumento. Não existe diversidade no grupo retratado. E quando há um aceno dentro da corporação para que ela exista, muitas vezes a prática acaba por contradizer esse movimento, como aconteceu com outra companhia de bebidas. A Coca-Cola divulgou uma foto do seu comitê LGBT+, responsável por discutir e realizar ações referentes à diversidade e inclusão, onde o grupo todo era composto por homens gays brancos e de barba.¹¹⁴

¹¹¹ GASPARINI, Claudia. Este é o perfil do jovem aprovado como *trainee* da Ambev. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/este-e-perfil-do-jovem-aprovado-como-trainee-da-ambev/> > Acesso em: agosto.2017. A matéria apresenta foto da turma de *trainees* 2017.

O GLOBO. Mais empresas oferecem vagas em programas de estágio e *trainee*. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/mais-empresas-oferecem-vagas-em-programas-de-estagio-para-trainees-13575504> > Acesso em: agosto.2017. A matéria apresenta foto da turma de *trainees* 2014.

GASPARINI, Claudia; PATI, Camila. Os programas de *trainee* que devem ser mais cobiçados em 2016. Disponível em: > <http://exame.abril.com.br/carreira/os-programas-de-trainee-que-devem-ser-mais-cobicados-em-2016/> > Acesso em: setembro.2017. A matéria demonstra, por meio de fotos, a homogeneidade dos aprovados.

¹¹² EXAME. O caminho do jovem *trainee* da Ambev que saiu da favela da Rocinha. Disponível em: < <https://www.napratica.org.br/o-caminho-do-jovem-trainee-ambev-que-saiu-da-favela-da-rocinha/> > Acesso em: agosto.2017.

¹¹³ GREEN, Jeff. Empresas adoram a diversidade desde que não precisem revelá-la. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas-adoram-a-diversidade-desde-que-nao-precisem-revela-la/> > Acesso em: agosto.2017.

¹¹⁴ TERTO, Amauri. Esta foto do comitê LGBT+ da Coca-Cola gerou um debate sério sobre diversidade. Disponível em: < <http://www.huffpostbrasil.com/2017/07/14/esta-foto-do-comite-lgbt-da-coca-cola-gerou-um-debate-serio-sob-a-23030492/> > Acesso em: agosto.2017.

Esse sinal, por parte da companhia, em criar um comitê para discutir tais questões e pensar em práticas dentro da própria empresa é algo positivo, certamente. No entanto, fornece um forte exemplo de como as corporações reproduzem seus valores, muitas vezes como um espelho daqueles que contratam. O fato de não existirem mulheres e pessoas de outros matizes de cor no referido comitê coloca um ponto de interrogação em relação às ações empreendidas. Diversidade pressupõe que a máxima empregada pelos especialistas de recursos humanos seja realmente verdadeira, isto é, que todos possam “ser eles mesmos”, independente da orientação sexual, cor, peso ou classe social. Porém, como foi argumentado até o momento, é possível notar que há um abismo entre o discurso desses profissionais e as práticas empreendidas nas organizações.

Estendendo o escopo de análise para outras grandes empresas, a mesma constatação se repete.¹¹⁵ No caso da sociedade brasileira, onde mais de 50% da população se autodeclara negra ou parda, de acordo com os dados do IBGE, apenas 18% ocupam cargos de “elite”.¹¹⁶ Esse número preocupante ganha contornos de drama e demonstra toda a dificuldade que toma conta dos momentos de seleção e avaliação de funcionários, quando aparecem casos como o relatado pelo presidente da Bayern no Brasil, Theo van der Loo, em que ele denuncia um episódio de racismo que aconteceu com um amigo. O executivo fez a seguinte postagem em seu perfil no *LinkedIn*, com o título “Não entrevistado negros”:

Ontem, dia 24 de março [2017], ouvi uma história inaceitável e revoltante. Um conhecido meu, afrodescendente, com uma excelente formação e currículo, foi fazer uma entrevista. Quando o entrevistador viu sua origem étnica, disse à pessoa de RH que ele não sabia deste detalhe e que não entrevistava negros! Eu disse ao meu amigo para fazer uma denúncia. Ai outra surpresa! A resposta: ‘Pensei, mas achei melhor

¹¹⁵ GCN. Citi abre 20 vagas para trainee e oferece salário de R\$5,4 mil; confira. Disponível em: < <http://gcn.net.br/noticias/264153/empregos/2014/09/citi-abre-20-vagas-para-trainee-e-oferece-salario-de-r-54-mil-confira> > Acesso em: agosto.2017.

PATI, Camila. O Santander fez uma surpresa para os aprovados no seu *trainee*. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/o-santander-fez-uma-surpresa-para-os-aprovados-no-seu-trainee/> > Acesso em: agosto.2017.

¹¹⁶ MANEO, Adriano; AMÂNCIO, Thiago. Negros ocupam só 18% dos cargos de elite, aponta levantamento. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2015/06/1638879-negros-ocupam-so-18-dos-cargos-de-elite-aponta-levantamento.shtml> >. Acesso em: agosto.2017.

não fazer, posso queimar minha imagem. Sou de família simples e humilde, custou muito para chegar onde cheguei.¹¹⁷

O episódio denuncia as faces do racismo imbricado nas várias instâncias da sociedade brasileira, mas, nesse caso, traz também um exemplo do mundo corporativo. A repugnante atitude do executivo que não quis entrevistar um candidato negro se reflete também na escolha dos candidatos em processos seletivos de *trainees*. Nunca presenciei uma motivação explícita, nos moldes da descrita anteriormente, para não aprovar um candidato negro. No entanto, observando os grupos aprovados, eles geralmente são formados por pessoas brancas e que, na maioria das vezes, estão de acordo com um padrão estético em relação a peso. No entanto, isso não é uma exclusividade do universo *trainee*.

Pesquisa realizada por Eccel, Grisci & Tonon (2010) empreende uma análise acerca das “representações do corpo” nos conteúdos de 12 edições da revista *Você/SA*, apontando que as representações dos corpos nessa publicação estão relacionadas à “homogeneização dos estilos de vida no meio executivo”. Mas, estão também ligadas às “prescrições quanto à normalização e adaptação dos corpos a um dado modelo de sucesso profissional que ultrapassa as maneiras de trabalhar e invade a subjetividade dos indivíduos”.¹¹⁸ Além desse padrão corporal, há um padrão não estético, isto é, um modelo de formação onde a maioria das pessoas é oriunda de universidades públicas, como apontam os dados de uma pesquisa sobre o universo *trainee*.¹¹⁹ Como foi mencionado ao longo do texto, se tais seleções são amplamente concorridas e representam o “sonho de sucesso” e da ascensão profissional, está claro que isso só é possível para alguns. Está nítido também que não basta que os candidatos “sejam eles mesmos”, a não ser que todos sejam iguais às empresas, que sigam seus padrões estéticos e os valores que devem ser reproduzidos.

Outra forma de preconceito que se evidencia no momento de uma decisão entre candidatos é a questão estética relacionada à peso. Existem alguns depoimentos em *blogs* pessoais, além de matérias relacionadas a esse tema. Um caso que repercutiu em 2013, por causa do motivo anunciado para a desclassificação de uma candidata do

¹¹⁷ CARNEIRO, Julia Dias. ‘Não entrevisto negros’: a vítima por trás da denúncia viral que expôs preconceito em entrevista de emprego. Disponível em: < <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39441545> > Acesso em: agosto.2017.

¹¹⁸ ECCEL et al, 2010. p. 309-317.

¹¹⁹ A pesquisa está disponível em: < <http://traineedofuturo.com.br/> > Acesso em: agosto.2017

processo seletivo de uma rede de artigo esportivos, traz luz a essa questão. A jovem de 22 anos fez um vídeo denunciando o preconceito que sofreu na seleção. Inclusive, ela chegou a gravar a funcionária responsável por conduzir a avaliação assumindo que o fato de ela estar acima do peso fazia com que não se encaixasse no perfil da vaga: “você foi muito bem, mas não tem o perfil que a empresa busca. Por serem do ramo de roupas esportivas, eles buscam alguém com um perfil mais atlético”, alega a funcionária na gravação. A responsável pela entrevista da empresa afirma, ainda, “que os trabalhadores da companhia utilizam uniformes”, mas que eles não teriam o tamanho usado pela jovem.¹²⁰

O artigo de Anne Pinheiro Leal (2007) é interessante para pensar o filtro desses processos seletivos como uma forma de exclusão de certas classes sociais, para além do padrão estético, devido à exigência e ao rigor das etapas de seleção. Baseada na noção de hegemonia de Gramsci, a autora busca refletir sobre como os processos de formação dos *trainees* aprovados produzem um “estrato de intelectuais orgânicos ao capital, no sentido da manutenção e aprimoramento do seu projeto hegemônico”. Nas etapas finais das seleções, os que são escolhidos apresentam uma identificação com “os valores da empresa, profundamente relacionados à ideologia capitalista, o que avaliza o compromisso com os interesses da classe dominante”.¹²¹ Ou seja, para ser escolhido o candidato deve demonstrar uma série de conhecimentos, ter boa performance, além de ter afinidade com os ideais e valores da empresa, que serão reforçados ao longo do período em que for um dos *trainees* da organização. Isso é perceptível na fala de um de seus interlocutores de pesquisa, *trainee* da empresa que ela denominou de Delta:

Primeiro, eu acho que desde o processo seletivo eles já escolheram algumas pessoas com algumas características. E depois tiveram alguns cursos, etc. que focavam, que faziam com que a gente fosse ainda mais pra aquelas características. Tiveram alguns cursos em geral, focados pra que? Pra qual a forma de agir que eles gostariam que a pessoa tivesse. E o empreendedorismo em si dá uma visão geral do que a empresa quer de você. Ela quer que você olhe o negócio, o negócio Delta, como se fosse seu. Então eu acho que é esse o posicionamento fundamental quando você para pra pensar o que a Delta te exige, ela, ou seja, ela te exige que

¹²⁰ CORREIO 24 HORAS. Jovem é reprovada em seleção de emprego por ser gordinha. Disponível em: < <http://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/jovem-e-reprovada-em-selecao-de-emprego-por-ser-gordinha-veja-video/> > Acesso em: agosto.2017.

¹²¹ LEAL, 2007. p. 58.

você trabalhe na Delta como se você tivesse trabalhando com um negócio seu. Eu acho que esse talvez seja o posicionamento fundamental.¹²²

Portanto, essa formação passa por uma noção de processo pedagógico, nos momentos iniciais de integração do grupo, em viagens patrocinadas pela empresa, onde acontecem convenções, palestras e atividades recreativas. Passa também pelo sexto tópico¹²³ da cultura organizacional supracitada na etnografia da apresentação do programa *trainee* da instituição bancária. Apesar de não se tratar da mesma empresa, os tópicos por mim analisados e as falas dos interlocutores de pesquisa de Anne Pinheiro, ambos apresentam como um valor fundamental à expressão: “pensamos e agimos como donos”. Durante o treinamento, a organização busca inculcar seus valores, crenças e missão nos jovens selecionados e que estão encantados e entorpecidos pela conquista. O “seja você mesmo”, que como vimos é uma noção contraditória e problemática, mesmo pensando no momento da preparação anterior à seleção em si, começa a perder o encanto quando o processo seletivo avança e o candidato tem sua subjetividade sequestrada.

O artigo de Regatieri & Soboll (2012) se debruça sobre os materiais de divulgação de 14 programas de *trainee* brasileiros, selecionados a partir do critério das “melhores empresas para se trabalhar”, divulgado por uma revista de grande circulação, e analisa os discursos de poder presentes nesses programas. Nas peças de divulgação, as empresas demonstram vantagens que “se estendem para além das vantagens objetivas, permeando também o nível simbólico e afetivo” caso o jovem consiga uma vaga em seu programa. Cria-se um ideal de sucesso a ser perseguido e a pressão é internalizada pelos sujeitos que competem por uma vaga. Os valores e objetivos da empresa acabam sendo internalizados por aqueles que anseiam fazer parte da organização e isso pode apagar suas subjetividades.

Ao discutir o poder das organizações, Pagès *et al* (1987) apontam que empresas passam a ideia de que não é somente pelo dinheiro que as pessoas trabalham, o sucesso é que vem em primeiro lugar, e o trabalho, por sua vez, é fruto desse desdobramento. Essa questão é abordada como um deslocamento dos objetivos econômicos para o plano psicológico, da mesma forma que a instância encarregada do controle passa da organização ao indivíduo. Desse modo, “é preciso sempre fazer mais, superar-se: vencer

¹²² Idem.

¹²³ “Pensamos e agimos como donos: Pensamos sempre como donos da empresa, liderando pelo exemplo e colocando os objetivos coletivos acima da ambição pessoal”.

é trabalhar mais e melhor, o fracasso é parar ou regredir nesta corrida”.¹²⁴ A empresa estabelece uma imagem que é passada para o indivíduo de que ele próprio é quem está crescendo e se superando na carreira ao conseguir um bom emprego, que basta seu esforço e dedicação para alcançar o sucesso, mas, na verdade, “são os objetivos da organização que estão sendo atingidos”.¹²⁵

No entanto, os “sonhos de sucesso” não são para todos. Vários corpos são excluídos daqueles processos seletivos por não se adequarem a uma imagem estabelecida pelas organizações. Muitas vezes, não importam quais esforços serão empreendidos pelos indivíduos, suas marcas, seus corpos, suas formações escolares e acadêmicas não os transformam em candidatos com chances reais, apesar de esse não ser um fator abertamente excludente. Como foi demonstrado ao longo desse capítulo, não basta querer ser um *trainee*, essa posição é alcançável apenas para alguns poucos pretendentes que anseiam reproduzir os valores, crenças e objetivos da organização. Eles devem ser, na maioria das vezes, representantes de uma classe social específica, aquela que possibilita todas as condições materiais necessárias para uma formação em escolas e universidades de ponta, reproduzindo seu capital cultural e formando futuros intelectuais orgânicos das organizações, além de atender a um padrão estético determinado, ou não fugir muito dele. Essas pessoas devem olhar para a empresa e ver sua imagem refletida nelas próprias.

Na última década, com a ampliação das oportunidades de ingressar nos ambientes universitários por meio de programas do governo que financiam a faculdade daqueles que não teriam condições de pagar, como o FIES e o PROUNI, um grande número de graduados tem saído para o mercado de trabalho todos os anos. Eles são oriundos de “camadas sociais e culturais menos favorecidas e com menor tradição familiar de formação acadêmica superior”, um fenômeno que é denominado pelos pesquisadores de “massificação”.¹²⁶ Parte deles, entorpecidos por “sonhos de sucesso”, anseia conseguir um lugar em grandes corporações para conquistar prestígio e também dinheiro. Mas, como foi discutido até o presente momento, nem todos os que compram o discurso dessas corporações podem ser aceitos. Para isso, eles devem ser pessoas determinadas, comunicativas, flexíveis, proativas e colaborativas, que conseguiram ultrapassar os filtros excludentes que são impostos.

¹²⁴ PAGÈS, 1986. p. 137.

¹²⁵ Idem.

¹²⁶ ALMEIDA et al, 2012.

Como lidar com essa imagem propagada de sucesso, esse sonho de um primeiro emprego de destaque, que poderá alçar o indivíduo a posições de liderança e gestão nos primeiros anos de carreira? A dimensão do fracasso é parte significativa desse universo. Como um par de oposições, o sucesso só existe em relação ao fracasso. Porém, o primeiro é para poucos, na maioria das vezes possível apenas para aqueles que reproduzem certo capital cultural, que percorreram um caminho acessível somente para alguns. Em relação ao segundo termo, ele se torna o chão pisado pela ampla maioria de concorrentes que acabaram de concluir seus cursos universitários.

Em vez de explicitar os motivos que irão desclassificar a maioria dos candidatos, os entrevistadores se esquivam e afirmam que aquelas pessoas não demonstraram “brilho nos olhos”, que elas “não tiveram energia”, que elas “foram apáticas” ou mesmo que elas “exageraram na performance”. Enfim, todos os tipos de subjetividades são lançados para justificar a rejeição daqueles tantos, que, de saída, já haviam sido excluídos desse meio.

Capítulo 2: “brilho nos olhos”

“Não falava muito nem sempre; possuía a grande arte de escutar os outros, espiando-os; reclinava-se então na cadeira, desembainhava um olhar afiado e comprido, e deixava-se estar. Os outros, não sabendo o que era, falavam, olhavam, gesticulavam, ao tempo que ela olhava só, ora fixa, ora móbil, levando a astúcia ao ponto de olhar às vezes para dentro de si, porque deixava cair as pálpebras; mas, como as pálpebras eram rótulas, o olhar continuava o seu ofício, remexendo a alma e a vida dos outros”.

Machado de Assis, *Memórias Póstumas de Brás Cubas*.

Há um princípio na Antropologia, atribuído ao antropólogo Franz Boas, de que “o olho que vê é o órgão da tradição”.¹²⁷ Ao estudar a vida social de uma determinada população, aquele que observa e descreve os contornos do que apreende constrói uma interpretação sobre as interações que transcorrem na frente dos seus olhos. Seu olhar é conduzido e direcionado às ações que perduram no tempo, aos traços que insistem em permanecer, mesmo com todas as forças que o tensionam. A tradição guia o modo de enxergar o mundo e o antropólogo deve descrever essas percepções, mas deve também olhar as frestas, as beiradas, os lugares onde a contradição se desnuda. Nesse contexto, é importante que o pesquisador dê atenção a outras percepções sensitivas além da visão.

Tim Ingold (2008) nos conta uma história em seu artigo “Pare, Olhe, Escute! Visão, Audição e Movimento Humano”, motivada pela lembrança de uma placa que continha esse aviso, no trecho em que era possível atravessar a linha de trem próxima à casa onde morava. Por meio do gatilho da memória, Ingold irá dissertar sobre as capacidades de ver e ouvir, culminando em todo um debate filosófico histórico que proliferou e que ainda perdura. O autor tem como proposta “fazer uma primeira crítica” à antropologia dos sentidos, analisando três trabalhos¹²⁸ de antropólogos que dão proeminência à audição em vez da visão. Nesse sentido, Tim Ingold afirma que:

É difícil evitar a suspeita, levantada por Nadia Seremetakis (1994:124), de que a atribuição aos 'Outros' não-Ocidentais de sensibilidades auditivas (bem como táteis e olfativas) aguçadas, os esteja levando a carregar o peso das modalidades sensoriais exiladas da estrutura sensória

¹²⁷ BOAS, 1986.

¹²⁸ O estudo sobre os Songhay do Níger da África Central, realizado por Paul Stoller; o de Anthony Seeger acerca dos Suyá do Mato Grosso; além da pesquisa sobre os Umeda da Papua Nova Guiné, de Alfred Gell.

da modernidade Ocidental, por conta da atribuição de hegemonia à visão pelo Ocidente.¹²⁹

Levando em conta a predominância da visão no mundo ocidental, o pesquisador deve se esforçar para apreender também a dimensão auditiva em seus contornos. Para tanto, é necessário encontrar “a voz do ator que ressoa pela máscara”, parafraseando Marcel Mauss, com intuito de descobrir os sentidos abrigados nas histórias que são contadas e perceber os sinais que o corpo emite, inclusive sonoros: respiração acelerada e forte, o movimento contínuo das pernas, os esfregar das mãos, etc.

Na sociedade do espetáculo em que vivemos, totalmente influenciada pelos jogos de poder e por interesses do mundo financeiro, o indivíduo deve reproduzir os valores e as crenças das corporações para ser uma peça da engrenagem. Sua expressão tem que ser de empolgação, ele deve sustentar um leve sorriso no rosto e responder às perguntas que lhe forem feitas com convicção, mesmo que ela não esteja tão presente. Seus movimentos corporais devem ser controlados, comunicando com eficácia a mensagem que deverá ser apreendida por todas aquelas pessoas que o avaliaram ao longo da vida. Nesse exato momento, seus olhos devem brilhar.

Clifford Geertz (2008) escreveu, na introdução do livro “A Interpretação das Culturas”, que a etnografia deve se pautar por uma “descrição densa”. Essa expressão foi apropriada pelo antropólogo por meio da leitura que fez acerca do conceito homônimo, desenvolvido pelo filósofo Gilbert Ryle. No caso, esse filósofo apresenta uma cena em que duas pessoas estão interagindo e que ambas movimentam as pálpebras piscando. Segundo ele, em um registro fotográfico, nós imaginaríamos que a ação dos dois foi a mesma. No entanto, um dos indivíduos que participava da interação estava piscando propositalmente, isto é, acionando um código que em um momento específico carrega um significado. Era uma piscadela com outras intenções. Enquanto que o outro indivíduo estava somente movimentando suas pálpebras em uma espécie de tique nervoso. Existe uma diferença ampla entre um gesto e outro, apesar de o movimento ser o mesmo – as pálpebras abaixando e levantando. Para aumentar a complexidade da narrativa, Ryle introduz outro indivíduo na interação, esse, por sua vez, imita a piscadela do primeiro, exagerando as expressões faciais (recurso da mímica) para comunicar que essa expressão é uma ação deliberada. Porém, pensando

¹²⁹ INGOLD, 2008.

no registro fotográfico, teríamos apenas outro movimento do descer e subir das pálpebras.

Para Geertz, o objeto da etnografia está entre as duas ideias contidas na construção de Gilbert Ryle, a saber: 1) a “descrição superficial” dos indivíduos, “contraíndo rapidamente sua pálpebra direita”; 2) a “descrição densa” do que eles estão fazendo, “praticando a farsa de um amigo imitando uma piscadela para levar um inocente a pensar que existe uma conspiração em andamento”. Desse modo, de acordo com o antropólogo:

[objeto da etnografia é] uma hierarquia estratificada de estruturas significantes em termos dos quais os tiques nervosos, as piscadelas, as falsas piscadelas, as imitações, os ensaios das imitações são produzidos, percebidos e interpretados, e sem as quais eles de fato não existiriam.¹³⁰

Além da capacidade de observação do pesquisador, a etnografia também apresenta forte cunho interpretativo. Segundo ele, essa capacidade de descrever densamente, isto é, interpretar os acontecimentos que apreende, os gestos e as ações, é o ponto forte do texto etnográfico e denota uma série de competências e preocupações por parte daquele que realiza uma pesquisa e que sintetiza um texto escrito.

No ambiente de investigação da presente dissertação, os gestos são potentes comunicadores, tanto das mensagens que estão sendo transmitidas e emitidas, quanto da reação daqueles que observam. Perceber o brilho nos olhos de alguém, isto é, interpretar as motivações que induzem uma percepção nesse sentido e seus possíveis significados, é uma possível contribuição da antropologia para a compreensão do processo de escolha de uma pessoa no mundo corporativo.

