

Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Seleção:

Camaleões em Cena

Management and of impression and selecting interview: chameleons in spot

Carmem Ligia Iochins Grisci

*Psicóloga, Doutora em
Psicologia/PUCRS,
professora do
Programa de Pós-
Graduação em
Administração PPGA/
EA/UFRGS,
pesquisadora do CNPq.*

Maria Luisa Carvalho

*Psicóloga, Mestre em
Administração/PPGA/
EA/UFRGS, doutoranda
em Psicologia/PUCRS.
Endereço: Rua José do
Patrocínio, 373/818
CEP 90050-001 - Porto
Alegre - RS.*

Resumo: O artigo trata das relações entre gerenciamento de impressão (GI) e comportamento de candidatos a cargos de gerência intermediária e de selecionadores em entrevista de seleção. Trata-se de pesquisa exploratória, realizada em duas consultorias de RH, tendo como sujeitos trinta candidatos e quatro selecionadoras. Os dados foram coletados através de entrevistas individuais, observações diretas e fontes documentais, sendo analisados à luz do referencial teórico. Os resultados indicam que candidatos e selecionadoras empregam estratégias e táticas de GI durante a entrevista de seleção. Percebe-se, ainda, uma homogeneização das orientações oferecidas aos candidatos, bem como do comportamento destes durante a entrevista de seleção, que resulta de modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida que constroem sujeitos camaleônicos.

Palavras-Chave: Gerenciamento de impressão, entrevista de seleção, recursos humanos, subjetividade.

Abstract: This research discusses the relationships among the impression management (IM) and the behavior of applicants for intermediate management positions and job interviewers. This is an exploratory research developed at two human resources consulting companies. The subjects were 30 applicants and 4 job interviewers. The data were collected through individual interviews, direct observation and documentary sources and the analysis was made based on the theoretical references. The results indicate that applicants and interviewers use IM strategies and tactics in the job interview. There is a homogenization of the guidelines given to the applicants, as well as their behavior, during the job interview, that results in subjectification strategies or types of creation of lifestyles that build chameleonic individuals.

Key Words: Impression management, job interviews, human resources, subjectivity.



Introdução ou um Olhar Sobre o Gerenciamento de Impressão Num Cenário de Transformações no Mundo do Trabalho

A partir dos anos 70 do século passado, observaram-se diversas mudanças nos aspectos sociopolítico-econômicos, iniciando-se uma nova fase do capitalismo, denominada por Harvey (1996) capitalismo flexível. Essa fase acarretou transformações no mundo do trabalho, requerendo formas de gestão de produção e práticas e políticas de recursos humanos distintos das fases anteriores, gerando um novo sujeito do trabalho, igualmente flexível e mutável ao sabor das demandas do mercado. Esse “novo trabalhador” possui características distintas das exigidas anteriormente (Marras, 2000; Grisci, 2000) e, por vezes, conflitantes entre si (Lima, 1995).

Em particular, no que se refere aos cargos de gerência, o fenômeno da globalização e a adoção das novas tecnologias organizacionais tornaram o conhecimento técnico e a experiência profissional insuficientes. As características do “novo perfil gerencial” incluem aparência impecável, integridade, visão estratégica e de futuro, liderança, conhecimento da empresa e das novas tecnologias, capacidade de decisão, foco no resultado, motivação, habilidade nas relações interpessoais, pró-atividade, formação acadêmica que inclua, preferencialmente, um MBA (*Master in Business Administration*) dentre outras (Teodósio, Gaspar e Rodrigues, 1997; Echeveste et al., 1998).

Nesse contexto, percebe-se, atualmente, que os processos seletivos das organizações se tornaram um “funil” pelo qual poucos profissionais conseguem passar, e que a preocupação em desenvolver habilidades individuais, para aquisição e manutenção do emprego, parece ter aumentado, devido ao mercado de trabalho ter-se tornado mais restrito e exigente (Sarrieira et al., 1999). A perspectiva atual é a de que o sujeito deve tornar-se o gestor de sua carreira, utilizando estratégias para se constituir em um profissional atraente, em um mercado de trabalho extremamente restrito e competitivo, o que pode ser ilustrado pela denominação de uma revista pertencente ao Grupo Exame, publicada no Brasil: *Você S.A.*

Observa-se, nesse sentido, crescente procura por literaturas e treinamentos que orientem candidatos sobre comportamento em um processo seletivo e no gerenciamento de carreiras profissionais (Ralston e Kirkwood, 1999). Essas orientações relacionam-se ao gerenciamento de impressão (GI), também chamado de auto-apresentação (Leary, 1995), que pode ser definido como as várias maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais (Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995; Rosenfeld, 1997), visando a atingir um determinado objetivo (Goffman, 1985; Jones e Pittman, 1982).