Para se ter ideia da amplitude dessa questão, o pesquisador Luís da Câmara Cascudo (1976), uma das figuras mais importantes para a difusão acerca da importância etnográfica na documentação e registro das tradições brasileiras, escreveu o livro “História dos nossos Gestos”, confessando ser o projeto um “encantamento da revelação pessoal”, ou seja, a investigação de um tema que o acompanhou ao longo do tempo, como algo a ser desvendado por meio de sua percepção e constante observação. Nesse contexto, ele advoga a favor da potência e do alcance da repercussão comunicante, como são os gestos, e escreve:

¹³⁰ GEERTZ, 2008. p. 5.

A geografia de determinados ademanes, antiguidade de uns e modificação de outros, os instintivos e os convencionais, com ampla franja intermediária dos gestos interdependentes, de nova atitudes provocadoras de sua utilização, os processos mecânicos e renovadores da significação, levam os problemas da investigação e da análise a um nível distinto de exame e de cultura especializada. O estudo do Gesto, o gesto popular e geral e o gesto dos profissionais, característicos como uma “permanente” etnografia, os típicos ligados a uma ação e os indefinidos, tendentes à abstração negaceante, consistiriam uma sistemática tão preciosa quanto, no campo filológico, é a Semântica.¹³¹

Para além de estabelecer a análise dos gestos como um campo de importante interesse, o que acaba acontecendo em várias frentes de estudo mesmo sem a constituição de uma área hegemônica, fato é que eles nos dizem muitas coisas.¹³² Não pretendo seguir adiante com o projeto de Câmara Cascudo em sua plenitude, mas suas pistas devem ser levadas a sério. Tanto Clifford Geertz, quanto o pesquisador supracitado entendem os gestos como potenciais comunicadores e vislumbram a etnografia como um método possível de registrá-los. Esse é o caminho que irei percorrer.

Elos de empatia

O percurso trilhado até o momento demonstrou que as empresas projetam seus “sonhos de sucesso” por meio da publicidade e investem altas cifras em programas que visam formar trabalhadores alinhados com seus valores, por meio de uma espécie de projeto pedagógico. Esse discurso é difundido nas redes sociais e de trabalho, além de ser veiculado nas mídias especializadas, e adentra a vida universitária seduzindo milhares de jovens que estão prestes a concluir seus cursos e que enxergam no cargo de *trainee* um ingresso no mundo do trabalho pela porta da frente, com destaque, propósito e possibilidade de rápida ascensão. No entanto, as avaliações e seleções pelas

¹³¹ CÂMARA CASCUDO, 1976. p. 6.

¹³² Os estudos de linguagem corporal estão em evidência e são apoiados em algumas áreas de pesquisa, como a Cinesiologia (que analisa os movimentos do corpo humano), a Programação Neurolinguística (PNL), a Neurociência, a Psicologia e a Proxêmica. No caso desse último termo, elaborado pelo antropólogo Edward T. Hall, o interesse está na compreensão do espaço pessoal em um meio social. Por exemplo, em um refeitório de uma empresa, as pessoas que não se conhecem procuram sentar nas extremidades opostas, mantendo um espaço entre aquele que já estava sentado e a pessoa que acabou de chegar.

quais passam os candidatos demonstram que essas vagas não são para qualquer um que apenas demonstre vontade, que seja determinado, que tenha senso de dono ou que se mostre motivado. Seus corpos também devem ser montados e educados, no sentido de transmitir uma imagem com auxílio dos gestos. Há uma série de contradições que permeiam os processos seletivos e muitos desses entraves são encobertos por um discurso de diversidade, aceitação e heterogeneidade, mas que acabam escondendo um lado perverso e altamente subjetivo: os preconceitos dos indivíduos que compõem aquelas culturas organizacionais e que são responsáveis por decidir o futuro alheio.

Ao longo dessas avaliações, tive papéis variados e observei os argumentos que eram utilizados pelos entrevistadores para preterir candidatos, mas também para escolhê-los. Para definir a preferência por alguém, jargões são proferidos com pretensão de soarem como argumentos de autoridade. Geralmente, as discussões que acompanhei entre os profissionais de recursos humanos acerca das performances dos candidatos não demoram mais do que poucos minutos. A vida profissional daqueles que se empenham nas avaliações estão relacionadas à percepção momentânea daqueles que avaliam. Os gestos, bem como o discurso, são levados em consideração nos escassos minutos do momento da escolha.

Acompanhar essas ocasiões foi extremamente importante para acessar as práticas e argumentos dos avaliadores. Com isso, eu não ficava refém apenas dos argumentos posteriores, já depurados e construídos para justificar uma escolha. Pelo contrário, eu acompanhava o embate das percepções daqueles que escolhem os candidatos. Seus gestos corporais, as frases emitidas, o entendimento sobre o momento, tudo isso compõe o processo de avaliação, do qual também faz parte a performance dos entrevistadores, além da dos candidatos. Essas interações serviram de base para as atividades que conduzi dentro da empresa em que estagiei.

Como já mencionado, na empresa onde realizei o estágio nós conduzíamos os “pontos de encontro”, dinâmicas que testavam as performances dos candidatos selecionados nas buscas universitárias. Aparentemente não competitivas, essas atividades serviam para analisarmos o comportamento e a atuação de cada presente, de modo que pudéssemos devolver as percepções acerca de suas performances individuais. A atividade tinha um viés pedagógico, com o objetivo de demonstrar algumas atitudes a serem evitadas nos momentos de avaliação, bem como exaltar outros comportamentos desejáveis. Por fim, a intenção também era analisar quais candidatos

estavam mais preparados para serem indicados para passar pelas fases dos processos de seleção das empresas clientes com mais chances de serem contratados.

Após as atividades, tanto as que realizávamos dentro da empresa, como as que acompanhei fora dela no papel de alguém que representa a companhia contratada para o trabalho de *hunting*, sempre havia o momento da decisão. Escorados em percepções rápidas e altamente subjetivas, os avaliadores lançavam argumentos como: “esse não brilhou meus olhos”, “achei o candidato muito apagado”, “gaguejou demais”, “não teve pulso firme na condução da atividade do seu grupo”, “falou muito pouco”, “falou demais”, “foi inseguro”, etc. O que está em questão, em um primeiro momento, é uma espécie de demonstração de “vontade”, “desejo”, “ambição”, “liderança” e “segurança na argumentação”, isto é, uma série de atributos e de ações que podem fazer brilhar os olhos daqueles que observam. De acordo com o diretor do evento que acompanhei e que descrevi no capítulo anterior, essas características são visíveis no olhar das pessoas.

Portanto, ao levar a sério esse argumento, o que a antropologia deve sempre estar disposta a fazer, podemos dizer que no processo de comunicação os corpos emitem sinais para além da vontade consciente dos indivíduos – algo próximo da fisionomia de Lavater.¹³³ Tal expressão, de que é possível perceber o brilho nos olhos de alguém, também é largamente utilizada nos meios esportivos, em palestras e preleções antes de jogos, além de ser comum nos ambientes competitivos e de acentuar a importância de ter vontade e de entrar motivado naquilo que será disputado.

No entanto, como se identifica o brilho nos olhos do outro? O que inclina a pessoa a enxergar mais vontade e disposição em alguém? De que forma o brilho nos olhos de um candidato se apaga ou não é notado? Pode existir um brilho que não é percebido, que foi soterrado? Será que todas as pessoas presentes em uma avaliação enxergam o brilho nos olhos da mesma pessoa ou há divergências? Na literatura, nós temos incontáveis exemplos descritivos acerca dos olhos alheios, que são mais ou

¹³³ Johann Kaspar Lavater (1741-1801) teve importante papel ao estabelecer a fisionomia no Ocidente, que é uma forma de aferir traços psicológicos às pessoas por meio de seus traços, medidas do crânio e marcas no corpo. Walter Benjamin também teve interesse em seus estudos, quando escreveu sobre a fisionomia do olhar. No entanto, os argumentos de Lavater muitas vezes foram apontados como racistas.

menos detidos, alguns lançando mão de diversas páginas para dar conta de enumerar o sentido e a qualidade de apenas um olhar.¹³⁴

Esse aspecto certamente é prenhe de subjetividade e passível de ser romanceado, o que faz com que as escolhas possam ser cada vez mais arbitrárias e ligadas a outros fatores que não os que deveriam estar em questão no momento. Como é possível provar que a escolha não está relacionada a um conhecimento prévio do indivíduo observado, como alguma fala, gesto ou fato que foi levantado e que soou familiar para o entrevistador? Ou, até mesmo, um símbolo compartilhado, uma data comum? Um exemplo que pode ilustrar esse caso surgiu na fala do interlocutor Pedro, quando me disse em entrevista:

Em uma das minhas entrevistas [nos processos seletivos], mais precisamente na entrevista em que eu passei [depois de 29 tentativas], eu lembro que na dinâmica de grupo, quando foi a minha vez de me apresentar, eu disse: “boa tarde, meu nome é Pedro, sou do interior, administrador e hoje faço aniversário”. Eu acredito que o fato de ter falado que era meu aniversário foi importante, porque uma das pessoas do RH fazia aniversário no mesmo dia. Será que isso não me ajudou a ser lembrado em um lugar onde a maioria das pessoas tinha um perfil muito parecido?

Refletindo sobre essa fala e sua elaboração, pode-se perceber o que vou nomear de elos de empatia, isto é, os gestos, expressões e narrativas que têm a capacidade de conectar pessoas em um plano subjetivo e fazer com que alguém enxergue um possível “brilho nos olhos” da outra pessoa. Essa ideia encontra respaldo na formulação de Goffman:

Se o indivíduo lhes for desconhecido, os observadores podem obter, a partir de sua conduta e aparência, indicações que lhes permitam utilizar a experiência anterior que tenham tido com indivíduos aproximadamente parecidos com este que está diante deles, ou, o que é mais importante, aplicar-lhe estereótipos não comprovados.¹³⁵

¹³⁴ Um exemplo interessante é o médico oftalmologista e também escritor Rebelo da Silva, que utilizou três páginas para descrever os olhos verdes de uma personagem da literatura brasileira. Para ver um compilado interessante de citações acerca de qualificações dadas aos olhos e suas maneiras de olhar na literatura, ver: FIALHO, 1975.

¹³⁵ GOFFMAN, 2011. p. 11.

A percepção do entrevistado de que a coincidência da data de seu aniversário e de uma das recrutadoras pode ter sido um fato importante para ser lembrado, faz com que essa dimensão inconsciente ou encoberta por parte daqueles que avaliam apareça no momento da seleção. Na ótica dele, todos os presentes tinham um perfil muito parecido, composto majoritariamente por administradores e engenheiros de faixa etária próxima, que cursaram universidades conceituadas, tiveram experiência internacional e passaram por estágios em outras empresas.

A distinção entre os presentes se dava pela qualidade das apresentações dos participantes, pelo modo como se posicionavam nas discussões dos *cases* apresentados e por conta de algum fator marcante para os entrevistadores, neste caso, especificamente, a data de aniversário. Contudo, o fator marcante poderia também estar relacionado ao fracasso, resultado de uma não identificação com os recrutadores e consequente eliminação. Ao contrário do sucesso que advém dos elos de empatia, pode-se observar algum fracasso relacionado a um desencontro, a um descompasso, devido às coisas suprimidas e deixadas de lado na montagem da performance do candidato, mas também nas diferenças explícitas de trajetória educacional e profissional, cor, gênero e sexualidade.

Ao procurar os significados e explicações para entender a expressão “brilho nos olhos”, encontrei uma matéria no site da revista Exame com título sugestivo: “Entrevista de emprego: o que te dá brilho nos olhos?”.¹³⁶ A publicação aborda essa expressão como uma metáfora relacionada à motivação do candidato. Para tanto, associa a coerência entre os objetivos do profissional que está sendo avaliado com a cultura da empresa, ou seja, na ótica dos especialistas que participaram da entrevista, uma das possibilidades de brilhar os olhos alheios é ter fala coerente de sua trajetória e demonstrar conexão com os preceitos da corporação. Saber narrar sua história com contornos que fixem a atenção dos avaliadores e que demonstrem alinhamento com a empresa é um fator que pode fazer brilhar os olhos daquele que se apresenta e daqueles que o avaliam, de modo que as expressões dos olhares reflitam as respectivas imagens.

Será suficiente tal associação ou existem fatores submersos que podem induzir a uma escolha que transcenda essa questão? Na mesma matéria, um consultor entrevistado diz não haver necessariamente uma resposta certa para perguntas sobre motivação. Porém, segundo ele, algumas falas agradam mais que outras. Por exemplo:

¹³⁶ PREVIDELLI, Amanda. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/entrevista-de-emprego-o-que-te-da-brilho-nos-olhos/> > Acesso em: agosto.2017.

“uma resposta clara, que traga benefícios para a empresa, algo como ‘fazer novos negócios me dá brilho nos olhos’, é uma resposta bastante positiva”. Nesse caso, sabe-se que um argumento favorável à expansão da empresa e dos seus lucros será revertido em prestígio para o entrevistado, mesmo que ele não pense isso verdadeiramente.

Gostaria de retomar a frase mencionada do “guru” de carreira profissional da TV Globo, Max Geringher, mencionada no capítulo anterior: “em entrevistas há respostas verdadeiras e há respostas adequadas. O candidato ideal é aquele que consegue fazer a resposta adequada soar verdadeira”. Mas não só a resposta. É necessário também fazer a apresentação soar verdadeira. Para brilhar os olhos dos que avaliam, muitas vezes os candidatos cumprem certo *script*, mesmo sem tanta crença, e o importante é demonstrar alinhamento com a empresa. Nesse contexto, me lembrei da entrevista que realizei com o engenheiro naval e ex-*trainee* Luís, de 32 anos. Com tom de voz ameno e constante, ele me contou suas experiências nos processos seletivos para programas de *trainee* de que participou quando havia acabado de concluir a graduação, muitos deles juntamente com seus colegas de turma. No momento em que ele entendeu que meu interesse era analisar tais processos por meio de uma linguagem dramatúrgica, prontamente exclamou: “esses processos são um teatro completo e eu tive que virar um ator”. Outro caso similar foi o de uma interlocutora que, segundo ela, decidiu fazer um curso de teatro para “melhorar sua expressividade”, dada a dificuldade em ser aprovada nessas dinâmicas.

Depois de ser questionado sobre qual era o motivo dessa afirmação, Luís me respondeu que quando participava das dinâmicas de grupo, por ser tímido e pouco expressivo, sempre “ficava apagado” perante os outros candidatos. Seus olhos não brilhavam para nenhum recrutador, tampouco fazia com que os deles brilhassem. Após ter concorrido em várias seleções, em uma delas, em que também foi reprovado, Luís teve um conselho de um colega de turma que havia sido aprovado: “você é muito bom, muito inteligente, mas é muito tímido; você precisa falar mais alto, mexer os braços, ser tipo um ator; acho que as pessoas que estão avaliando esperam isso”. Ele já tinha estudado a cultura da empresa, sabia sua área de atuação, alguns números e investimentos. Ensaiou sua apresentação pessoal e disse “o que a empresa queria escutar”. Com um sorriso largo no rosto, ele falou que seguiu à risca o conselho do colega em relação às capacidades expressivas e, mais rápido do que imaginava, ao incorporar o personagem e ressoar sua voz por trás da máscara, conseguiu ser aprovado como *trainee* em uma multinacional de alimentos e agronegócios. Nesse caso,

o que poderia estar faltando para a aprovação de Luís era uma melhor montagem da sua performance, pois os outros requisitos, como formação em uma universidade de ponta, estágio e experiência internacional, já faziam parte de seu currículo.

Folha em branco

Em um dos processos seletivos que acompanhei desde as etapas iniciais como *headhunter*, um exemplo da necessidade performática aconteceu diante dos meus olhos e ouvidos. Uma multinacional do setor de alimentos procurava um “jovem talento” para ser *trainee* da área industrial, um profissional interessado em trabalhar na linha de produção, dentro de uma de suas fábricas, que tivesse alguma experiência de estágio na área. Portanto, deveria ser alguém que soubesse se comunicar tanto com os operários de chão de fábrica, aqueles que manejam as máquinas, quanto com os gestores da unidade de produção.

Eu encontrei Fábio, um estudante de engenharia de produção da Universidade de São Paulo que foi indicado por outros colegas de curso como sendo alguém muito responsável, ótimo aluno, além de desenvolver projetos sociais dentro da faculdade. Esse candidato passou pelo “ponto de encontro” na empresa em que estagiei com ótimo desempenho, argumentos sólidos e lineares, consciência de sua trajetória e de suas realizações pessoais e profissionais. Ele foi considerado por nós como um possível “escolhido”.

Ele foi indicado para concorrer a essa vaga de *trainee* industrial da empresa cliente. Aprovado nas provas e na entrevista individual com destaque, seguiu para a dinâmica de grupo com outras seis pessoas, três mulheres e três homens. No dia dessa atividade, a empresa contratante pediu nossa presença ao longo da etapa. Eu e uma companheira de trabalho passamos o dia na sede da companhia, um prédio comercial espelhado de muitos andares na Avenida Paulista, em São Paulo. A sala em que a atividade foi realizada era retangular e cercada por paredes de vidro, com adesivos da logomarca da companhia e de diversos de seus produtos, todos alinhados, ao lado do corredor que dava acesso a outras salas. Do lado oposto do espaço, era possível avistar os prédios da avenida, pessoas caminhando apressadas nas calçadas abarrotadas. Havia uma mesa central com comidas, café e doces, além de quatro mesas com o mesmo número de cadeiras em cada uma. Em uma das extremidades do espaço, a responsável pelo processo de *trainee* da empresa ficava posicionada de frente para todos os presentes, como uma espécie de mestre de cerimônias. Ao lado dela, havia uma mesa

repleta de produtos da empresa, feito um mostruário. Além da coordenadora da atividade, havia mais dois gestores da área industrial, responsáveis por decidirem em conjunto aqueles que passariam para próxima fase.

A coordenadora da dinâmica apresentou a agenda do dia: às 09h, aconteceria a apresentação de boas-vindas; às 09h25min a atividade de linha do tempo; às 10h25min um *break*; às 10h35min o *case* de negócios; às 12h05min o fechamento; às 13h05min seria servido o almoço para todos os presentes; às 14h, aconteceriam as entrevistas com aqueles que se destacaram no *case*, a fim de que a equipe pudesse escolher uma única pessoa. Para começar as atividades, a pessoa responsável por conduzir o processo pediu que cada um realizasse o seu *check-in*, ou seja, eles teriam que dizer como se sentiam, se animados, nervosos, esperançosos ou preocupados, por exemplo.

Depois disso, a empresa exibiu um vídeo institucional, do mesmo modo que o outro processo que acompanhei e descrevi na introdução desta pesquisa. Mas, nesse caso, trata-se de outra empresa. Nesse vídeo, as pessoas eram retratadas atuando nas diversas áreas de trabalho dentro da corporação, nas fábricas, nos escritórios e no setor de distribuição. Após a exibição, a coordenadora pediu para que os gestores falassem sobre como eles viam a empresa. O primeiro afirmou que lá todos colocavam a “mão na massa” e que era o lugar ideal para quem procurava “espaço para fazer a diferença”. O outro gestor afirmou que entendia a companhia como “uma folha em branco, onde cada um escreve sua história” e que “o tamanho da cadeira é você quem faz”, traduzindo a ideia de que os profissionais são responsáveis por identificar as oportunidades de crescimento e que podem chegar lá por meio do desempenho individual e coletivo.

Retomando a palavra e encerrando as apresentações dos gestores, a funcionária responsável por conduzir as atividades também colocou sua leitura acerca da companhia, dizendo que “amava pessoas e trabalhava para elas”. Ela deu dicas aos candidatos, para serem “ser autênticos” e, contradizendo o conselho de Max Geringher, “não falar o que a empresa quer escutar, pois vocês também estão contratando a empresa”.¹³⁷

Essa última frase se conecta perfeitamente com a ideia de André Gorz (2005) desenvolvida no capítulo 1, de que os indivíduos são uma espécie de “Você S/A”, ou seja, são pessoas-empresas. Ela se conecta também com a revista de título homônimo e com todo o conteúdo relacionado à carreira e profissão na página eletrônica da publicação impressa. Afinal, os candidatos também estavam “contratando a empresa”.

¹³⁷ Grifo nosso.

Eles deveriam ter “muita energia” e, caso não fossem aprovados, pois apenas uma pessoa seria contratada, eles deveriam ter consciência de que “quando uma porta não se abre, outras abrirão”.

A primeira atividade era denominada de linha do tempo. Nela, os participantes deveriam elencar suas realizações profissionais e pessoais, desenhando-as em uma cartolina. Eles deveriam falar para os presentes enquanto seguravam o papel aberto. Alguns se mexiam enquanto falavam, outros acabavam soltando a cartolina em alguns momentos por nervosismo, outros, ainda, permaneciam imóveis feito uma estátua. Depois disso, os entrevistadores da empresa dividiram os participantes em dois grupos, um com três e outro com quatro pessoas. Todas as atividades eram acompanhadas pelos gestores da empresa, tanto da área industrial quanto da área de seleção de pessoas. Eu e minha colega *headhunter* permanecemos sentados, anotando nossas percepções. Entre os concorrentes, estava Fábio, que eu havia indicado, e Paula, indicada por minha parceira de trabalho. Os demais haviam chegado às provas, entrevista individual e dinâmica de grupo por meio de inscrição convencional.

A dinâmica tinha como objetivo a resolução de um *case*. Para tanto, alguns dados acerca da companhia foram apresentados em uma sequência de *slides* intitulada “o que vocês precisam saber sobre a companhia”. As diversas áreas e linhas de produtos foram exibidas e sustentadas com base em números e gráficos. Depois, os grupos receberam a pergunta que deveria ser respondida: “como alavancar os negócios da linha de produtos relacionadas à saúde e que são vendidos em farmácias” – essa era uma questão não esperada, pois essa linha de produtos era a parte menos conhecida da companhia, mais famosa por seus produtos lácteos. Os gestores ficaram ao lado de cada grupo, anotando e observando a discussão, os argumentos e comportamentos de cada participante.

Depois de desenhar as estratégias, eles deveriam ir até a frente da sala e apresentar o que desenvolveram. Nessa etapa, alguns candidatos falaram e gesticularam mais que outros. Alguns acabaram por dominar as apresentações de seus grupos, sendo uma espécie de porta-voz. Inclusive, essa postura muitas vezes acaba incomodando os outros participantes, como me foi dito pelo interlocutor Pedro: “nas várias tentativas que eu tive de passar nas dinâmicas, quase sempre tinha alguém que monopolizava as apresentações dos *cases*”. Ele me disse ainda que em certo momento, quando já havia entendido o *modus operandi* de tais dinâmica, que ele torcia para não cair nos grupos daqueles candidatos que “vão para a dinâmica achando que para serem

notados eles têm que falar o máximo possível e acabam atrapalhando todos os outros participantes”. Os gestores perguntavam aspectos do que estava sendo apresentado, questionando as estratégias adotadas, os números mencionados e as respectivas argumentações dos participantes. A atividade durou uma hora e trinta e cinco minutos.

Os participantes foram liberados depois da atividade e conduzidos para outra sala, onde um *buffet* contratado serviu o almoço. Permaneceram na sala retangular da dinâmica os gestores, a profissional que conduziu as atividades, eu e minha companheira de trabalho, além das pessoas que serviram a refeição. Nós sentamos ao fundo, eles dividiram uma mesa central maior. O assunto ao longo do almoço foi a performance de cada candidato, tanto na acepção mais utilizada por eles, que é a de desempenho, quanto no sentido de expressividade. Eles falaram sobre cada participante, apontando suas percepções sobre eles. Argumentaram que o nível era muito alto e que a cada ano ficavam mais surpresos com a qualidade dos candidatos.

Durante o almoço, a coordenadora do processo pegava um currículo e falava o nome da pessoa para que os gestores colocassem suas opiniões. Os argumentos iam desde “ela falou muito bem, com segurança”, “esse é comunicativo, tem desenvoltura”, “ela foi muito discreta, até mesmo tímida, não soube ganhar seu espaço para poder argumentar, acabou falando pouco”, “ele é muito sério”, “esse enrolou demais, falava sem saber o que estava falando”, etc. Cada pessoa tinha sua performance discutida entre os barulhos dos talheres que arranhavam os pratos. Nesse momento, o nome em questão era o de Fábio. Automaticamente, quando anunciado, um dos gestores disse: “esse cara parece muito mais velho do que realmente é”, arrancando sinais de concordância entre os avaliadores. O outro gestor disse: “comparando com os outros *trainees* da fábrica, ele não tem nada a ver, os caras são todos expressivos, ele é muito quieto, sério demais”. Ao passo que o primeiro completou: “ele parece ser bem inteligente, mas não aparece muito, só falou quando tinha realmente certeza, teve pouco protagonismo dentro do grupo”. Os argumentos estavam direcionados para que ele não fosse aprovado para as últimas entrevistas, que definiriam quem ficaria com a vaga. Dois candidatos já haviam sido escolhidos para última etapa e a chance de Fábio ficava cada vez mais distante, já que seu desempenho durante a atividade foi um dos últimos a ser discutido.

Ao ouvir a linha argumentativa elegida pelos avaliadores de que os *trainees* anteriores eram “expressivos” enquanto ele era “muito quieto, sério demais”, eu me posicionei. Pedi licença e perguntei se poderia falar um pouco sobre esse candidato,

dizendo que eu havia o entrevistado e também indicado para o processo. Todos os presentes se viraram em minha direção. Nesse momento, pedi para que eles pegassem o currículo do candidato e observassem os resultados que ele havia apresentado no seu atual estágio – ele trabalhava na linha de produção de uma multinacional estadunidense de tecnologias diversificadas. Os números desse candidato eram realmente expressivos, ele havia conseguido aumentar a produtividade em aproximadamente 70% em uma das linhas de produção da fábrica, implementando uma metodologia japonesa dentro de uma empresa americana. Outros números significativos em melhorias na produção eram apontados. Ao passo que eu questionei os presentes: “de fato, o Fábio não é um candidato exageradamente expressivo; não é um performer”. E completei: “mas acredito que o que vocês buscam são resultados e melhorias nos processos de produção, ou vocês estão procurando um *show man*? Se for esse o objetivo, vocês realmente não devem levar o Fábio”.¹³⁸

Essa passagem traz à tona a discussão empreendida na introdução dessa pesquisa, quando afirmo que a negociação de entrada em um dos meus campos de estudos, as empresas que realizam processos de seleção, foi pautada por uma troca, de modo que eu poderia realizar a pesquisa, tomar notas, refletir sobre os dados e atuar como um *headhunter*. Para tanto, era necessário manter em sigilo o nome da empresa, mas também trazer minhas percepções para a equipe que trabalhava comigo, o que denominei na introdução de um exercício de duplo estranhamento. Ao mesmo tempo, eu deveria cumprir com as funções estabelecidas inicialmente, realizar as atividades necessárias, desde organizar e conduzir “pontos de encontro”, até acompanhar os momentos finais das seleções dentro das empresas clientes, além de indicar um número de candidatos.

A influência que exerci no momento da decisão foi um reflexo do meu envolvimento com esse candidato, pois eu conhecia sua trajetória, sua história de vida, um pouco da sua personalidade e dos seus resultados. Uma entrevista convencional de emprego acaba limitando as possibilidades de potência narrativa dos candidatos, enquanto o percurso de uma história de vida profunda, que era o que fazíamos ao longo da primeira entrevista com os “talentos” encontrados, abre possibilidades de conexão entre as duas partes, aquela que entrevista e a que é entrevistada. Eu não afirmava em

¹³⁸ O sentido de performer atribuído aqui é o do senso comum, isto é, daquelas pessoas que são altamente expressivas. No entanto, para Victor Turner (1987) em seu ensaio “*The Anthropology of Performance*”, todos nós somos performers, o que ele chama de “*homo performans*”.

nenhum momento da entrevista individual que a conversa constituía uma entrevista de emprego, mas sim um momento de conhecer o percurso de vida da pessoa. Era um processo de troca, pois Fábio também me fazia perguntas, como sobre minha formação, atuação profissional e interesses. Nesses momentos, eu me sentia à vontade para esclarecer meu papel de pesquisador, ao mesmo tempo em que cumpria a função de *headhunter*. Alguns candidatos se surpreendiam, enquanto outros achavam minha posição interessante, até mesmo curiosa. Os vínculos que eram criados me aproximavam dos jovens, estabelecendo elos de empatia, apesar da diferença entre nossas formações e trajetórias.

Nesse contexto, realizei uma participação observante ao limite. Pude tomar notas ao longo de todas as atividades empreendidas, acompanhar a capacidade expressiva de todos os presentes, mas também pude, no papel de alguém que conhece mais profundamente esse candidato, argumentar em seu favor. Em nenhum momento acenei com algum tipo de estratégia antiético para aprová-lo, pelo contrário, apenas fiz com que os gestores olhassem para o currículo do candidato, evidenciando resultados que ficaram para trás simplesmente porque Fábio não agia como um *show man*. Como foi argumentado até aqui, os momentos de decisão dos entrevistadores são extremamente rápidos, deliberando sobre a vida alheia em poucos minutos.¹³⁹ No caso dos demais participantes, eu não poderia manter a mesma postura, pois não conhecia nenhuma das pessoas a fundo. A minha fala no momento da decisão apresentou um tom provocativo que julguei necessário e que me acompanhou em todos os outros momentos parecidos, fora da empresa e também dentro dela.

A hipótese que desenvolvi no percurso de pesquisa conduziu meus argumentos de que a expressividade é um ponto central nos processos de seleção de pessoas e, além da bagagem educacional, profissional e técnica, os elos de empatia decidem as vagas, conectando entrevistadores e entrevistados no plano objetivo, mas também no plano subjetivo – e em seus vieses inconscientes. A minha fala durante o momento da decisão dos gestores questionava propositadamente o “perfil” ou o “tipo de candidato” que eles queriam. Não negativei, tampouco positivei a performance de Fábio, apenas mencionei a diferença entre um candidato pouco expressivo, mas com resultados, de outro candidato mais expressivo. A centralidade da escolha estaria na expressividade? O

¹³⁹ UOL. “Recrutadores levam 15 minutos para escolher candidato; veja o que não fazer”. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2014/02/12/recrutadores-levam-15-minutos-para-escolher-candidato-veja-o-que-nao-fazer.htm>> Acesso em: setembro.2017.

desdobramento dessa intervenção durante o almoço dos avaliadores culminou na aprovação de Fábio para a última fase, a entrevista final com os gestores. Eu e minha companheira de trabalho não pudemos acompanhar essa última etapa, que tinha como objetivo desdobrar pontos específicos do currículo de cada finalista, além de conhecer mais profundamente aspectos que ficaram encobertos.

O fato é que a contradição levantada no momento da decisão colocou em dúvida aqueles que avaliavam. Talvez eles nunca tivessem pensado na possibilidade de contratar uma pessoa que não apresentasse como uma de suas características mais visíveis a expressividade. Mas, como o discurso da companhia e dos gestores se escoram na produtividade e nas relações humanas no ambiente de trabalho, um funcionário com as realizações apontadas no currículo do Fábio poderia ser o que eles procuravam.

A antropologia clássica problematizaria minha metodologia de imersão no campo apontando os problemas implícitos de eu acompanhar uma “expedição de caça de cabeças”, ao mesmo tempo que eu era um dos “caçadores”. Por outro lado, também não acredito que a minha pesquisa possua um viés do que é denominado por alguns autores como autoantropologia. Eu nunca havia feito parte desse universo antes de aceitar a posição de *headhunter*. Não havia trabalhado em nenhuma empresa da área anteriormente e não partilhava da condição de ser um profissional com bagagem, experiência e vivência nessa função. Procurei compreender as dinâmicas e situações em que me vi envolvido no desenrolar dos dias, ao longo das ações cotidianas, ponderando minha conduta, as regras da empresa, as performances dos jovens e dos meus companheiros de trabalho. Na prática, eu observava e tomava nota das interações provenientes do campo ao mesmo tempo em que era um dos atores dessa trama, podendo argumentar em favor de uns e contra outros, mas sem nenhum poder de decisão autônoma.¹⁴⁰

Desde o primeiro momento desse texto, tento colocar essa questão da forma mais aberta possível. O que possibilitou meu acesso a esse campo foi o papel ambíguo que tive que assumir. Para tanto, não tentei mascarar ou negar essa condição, pelo contrário, procurei expô-la abertamente enquanto uma série de relações que envolvem

¹⁴⁰ Nem mesmo dentro dos “pontos de encontro” na empresa que estagiei. Após essas dinâmicas internas, descritas na introdução, nós assumíamos uma performance parecida com a dos gestores das empresas que prestávamos serviço, isto é, discutíamos conjuntamente as atuações dos presentes e definíamos aqueles que tinham ou não perfil para serem indicados.

várias pessoas, tanto as que trabalharam comigo ao longo desses cinco meses, quanto os jovens que encontrei e entrevistei, conhecendo suas trajetórias. Todos esses aspectos serviram como material para a reflexão antropológica e para a construção do texto etnográfico.

O fato de eu atuar como um antropólogo-*headhunter* me torna mais exótico do que os próprios sujeitos dessa pesquisa: candidatos, avaliadores e empresas. Sobretudo quando a ideia de “um outro” como o exótico por excelência, aquele que será investigado pela presença corporal do pesquisador estrangeiro, se constitui um tema muito presente nas discussões da antropologia clássica, bem como nas críticas empreendidas pelos pós-modernos.¹⁴¹ No primeiro caso, basta lembrar o contexto das pesquisas empreendidas no início da disciplina em territórios pouco conhecidos, os povos nativos da África e da Oceania, ou das Américas, investigados pelos pesquisadores ocidentais. No segundo, refiro-me à problematização acerca da construção do texto etnográfico, da ideia implícita de autoridade, dos possíveis estilos e sentidos construídos.

Não creio que, por meio da minha argumentação no momento da decisão, eu produzi algum tipo de lampejo nos olhos dos avaliadores da dinâmica de grupo descrita. Mas, possivelmente, suscitei uma dúvida ao colocar em suspeição os estereótipos naturalizados por aqueles que escolhem, que eu aprendi a identificar na prática por meio das observações dos processos seletivos reais, tanto no papel de pesquisador, quanto de *headhunter* ou de ambos.

O antropólogo Collin Turnbull (1990) discute a presença do pesquisador durante o trabalho de campo como alguém que vivência uma experiência liminar, em que a dimensão subjetiva, propiciada por uma *total participation*, é extremamente importante para acessar códigos e lugares que apenas pela realidade objetiva não seria possível apreender, ou melhor, que apenas por uma visão objetivista, intelectualizada, movida a conceitos teóricos e construções analíticas dificilmente conseguiria acessar.

A experiência da minha performance enquanto um antropólogo-*headhunter* pode ser entendida também como uma condição liminar, pois tive que vivenciar o papel de um “caçador de cabeças” sem nunca ter trabalhado antes em empresas dessa área de atuação. Antes de começar o estágio, meus olhos e ouvidos estavam direcionados aos processos de seleção dos jovens que se inscreviam por meio da internet. Com a

¹⁴¹ CLIFFORD & MARCUS, 1986.

oportunidade de inserção dentro de uma empresa que trabalha com esse universo, tive que aprender a ser um *headhunter*, vivenciando diariamente suas funções, estabelecendo uma rotina de trabalho com reuniões, relatórios, entrevistas, buscas pelo *LinkedIn* e *Facebook*,¹⁴² contato com membros antigos da rede que pudessem fornecer nomes para entrevistar, enfim, uma rotina de trabalho dentro de um universo que eu nunca havia acessado, nem como pesquisador, nem como profissional.

Ao mesmo tempo, para meus companheiros de trabalho, eu era visto como um antropólogo que estava na empresa para realizar uma pesquisa e observar as performances dos candidatos, suas histórias de vida e seus anseios. E, no caso da minha chefe, ela esperava que eu trouxesse percepções e ideias acerca daquele universo, o que raramente aconteceu. Ao longo do tempo em que fiquei na empresa, poucas vezes tive oportunidade de trazer essas percepções e discutir temas que fugiam ligeiramente dos tratados em reunião: se os candidatos entrevistados na semana tinham ou não o perfil de um “escolhido”.

Essas críticas muitas vezes eram compartilhadas durante os almoços, cafés e nos intervalos entre as atividades na empresa, com um ou outro colega de trabalho. Elas tiveram pouca presença nas reuniões, que costumavam tratar necessariamente dos nossos resultados semanais, número de contatos realizados, número de entrevistas, perfil dos candidatos e se eles poderiam ou não participar dos “pontos de encontro”. No caso de um *headhunter* apresentar dificuldades de encontrar possíveis “escolhidos” na universidade pela qual era responsável, a equipe tentava ajudá-lo com o direcionamento de uma das pessoas para contribuir no processo de busca nas redes sociais e de trabalho, mas também acionando a própria rede de amigos.

Enfim, a minha performance exigiu uma participação total, realizando ações prescritas nas etapas dentro de um processo de trabalho, ao mesmo tempo que também atuava como antropólogo e cursava disciplinas no programa de pós-graduação,

¹⁴² *LinkedIn* é uma rede social com foco no mundo do trabalho, isto é, espaço em que as pessoas montam seu perfil de acordo com sua formação acadêmica e com as experiências profissionais. A construção do perfil pode ser associada à montagem de uma persona, pois a foto escolhida geralmente é neutra, com roupas alinhadas com o universo do trabalho. Por outro lado, no *Facebook*, maior rede social do mundo, as pessoas também montam sua persona, mas, nesse caso, a construção passa por imagens mais livres, onde a pessoa pode indicar se tem um relacionamento afetivo ou não, quais músicas escuta, quais notícias que vê, etc. Portanto, em ambos os casos, pode-se notar a construção de uma respectiva persona, adequada às características exigidas por cada esfera da vida social. É possível pensar na construção de fachadas em cada uma dessas personas.

participava de atividades extracurriculares e escrevia relatórios para a agência financiadora de pesquisa, além de apresentar trabalhos relativos ao tema em congressos. No limite, essa condição liminar estabelece conexões e correspondências entre o processo antropológico e o teatral, de modo que o antropólogo deve se atentar para que a perseguição a uma objetividade não atrapalhe sua performance plena. O trabalho de campo pode ser considerado, no limite, como uma experiência liminar, e o pesquisador deve se atentar a três etapas de um processo, como bem descreveu Collin Turnbull:

There are many points of correspondence between the anthropological process and the theatrical process, particularly with respect to performance. For one thing, the fieldworker is almost constantly engaged in performance of one kind or another. At one moment he is an actor, acting out a role he has been ascribed by the society he is working with; at another he is "performing" in order to achieve specific goals; in other (almost all) instances he is a spectator and thus an integral part of a wider performance. And in a more subtle sense he is always a performer while in an exotic field context because that very context compels him to modify his personal behavior so that it becomes different, special, with different and special significance for others. I have been suggesting that in order to understand liminality, whether we are in the field or in our studies, we have to be willing to accept such changes, to utilize them, and to become more than merely different, to become something else. The work of a performer demands, among other things, 1) intense discipline and concentration, 2) a clearly defined goal, or perhaps 3) in some instances the negation of all goals, which amounts to a sacrifice of inner self and the willingness to become something else. The anthropologist is usually in agreement with the first two demands, but when overly preoccupied with an objective, exclusively rational approach is consequently unable (and/or unwilling) to sacrifice his academic objectives and innermost values, beliefs and personal identity. A willingness to make a temporary suspension of belief and practice is not enough for the total participation required (...). The field experience could in itself almost be considered as a liminal condition and as such, to be fully explored. Sacrifice and transformation are an integral and necessary part of it.¹⁴³

¹⁴³ TURNBULL, 1990. p. 76.

Portanto, minha experiência de campo exigiu que eu lidasse com a condição liminar em que fui colocado, pois eu não era um *headhunter* profissional, já que estava em um processo de trabalho que me ensinava, ao longo dos dias, as práticas e os procedimentos que ainda não dominava. Por outro lado, eu também não poderia ser apenas um antropólogo, pois era necessário cumprir funções específicas dentro do universo corporativo, junto com meus sujeitos de pesquisa, sem tanto tempo para refletir acerca das ações que eu empreendia diariamente. A atividade reflexiva vem com os questionamentos acerca das atitudes tomadas e das práticas exploradas, ficando mais nítidas no momento de análise dos dados levantados em campo e de sua interpretação. Certo é que eu acabei agindo em determinados momentos pelo impulso que senti, motivado pelas relações humanas que estabeleci ao longo do processo, em uma tentativa de realizar uma participação total.

Faz parte do jogo: desistência e autopunição

Embora surja com certa frequência, parece arriscada a construção do argumento de que, para brilhar os olhos do entrevistador, às vezes é necessário assumir algum fracasso, de modo que o indivíduo se mostre mais humano e um pouco imperfeito. Desse modo, um discurso totalmente positivo, em que as etapas percorridas da trajetória profissional e pessoal guardam apenas passagens de sucesso, pode transformar um candidato em alguém quase não humano. Apesar de que, como foi argumentado até o presente momento, as empresas buscam “talentos fora da curva” e, para se enquadrar em um perfil tão especial, pode parecer contraditório que as empresas vejam trajetórias de sucessos como algo que não soe totalmente verdadeiro.

No entanto, a vida das pessoas também é feita de episódios de fracasso, não importa em qual área elas atuem. Um caso interessante e que circulou pelo mundo foi o do professor associado do departamento de psicologia da universidade de Princeton, Johannes Haushofer, que criou um currículo apenas com seus fracassos na trajetória profissional. Na introdução, o professor escreve: “Fracasso em muitas coisas que tento fazer. Mas, frequentemente, estas decepções são invisíveis enquanto os sucessos sempre são notados”.¹⁴⁴ O professor, segundo veiculado pela mídia, recebeu muitos elogios e

¹⁴⁴ BBC Mundo. “Professor de Princeton faz sucesso com publicação de ‘currículo de fracassos’”.

Disponível

em:

http://www.bbc.com/portuguese/curiosidades/2016/05/160504_professor_curriculo_fracassos_fn

Acesso em: agosto.2017.

cumprimentos depois de sua atitude e foi classificando como “inovador”, “otimista” e “inspirador”, categorias não muito diferentes das exigidas pelo mundo corporativo, como foi demonstrado no capítulo 1 e como será apontado adiante.

A questão de demonstrar algum aprendizado com a dimensão do fracasso aparece em vários ambientes e áreas. Outro exemplo é a palestra do escritor e jornalista Felipe Pena, no evento TED x Talks, em que define sua trajetória profissional como uma série de fracassos.¹⁴⁵ Ele enumera a quantidade de livros que escreveu e diz que nunca recebeu um elogio por algum deles e nunca ganhou um prêmio importante. O fracasso, segundo ele, está ligado a um projeto que demanda tempo e dedicação, mas que não deu certo. No limite, é possível apreender alguma coisa com o fracasso? A ideia é que a procura por vencedores passa também pela experiência de fracasso e que mesmo nos momentos de derrota há alguma dimensão de vitória e satisfação. O importante é o modo como essa experiência é transmitida. Saber argumentar os motivos que fizeram com que o emprego anterior não desse certo, por exemplo, pode ser um fator importante para conquistar um novo posto de trabalho. Portanto, é imprescindível aferir sentido positivo até mesmo nos fracassos e dar contornos de progresso às funções que exerceu anteriormente. Quem não tiver esse entendimento pode voltar a fracassar em tentativas futuras, ou até mesmo suprimir realizações importantes de suas narrativas, esquecendo a dimensão de sucesso presente em cada derrota.

Em uma das entrevistas que realizei, a estudante Patrícia, aluna do último semestre de engenharia química na Universidade Federal de São Carlos, narrava sua trajetória profissional. Em determinado momento, percebi que havia um hiato entre as experiências do penúltimo e do último trabalho. Questionei se ela havia esquecido de contar alguma outra vivência profissional nesse tempo. Com certo constrangimento, me disse que havia trabalhado por quase um ano em uma empresa do setor químico, mas sua saída foi conturbada e por esse motivo ele costumava deixar de fora da sua narrativa essa experiência. Quando pedi os detalhes do acontecimento, afirmando que não era necessário me dizer o nome da organização, mas que isso era importante para eu conhecê-la um pouco melhor, me disse:

¹⁴⁵ PENA, Felipe. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=QhVzwzgqec0> > Acesso em: agosto.2017

Eu não tive afinidade com meu chefe, sabe? Não gostava do modo como ele exigia os resultados, não gostava do jeito que ele se comunicava com a equipe. Cada reunião era um sofrimento pra mim. Tive bons resultados lá, participei de projetos interessantes. Mas quando você me perguntou quais foram minhas experiências profissionais, resolvi não falar dessa. Na verdade, eu nunca falo desse trabalho nas entrevistas que faço. Achei que não ia contribuir muito te contar isso, já que fui eu que pedi demissão. Eu sempre pensei que isso poderia até me atrapalhar. (sic)

A escolha de Patrícia de suprimir essa vivência de sua narrativa, bem como de seu currículo, é um exemplo de estratégia no processo de montagem de uma performance. O currículo também é uma forma de construir uma narrativa pautada por uma sequência de experiências, escolhendo o que entra e o que fica de fora. Em seu entendimento, era melhor deixar de lado a experiência de quase um ano de trabalho com “bons resultados”, pelo simples fato de que foi ela quem pediu demissão. Algumas contradições do mundo do trabalho se evidenciam nessa passagem, como a situação da desistência e da autopunição.

A socióloga Silvia Viana Rodrigues (2011), em sua tese de doutorado “Rituais de sofrimento”, demonstra o caráter perverso e cruel dos processos seletivos para diversos *reality shows*, sejam eles de convívio entre artistas ou pessoas comuns, ou de profissões, como chefs de cozinha, executivos, modelos e cantores, que pretendem mostrar as dinâmicas e práticas de trabalho, bem como as decisões dos jurados especialistas e do público em cadeia nacional de televisão.¹⁴⁶ Ao analisar um dos episódios da série “O Aprendiz”, Silvia Viana Rodrigues descreve com maestria o trágico momento em que um dos candidatos pede para deixar o programa:

Em um dos episódios da quarta edição de O Aprendiz, um dos candidatos ao prêmio-emprego pediu, na “sala de reunião”, para sair do programa. Sua esposa estava grávida e ele queria voltar para perto de sua família: “Eu entrei aqui pensando muito racionalmente, muito cabeça, muito dinheiro, muito egoísta. (...) Eu vi a barriga da minha mulher lá fora só que eu não acreditava que eu ia ser pai, e no meio desse processo aqui dentro eu me toquei que eu ia ser pai. E tá fazendo muito mal pra mim estar aqui e não junto com a minha família”. O apresentador afirmou que essa atitude era “lamentável”, em primeiro lugar, por ter ele “tirado a

¹⁴⁶ Sobre os *reality shows* de profissões mencionados, eles são, respectivamente: “Master Chef” (Bandeirantes), “O Aprendiz” (Record), “America’s next top model” (Sony) e “Ídolos” (Record).

oportunidade” de uma entre as “vinte e oito mil pessoas” que se inscreveram para o programa. Mas a principal razão para o lamentável lamento é a de que vencedores, tais como ele mesmo, Roberto Justus, devem se sacrificar para vencer. O empresário então fez um autoelogio didático: “eu não vi meus filhos crescerem (...) era muito difícil vencer em um mercado tão competitivo e eu chegava em casa quando eles já estavam dormindo e voltava quando eles já estavam na escola ou ainda estavam dormindo (...)”. Como o rapaz já havia demonstrado seu sofrimento em outras ocasiões privadas, mas registradas pelas câmeras onipresentes, o apresentador pediu à produção que passasse um filme, já editado, para a eventualidade de sua desistência. Nesse, assistimos ao concorrente no momento da seleção prévia, na qual disse que não abandonaria o programa pelo filho: “o que for preciso para ganhar eu vou fazer”. Na “sala de reunião”, submetido às próprias palavras, ele começou a chorar. O filme prosseguiu com o depoimento de sua esposa, dizendo que o apoiou em sua decisão de participar do programa “apesar de estar grávida, sabendo que ele ia estar fora no momento que eu mais ia precisar dele. Mas eu sei que isso vai ser uma coisa que vai ser muito importante pra gente no futuro. Mesmo ele não estando presente no dia do parto, acho que... eu vou sentir a presença dele... eu entendo. Eu não vou ficar brava... lógico, vou ficar chateada. (...) Eu torço por ele, ele é muito batalhador, ele é forte, ele vai passar por essa. Tá sendo muito, muito, muito complicado, mas, eu vou aguentar”. Ao final do depoimento, a imagem do choro do rapaz dá lugar ao sorriso malicioso do apresentador: “você viu o que sua mulher fala? Que ela não quer que você desista de um sonho? (...) eu não consigo aceitar uma decisão dessas com bons olhos e com bom grado (...) Desistir? Fraquejar? (...) Talvez você saia daqui na próxima etapa... não sei... agora, e quando nascer sua filha, você vai pensar no que você deixou de realizar aqui. (...) Quando meus filhos eram pequenos eu tive que fazer uma opção: ou era um grande pai ou eu trabalhava e me dedicava à minha carreira”. Então, o apresentador deu a seu “aprendiz” trinta segundos para uma decisão. Tamanho prazo foi desnecessário, à resposta imediata, “eu fico”, seguiram-se aplausos.¹⁴⁷

Esse episódio apresentado pela socióloga se conecta com os sentimentos que minha interlocutora apresentou. Nada surpreendente no absurdo da figura do empresário-apresentador classificando a desistência do candidato como uma fraqueza,

¹⁴⁷ RODRIGUES, 2011. p. 89-90.

Vídeo: Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=AlY0eYRU4zU&feature=related> >.

Acesso em: setembro.2017.

como um ato egoísta. O argumento utilizado pelo inquiridor era que no momento em que o candidato aceitou participar e foi selecionado ele já sabia da gravidez da mulher, e por esse motivo acabou tirando a vaga de outra pessoa que faria tudo para estar no seu lugar. No entanto, notei que o pensamento de Patrícia era muito próximo ao de Roberto Justus, apesar de serem expressos por motivos diferentes. No caso da jovem, ela tinha profundos desafetos com o chefe, enquanto a passagem do *reality show* demonstra o peso na consciência e o abalo emocional de um dos participantes que caiu em si e notou que havia deixado sua mulher sozinha em um dos momentos mais difíceis para ela. A minha interlocutora se autopunia por ter fraquejado, por ter pedido demissão e “abandonado o barco”. Na sua cabeça, era necessário ter aguentado toda a pressão que sofreu nos momentos que lá trabalhou e permanecer na empresa, para talvez ser demitida posteriormente e sair de cabeça erguida, por mais contraditório que isso seja. Ao contrário da liberdade de escolha e de aferir sentido em sua trajetória profissional, Patrícia havia se prendido ao episódio associando-o como algo negativo e que não deveria ser feito, apesar de toda a felicidade posterior que isso proporcionou.

Nesse contexto, pode-se dizer que os candidatos devem “ser eles mesmos”, apesar de saberem que existe uma conduta específica a ser cumprida, como o exemplo acima anuncia, além de todo um controle do corpo, dos gestos e dos sentimentos. Igualmente, existe também a necessidade de ter brilho nos olhos e de propagar esse brilho para os olhos daqueles que avaliam, mesmo que tenham que dar respostas direcionadas à vontade dos gestores ou, ainda, que tenham que narrar suas trajetórias de modo romaneado, totalmente conectado aos preceitos e crenças da corporação que oferece a vaga, mas, talvez, desconectados de suas vontades individuais. Esse conjunto de valores, comportamentos, regras e códigos de conduta, denominado pelas próprias corporações de cultura organizacional ou empresarial, é projetado nos concorrentes e deve ser interiorizado e repetido à exaustão, estabelecendo-se como uma espécie de mandamento ou guia moral, antes mesmo do ingresso desse indivíduo na corporação.¹⁴⁸

A missão e os valores da empresa pleiteada devem estar afiados nas apresentações daqueles que querem a vaga. Os candidatos devem apagar suas subjetividades e repetir o mantra da corporação, pois para atingir o sucesso é necessário se sacrificar. Essas são as características do personagem a ser encenado, mas elas podem confundir o candidato-ator por meio da “voz que se enuncia por trás da

¹⁴⁸ MARTINS & BULGACOV, 2006.

máscara”, quando paira a dúvida se o candidato “é ele mesmo” ou um “outro”, os dois polos da relação entre corpo e máscara, que Richard Schechner (2011) define por “consciência performática”.

Há uma contradição evidente em relação às dicas de comportamento fornecidas por especialistas da área e o discurso do “seja você mesmo” nos momentos de avaliação. O indivíduo tem que ser ele mesmo, mas deve lembrar-se de controlar os braços, o olhar, o balançar das pernas, a roupa e o sorriso, necessita manter acesa a chama do sucesso em seus olhos, precisa deixar de lado suas obrigações em seu núcleo familiar ou conciliá-los, mesmo que para isso tenha que sobrecarregar as pessoas que convivem com ele. Espera-se que abra mão de sua espontaneidade e siga a cartilha da empresa, que abdique de seus momentos fora do universo do trabalho e somente se importe com os rumos de sua trajetória profissional, ou que arrume o tempo que restar para a sua fruição. No entanto, na fala dos avaliadores, por mais contraditório que isso possa soar, a espontaneidade e criatividade dos candidatos são valorizadas desde que não estejam desalinhados com a cultura da organização.

A pesquisadora Liliana Segnini (1988) escreveu “A liturgia do poder: trabalho e disciplina”, analisando o processo de seleção, formação e desenvolvimento de carreira dos profissionais do banco Bradesco, onde destacou um forte processo disciplinar que ela associou a uma “liturgia do poder”. Escorada no arcabouço de ideias de Michel Foucault, a socióloga bate na tecla da disciplina e no controle dos corpos, que acabam por transformá-los em “corpos dóceis”.¹⁴⁹ Nesse contexto, ela escreve:

O poder disciplinar necessita de um campo constituído por uma população homogênea para poder tecer suas malhas; o pensamento e o comportamento desviante constituem riscos que a organização não pode assumir sem ameaçar a estabilidade das verdades burocráticas. (...) Para tanto, define critérios para o processo de seleção de pessoal que não envolvem somente experiência e conhecimento sobre as tarefas, mas, sobretudo, envolvem variáveis comportamentais.¹⁵⁰

A análise empreendida por Liliana Segnini é muito interessante no contexto de sua pesquisa e de fato traz ricas reflexões acerca de seu objeto de estudo. Porém, no caso específico dos processos seletivos de *trainees*, há uma diferença explícita, não só no perfil dos selecionados, como também nos propósitos e na direção de seus

¹⁴⁹ FOUCAULT, 1977. p. 127.

¹⁵⁰ SEGNINI, 1988. p. 58.

comportamentos. Se a disciplina, na chave como foi descrita, é importante e aparece nítida na pesquisa citada, no caso do meu universo de estudo ela se mostra mais diluída, apesar das contradições evidentes. O que se mantém em ambos os casos é um processo pedagógico de controle corporal no momento da seleção. A disciplina enquanto controle do trabalho em suas tarefas diárias está dissolvida no universo *trainee*. Existe a possibilidade de flexibilização de horários e um desprendimento maior em relação aos momentos posteriores à contratação, onde o trabalhador não está moralmente preso à corporação, como a pesquisadora demonstra no caso do banco que pesquisou. Pelo contrário, nos processos seletivos que analiso, os participantes enxergam o desenvolvimento dentro da empresa até onde ela pode corresponder aos seus anseios e contribuir para o crescimento de seu capital humano.

O supracitado exemplo de Patrícia, e sua escolha por não narrar uma experiência que deu errado em relação à sua permanência na empresa ilustra que há um desprendimento à continuação a qualquer custo, mas também aponta um ciclo interrompido e que deve ser suprimido de sua narrativa profissional. Conforme argumentei até aqui, os *trainees*, em sua maioria, são oriundos de uma classe social que permite a escolha de seus trabalhos e que possibilita, inclusive, que por ventura eles fiquem sem trabalhar até encontrarem uma oportunidade que faça sentido para seus anseios. Até lá, eles se ocupam aprimorando seu capital humano. Essa teoria é relevante para a discussão empreendida nessa pesquisa. Segundo a elaboração do sociólogo Osvaldo López-Ruiz (2007), que fez um balanço dos desdobramentos da teoria do capital humano:

[O capital humano é] um conjunto de capacidades, destrezas e talentos que, em função do avanço do capitalismo, deve se tornar valor de troca. Para isso acontecer, esses atributos humanos precisam, de certa maneira, ser abstraídos das pessoas concretas que os detêm, das pessoas concretas nas quais existem, e se articular (alinhar) em função de um fim externo a elas.¹⁵¹

Nesse sentido, os concorrentes dos acirrados processos seletivos podem ser vistos como pessoas-empresas alinhadas a um tipo de narrativa para conseguir efetuar um contrato específico, ao mesmo tempo em que se sentem livres, na maioria das vezes, para romperem com ele. No momento seguinte, a experiência profissional de ser *trainee*

¹⁵¹ LÓPEZ-RUIZ, 2007. p. 183-184.

da companhia Y será relacionada aos seus feitos como mais uma etapa de sua qualificação e como mais um capital humano adquirido. Na lógica concorrencial, essa é uma realização que se destaca por levar em consideração que alguns desses processos seletivos contam com milhares de candidatos para uma vaga. Os vencedores irão ostentar essa conquista em seus currículos para seduzir as empresas. O fato de se desligarem da companhia algum tempo depois não impede que a experiência seja relatada, apesar da autopunição de alguns candidatos. Pelo contrário, a história deve ganhar contornos positivos em todos seus aspectos, funcionando sempre como a expressão de um propósito. A narrativa deve transmitir uma trajetória de sucesso mesmo nos episódios de derrota, como uma demissão, por exemplo.

Sobre fotografias e crenças

Na última feira sobre carreira profissional que participei, ocorrida em maio do presente ano, pude conversar com uma série de representantes de empresas. Em especial, uma frase que me foi dita por uma funcionária de uma grande rede de lojas de departamento me marcou: “a gente que trabalha na área de recursos humanos costuma dizer que os processos seletivos são iguais a fotografias, ou você sai bonito na foto ou você sai feio”. Essa formulação se conecta com o início desse capítulo, quando foi apresentada a construção elaborada por Geertz sobre a descrição densa, isto é, a noção interpretativa contida no registro etnográfico e que está além do registro de uma ação específica. O antropólogo que estabeleceu o conceito de descrição densa na etnografia usou como exemplo a construção teórica do filósofo Gilbert Ryle, como já foi dito, mais precisamente a imagem de um registro fotográfico de uma interação em que as duas pessoas piscavam, uma deliberadamente e a outra como um reflexo dos olhos.

A metáfora da fotografia no ambiente de recursos humanos estabelece uma polarização que inviabiliza o meio termo. Apenas existe o bonito e o feio, que representam o sucesso e o fracasso, respectivamente. Em um processo de seleção, se você saiu bonito na foto suas chances aumentarão, enquanto que se por motivo da pose, da ansiedade ou da insegurança, você saiu feio, certamente você foi eliminado. E a utilização de uma metáfora que remeta ao padrão estético, ao universo da beleza, tem muito a ver com as escolhas que são empreendidas. Por mais que seja dito que o que realmente importa é a capacidade, a trajetória e a motivação das pessoas que concorrem, ou a força das histórias extraordinárias que elas contam, o padrão estético é uma dimensão importante no momento da escolha, mesmo que inconscientemente, e tem potência para fazer brilhar os olhos daqueles que entrevistam.

As fotos que foram avaliadas no capítulo 1 e que representam grupos homogêneos em cor e padrão estético contradizem essa expressão usada pela profissional com quem conversei na feira. O que meu campo insinua é que algumas pessoas sempre sairão feias nas fotos, não importa o que façam para mudar – na ótica daqueles que avaliam, é claro. Se elas não tiverem a formação esperada, tampouco o comportamento desejado, além de não se adequarem a um estereótipo corporal, suas representações nas fotografias serão destacadas sempre como tendo saído “feias”.

Na mesma feira, mas em outro *stand*, pude conversar com dois representantes de uma fundação que tem como eixo central de atuação a educação – pelo menos de forma aparente. Eles divulgavam alguns eventos que seriam realizados na cidade de São Paulo nos próximos meses e que funcionam como uma espécie de vitrine, para utilizar uma gíria do universo futebolístico, que significa um momento de exposição perante os olheiros, onde os participantes poderiam interagir com representantes das empresas e ao longo dessas conversas existia a oportunidade de serem contratados posteriormente, caso houvesse “um *match* entre o perfil do participante com o da empresa”.

O evento funciona como uma espécie de peneira onde os jovens selecionados para participar são observados enquanto interagem com os representantes das organizações presentes. Para participar dessa feira, os candidatos deveriam se inscrever e passar por uma espécie de seleção prévia. Questionei qual seria o critério para escolher alguém, mas eles não souberam dizer exatamente. Segundo o que me informaram, era outra área que cuidava dessas questões. No entanto, depois de certa insistência, o que responderam não me surpreendeu, apesar de certo absurdo contido na expressão utilizada. Eles imaginavam que a base para alguém ser selecionado é conhecer os argumentos presentes no livro “Cultura de Excelência”, de David Cohen (2017). Essa obra é muito divulgada na fundação, “uma espécie de bíblia pra gente” (sic), afirmaram. O emprego do termo religioso fornece uma conotação de devoção, de conduta rígida e padronização do pensamento. Além de fazer brilhar os olhos daqueles que conduzem a seleção dos que irão participar do evento, é claro. Como um grupo religioso, todos devem estar de acordo com os preceitos que regem suas crenças, alinhados na percepção de mundo que partilham.

O livro conta as “inspiradoras histórias da Fundação Estudar, que dissemina os valores do trio de empresários mais bem-sucedidos do país”. Inclusive, o prefácio do

livro é escrito por eles: Jorge Paulo Lehmann, Marcel Telles e Beto Sicupira.¹⁵² Segundo o conteúdo disponível na página eletrônica da Fundação, bem como no livro supracitado, o projeto iniciou-se em 1991 com o objetivo de “atrair pessoas talentosas e inspirá-las a crescer”. De acordo com o discurso da Fundação, essas pessoas podem ser “bem diferentes, pois sempre procuramos selecionar quem pareça ter boas condições de contribuir de forma construtiva para o Brasil – nunca damos atenção a posição política, cor, gênero ou origem social”.

No início, a Fundação se resumia a um programa de bolsas para que estudantes brasileiros pudessem cursar um MBA nos Estados Unidos da América. Com o passar dos anos, o escopo de atuação foi ampliado e também passou a contemplar jovens no período de graduação. Há uma ampla seleção de candidatos, com critérios definidos e grande número de concorrentes por vaga. Do total desses milhares de jovens, apenas 30 serão escolhidos por ano para serem apoiados nas universidades que cursam, além de terem a oportunidade de estudar fora do país.

Além disso, a Fundação conta uma plataforma de autoconhecimento denominada de “Na Prática”, que tem como objetivo, de acordo com o material institucional que recebi na feira, “formar jovens que transformem o Brasil por meio de suas carreiras”. Essa plataforma tem três eixos: propósito, mercado e liderança. O primeiro desses eixos é o Catálise, “um programa para quem quer construir uma carreira com propósito”, dividido em três módulos de conteúdo que “ajudam você a se encontrar e a trazer a trajetória profissional que tem tudo a ver com você para a realidade”. O segundo é o Imersão, “um programa de preparação e auxílio à decisão de carreira do jovem. Com uma capacitação intensa de três dias, (...) conhecendo a realidade de quem já trabalha com o que você quer trabalhar”. Por fim, o terceiro apresenta o Laboratório e o Labx, que “são programas de formação de liderança para quem quer transformar o Brasil em um país melhor”. Nesse eixo, os participantes tem a promessa de aprender “quais são os valores presentes nos líderes que admiramos,

¹⁵² Jorge Paulo Lehmann, 78 anos, é um empresário carioca formado em Economia pela Universidade de Harvard e atualmente figura, segundo a revista Forbes, como o homem mais rico do Brasil e o 22º mais rico do mundo, com fortuna de aproximadamente 29 bilhões de dólares. Ele é um dos donos da AB Inbev, maior cervejaria do mundo, dentre outros negócios, como o Burger King e a Heinz. Junto com seus sócios Carlos Alberto Sicupira, conhecido como Beto Sicupira, e com Marcel Herrmann Telles, seus antigos funcionários no Banco Garantia, na década de 1970, os três são responsáveis por idealizar a Fundação Estudar, voltada à formação de líderes empresariais brasileiros.

conheça muita gente boa, arregace as mangas, experimente suas ideias e faça acontecer!”.

Ao acessar a plataforma, surgiu a seguinte mensagem relacionada ao eixo Catálise: “desvende o seu verdadeiro Eu e guie com mais segurança suas escolhas profissionais e de vida”. A proposta apresentada é a de uma reflexão sobre os valores, propósitos e objetivos daqueles que se inscrevem, com duração de 24 horas, divididas em três dias, sendo trabalhado no primeiro dia o “autoconhecimento”, no segundo o “propósito” e no terceiro o “autodesenvolvimento”.¹⁵³ É um convite à descoberta do “ser você mesmo”.

Para fazer brilhar os olhos dos jovens que visitam o site da Fundação, depoimentos de antigos alunos foram compilados de modo a encorajar aqueles que tenham alguma dúvida da eficácia do curso. Por exemplo, propondo uma metodologia de autoconhecimento que transforme suas vidas, o curso constrói a ideia de que aqueles que participarem irão conseguir enxergar suas virtudes, suas dificuldades e poderão direcionar seus esforços para o que realmente lhes importa. É a descoberta do “seu verdadeiro Eu”. Importante salientar que o autoconhecimento, nesse caso, está relacionado às escolhas profissionais e aos interesses mercadológicos.

Esse é um ponto a ser trabalhado de maneira mais detida. O conselho fornecido pelos especialistas de recursos humanos, o famoso “seja você mesmo”, como foi problematizado, é algo contraditório e até certo ponto falacioso. O concorrente deve ser ele mesmo, desde que tenha uma série de comportamentos e atributos outros, que serão julgados em caso de ausência, além do conhecimento da cartilha da empresa, e que podem ou não fazer brilhar os olhos dos que avaliam. Este curso anuncia fazer com que aqueles que pagam consigam compreender quem são, isto é, discernir o seu “Eu” em apenas 24 horas, divididas em três dias. Praticamente uma fórmula mágica. Desse modo, com o conhecimento prévio de suas habilidades e propósitos, mas também com os preceitos do mercado e do capital interiorizados, essas pessoas poderão direcionar suas narrativas e performances no momento de uma avaliação, de modo a fazer brilhar os olhos de seus entrevistadores.

Do mesmo modo que as empresas buscam projetar suas imagens, crenças, valores e objetivos nos jovens que pretendem concorrer às vagas disponibilizadas,

¹⁵³ O valor do curso é de R\$475,00 e pode ser pago em até nove vezes, sendo esse valor revertido para “cobrir os custos do programa e ajudar na expansão das iniciativas da Fundação Estudar e do Na Prática. Disponível em: < <https://estudar.napratica.org.br/> > Acesso em: setembro.2017.

fazendo com que eles absorvam esses aspectos, a Fundação Estudar constrói um arcabouço de ideias, em profundo alinhamento ao mundo empresarial, que é reproduzido nas pessoas que ingressam na organização. Nos objetivos dessa instituição está a disseminação de tais crenças e a propagação de ideais como empreendedorismo, meritocracia, produtividade e eficiência, termos amplamente utilizados no mundo empresarial. Como fica evidente na fala de um de seus mentores:

Nossa esperança é atingir milhões de jovens, torná-los conscientes de que existe um mundo eficiente, produtivo, construtivo, em que as diferenças ajudam a multiplicar em vez de dividir. Esperamos que eles apreendam o suficiente para melhorar de vida e para reproduzir esses valores em outros lugares.¹⁵⁴ [grifo nosso]

Essa visão de mundo reflete os rumos que a educação tem tomado no país e aponta para uma espécie de convergência entre as empresas e o campo do ensino. De acordo com Sylvio de Sousa Gadelha Costa (2009), tem havido uma disseminação surpreendente de “uma nova discursividade nas searas educativas, que busca fazer dos indivíduos-microempresas verdadeiros vencedores” e que ao migrar do mercado, isto é, das corporações, teorias econômicas e da administração, em direção à toda sociedade, ela “chega a educação acolhida e festejada tanto por setores progressistas quanto por setores conservadores, por segmentos privados e públicos e por organizações governamentais e não governamentais”.¹⁵⁵

Ao corroborar essa análise, Cruz & Saraiva (2012) a relacionam com os programas de *trainees*, dizendo que está em curso uma disseminação da cultura do empreendedorismo, dando ênfase a características exigidas no programa de *trainee* que eles analisaram. Para esses pesquisadores, todas essas características são recorrentes nos programas de *trainees*, “mostrando a estreita conexão entre os domínios da educação e o mercado produtivo”.¹⁵⁶ A conduta empreendedora também está presente no comportamento dos jovens que pleiteiam as vagas nesses programas.

O financiamento de bolsas de estudos para fornecer a experiência de um intercâmbio, principalmente nos EUA, reforça tais características, pois o próprio Lehmann afirma, no livro supracitado, que a pretensão inicial da fundação era fazer

¹⁵⁴ Jorge Paulo Lehmann, no prefácio do livro “Cultura de Excelência” de David Cohen.

¹⁵⁵ COSTA, 2009. p. 181.

¹⁵⁶ CRUZ & SARAIVA, 2012. p. 45.

com que esses jovens entrassem em contato com essa visão de mundo, muito disseminada no país em questão, pelo qual ele também passou e que foi responsável por ampliar seus horizontes. Além de criar oportunidade e pontes para pessoas que talvez não pudessem acessar esses lugares, pode-se perceber nessa fala um objetivo de formação e propagação de ideais neoliberais nas turmas egressas. Desse modo, as possibilidades de fazer brilhar os olhos dos entrevistadores aumenta, já que a reprodução de tais argumentos e valores interessa às grandes corporações. Não se pode esquecer que os executivos que idealizaram a fundação são figuras cultuadas no meio empresarial brasileiro e mundial, são aqueles que fazem brilhar os olhos alheios apenas com suas trajetórias de sucesso e com seu capital financeiro.

Esse exemplo, que surgiu da conversa que travei com dois representantes gentis e bem-intencionados da respectiva fundação, me fez perceber essa instituição como um foco irradiador de uma visão de mundo específica. No meu papel de *headhunter*, tive contato com jovens que participavam de atividades idealizadas pela fundação e que faziam parte de sua rede. Alguns companheiros de trabalho frequentavam os eventos que eles realizavam, como a “Conferência Na Prática” e a “Conferência ENE”. Quando questionei a coordenadora da equipe da qual eu fazia parte sobre o porquê de acessar esse lugar, ela afirmou que dali saiam “grandes talentos”. Essa resposta não brilhou meus olhos, pelo contrário, me colocou em um lugar de ceticismo. Seriam esses “grandes talentos” aqueles indivíduos que procuram reproduzir os valores e as crenças do empresariado, que as absorvem de modo não crítico?

O exemplo trazido por Anne Pinheiro Leal (2007), em seu artigo sobre a empresa que denominou de Delta e que apresentei no primeiro capítulo, é elucidativo. Na fala de um dos *trainees* entrevistados pela pesquisadora aparece a dimensão do empreendedorismo como um ponto central na motivação da escolha. No entanto, a acepção desse termo é também ambígua para o interesse das corporações. Segundo o depoimento do jovem funcionário, o empreendedorismo é importante porque a empresa quer ter em seu corpo de colaboradores pessoas que “tenham senso de dono”, ou seja, que entendam a companhia como sendo também sua.

Porém, há outra dimensão do empreendedorismo que fica submersa, que é a ideia de empreender o seu próprio negócio. Os funcionários podem ter “senso de dono”, mas, no limite, sabem que não detém parte da companhia, sabem também que no exato momento em que cometerem algum deslize ou deixarem de trazer resultados esperados pelos seus gestores, eles serão desligados da empresa. Essa discussão se conecta com a

argumentação realizada tanto no primeiro capítulo, sobre o “Você S/A”, quanto na discussão retomada acima, onde os indivíduos se configuram como empresas ambulantes, prestando serviços e se conectando a corporações com total liberdade de se desligarem quando julgarem necessário. Essas pessoas podem também procurar outra “empresa cliente” que possa atender suas expectativas, apesar de muitas vezes ocultarem algumas dessas experiências no momento da entrevista, por imaginar que a continuidade é um ponto esperado pelos gestores. Eles querem manter seus olhos brilhando, independentemente de onde estejam.

A pesquisadora Ana Carolina Jacob Manzoli (2016) argumenta em sua dissertação de mestrado na área da administração, sobre processos seletivos de *trainees*, que o que está em jogo nesses processos são a análise das competências dos candidatos e a “paixão empreendedora” que eles devem demonstrar. Sua pesquisa foi realizada na consultoria de recursos humanos que ela trabalhava e que ocupa um dos primeiros lugares no mercado em relação a esse segmento – seleção de estagiários e *trainees*. Para tanto, a autora faz uma revisão bibliográfica acerca do tema “avaliação por competência”. Segundo ela, essa é a ferramenta mais utilizada pelas equipes que conduzem os processos seletivos. O principal sentido atribuído é descrito dessa forma:

É possível observar, tanto na literatura como na rotina das organizações, a predominância do conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que servem como direcionador dos comportamentos dos profissionais nas organizações.¹⁵⁷

No entanto, somado a esse “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” está a noção de “entrega”, isto é, a mobilização desse conjunto de competências a favor da organização. Desse modo, os candidatos têm que transmitir uma imagem, por meio de suas performances, que culminará na expressão de certas sensações e afetos que os recrutadores estão procurando. Para tanto, essa “paixão empreendedora” deve se apresentar por meio das competências passíveis de serem entregues à organização:

Ou seja, os atributos, as capacidades e os pré-requisitos que eram tomados no âmbito do conceito de qualificação, típicas do modelo clássico de gestão de recursos humanos, estão sendo considerados insuficientes atualmente, já que hoje o sujeito é convocado não só para produzir, mas

¹⁵⁷ MANZOLI, 2016. p. 42.

para ser capaz de mobilizar os seus saberes no sentido não do saber em si, mas do saber-fazer e do querer-fazer.¹⁵⁸

Nesse contexto, a estruturação desses programas de *trainees* pressupõe que o investimento direcionado para essas seleções trará bons resultados para a organização. Essa é uma questão para as empresas, afinal, toda soma de dinheiro, tempo e mobilização de vários funcionários internos seria descabida, tendo em vista que os escolhidos acabam abandonando o programa em pouco tempo. Os investimentos feitos pela empresa nessa turma de jovens, que foram escolhidos depois de árduas etapas, são sedutores em vários aspectos. Seguindo a mesma lógica da educação no Brasil, as pessoas que fizeram as melhores escolas no sistema privado de ensino durante a infância e adolescência, passam nas mais renomadas universidades públicas e têm seus estudos custeados.

Para as companhias, deve valer a pena dispendir esse montante de recursos, tanto financeiro quanto de colaboradores, pois o programa tem como objetivo formar bons profissionais, alinhados com os valores e pretensões da empresa, que irão reproduzir sua cultura ao longo do tempo que lá permanecerem e também para fora dela. Os olhos dos futuros funcionários devem brilhar antes mesmo de conseguirem a vaga, eles devem compreender que tais valores e crenças necessariamente precisam ser absorvidos por eles, mesmo que isso custe apagar suas subjetividades.

No momento da seleção, suas competências serão avaliadas e espera-se que elas sejam visíveis na performance dos candidatos, demonstrando capacidade de entrega de resultados e pautada pelo “saber-fazer” e pelo “querer-fazer”. Mas, como foi discutido até o presente momento, talvez não seja suficiente apenas o “saber-fazer”. É também necessário o “querer-fazer”, que pode ser notado em alguns participantes por meio dos elos de empatia, mas que em vez de ajudar, pode acabar por confundir os selecionadores, já que eles tendem a escolher os candidatos que são lembrados, muitas vezes por algum traço compartilhado com eles. Ou seja, o “querer-fazer” pode se confundir com as características que os avaliadores acreditam ter e que acabam por projetar nos candidatos, consciente ou inconscientemente. Portanto, o candidato deve “ser ele mesmo”, manejando seu repertório e suas expressões, produzindo e preparando um corpo para compor uma performance que faça brilhar os olhos daqueles que avaliam, expressando suas capacidades de “saber-fazer” e, principalmente, “querer-

¹⁵⁸ Ibidem, p. 43.

fazer”. Mas, no fim, quem eles querem? A resposta, muitas vezes presente nos materiais publicitários das empresas, acaba por produzir uma falsa sensação de inclusão quando convida todas as pessoas interessadas para serem os próximos “talentos”.

Capítulo 3: “queremos você”

“What the world needs... IS YOU!” ¹⁵⁹

“Queremos os criadores de ideias improváveis”.

“Queremos os incansáveis em superar limites”.

“Queremos os interessados em construir o futuro”.

“Queremos os inspiradores de atitudes que mudam o mundo”.

“Queremos você”.¹⁶⁰

Quando saí do evento que tinha como objetivo apresentar o programa de *trainee* da referida instituição financeira, que serviu de base para o texto etnográfico que compõe o capítulo 1, observei uma cena que foi esclarecedora, boa para pensar.¹⁶¹ Uma imagem irrompeu forte, saída do meu cotidiano, trazendo luz a uma questão que costuma ser soterrada e encoberta no discurso do capital. Traduzi essa imagem em notas no meu caderno de campo e que são fruto dessa reflexão, para depois, ao longo desse último capítulo, desdobrar as contradições entre os discursos da empresa, seu caráter publicitário e a relação que ficou evidente entre um “sonho de sucesso” e experiência do fracasso.

Notas do caderno de campo: quando a exceção é a regra

Já fora do prédio, entrei na estação de metrô andando rápido; enquanto atravessava o grande corredor de concreto, observei uma trabalhadora terceirizada da limpeza empurrando um enorme carrinho de metal onde os restos eram depositados; ela parou por alguns segundos colada ao cesto de lixo; tinha nas mãos, que ainda estavam dentro do cesto, uma folha de avaliação do evento de *trainee* em que eu estava.

Simbolicamente aquilo tinha muita força; ela apertava os olhos com esforço tentando decifrar o que estava impresso naquele papel espesso; não retirava a ficha do lixo, segurava de forma que ela ficasse prestes a sair, mas não retirava; será que aquilo tinha valor perante seus olhos? Poderia ser um contrato? Termos em inglês, números, códigos, tudo tão distante daqueles olhos marcados e apertados; eles faziam força;

¹⁵⁹ Material publicitário de uma multinacional no setor de tecnologia.

¹⁶⁰ Material publicitário de uma instituição financeira.

¹⁶¹ LÉVI-STRAUSS, 1980. p.165-166.

pensei que seus filhos talvez pudessem entender do que se tratava, melhor levar aquele documento para casa, deve ter pensado.

Momentos antes, quando corri os olhos curiosos pelo auditório, tive a certeza de que eles não poderiam estar ali; não hoje; ou poderiam ser a exceção, aquela que sempre justifica as injustiças e serve como exemplo de que é possível, aquelas mesmas exceções de sempre.

Com uma angústia de séculos no peito segui o corredor de concreto feito uma corrente de água, num arrebento, ávido por passar a catraca, a mesma que trava, seleciona, filtra, como o processo de seleção de um funcionário; a mesma e repetida lógica da exclusão que move a sociedade.

Talvez quando soar o apito estridente do metrô eu esqueça todas as diferenças e os privilégios que vêm desde a casa grande e me sinta mais um corpo nessa cobra de metal que rasga a cidade; pode ser que eu me confunda com a multidão sofrida que passa ao meu lado. Pode ser. Talvez amanhã, hoje tenho certeza que não.

Nota transcrita do meu caderno de campo após uma apresentação de um programa de *trainee*.

São Paulo, 23 de julho de 2015.

“Queremos os diferentes”

A imagem dessa trabalhadora terceirizada nos corredores da estação de metrô proporcionou uma cena poderosa. O documento que apareceu em suas mãos enquanto realizava seu serviço, a mesma folha que eu havia preenchido para avaliar o evento e que fora descartada por algum dos presentes, mostrava a indecisão proveniente do exame que fez acerca do papel que segurava. Sua condição de trabalhadora precarizada, mulher de meia idade, possivelmente mãe, traduziu nessa cena toda uma parcela da população brasileira que recebe baixos salários, que tem que se deslocar diariamente durante horas para a realização de seus serviços e que não goza do *status* de “sucesso”. Momentos antes, no auditório faustoso da sede da instituição bancária, notei que poucas pessoas presentes poderiam ser seus filhos, tanto pelo tom de pele quanto pelas condições materiais, expressas nas roupas, nos sapatos e nos relógios ostentados. Essa

imagem proporcionou um lampejo, que feito um rastro de pólvora colocou-me de frente para uma questão importante: os discursos de sucesso do mundo corporativo adentram a vida social, exigindo *status*, dinheiro e êxito nas atividades profissionais. Mas, e aqueles que não conseguem fazer parte desse âmbito?

O caráter elitista das seleções ficou evidente, tanto na percepção que tive em relação ao perfil dos interessados que compareceram ao evento de lançamento, bem como na discussão que participei posteriormente acerca dos “rumos do trabalho no mundo de hoje”, dentro da consultoria que fiz estágio, além das informações disponíveis sobre os aprovados.¹⁶² A maioria das pessoas que entrevistei ao longo do estágio vieram de conceituadas escolas particulares, com altas mensalidades, e ingressaram em universidades públicas que são consideradas de excelência.

Ao analisar alguns dados sobre os programas de *trainee* e as características dos contratados, apesar da dificuldade em encontrar essas informações, localizei uma pesquisa denominada de “*Trainee* do Futuro”, resultado de uma parceria entre duas consultorias. O estudo divulgou informações sobre o que pensam acerca dos processos seletivos e dos programas, a partir da ótica da atração e do desenvolvimento, 591 *trainees* contratados em 66 programas, entre os anos 2014 e 2015. No que diz respeito a gênero, 56% são homens e 44% mulheres. A faixa etária de 23 a 25 anos concentra um total de 65% dos aprovados. A formação desses candidatos se concentra, predominantemente, nos cursos de Administração (20%) e nas Engenharias (31%), correspondendo mais da metade dos aprovados. Entre as universidades cursadas, figuram as siglas das maiores e mais respeitadas no Brasil, em sua maioria públicas.¹⁶³ Aproximadamente 74% dos aprovados moram no estado de São Paulo. Em relação à preparação para a seleção, 33% disseram que estudaram entre 10 e 30 horas. Sobre o tempo que levaram para passar em um processo seletivo, 81% disseram que até seis meses.

Não foram encontradas pesquisas recentes sobre a condição socioeconômica dos candidatos, mas pode-se deduzir, devido às exigências relativas a idiomas e a experiência internacional, mas também apoiado em estudos anteriores, que boa parte dessas pessoas necessita de um suporte material e financeiro para realizar esse

¹⁶² SILVA, 1998. p. 37-45.

¹⁶³ As universidades citadas são: USP, UNICAMP, UNESP, UFSCAR, UFMG, UFSC, UFRGS, UFRJ, PUC, FGV, ESPM, MACKENZIE, INSPER, dentre outras.

percurso.¹⁶⁴ As condições para acessar um curso de idiomas no país não permitem que qualquer pessoa tenha acesso a esse conhecimento, ainda mais quando outras línguas são exigidas, além do inglês.

Ao entrevistar pessoas próximas que participam de algumas seleções e almejam serem *trainees*, uma constante: antes de algum possível êxito, muitos fracassos. Se é que posso descrever assim o fato de ser reprovado nesses processos, já que o nível de exigência é tão alto comparado à média da sociedade brasileira.¹⁶⁵ Há vários modos de comunicar o não êxito, inclusive prefere-se amenizar o resultado e cravar uma esperança: a derrota serve para apontar as questões que devem ser melhoradas. Sendo assim, deve-se procurar compor melhor a performance, manejando as características que possui, controlando o corpo, e buscar informações na rede sobre a empresa, além de seguir o *script* que se acredita esperado.

Os números que foram apresentados apontam um olhar sobre a experiência dos candidatos a partir daqueles que obtiveram êxito. Trazem à tona alguns dados que elucidam o perfil dos vencedores. Aquelas mesmas pessoas apontadas na introdução desta dissertação, as que passaram por outros filtros durante a trajetória de suas vidas, que venceram outras etapas de seleção, como vestibulares concorridos e entrevistas de estágio em grandes companhias. A despeito do discurso de heterogeneidade nos programas e nos processos de seleção, como foi discutido nos capítulos 1 e 2, fato é que as empresas continuam buscando os iguais. O artigo de Assis et al (2013), com base em pesquisa realizada sobre os processos de seleção de *trainees* para grandes empresas siderúrgicas do Brasil, aponta para esse caminho. De acordo com as autoras:

[...] a despeito do discurso de valorização das pessoas para a concretização da competitividade das empresas, o que gerou teoricamente outro significado para a gestão de pessoas, o que se observa é que o objetivo final é cada vez mais buscar o igual, o isomórfico. Assim, percebe-se que os processos de recrutamento e seleção de *trainees* não se resumem a procedimentos técnicos que visam a manutenção e o controle das condições de trabalho, mas também apresentam elementos

¹⁶⁴ BITTENCOURT et al, 2012(a); BITTENCOURT et al, 2012(b); SILVA, 1998.

¹⁶⁵ Dos brasileiros de 25 a 34 anos, apenas 16% têm ensino superior. Se aumentarmos a faixa etária, de 35 a 54 anos, apenas 14% acessaram uma universidade. Desse total, uma pequena parcela está nas universidades públicas. Ver: CANCIAN, Natália. Só 14% dos adultos brasileiros tem ensino superior. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/09/1813715-so-14-dos-adultos-brasileiros-tem-ensino-superior-diz-relatorio-da-ocde.shtml> > Acesso em: setembro.2017.

isomórficos, do lastro cultural e de uma postura de reprodutibilidade dos homens que a elaboram e praticam, apesar do discurso de todos ser de inovação.¹⁶⁶ [grifo nosso]

Essa reprodutibilidade passa pela construção da imagem do executivo de sucesso, veiculada incessantemente nas mídias especializadas, revistas e portais relacionados ao mundo corporativo, como foi demonstrado até o momento. Essa figura construída servirá de exemplo para aqueles que são responsáveis por selecionar os próximos ingressantes. Está em curso uma representação do corpo, do perfil e do estilo de vida do mundo corporativo que são divulgadas nessas mídias.¹⁶⁷ De forma complementar à essas representações, há uma estratégia de divulgação dos programas de *trainees* visando seduzir possíveis candidatos, mesmo aqueles que não se adequam ao perfil desejado, ou que não têm consciência de sua incompatibilidade. Nesse sentido, Cavazza et al (2014) analisaram um *teaser* publicitário do programa de *trainee* de uma instituição financeira e demonstraram como é construída certa imagem de sucesso e glamour para seduzir os jovens, em um primeiro momento, para depois sequestrar sua subjetividade.

É passível questionar se essas grandes corporações estão realmente praticando o que proferem em discurso, isto é, que estão abertas e dispostas à heterogeneidade, seja ela referente à cor, classe social, gênero, padrão estético ou sexualidade. Nos dias de hoje, essas temáticas estão pautando boa parte das discussões nos meios de comunicação, sejam eles impressos ou audiovisuais. Esses assuntos estão sendo disputados tanto pela militância dos movimentos que se articulam para garantir direitos e combater injustiças, como pelos setores conservadores da sociedade.¹⁶⁸ A

¹⁶⁶ ASSIS et al, 2013. p. 560.

¹⁶⁷ ECCEL et al, 2010.

¹⁶⁸ Um exemplo recente é a decisão absurda de um juiz federal de “liberar a cura gay por psicólogos”, isto é, permitir que psicólogos possam “tratar” pessoas por causa de sua sexualidade, como se isso fosse uma espécie de doença. Disponível em: < <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/juiz-concede-liminar-que-permite-aplicacao-de-cura-gay-por-psicologos/> > Acesso em: setembro.2017. Outro tema polêmico e que constantemente toma conta dos noticiários são as cotas raciais, onde algumas pessoas têm a capacidade de acusar essa política de “racismo com os brancos”. O atual presidente dos EUA, Donald Trump, disse que vai avaliar se as “cotas prejudicam os brancos”. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/sociedade/trump-avalia-se-cotas-prejudicam-brancos-21661876> > Acesso em: setembro.2017. Por fim, e tão lamentável quanto, há um processo de acusação e perseguição de professores que trabalham questões de gênero em sala de aula. Disponível em: <

questão colocada aqui é: por pautar os noticiários e ganhar as ruas, essa discussão acaba ficando em evidência e impele as empresas a adotarem algum tipo de postura, mesmo que prioritariamente no campo do discurso, mas não da prática.

Nos últimos anos, uma série de peças publicitárias que abordam o empoderamento feminino e temáticas sobre sexualidades foram veiculadas nos canais de televisão abertos do país. Por um lado, especula-se o viés comercial dessas campanhas, que pretendem dialogar com um público consumidor em potencial, mas que não costuma se ver representado nas telas. Por outro lado, as empresas reafirmam um discurso de compromisso com mudanças internas e com a valorização da diversidade, como uma estratégia de posicionamento de marca.

No entanto, minha experiência como *headhunter* possibilitou que eu acessasse os discursos e exigências das empresas clientes em relação ao perfil dos candidatos que queriam selecionar, para além dos materiais publicitários. Algumas companhias chegaram a verbalizar que queriam “os descolados”, “os disruptivos”, “a menina do cabelo vermelho”, “pessoas com tatuagens”, “gays e lésbicas”, etc. Essas verbalizações de alguns profissionais responsáveis por pensar a seleção de pessoas proporcionam uma espécie de alento, dado o cenário de disputa em relação a esses temas. Perceber que isso é um movimento que está ganhando força nas empresas traz certa esperança. Apesar das arbitrariedades nos momentos de decisão e das características que foram demonstradas neste trabalho até o presente momento, isto é, de que o corpo de funcionários que seleciona os candidatos acaba por reproduzir seu perfil. O assunto se faz presente e obriga o atual quadro de funcionários a refletir sobre a questão.

Em uma das minhas experiências de campo, acompanhando uma dinâmica de grupo em uma grande companhia de bens de consumo, nós indicamos André, um candidato que se assume gay. Seu currículo é invejável para um jovem com vinte e poucos anos, com intercâmbio na França, graduação em Relações Internacionais na USP, estágios em grandes companhias, enfim, uma série de atributos e realizações que poderiam facilmente brilhar os olhos dos entrevistadores. Ele foi a primeira pessoa a realizar a apresentação pessoal naquele dia. Seu nervosismo era aparente, mas sua fala saiu desembaraçada, fluida, com um ou outro momento de interrupção, que deveria ser

entendida como normal, dada a pressão existente, mas que gerou desconfiança, como pude perceber no momento da decisão.

Essa foi a primeira atividade que acompanhei dentro de uma empresa cliente. Após os exercícios da dinâmica, permaneci na sala junto com minha chefe. Nós deveríamos participar do momento da escolha dos candidatos, mesmo que apenas assistindo. Cada performance foi debatida em poucos minutos, reproduzindo o *modus operandi* das dinâmicas descritas anteriormente. A trajetória profissional, o esforço e a performance de cada participante são debatidos em instantes e os argumentos utilizados se mostram lacunares, quando não se expressam em clichês e análises arbitrárias.

Ao pensar nos argumentos proferidos pelos selecionadores sobre cada participante, pude notar alguns traços que problematizam as afinidades, bem como as diferenças. Por exemplo, o gestor que acompanhou a atividade e que era responsável por fazer perguntas quando entendesse necessário, podendo até mesmo interromper a fala dos candidatos nas apresentações, inclinou-se a escolher um candidato que havia feito o mesmo curso universitário que ele. Arrisco até mesmo a dizer que ambos compartilhavam certas características em relação à estrutura corporal e que se desdobravam no estilo das roupas que utilizavam – camiseta gola polo de tonalidade parecida, calça jeans e sapato.

Reunidos em roda em um canto da sala, depois da saída de todos os concorrentes, os selecionadores pareciam um dos grupos que estavam atuando minutos antes durante a dinâmica, enquanto eu e minha companheira de trabalho observávamos a discussão em cadeiras próximas, cumprindo o papel que eles representavam na avaliação dos candidatos. Importante salientar que o único participante que havia brilhado os olhos desse profissional havia passado pela consultoria que eu representava, mas não havia sido indicado por nós, pelo fato de não ter apresentado “feitos” relevantes ao longo de sua graduação. Ele ingressou entre os dez primeiros colocados na Escola Politécnica da USP e trabalhou alguns anos na empresa júnior de seu curso, mesmo que sem ocupar cargos de liderança. Seus resultados na prova de raciocínio lógico no processo seletivo eram excelentes. No entanto, enquanto ele argumentava sobre os motivos de levar esse candidato para a fase final, suas companheiras de trabalho movimentavam a cabeça de modo reticente, problematizando a performance do candidato. O gestor insistia.

Por outro lado, quando a performance do candidato indicado por nós entrou em pauta, o gestor prontamente disse: “não sei, não... ele foi inseguro, gaguejou na apresentação, não sei se tem o perfil”. Ao passo que uma das coordenadoras da área de recursos humanos afirmou que ele era um bom candidato, que o havia entrevistado na fase anterior à dinâmica e gostado muito de sua trajetória e de suas realizações. Essa pessoa, inclusive, foi a responsável por passar algumas características dos funcionários que eles pleiteavam para nós, no momento em que começávamos a empreender as buscas. As expressões supracitadas que se referem ao perfil heterogêneo dos pretendidos foram proferidas por ela.

Nesse momento de indecisão, minha companheira de trabalho pediu a palavra e argumentou acerca das realizações profissionais do candidato, fazendo uma breve descrição de sua trajetória. Sugeriu que o nervosismo enxergado pelo gestor na apresentação desse candidato poderia ser motivado pelo fato de ter sido o primeiro a se apresentar, quando todos estavam ansiosos para o início da atividade. Enquanto ela argumentava, esse profissional fazia leves acenos reticentes com a cabeça, enquanto seu corpo se esparramava lentamente na cadeira que sentava – uma atitude que seria condenável se ele fosse um dos concorrentes. Depois dos argumentos de defesa de minha companheira, ele se virou para nós e disse: “está bem, então ele vai para a fase final, mas está na conta de vocês, ok?”. Se não estivéssemos lá, certamente o destino desse candidato seria outro. No fim do ano, encontrei André na festa da consultoria, que reunia todos os “escolhidos” dos últimos anos. Perguntei como ele havia se saído na entrevista final com os diretores da empresa. Com um grande sorriso estampado no rosto, ele respondeu que havia conseguido a vaga. Nesse momento, vi seus olhos brilharem.¹⁶⁹

Um par de oposições: sucesso e fracasso

Momentos antes da primeira entrevista ser realizada, uma pergunta surgiu: “O objetivo é entrevistar quem passou? Já vou logo dizendo, porque se for, eu não sirvo, nunca passei”. Como forma de tranquilizar a interlocutora e estabelecer uma

¹⁶⁹ Aqui é possível fazer uma analogia com a surpresa de Evans-Pritchard ao ver uma luz passando próximo a cabana em que ele estava, quando estudava magia, bruxaria e oráculos entre os Azande. Até então, ele demonstrava ceticismo em relação a essas práticas. Do mesmo modo, senti os olhos do interlocutor brilharem com a notícia de sua aprovação. Estabeleceu-se um elo de empatia. Ver: EVANS-PRITCHARD, 1978.

proximidade nessa relação de pesquisa, adiantei que também não obtive sucesso nas tentativas empreendidas. Além de investigar a percepção dos jovens em relação a esses processos, eu também me candidatava para alguns deles. O fato de colocar a dimensão da participação, das inscrições realizadas e da presença em feiras, proporcionava um elo entre pesquisador e interlocutor. Nós dividíamos uma experiência, um momento marcado no tempo e no espaço, mesmo com as devidas particularidades de cada caso.

Como foi apresentado nos capítulos anteriores, a maior parte dos concorrentes não obtém a vaga e isso faz com que essas pessoas tenham de lidar com o fracasso, com o insucesso, o inadequado e o insuficiente, além de tantas outras condições que são o contrário do que se costuma projetar no universo corporativo: sempre uma imagem positivada de crescimento profissional, liderança e destaque. No entanto, o fracasso se torna um chão comum pisado por milhares de jovens que visualizam nos discursos das empresas uma oportunidade de construção de carreira rápida e com visibilidade, que interiorizam os valores e as crenças das organizações antes mesmo de serem aceitos, que acreditam na possibilidade de trilhar esse caminho. Olhar para essas pessoas e escutar os que não conquistaram são formas de trazer o texto que abriu esse capítulo para o centro da discussão. Levar em conta os diferentes lugares de saída dos candidatos e a consequente influência nas trajetórias é uma forma de problematizar um dos pilares do mundo corporativo: a meritocracia.

Nesse contexto, a reflexão apresentada aqui se propõe como um experimento que irá percorrer os caminhos de uma “antropologia benjaminiana”, preocupada mais com as vozes ocultas e esquecidas que se encontram nas entranhas dos “sonhos de sucesso” – apesar de apresentar e de discutir suas controvérsias. A possibilidade de uma composição entre elementos aparentemente díspares, como na imagem construída por Walter Benjamin de uma criança em um “canteiro de obras” juntando peças que não são comumente colocadas em contato, é repleta de significado.¹⁷⁰ No meu caso, refletir acerca da conexão estabelecida entre uma trabalhadora terceirizada da equipe de limpeza do metrô e processos seletivos de grandes corporações. O exercício de

¹⁷⁰ “Goffman interrompe as sequências do drama, focando a cena. De um lado, uma espécie de teatro do maravilhoso. De outro, a revelação dos bastidores. De um lado, as forças de empatia, a catarse e a emoção. De outro, o distanciamento, com efeitos de choque. A ótica dialética que Benjamin (1985a:33) encontra no surrealismo — que vê o cotidiano como impenetrável e o impenetrável como cotidiano — surge como uma interessante fusão de horizontes. A sua tradução, ou possível des-leitura criativa, no campo da antropologia talvez exija um esforço no sentido de se juntarem as perspectivas de Goffman e Turner, tomando como foco um metateatro cotidiano”. (DAWSEY, 2009, p. 350-351)

constituir afinidades e contrapontos entre o pensamento benjaminiano e a antropologia mostrou potência nos escritos de Michael Taussig (1993; 2012) e John Dawsey (2001; 2003; 2005; 2009), além de abrir caminho para outras pesquisas.

No presente percurso, quando a atenção recai em processos de seleção de jovens para programas de *trainees* leva-se em consideração as performances empreendidas e que visam convencer os entrevistadores. As entrevistas com os interlocutores, aqueles que já participaram dessas seleções, funcionam como um rememorar, uma forma de trazer à tona expectativas, anseios, inseguranças e o nervosismo de um momento que passou. Além disso, as entrevistas e as dinâmicas nos processos seletivos também podem se constituir como expressões de uma experiência. Victor Turner (1982) descreveu a etimologia da palavra “experiência” em língua inglesa e apontou caminhos instigantes. Segundo esse autor, a palavra deriva da base indo-europeia “*per*”, que significa “tentar, aventura-se, arriscar”.¹⁷¹ Ao analisar a descrição realizada por Turner acerca dessa palavra, John Cowart Dawsey (2005) aponta que nos escritos do antropólogo britânico, “experiência e perigo vem da mesma raiz”.¹⁷² Nesse sentido, uma experiência pode proporcionar riscos e perigo. O que também se conecta, em alguma escala, com um dos objetivos principais de Goffman, a saber, que “a consideração sociológica decisiva, pelo menos para este trabalho, é simplesmente que as impressões alimentadas pelas representações cotidianas estão sujeitas a ruptura”.¹⁷³

A ideia entre os candidatos de que existe um modo esperado de se portar nessas avaliações foi comprovada até o presente momento da dissertação, bem como a presença de uma “consciência performática” por parte de alguns deles. Mas mesmo em todo *script* bem ensaiado existe o risco da falha e do engano. Segundo o interlocutor Pedro, em determinado momento ele passou a “pensar do mesmo modo que um avaliador”. Disse, ainda, que no fim da dinâmica “sabia quais concorrentes tinham passado ou não, considerando o modo como cada um se portou no ambiente”. De acordo com ele, a frequência com que participava dos processos de seleção fez com que seu olhar ficasse apurado e, por isso, conseguia identificar aqueles que tiveram performances suficientes para convencer os avaliadores. Sabia diferenciar aqueles que haviam conseguido o emprego por meio da análise dos movimentos corporais e da entonação dos participantes, bem como por suas narrativas.

¹⁷¹ TURNER, 1982. p. 17-18.

¹⁷² DAWSEY, 2005. p. 163.

¹⁷³ GOFFMAN, 2011. p. 66.

A percepção de Pedro se conecta com uma perspectiva de análise concebida originalmente por Gregory Bateson (1972) e apropriada por Erving Goffman, a saber, a noção de quadros (*frames*) da experiência social. A partir de uma análise situacional, esse sociólogo se interessa por aquilo que um indivíduo “pode estar atento em determinado momento, e isto muitas vezes envolve alguns outros indivíduos determinados e não se restringe necessariamente à arena mutuamente controlada de um encontro face a face”.¹⁷⁴ A argumentação desse autor indica que quando indivíduos se interessam por alguma situação, “eles se confrontam com a pergunta: o que é que está acontecendo aqui?”.¹⁷⁵ De acordo com Goffman, um enquadramento pressupõe tal indagação e seu livro pretende desdobrar um esquema que possibilitará a busca de uma resposta. Porém, para os fins do presente trabalho, foi empregada a ideia de análise de quadros com o objetivo de compreender a construção das performances e o poder de convencimento que elas inspiram.

E o fato de convencer implica vencer, avançar e passar pelo processo de avaliação. Convencer carrega na etimologia da palavra o seu intuito: do latim *convincere*, *con* (junto) – *vincere* (vencer), ou seja, “vencer junto” ou “vencer completamente”. É plausível, então, trazer à discussão, mais uma vez, Walter Benjamin e seu caráter interdisciplinar, ao pensar na sétima tese sobre o conceito de história, quando ele pergunta com quem o investigador historicista estabelece uma relação de empatia. Segundo o autor, “a resposta é inequívoca: com o vencedor”.¹⁷⁶ Desdobrando essa indagação, seria possível perguntar: com quem o jovem que se candidata a uma vaga de *trainee* estabelece uma relação de empatia? Certamente com aqueles que conseguiram a vaga, com os que passaram pelas etapas de provação, com os que conquistaram e foram aprovados. Esse exemplo aparece no depoimento de Pablo, um atual *trainee* que compartilhou sua história em um grupo sobre o assunto nas redes sociais, oferecendo materiais de estudo que compilou e que poderiam ajudar outras pessoas. Sua narrativa confirma alguns aspectos desenvolvidos até o presente momento nessa dissertação, como a “consciência performática”, o treinamento corporal e a importância da expressividade, mas, também, os elos de empatia estabelecidos com os vencedores:

¹⁷⁴ GOFFMAN, 2012. p. 30.

¹⁷⁵ Ibidem.

¹⁷⁶ BENJAMIN, 2012(a). p. 244.

[...] O que realmente importa é como você se vende. Vou tentar ser mais claro e perguntar, você já se filmou falando alguma vez? Eu tinha a falsa modéstia de achar que eu me comunicava bem, mas eu era péssimo. O primeiro dia que eu me gravei, cometi vários erros de concordância, dicção era falha e eu demonstrava nervosismo. Eu treinei muito, mas muito mesmo na frente do espelho até eu me sentir confortável de falar sem ter que pensar. Ninguém precisa ter o dom da Oratória, mas aprender a falar de forma objetiva e clara faz toda a diferença, ainda mais em processos de dinâmica que você tem apenas 2 minutos às vezes para falar sua trajetória e experiências. Não existe fórmula mágica para o sucesso! (...) Caso você já tenha sido aprovado em um processo de *Trainee*, meus parabéns, caso ainda não tenha sido e está um pouco desanimado, vamos lá! Ano passado eu prestei 8 processos, cheguei na final de 4 e fui reprovado em todos. Mas ganhei experiência com eles. Estudei muito as empresas, as pessoas que trabalhavam nelas e o perfil de empresas que eu me via trabalhando. Essas coisas eu aprendi no dia a dia dos processos, e estudando também as pessoas que foram aprovadas. [...] ¹⁷⁷ (sic) [grifo nosso].

Nesse sentido, é notável o paralelo com uma passagem de Benjamin em que ele afirma: “os que num momento dado dominam são os herdeiros de todos os que venceram antes; a empatia com o vencedor beneficia sempre, portanto, esses dominadores”.¹⁷⁸ Na esteira desse pensamento, uma imagem: a correnteza significativa de informações acerca do presente tema aponta para a chave do sucesso, para as dicas que levarão à conquista de uma vaga, para o lugar almejado no topo de uma futura carreira profissional. Impossível não voltar aos escritos do pensador alemão, pois eles lampejam e iluminam a contradição intrínseca da própria seleção: a ênfase está sempre no vencedor.

Na sequência da sétima tese do “caminho do sucesso”, a trilha que foi percorrida nesta pesquisa se insinua: “Todos os que até agora venceram participam do cortejo triunfal, que os dominadores de hoje conduzem por sobre os corpos dos que estão prostrados no chão”.¹⁷⁹ A receita dos conteúdos que circulam em *sites* sobre programas

¹⁷⁷ Eu entrei em contato com esse interlocutor e pedi sua autorização para reproduzir o depoimento na minha dissertação de mestrado. Ele concordou em disponibilizar o relato e disse que eu poderia manter seu primeiro nome, ocultando referências às empresas citadas.

¹⁷⁸ Idem.

¹⁷⁹ Idem.

de *trainees* é sempre a do ponto de vista da conquista, dos objetivos atingidos, da vitória, dos passos necessários para convencer o entrevistador, do controle corporal exigido e do teor da narrativa que deverá ser construída e exposta. E os outros tantos, a massa que não se distingue, todos na posição de vencidos, aqueles que se apagam desalentados sob a sombra do insucesso?

Na sociedade do espetáculo em que vivemos, cercados por padrões de beleza e imagens de sucesso a serem seguidas, como poderia ser diferente a seleção para vagas de emprego em grandes corporações? Percorrendo a vereda aberta por Guy Debord (1997), uma pergunta: como ser autêntico se “tudo o que era diretamente vivido se esvai na fumaça da representação”?¹⁸⁰ Para esse autor, em seu terceiro aforismo, “o espetáculo é, ao mesmo tempo, parte da sociedade, a própria sociedade e seu instrumento de unificação”. O processo de seleção é o lugar onde as regras de enquadramento profissional, características pessoais, experiências acumuladas e desenvoltura dos candidatos são testadas, por meio das performances, perante os concorrentes e os entrevistadores. Nas salas das dinâmicas de grupo, a dimensão vivida pode se esvair na fumaça da representação?

O mito do sucesso é a narrativa hegemônica e mais difundida pelas organizações, seja no que diz respeito à suas trajetórias, seja para consolidar uma marca no mercado mundial, ou até mesmo na possibilidade de influenciar a expectativa gerada em seus funcionários e concorrentes a fazer parte da corporação. Falar de sucesso é tocar no cerne do mundo capitalista e seu modelo. Para triunfar, o indivíduo precisa ter sucesso em suas atividades, sejam elas quais forem. No entanto, desempenhar bem uma tarefa não necessariamente pressupõe ter sucesso, no sentido de ser incorporado ao grupo dos vencedores. Atingir tal objetivo está relacionado com a posição que irá ocupar e com os respectivos poderes que advém dessa condição. Nesse sentido, é fundamental trazer à discussão os escritos de Walter Benjamin em “Rua de mão única”, na seção em que o autor está discutindo as “Imagens do pensamento”, mais precisamente “o caminho do sucesso em treze teses”. Na nona tese, uma ideia se insinua:

“Let’s hear what you can do!”, dizem na América a todo aquele que se candidata a uma função. Com isso, porém, pretende-se muito menos ouvir o que ele diz do que ficar observando como se comporta. Aqui ele vai ao encontro do segredo da prova. Quem examina, geralmente não

¹⁸⁰ DEBORD, 1997. p. 13.

exige nada além do que se deixar convencer pela aptidão de seu parceiro. [...] Em toda prova, as maiores chances não estão, portanto, com o candidato bem preparado, mas com o improvisador. E, pela mesma razão, quase sempre são as questões secundárias, as coisas de menor importância que decidem. O inquiridor que temos à nossa frente exige, antes de tudo, que o enganemos acerca de sua função. Se conseguimos isso, então ele nos fica agradecido e pronto a perdoar muita coisa.¹⁸¹ [grifo nosso]

O paralelo estabelecido pelo autor entre “ouvir” e “se comportar” é interessante para pensar processos seletivos para vagas de emprego. Aqui, a prioridade está no modo como o indivíduo se comporta, nas saídas que encontra diante de questões colocadas e no improviso que faz com que escape de armadilhas e dificuldades colocadas pelos entrevistadores. A experiência de um processo de seleção está relacionada aos riscos inerentes às performances. Quando Benjamin diz que as maiores chances estão com o candidato que melhor improvisa, é possível contrapor essa ideia por meio da fala de alguns interlocutores, já que esses estabelecem uma apresentação ensaiada, com tempo marcado e que abordam os tópicos mais importantes de acordo com suas percepções. O improviso é uma saída instantânea para situações não imaginadas e envolve risco e perigo.

A exigência do inquiridor de ser enganado é apontada por Benjamin. Porém, no caso da presente pesquisa, acredito que “convencer” seja uma expressão mais pertinente do que “enganar”.¹⁸² Os elos de empatia discutidos nos capítulos 1 e 2 demonstram as possibilidades de conexão entre aqueles que entrevistam e observam as dinâmicas, com os que são entrevistados. Inclusive, esses elos também podem se conectar com a passagem citada, pois “são as questões secundárias, as coisas de menor importância que decidem”.

Outra tese que desperta atenção é a de número três, na qual está implícita uma noção de ajuste à uma ideia ou imagem. Ao lançar luz sobre a dimensão simbólica, o

¹⁸¹ BENJAMIN, 2012(b). p. 193.

¹⁸² No entanto, há uma passagem nos escritos de Walter Benjamin sobre “improviso” que demonstra grande afinidade com a ideia de manejo de impressões de Goffman, a saber: “[...] a assim chamada imagem interior do próprio ser que trazemos em nós é, de minuto a minuto, pura improvisação. Ela se orienta, se assim podemos dizer, inteiramente de acordo com as máscaras que lhe são exibidas. O mundo é um arsenal de tais máscaras”. (BENJAMIN, 2012(b), p. 216) [grifo nosso]

autor evidencia sua importância e condiciona o fracasso à sua não “tributação”, o que se pode chamar de desalinho:

Só podem ter sucesso por muito tempo aqueles que, em sua conduta, parecem ou são realmente guiados por motivos simples, transparentes. A massa destroça qualquer sucesso tão logo este lhe pareça opaco, sem valor instrutivo ou exemplar. É evidente que esse sucesso não precisa ser transparente no sentido intelectual. Qualquer teocracia demonstra isso. Ele apenas deve se ajustar a uma ideia, ou melhor, a uma imagem, seja a imagem da hierarquia, do militarismo, da plutocracia, seja do que for. Por conseguinte, ao padre o confessor, ao general a condecoração, ao financista o palácio. Quem não paga seu tributo ao tesouro de símbolos da massa deve fracassar.¹⁸³ [grifo nosso]

Da mesma forma que na concepção goffmaniana, uma percepção equivocada da situação que se estabelece pode levar a um mal-entendido que colocará o êxito da interação em risco. Ao revelar a necessidade de uma transparência intelectual do sucesso, o autor coloca em suspenso o tom e o conteúdo das representações. Ademais, é passível de aproximar essa ideia ao manejo de impressões de Goffman, em que o “eu” é negociado no curso da interação pessoal, podendo o indivíduo jogar com a experiência acumulada, com a ideia que faz do seu interlocutor e com a percepção que tem daquela situação social.

O caminho do sucesso proposto por Benjamin é lacunar e nos parece abranger uma ampla gama de assuntos e perspectivas. O caráter fragmentário do pensamento do autor nos ajuda a ganhar rendimento interpretativo, pois as ideias parecem não se fechar. Como uma boa etnografia que fica aberta para ser reinterpretada, as teses também permanecem convidativas e podem dialogar com várias temáticas. O sucesso, nos escritos de Benjamin, diz respeito a diversas áreas de conhecimento ou de atuação profissional. Mas também indica elementos que conversam com a problematização da procura por uma colocação no mercado de trabalho em posição privilegiada e supervalorizada pelas empresas e pelos candidatos.

A presente pesquisa fornece pistas a serem seguidas em relação à narrativa hegemônica do sucesso no mundo corporativo capitalista, demonstrando a existência de marcas e rugas na face do progresso – traduzidas na experiência subjetiva do

¹⁸³ Ibidem, p. 191.

fracasso dos atores em questão e nos seus respectivos silenciamentos. Se existe a construção de um “sonho de sucesso” que se propaga nas mídias especializadas por meio de imagens de executivos brancos, felizes, magros, bem vestidos e sorridentes, certamente existem inúmeras experiências subjetivas de fracasso daqueles que não se enquadram nesse estereótipo estabelecido, ou melhor, nesse “sonho de sucesso”.¹⁸⁴ Ou que não detém os requisitos necessários para fazer parte desse grupo que irá reproduzir os valores, as crenças e as imagens dessas organizações. O tom irônico das teses benjaminianas coloca um ponto de reflexão acerca das contradições dos processos de seleção, em que estão em jogo mais do que categorias objetivas, estão também as variáveis que combinadas decidem o êxito ou o insucesso dos concorrentes. E, como é possível de perceber em processos de seleção com mais de dois mil candidatos por vaga, a maioria sempre vai perder.

O silêncio reinante nesses processos, nas mídias e nas feiras de carreira em relação à dimensão do fracasso, aponta a necessidade de investigá-lo. No entanto, é compreensível o silêncio dos candidatos que não obtiveram êxito.¹⁸⁵ O fracasso só existe quando pensado em relação ao sucesso, como uma contraposição. Se os “sonhos de sucesso” que orientam esses jovens são projetados no ambiente universitário, ao mesmo tempo é possível notar o soterramento de inúmeras narrativas de fracasso. Antes mesmo de adentrar a vida universitária, esse ideal de sucesso é projetado nos alunos do ensino infantil e médio, seja por seus pais, seja pelos professores ou por aqueles que pensam as políticas de ensino. Discute-se, na área da educação, as motivações para o que é denominado de fracasso escolar. Por exemplo, a reprodução das diferenças de classes sociais e a discriminação que isso proporciona, bem como a falta de estrutura física das escolas, pouco preparo dos professores e a falta de participação da comunidade – todos esses fatores relacionados às escolas públicas.¹⁸⁶

Sustenta-se a imagem dos que venceram. O que está em jogo é a possibilidade de concorrer, ser testado e atingir o objetivo almejado. No universo corporativo,

¹⁸⁴ “O ‘consumo’ de anúncios não se confunde com o ‘consumo’ de produtos. Podemos até pensar que o que menos se consome num anúncio é o produto. Em cada anúncio vende-se ‘estilo de vida’, ‘sensações’, ‘emoções’, ‘visões de mundo’, ‘relações humanas’, ‘sistemas de classificação’, ‘hierarquia’ em quantidades significativamente maiores que geladeiras, roupas ou cigarros”. (ROCHA, 1990, p.27)

¹⁸⁵ “Nada seria mais compreensível do que uma pessoa, que incorreu em algum fracasso, procurar guardar consigo o insucesso e, para se proteger contra essa possibilidade, calar seus propósitos”. (BENJAMIN, 2012(b), p. 214)

¹⁸⁶ PATTO, 1999.

apenas as histórias de sucesso interessam. As narrativas que apresentam fracassos só servem quando culminam na conquista do objetivo final, como uma forma de apontar que as experiências negativas agregam valor ao vencedor. Depois do caminho tortuoso e sofrido, o batalhador incansável que persegue o sucesso tem sua pretensão atingida.¹⁸⁷ Sendo assim, para acessar as narrativas de fracasso daqueles que nunca passaram nesses processos seletivos foi necessário abrir alguns tópicos de discussão em grupos sobre *trainees* nas redes sociais, mas também entrevistar pessoas que desistiram, a partir da minha rede de amigos. No entanto, esse assunto sempre se apresentou como um tema incomodo para os que perderam.

Na descrição que realizei sobre o evento de lançamento do programa de *trainee* de uma instituição financeira, apresentei uma sucessão de quadros sobre o progresso econômico que enfeitavam as paredes do saguão de recepção do prédio. Esses quadros representam uma “história do progresso”, em acepção benjaminiana, e servem como combustível para problematizar os “sonhos de sucesso”. A conhecida interpretação de Benjamin sobre a obra “*Angelus Novus*” de Paul Klee é elucidativa do progresso não como uma cadeia linear de eventos que prosperam, mas como uma forma de catástrofe, acumulando ruínas e escombros:

Existe um quadro de Klee intitulado “*Angelus Novus*”. Nele está representado um anjo, que parece estar a ponto de afastar-se de algo em que crava o seu olhar. Seus olhos estão arregalados, sua boca está aberta e suas asas estão estiradas. O anjo da história tem de parecer assim. Ele tem seu rosto voltado para o passado. Onde uma cadeia de eventos aparece diante de nós, ele enxerga uma única catástrofe, que sem cessar amontoa escombros sobre escombros e os arremessa a seus pés. Ele bem que gostaria de demorar-se, de despertar os mortos e juntar os destroços. Mas do paraíso sopra uma tempestade que se emaranhou em suas asas e é tão forte que o anjo não pode mais fechá-las. Essa tempestade o impele irresistivelmente para o futuro, para o qual dá as costas, enquanto o amontoado de escombros diante dele cresce até o céu. O que nós chamamos de progresso é essa tempestade.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Afinal, de acordo com o material publicitário que abre esse capítulo, algumas empresas querem “os incansáveis”, querem “você”.

¹⁸⁸ BENJAMIN, 2012(a). p. 245-246.

Os efeitos narcotizantes do progresso, mas também do sucesso, transparecem nos grupos de jovens que conversam acerca dos processos seletivos durante as feiras de carreira, nos grupos sobre o assunto nas redes sociais e nas entrevistas que realizei. A ânsia por conseguir uma posição de prestígio dentro de grandes organizações, no momento em que estão realizando a transição da universidade para o mundo do trabalho, demonstra quão assertivas são as mensagens publicitárias e as imagens construídas pelos veículos de comunicação – no sentido de atingir e mover milhares de pessoas em direção ao sonho de ser um vencedor.

No entanto, na interpretação de Benjamin em relação ao quadro de Klee, a tempestade do progresso sopra com força amontoando escombros e configurando uma espécie de catástrofe, em que arrisco estabelecer uma analogia com os “sonhos de sucesso” do mundo corporativo. Para cristalizar o discurso de rápida ascensão profissional e da busca por “talentos” que se diferenciam da massa, as peças publicitárias estabelecem estereótipos que são incorporadas por muitos daqueles que concorrem. As histórias disponíveis são sempre daqueles que venceram. As narrativas dos que não conseguiram se enquadrar à imagem desejada pelas corporações, que são a ampla maioria, acabam soterradas e suprimidas do universo publicitário. Porém, segundo Walter Benjamin, é nas derrotas que alguém reconhece sua própria força.¹⁸⁹

“Shows de horrores”

Certa vez, em uma dessas dinâmicas de grupo que não me deixam qualquer saudade (aliás, nenhuma delas deixou, nem mesmo aquelas nas quais fui inexplicavelmente aprovado), as psicólogas “comandantes” utilizaram toda sua sabedoria e sensibilidade para relaxar a tensão dos candidatos antes de iniciar as atividades propriamente ditas e, assim, decidiram promover uma descontraída brincadeira de “boliche humano” na sala. Para os leigos, esclareço que o tal “boliche humano” nada mais é do que um boliche sem bola. Isto mesmo! Os próprios candidatos tinham que fazer o papel da bola e correr até o fundo da sala para derrubar as garrafas no menor tempo possível. Ganhava quem conseguisse ser o mais veloz em cumprir essa missão.¹⁹⁰

Rafael Feigenbaum, Memórias de um *trainee*.

¹⁸⁹ BENJAMIN, 2012(b). p. 215.

¹⁹⁰ FEIGENBAUM, 2016. p. 16.

A experiência da procura por trabalho não constitui o foco central deste trabalho. Apesar de ter sido abordada recentemente no campo da sociologia por meio de referencial teórico muito próximo¹⁹¹ e estabelecer um diálogo com a presente pesquisa, meus interesses são outros. O trabalho de campo de Priscila Faria Viera (2012) explora uma região espacial específica na cidade de São Paulo, local que abriga um número expressivo de empresas intermediadoras de vagas de trabalho e que exigem baixas remuneração e qualificação profissional. Seu interesse está na performance dos plaqueiros, figuras que levam anúncios de emprego colados ao corpo nas ruas do centro da cidade, além das experiências subjetivas dos “demandantes” de emprego e dos outros atores sociais presentes no campo, como os avaliadores (psicólogos em sua maioria) e as secretárias.

Apesar da proximidade dos temas, o objeto da presente pesquisa são os processos seletivos para programas de *trainees*, sua estrutura e configuração, além da construção de um “sonho de sucesso” que vende esses programas de treinamento por meio da publicidade, seja para construir uma imagem das empresas, seja para seduzir os concorrentes. A transição do ambiente universitário ao mundo do trabalho passa pela procura de emprego e por uma espécie de reposicionamento desses jovens. No entanto, como foi argumentado até o momento, o perfil dos aprovados nesses programas passa por uma classe social específica e que permite experiências internacionais, cursos de aprimoramento de idiomas e boas escolas particulares ao longo dos ensinos fundamental e médio. Isso faz com que a recolocação do ambiente universitário para o mercado de trabalho não seja necessária a qualquer custo, pois muitos desses jovens detêm condições de esperarem “o momento certo”.¹⁹²

Mesmo sem tanta pressa, a busca acontece e milhares de jovens se inscrevem nesses processos seletivos. As técnicas empregadas pelos profissionais responsáveis por conduzir essas atividades são muitas vezes motivo de piada, decepção e controvérsias entre seus próprios pares¹⁹³, mas também entre os candidatos. Algumas exigências absurdas aparecem nos momentos da seleção, por exemplo, questões relacionadas ao

¹⁹¹ VIEIRA, 2012.

¹⁹² Frase que me foi dita em uma entrevista de história de vida. Nela, está implícita a possibilidade de respaldo por parte dos familiares, de modo que essa pessoa não necessite ocupar qualquer função no mercado de trabalho para garantir sua subsistência.

¹⁹³ MANSO, Ursula A. As exigências bizarras de certos processos de seleção. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/selecao-mais-que-ineficiente/> > Acesso em: setembro.2017

signo dos participantes, testes de caligrafia e exigência de conhecimento acerca de vinhos. Todas essas situações apareceram nas falas dos profissionais de gestão de pessoas em matérias de revistas especializadas. Em um caso específico, uma situação insólita foi traduzida em campanha publicitária para uma marca de bebidas. No meio dessa entrevista, o alarme de incêndio do prédio é acionado e as pessoas são obrigadas a agir.¹⁹⁴

Essas avaliações exóticas se proliferam, sempre respaldadas em uma possível motivação que as justifique. Por exemplo, a técnica de avaliação por meio da caligrafia é denominada de grafologia e pretende apontar os traços psicológicos daqueles que são testados. Em um sentido parecido com a fisionomia de Lavater, a atenção se desloca dos traços dos rostos das pessoas para os traços que marcam as folhas em que elas escrevem. No entanto, há fortes evidências de que esse método pseudocientífico não seja confiável para definir o destino de um candidato.¹⁹⁵ Muitas vezes, os argumentos utilizados são arbitrários. O depoimento que abre a presente subseção é ilustrativo das atividades lúdicas empregadas, bem como da incompreensão por parte dos candidatos em relação à necessidade de tal atividade.

A ideia de que quase tudo é possível nesses processos seletivos ganha força e se apresenta em diversos formatos, como depoimentos textuais, filmes, vídeos humorísticos e matérias jornalísticas. Em relação à dimensão do humor, alguns vídeos retratam uma entrevista de emprego como uma interação dramática. Em um deles, por exemplo, duas pessoas alternam elucubrações na cena que retrata uma entrevista de emprego, descrevendo as características dos animais selvagens e dos heróis que eles seriam. O objetivo dessa cena é demonstrar por meio de analogias as habilidades comuns entre pessoas, animais e heróis. No entanto, apenas as primeiras estão pleiteando um emprego. Em outro, dois entrevistadores se alternam a cada entrevista, compondo “as duas faces” de uma mesma pessoa, isto é, seu lado bom e seu lado mau. Em ambos os vídeos, o que está em jogo são as capacidades de atuação e de convencimento dos entrevistados, bem como a dimensão caricatural e absurda desses momentos.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Sobre o vídeo da campanha publicitária “The Candidate” de uma marca de cerveja. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=HG6E9D1NK6k> > Acesso em: setembro.2017.

¹⁹⁵ KING & KOEHLER, 2000.

¹⁹⁶ Porta dos Fundos. “Entrevista de emprego”. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=wV3vGWcca3U> > Acesso em: setembro.2017.

Na introdução desse texto, a descrição apresentada da “cena um” retrata uma situação em que o processo seletivo acontece sem a presença física dos avaliadores. O desenrolar da história está ligado às percepções de cada participante sobre o que ocorre dentro da sala. Em um exercício benjaminiano, é possível interpretar essa cena como uma espécie de “metateatro cotidiano”.¹⁹⁷ Isto é, se os indivíduos atuam e manejam suas “fachadas pessoais” nas interações diárias, podem haver momentos em que se estabeleçam situações extraordinárias e rupturas.

Na vida fora das telas, os processos seletivos para programas de *trainees* também podem ser entendidos “como se” fossem “metateatros cotidianos”. São momentos decisivos e que exigem certo tipo de atuação, podendo culminar na aprovação e consequente integração desse indivíduo na cultura da empresa, ou na sua eliminação. Ao longo das etapas de avaliação, os candidatos ocupam as mesmas posições no processo e, teoricamente, têm chances iguais. Na dinâmica de grupo, por exemplo, situações do cotidiano de trabalho são apresentadas para que os participantes representem papéis hierárquicos na estrutura da empresa e proponham soluções. Para os avaliadores presentes, esses momentos podem se configurar como uma possibilidade de estranhar o cotidiano. As atuações dos participantes devem corresponder às expectativas daqueles que avaliam. Uma performance deslocada do quadro da experiência social em que transcorre pode colocar tudo a perder. Mas, às vezes, perder significa “reconhecer suas próprias forças”.¹⁹⁸

Apesar das situações absurdas retratadas por aqueles que participam dessas seleções, enquanto eu estive no papel de *headhunter* nunca presenciei etapas que constrangessem deliberadamente os candidatos. A produção de conteúdos relacionados a esses momentos é uma forma de estranhá-los. O humor atua como ponto de inflexão nas narrativas dos “sonhos de sucesso”. Se uma série de conteúdo sobre esses processos de seleção se propaga em diversas linguagens é porque eles configuram um assunto pertinente, seja pelo desejo que despertam, ou pelo assombro que causam.

Porta dos Fundos. “RH BOM RH MAU”. Disponível em: <
<https://www.youtube.com/watch?v=d8eU4qbzR5w> > Acesso em: setembro.2017.

¹⁹⁷ DAWSEY, 2009. p. 351

¹⁹⁸ BENJAMIN, 2012(b), p. 215.

Considerações finais: descer da cortina

Com o palco vazio e com a sensação do apagar das luzes, desço as cortinas da presente dissertação. Na contramão da situação em que os perdedores não anunciam suas derrotas, ou não encontram onde propagar seus discursos, pretendo traduzir parte da minha experiência de campo. Do mesmo modo que o professor do departamento de psicologia da universidade de Princeton organizou um “currículo de fracassos”, eu apresento uma confissão de campo: também acumulei fracassos.

As inscrições que realizei não tiveram nenhum resultado, talvez por causa da minha idade ou pelas experiências profissionais anteriores, todas nos campos da educação, arte e cultura. Na tentativa de vivenciar a experiência subjetiva de ser um *trainee*, acabei do mesmo lado que a maioria dos candidatos inscritos nesses processos, isto é, vivenciando a dimensão da derrota nesses processos seletivos. Se bem que minha motivação em participar não se pautou no sonho construído pela mídia de negócios, tampouco na ilusão da rápida ascensão profissional ou da possibilidade de cumprir um papel de destaque e liderança em alguma área de uma grande corporação. Pelo contrário.

O que fez com que eu me candidatasse foi a possibilidade de me colocar ao lado desses milhares de concorrentes e, quem sabe, conseguir chegar até uma dinâmica de grupo, vivenciando com meu corpo as tensões, enervações e riscos de um processo de seleção. No entanto, não fui convocado a fazer nem os primeiros testes *online*. Relegado e deixado de canto pelos *softwares* que realizam a triagem dos selecionáveis, fui excluído automaticamente.¹⁹⁹

Portanto, eu fracassei duas vezes, pois quando realizei a experiência de estágio descrita ao longo da dissertação, também não atingi a meta de entregar um número

¹⁹⁹ Talvez pela idade acima da média ou pela falta de experiência profissional em empresas do mercado, ou por causa de minha formação em ciências sociais, ou, ainda, pela combinação de todas essas variáveis.

específico de candidatos.²⁰⁰ Como um vendedor, eu deveria manejar as características dos candidatos encontrados nas universidades e nas redes de trabalho, aqueles que seriam indicados para os clientes, enumerando as qualidades dessas pessoas-produtos, ou pessoas-empresas. Do mesmo modo que o jogo descrito na “cena dois” da introdução desta pesquisa, quando os participantes recebem cartas de determinadas cores, no formato de produtos da empresa, eu deveria atribuir qualidades e contornos àqueles que seriam indicados, montando seus currículos de acordo com um padrão pré-estabelecido pela consultoria. Nessas fichas, o *headhunter* deveria descrever até cinco “feitos” que diferenciariam essa pessoa das demais, demonstrando sua excepcionalidade. Eu deveria vendê-las para meus superiores, mas também para os clientes: as pessoas se confundiam com produtos.²⁰¹

Lidar com o fracasso nesse âmbito não é algo muito incomodo para mim, dado que nunca almejei construir carreira em uma corporação. Por isso, nunca fui alvo da publicidade empreendida pelas empresas.²⁰² Mas, para muitos interlocutores, o fracasso é um fator que coloca em questão suas capacidades e proporciona dores e angústias que deverão ser enfrentadas. No entanto, se minha experiência pode ser enquadrada como um fracasso, seja por não atingir as metas estabelecidas, seja por não ser selecionado como um candidato ou até mesmo por não atender as expectativas daqueles que avaliarão minha performance no meio acadêmico, isso só é possível porque há um outro polo que o tensiona, o sucesso.

Construiu-se no universo do *management* uma imagem dos “jovens-talentos”, isto é, daqueles que têm resultados acima da média e que possuem habilidades para “fazer a diferença”. Esses “jovens-talentos” devem ser encontrados nas universidades e convidados a participarem dos processos de seleção e, quando aprovados, devem ser retidos na organização.²⁰³ Nesses casos, as companhias dedicarão um montante de recursos tanto no momento da busca, quanto para desenvolver as potencialidades desses futuros gestores. É importante notar que “fazer a diferença” não significa necessariamente estabelecer a convivência harmoniosa entre pessoas diferentes ou

²⁰⁰ Eu deveria indicar 18 pessoas para nove programas de *trainees* das empresas clientes. Por me ater às características exigidas por cada empresa, realizei as indicações das pessoas que eu imaginava serem compatíveis. Por isso, indiquei apenas nove candidatos. Desses, quatro foram aprovados.

²⁰¹ LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 271.

²⁰² No entanto, essa publicidade foi um dos fatores que despertou meu interesse acadêmico pelo tema.

²⁰³ LEONARDO, 2002, p. 42-53.

realizar condições para a heterogeneidade. O sentido dessa expressão está mais relacionado à ideia de “talento”.

Eles serão os vencedores, os que conquistarão altos cargos e que decidirão os rumos da corporação. Serão os motivadores, responsáveis por aumentar os lucros das empresas e por reproduzir suas crenças e valores para os demais funcionários. Serão os líderes, aqueles que irão reforçar o discurso das corporações por meio de um processo pedagógico responsável por formar seus futuros líderes. E, talvez, em um momento posterior, na posição de gestores, eles darão a palavra final na seleção dos futuros *trainees* e transmitirão as suas experiências.

Desdobrar os “sonhos de sucesso” que entorpecem uma parcela dos estudantes universitários passa inevitavelmente pelo silenciamento da experiência de fracasso de tantos outros. O sucesso só existe em relação ao fracasso. Nessa sociedade do espetáculo, mediatizada por imagens e representações de sucesso, vence a melhor performance dentre os próprios vencedores. E aqueles outros, todos lançados ao chão do insucesso, voltarão silenciosos das suas trincheiras, do mesmo modo que os soldados voltavam mudos do capo de batalha.²⁰⁴ Talvez, as experiências vivenciadas por todos esses jovens sejam demasiadamente absurdas para serem transmitidas aos outros. O quadro de Paul Klee, com a imagem do olhar de espanto do “Angelus Novus”, se contrapõe ao brilho nos olhos procurado pelos selecionadores das empresas. O anjo do progresso está tomado de espanto ao ver os destroços que se acumulam e que, na presente pesquisa, sintetizam a derrocada desses “sonhos de sucesso”.

²⁰⁴ “Não se notou, ao final da guerra, que os combatentes voltavam mudos do campo de batalha; não mais ricos, e sim mais pobres em experiência comunicável? E o que se derramou dez anos depois, na enxurrada de livros sobre a guerra, nada tinha em comum com uma experiência transmitida de boca em boca. E não havia nada de anormal nisso”. (BENJAMIN, 2012(a), p. 214)

Referências

- ALMEIDA, Leandro; MARINHO-ARAÚJO, Claisy M.; AMARAL, Alberto; DIAS, Diana. “Democratização do acesso e do sucesso no ensino superior: uma reflexão a partir das realidades de Portugal e do Brasil”. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 17, n. 3, Nov. 2012. p. 899-920.
- ALMEIDA, Miguel Vale de. “O Corpo na Teoria Antropológica”. **Revista de Comunicação e Linguagens**. Lisboa. n. 33, 2004. p. 49-66.
- ARAÚJO, Maria Emília B. O.; PILATI, Ronaldo. “Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa”. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. V.8, n2. Florianópolis: dez. 2008. p. 121-138.
- ASSIS, Lilian B.; ANDRADE, Juliana O.; FANTONI, Adriana; SANTOS, Deborah O. “Recrutamento e seleção de trainees: O isomorfismo das práticas de recursos humanas nas maiores empresas siderúrgicas do Brasil”. **Tourism & Management Studies**. 2: 2013. p. 551-563.
- BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas I**. Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2012(a).
- _____. **Obras escolhidas II**. Rua de Mão Única. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2012(b).
- _____. **Obras escolhidas III**. Charles Baudelaire um Lírico no Auge do Capitalismo. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2012(c).
- BERTERO, Carlos O. “Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder”. In: **Cultura e Poder nas Organizações**. (org.) FLEURY, Maria T. e FISCHER, Rosa M.; São Paulo: Editora Atlas S.A. 2ª edição, 1996.

BITENCOURT, Betina. **Programas *Trainee* como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira**. [Dissertação de Mestrado]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

_____. PICCININI, Valmiria. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. “Programas *Trainee*: jovens orientados para o sucesso”. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, vol. 14, 2012(a). p. 102-135.

_____. ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei., & Gallon, Shalimar. “Programas *trainee* como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo?”. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36, 2012(b).

BOAS, Franz. **Anthropology and modern life**. New York: Dove, 1986.

BOLINO, Mark C., TURNLEY William H. “Measuring impression management in organisations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy”. **Organisational Research Methods**, 2, 1999. p. 187–206.

BOLLE, Willi. **A Fisiognomia da metrópole moderna**: representação da história em Walter Benjamin. São Paulo: Edusp, 1994.

BOURDIEU, Pierre. **Razão Prática**: Sobre a Teoria da Ação. Campinas: Ed. Papirus, 1996.

BRECHT, Bertolt. "Um homem é um homem: A transformação do estivador Galy Gay, no acampamento militar de Kilkoa, no ano de mil novecentos e vinte e cinco". Versão de 1938, tradução de António Conde, **Teatro 2**. Lisboa: Livros Cotovia, 2004.

BRESLER, Ricardo R. B. **Organizações e Ritos de Integração: um estudo sobre a passagem**. São Paulo: EAESP/FGV [Dissertação de Mestrado]. 1993.

BRIGGS, Charles L. **Learning how to ask**: A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research. New York: Cambridge University Press, 1986.

CALDAS, Miguel P. “A Passagem do Pica-Pau: Análise da socialização de *trainees* como rito de passagem”. In: CALDAS, Miguel P. & WOOD Jr (Orgs.). **Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CÂMARA CASCUDO, Luís da. **História dos nossos gestos: uma pesquisa na mímica do Brasil**. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1976. p. 6.

CARVALHO, Maria; GRISCI, Carmem. “Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção”. **RAE-eletrônica**, vol. 2, n° 2, jul-dez/2003.

CAVAZZA, Bruna H.; FREITAS, Rodrigo C.; ALCÂNTARA, Valderi C.; SOUTO, Cleverton L.; AQUINO, Magno G.; NEDER, Marco A. V. “O Silêncio dos Inquietos: Análise de Discurso Crítica do Teaser de um Programa Trainee”. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, VIII, 2014, Gramado. Anais. Gramado: ANPAD, 2014.

CLIFFORD, James. **A Experiência Etnográfica**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. 4ª edição, 2011.

_____. MARCUS, George (eds.). **Writing culture: the Poetics and Politics of Ethnography**. Berkeley: University of California Press, 1986.

COHEN, David. **Cultura de Excelência**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

COSTA, Sylvio de Souza Gadelha. “Governamentalidade neoliberal, teoria do capital humano e empreendedorismo”. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, vol. 34, n° 2, p. 171-186, maio/ago, p. 181, 2009.

CRUZ, Jairo Antônio da; SARAIVA, Karla. “Programas trainees corporativos e o governo das almas”. **Cad. Pesqui.** São Paulo, vol. 42, n° 145, 2012. p. 30-47.

CSORDAS, Thomas. "A Corporeidade como um Paradigma para a Antropologia". In: **Corpo/significado/cura**. Tradução: José Secundino da Fonseca. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2008.

DAWSEY, John C. "Victor Turner e antropologia da experiência". **Cadernos de Campo**. São Paulo, n° 13, 2005. p. 163-176.

_____. MÜLLER, Regina; MONTEIRO, Marianna (orgs). **Antropologia e Performance**: Ensaios Napedra. São Paulo: Terceiro Nome, 2013.

_____. "Schechner, teatro e antropologia". **Cadernos de Campo**. São Paulo, n° 20, 2011. p. 207-210.

_____. "Por uma antropologia benjaminiana: repensando paradigmas do teatro dramático". **Mana**. Rio de Janeiro, vol. 15, n.2, 2009. p. 349-376.

_____. "Sismologia da performance: Ritual, drama e play na teoria antropológica". **Revista de Antropologia**, São Paulo, vol. 50 n°2. USP, 2007. p. 527-570.

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 1997.

DOBERMANN, Lenise. **O *trainee* e a construção do trabalhador flexível**. [Dissertação de Mestrado]. Campinas: Universidade de Campinas, 2005.

DURHAM, E. "A pesquisa antropológica com grupos urbanos: problemas e perspectivas". In: CARDOSO, Ruth (org.). **A Aventura Antropológica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004 [1986].

ECCEL, Claudia S., GRISCI, Carmem L. I. & TONON, Leonardo. "Representações do corpo em uma revista de negócios". **Psicologia & Sociedade**, 22(2), 2010. p. 309-317.

ELLIS, Aleksander P. J., WEST, Bradley J., RYAN, Ann Marie, & DESHON, Richard P. "The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?". **Journal of Applied Psychology**, 87(6), 2002. p. 1200-1208.

EVANS-PRITCHARD, Edward Evan. **Bruxaria, Oráculos e Magia entre os Azande**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

FEIGENBAUM, Rafael. **Memórias de um trainee**. São Paulo: Giostri Editora, 2016.

FERRAZZA, Dayane S.; BURTET, Cecília G.; SCHEFFER, Angela Beatriz B. “O que as organizações entendem por gestão de talentos?”. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 1, 2015. p. 222-247.

FERREIRA, Aleciane da Silva M.; GONDIMA, Sônia Maria G.; PILATI, Ronaldo. “Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego”. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 34, n. 1, 2014. p. 66-79.

FIALHO, Sylvio A. **O mundo dos olhos: de Machado de Assis a Guimarães Rosa**. Rio de Janeiro: Livraria São José, 1975.

FLEURY, Maria Tereza Leme. “O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica”. In: **Cultura e Poder nas Organizações**. FLEURY, M. e FISCHER, R. (orgs.) São Paulo: Editora Atlas S.A. 2ª edição, 1996.

_____. SHINYASHIKI, Gilberto T., STEVANATO, Luiz A. “Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional”. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 1, 1997. p. 23-37.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1977.

_____. **A ordem do discurso**. Campinas: Loyola, 1996.

_____. **Segurança, território, população**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

GARCIA ALVAREZ, Claudia María. “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”. **Univ. Psychol.**, Bogotá, v. 5, n. 1, 2006. p. 163-174.

GENNEP, Arnold Van. **Os ritos de passagem**. 2ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. 1ª edição. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2008.

_____. **O saber local**: novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

GOFFMAN, Erving. **A representação do Eu na vida cotidiana**. 18ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

_____. **Os quadros da experiência social**: uma perspectiva de análise. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

GORZ, André. **Imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; CARVALHO, Maria Luisa. “Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena”. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, vol. 24, nº 2, 2004. p. 72-85.

HUIZINGA, Johan. **Homo ludens**: o jogo como elemento da cultura. 6ª Edição. São Paulo: Perspectiva, 2010.

INGOLD, Tim. “Antropologia não é etnografia”. In: **Estar Vivo**: Ensaios sobre movimento, conhecimento e descrição. Petrópolis: Editora Vozes, 2015. p. 327-348.

_____. “Pare, Olhe, Escute! Visão, Audição e Movimento Humano”, **Ponto Urbe** [Online], 3 | 2008, posto online no dia 31 de julho 2008, consultado o 30 de setembro 2016. Disponível em: <http://pontourbe.revues.org/1925>.

JAIME, Pedro. **Antropologia e administração**: um encontro de saberes. [Dissertação de Mestrado]. Campinas: IFCH/Universidade Estadual de Campinas, 1997.

KING, Roy; KOEHLER, Derik. "Illusory Correlations in Graphological Inference". **Journal of Experimental Psychology: Applied** 6 (4), 2000. p. 336–348.

LEAL, Anne Pinheiro. "A pedagogia dos Programas Trainees: a formação de intelectuais orgânicos ao projeto capitalista no interior da empresa". **Revista Trabalho & Educação**. vol. 16. 2007.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. "A guerra do sucesso pelos talentos humanos". **Prod.**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2002. p. 42-53.

LÉVI-STRAUSS, Claude. "Totemismo hoje". In: **Os pensadores: Claude Lévi-Strauss**. São Paulo: Abril Cultural, 1980. p.165-166.

_____. **O Pensamento Selvagem**. 10ª Edição. Campinas, SP: Papirus, 2009.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo J. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**: Capital humano e empreendedorismo como valores sociais. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Um diário no sentido estrito do termo**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MANZOLI, Ana Carolina Jacob. **Paixão empreendedora**: neoliberalismo, capital humano e processos seletivos de trainees. [Dissertação de Mestrado]. São Paulo: EAESP/FGV, 2016.

MARTINS, Eduardo; DUTRA, Joel; CASSIMIRO, Wagner. "Programa de *Trainees* no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados da pesquisa". **Seminários em Administração FEA-USP**, 10. São Paulo: Anais, 2007.

MARTINS, Samantha de Toledo; BULGACOV, Yara Lúcia M. "Programas de *Trainee*: da fantasia à realidade, reflexos na identidade e vida pessoal dos jovens executivos". **II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 2, 2006, Brasília. Anais. Brasília, 2006.

MARCUS, George. "Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography". In: George E. Marcus, **Ethnography through Thick/Thin**. Princeton: Princeton University Press, 1998.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac & Naify, 2005.

MCFARLAND, Lynn; RYAN, Ann Marie; & KRISKA, David. "Impression management use and effectiveness across assessment methods". **Journal of Management**, 29(5), 2003. p. 641-661.

MINOIS, Georges. **História do riso e do escárnio**. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

MORAES, Lúcio Flávio R.; MAESTRO FILHO, Antonio Del; DIAS, Devanir V. "O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional". **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 2, 2003. p. 57-71.

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. **Programas de Trainee e Processos Planejados de Mudança Cultural: em Busca de Conexões**. [Dissertação de Mestrado]. São Paulo: EAESP/FGV, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

OLIVEIRA, Adriel R. **Início de carreira organizacional: um estudo dos programas de "trainees" das empresas privadas brasileiras**. [Tese de Doutorado]. São Paulo: FEA/Universidade de São Paulo, 1996.

OLIVEIRA JÚNIOR, Jorge Gonçalves de. **Treinadores de sentido: notas etnográficas sobre atividades motivacionais modernas**. [Dissertação de Mestrado]. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent; DESCENDRE, Daniel. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1986.

PATTO, Maria Helena S. **A Produção do Fracasso Escolar**: histórias de submissão e rebeldia. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

PEIRANO, Mariza. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Dumará, 1995.

PEIXOTO, Fernanda. “Literatura y imaginación etnográfica”. In: **Tropelías**, Revista de Teoria da literatura e literatura comparada, v. 25, 2016. p. 49-59.

REGATIERI, Thais Leme; FARIA, José Henrique de; SOBOLL, Lis Andrea. “Programas de Trainee e antecipação do sequestro da subjetividade”. In: SOBOLL, Lis Andrea, FERRAZ, Deise Luiza da Silva (orgs.) **Gestão de pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014. p. 197-215.

RITTNER, Carmem Lúcia A.; MALVEZZI, Sigmar. “Estagiários e Trainees”. In: Gustavo G. Boog. (Org.). **Manual de treinamento e Desenvolvimento**. 1ª Edição. São Paulo: Pearson/Makron Books, v.1, 1994. p. 89-96.

ROCHA, Everardo P. G. **Magia e Capitalismo**: um estudo antropológico da publicidade. 2ª Edição. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1990.

RODRIGUES, Silvia V. **Rituais de sofrimento**. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ROSALDO, Renato. **Ilongot Headhunting 1883-1974** – A Study in Society and History. Stanford, Ca., Stanford Univ. Press, 1980.

SAHLINS, Marshall. **Metáforas históricas e realidades míticas**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2008.

SCHECHNER, Richard. "Pontos de contato entre o pensamento antropológico e teatral". In: **Cadernos de Campo** (São Paulo, 1991), São Paulo, v. 20, n. 20, 2011. p. 213-236.

_____. "O que é performance?" **O perceivejo**, ano 11, n. 12, 2003.

SEGNINI, Liliana. **A Liturgia do Poder**: trabalho e disciplina. São Paulo: Editora, 1988.

SILVA, Marileia M. "Programa de trainee: uma questão de 'currículo'". **Boletim do SENAC**, 24(2), 1998. p. 37-45

SMIRCICH, Linda. "Concepts of culture and organizational analysis". In.: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., 1983, p. 339-358.

TAUSSIG, Michel. **Xamanismo, Colonialismo e o Homem Selvagem**: um estudo sobre o terror e a cura. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1993.

_____. "Fieldwork notebooks. 100 notes – 100 thoughts". **Documenta** (13), 2012.

TAYLOR, Diana. "Hacia una definición de performance." **O perceivejo**, ano 11, nº 12, 2003.

TURNBULL, Collin. "Liminality: A synthesis of subjective and objective experience". In: SCHECHNER, Richard. & APPEL, Willa (Eds.), **By Means of Performance**: Intercultural Studies of Theatre and Ritual. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

TURNER. Victor W. "Liminaridade e 'Comunitas'". In: **O Processo Ritual**: estrutura e anti-estrutura. Petrópolis: Vozes, 1974.

_____. "Introduction". In: **From Ritual to Theatre: Human Seriousness of Play**. New York: PAJ Publications, 1982.

_____. “The Anthropology of Performance.” In: **The Anthropology of Performance**. New York: PAJ Publications, 1987.

_____. “Dewey, Dilthey, and Drama: an Essay in the Anthropology of Experience”. In: TURNER, Victor; BRUNER, Edward (orgs). **The Anthropology of Experience**. Urbana/Chicago: University of Illinois Press, 1986.

_____. “Capítulo 3. Hidalgo: A História como Drama Social”. In: **Dramas, Campos e Metáforas: Ação simbólica na sociedade humana**. Niterói, RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense (EdUFF), 2008.

VIEIRA, Priscila F. **A experiência da procura de trabalho: interações, vivências e significados**. São Paulo: Annablume; CEM; Fapesp; CNPq, 2012.

WACQUANT, Loïc. **Corpo e Alma: Notas Etnográficas de um Aprendiz de Boxe**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

Sites pesquisados

BATISTA, Henrique G. “Trump avalia se cotas prejudicam brancos”. **O Globo**. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/sociedade/trump-avalia-se-cotas-prejudicam-brancos-21661876> > Acesso em: setembro.2017.

BARONI, Larissa Leiros. “Só 0,2% dos inscritos são aprovados para ser trainee”. Disponível em: < <http://carreira.universia.com.br/programas-de-trainee-e-de-estagios/o-que-sao/so-0-2-dos-inscritos-so-aprovados-ser-trainee-PRINTABLE.html> > Acesso em: dezembro.2015.

BRETAS, Valéria. “O caminho do trainee que saiu da Rocinha e chegou à Ambev”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/o-caminho-do-trainee-que-saiu-da-rocinha-e-chegou-a-ambev> > Acesso em: abril.2016.

CANCIAN, Natália. “Só 14% dos adultos brasileiros tem ensino superior”. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/09/1813715-so-14-dos-adultos-brasileiros-tem-ensino-superior-diz-relatorio-da-ocde.shtml> > Acesso em: setembro.2017.

CARNEIRO, Julia Dias. “‘Não entrevisto negros’: a vítima por trás da denúncia viral que expõe preconceito em entrevista de emprego”. Disponível em: < <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39441545> > Acesso em: agosto.2017.

CORREIO 24 HORAS. “Jovem é reprovada em seleção de emprego por ser gordinha”. Disponível em: < <http://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/jovem-e-reprovada-em-selecao-de-emprego-por-ser-gordinha-veja-video> > Acesso em: agosto.2017

DIMENSTEIN, Gilberto. “Pesquisa aponta descompasso entre *trainees* e empresas”. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.htm> > Acesso em: abril.2016.

DINIZ, Daniela. “A banalização do coaching”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/a-banalizacao-do-coaching/> > Acesso em: agosto.2017.

EXAME. “Seis aspectos valorizados nas seleções de programas de *trainees*”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/topicos/trainees> > Acesso em: dezembro.2015.

GASPARINI, Claudia. “12 truques de linguagem corporal para entrevistas de emprego”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/12-truques-de-linguagem-corporal-para-entrevistas-de-emprego/> > Acesso em: agosto.2017.

_____. PATI, Camila. “Os programas de trainee que devem ser mais cobiçados em 2016”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/os-programas-de-trainee-que-devem-ser-mais-cobicados-em-2016> > Acesso em: setembro.2017

GCN. “Citi abre 20 vagas para trainee e oferece salário de R\$5,4 mil; confira”. Disponível em: < <http://gcn.net.br/noticias/264153/empregos/2014/09/citi-abre-20-vagas-para-trainee-e-oferece-salario-de-r-54-mil-confira> > Acesso em: agosto.2017.

GREEN, Jeff. “Empresas adoram a diversidade desde que não precisem revelá-la”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas-adoram-a-diversidade-desde-que-nao-precisem-revela-la/> > Acesso em: agosto.2017.

LEAL, Ana Luiza. “Marketing ou mentira?” Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/marketing-ou-mentira/> > Acesso em: agosto.2017.

MANEO, Adriano; AMÂNCIO, Thiago. “Negros ocupam só 18% dos cargos de elite, aponta levantamento”. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2015/06/1638879-negros-ocupam-so-18-dos-cargos-de-elite-aponta-levantamento.shtml/> > Acesso em: agosto.2017.

MATUOKA, Ingrid. “Professor de Alagoas é perseguido por abordar identidade de gênero e diversidade sexual na escola”. Disponível em: < <http://educacaointegral.org.br/reportagens/professor-alagoas-perseguido-por-abordar-identidade-genero-diversidade-sexual/> > Acesso em: setembro.2017.

Na Prática. “Desvende o seu verdadeiro Eu e guie com mais segurança suas escolhas profissionais e de vida”. Disponível em: < <https://estudar.napratica.org.br/> > Acesso em: setembro.2017.

PATI, Camila. “Quem são os jovens aprovados nas seleções de trainee?” Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/quem-sao-os-jovens-aprovados-nas-selecoes-de-trainee> > Acesso em: abril.2016.

_____. “As 5 leis definitivas do sucesso para os *trainees*”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-5-leis-definitivas-do-sucesso-para-os-trainees> > Acesso em: abril.2016.

_____. “Você sabe se comportar em uma entrevista de emprego?” Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/quizzes/voce-sabe-se-comportar-em-uma-entrevista-de-emprego/> > Acesso em: abril.2016.

_____. “O Santander fez uma surpresa para os aprovados no seu trainee”. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/o-santander-fez-uma-surpresa-para-os-aprovados-no-seu-trainee/> > Acesso em: agosto.2017.

LISBOA, Ana Paula. “Seja você mesmo”. Disponível em: < http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2014/10/20/tf_carreira_interna,453317/seja-voce-mesmo.shtml > Acesso em: agosto.2017.

PORTAL TRAINEE. “Você sabe contar sua história?” Disponível em: < <http://portaltrainee.com.br/voce-sabe-contar-sua-historia/> > Acesso em: dezembro.2015

PORTAL MYTRAINEE. “Os maiores programas de *trainees*: todos no mesmo lugar”. Disponível em: < <http://www.mytrainee.com/home.html> > Acesso em: dezembro.2015.

SECRETARIA MUNICIPAL DO DESENVOLVIMENTO, TRABALHO E EMPREENDEDORISMO DA CIDADE DE SÃO PAULO. “Como se comportar durante uma entrevista de emprego”. Disponível em: < http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/trabalho/dicas/entrevista_de_emprego/index.php?p=623 > Acesso em: abril.2016.

RIBEIRO, Marili. “Seleção de trainee vira ação de marketing”. Disponível em: < http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20091220/not_imp484900,0.php > Acesso em: dezembro.2015.

SILVA, Roni. “10 dicas para se dar bem nos programas de *trainee*”. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/comportamento/10-dicas-para-se-dar-bem-nos-programas-de-trainee> > Acesso em: abril.2016.

SOUZA, Márcio. “*Trainee* é primeiro passo para o sucesso”. Disponível em: < <http://www.jj.com.br/noticias-19863-trainee-e-primeiro-passo-para-o-sucesso> > Acesso em: abril.2016.

STANISCI, Carolina. “Seleção de trainees usa rede sociais”. Disponível em: < <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,selecao-de-trainees-usa-redes-sociais,481942> > Acesso em: abril.2016.

TERTO, Amauri. “Esta foto do comitê LGBT da Coca-Cola gerou um debate sério sobre diversidade”. Disponível em: < http://www.huffpostbrasil.com/2017/07/14/esta-foto-do-comite-lgbt-da-coca-cola-gerou-um-debate-serio-sob_a_23030492/ > Acesso em: agosto.2017.

TORTORETTE, Maiara. “Prepare-se para a entrevista de emprego!” Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/entrevista-emprego/prepare-se-para-a-entrevista-de-emprego> > Acesso em: dezembro.2015.

UOL. “Recrutadores levam 15 minutos para escolher candidato; veja o que não fazer”. Disponível em: < <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2014/02/12/recrutadores-levam-15-minutos-para-escolher-candidato-veja-o-que-nao-fazer.htm> > Acesso em: setembro.2017.

_____. “Especialista dá sete dicas para conquistar uma vaga de *trainee*”. Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2013/08/07/especialista-da-sete-dicas-para-conquistar-uma-vaga-de-trainee.htm> > Acesso em: abril.2016.

VASALLO, Luiz. “Juiz libera cura gay por psicólogos”. Disponível em: < <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/juiz-concede-liminar-que-permite-aplicacao-de-cura-gay-por-psicologos/> > Acesso em: setembro.2017.

VALENTE, Edson. “Testes online podem eliminar até 99% dos candidatos a *trainee*, conheça as fases”. Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2012/08/29/testes-online-podem-eliminar-ate-99-dos-candidatos-a-trainee-conheca-as-fases.htm> > Acesso em: abril.2016.

VEJA. “Treinamento e plano de carreira, não salário: pesquisa revela as motivações dos *trainees*”. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/pesquisa-mostra-que-trainees-pretendem-ficar-na-empresa-por-mais-de-10-anos> > Acesso em: abril.2016.

Vídeos no Youtube

“Cuidados com a linguagem corporal na entrevista de emprego”.

Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=eJQwoCbabyE> > Acesso em: abril.2016.

“Max Gehringer - Entrevista de Emprego”.

Disponível em: < <http://https://www.youtube.com/watch?v=dcCLIRvoXUc> > Acesso em: dezembro.2015.

“Entrevista de Emprego”. Porta dos Fundos.

Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=wV3vGWcca3U> > Acesso em: setembro.2017.

“RH BOM RH MAU”. Portas dos Fundos.

Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=d8eU4qbzR5w> > Acesso em: setembro.2017.

“Entrevista de Emprego”. Parafernália.

Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=GdlQ_jpAhBY > Acesso em: setembro.2017.

“Entrevista de Emprego 2”. Parafernália.

Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=Gjmdzz6lrDk> > Acesso em: setembro.2017.

“Como se preparar para uma entrevista de emprego”. Canal do Coaching.

Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=MRx461teV-4> >. Acesso em: abril.2016.

“Resumo de episódio de O Aprendiz”.

Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=AlY0eYRU4zU&feature=related> >. Acesso em: setembro.2017.