Entre os diversos processos conduzidos pela área de recursos humanos, a entrevista de seleção parece constituir uma situação propícia, na qual o GI é mais evidente. De acordo com Ralston e Kirkwood (1999), todos os candidatos o utilizam durante a entrevista de seleção, embora alguns tenham maior consciência de seu comportamento e tentem manter maior controle sobre as impressões que projetam, nem sempre sendo sinceros.

O impacto do GI sobre os resultados da entrevista de seleção é bastante discutido. Alguns autores consideram-no extremamente eficaz e até uma ameaça para uma avaliação correta e isenta (Kacmar et al., 1992). Outros autores julgam que, embora contribua para a construção de uma imagem positiva, seu impacto não é tão decisivo (Anderson, 1999; Ralston e Kirkwood, 1999). Há, ainda, uma terceira posição, segundo a qual os selecionadores deveriam ter uma visão positiva do GI, considerando-o uma habilidade social que pode ser útil para a organização à medida que os candidatos podem utilizá-la, por exemplo, na construção de uma imagem positiva da organização junto aos clientes (Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995; Rosenfeld, 1997).

O emprego do GI envolve diversas estratégias e táticas. Consideram-se estratégicos aqueles comportamentos que influenciam, diretamente, impressões de longo prazo; como táticos, aqueles que afetam impressões a curto prazo (Ralston e Kirkwood, 1999). Entre as estratégias de GI, destacam-se as de autopromoção, exemplificação e insinuação, suplicação e intimidação, conforme se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1: Estratégias de gerenciamento de impressão

Estratégia	Definição
Autopromoção	Consiste em demonstrar uma imagem de competência, destacando as habilidades. Deve-se ter cuidado para que não se transmita uma imagem de arrogância e superioridade.
Exemplificação	É utilizada para expressar uma imagem de virtudes morais, como honestidade, lealdade, ética. Indica cuidados para não parecer hipócrita ou antipático, ao querer passar uma imagem de perfeição.
Insinuação	É utilizada para ilustrar alguém como amigável e simpático. Não se trata de um desejo espontâneo de agradar aos demais, mas de algo feito para se atingir um objetivo. Deve-se ter cuidado para não parecer bajulador.
Suplicação	Visa a transmitir uma imagem de desproteção, de necessidade de ajuda, com o objetivo de gerar, no outro, uma resposta de proteção e auxílio. Implica o risco de se ficar com uma imagem permanente de fraqueza.
Intimidação	Consiste em transmitir uma imagem de ameaça e de agressão, tanto física como verbal. Ao contrário do desejado, a resposta gerada pode ser de revolta ou boicote, ao invés de submissão.

Fonte: Baseado em Schlenker (1980); Jones e Pittman (1982); Leary (1995); Rosenfeld (1997).

Na literatura, encontram-se descritas inúmeras táticas de GI. Destacam-se, no Quadro 2, as relacionadas à entrevista de seleção.

Quadro 2: Táticas de gerenciamento de impressão

Tática	Definição
Autodescrição	Consiste em uma forma direta de comunicar algo sobre si através de descrições verbais, face-a-face ou por escrito.
Exclusão	Consiste em omitir certas informações por julgar que possam gerar má impressão.
Exposição de atitudes justificativa	Expressa uma atitude com a intenção de gerar uma determinada impressão. Assume a responsabilidade do comportamento, porém busca apresentar motivos que amenizem seus aspectos negativos. Pode envolver a minimização direta, na qual se enfatiza que o evento não é tão ruim, e a reivindicação de benefício, quando se justifica que um evento considerado negativo trouxe algo de positivo.
Atribuições públicas	Toma para si a causa de um evento particular.
Comportamento não-verbal	Inclui a aparência física, gestos e movimentos e refere-se também às expressões emocionais, ocultando-as, exagerando ou fingindo, de acordo com a impressão que deseja causar.
Associações sociais	Consiste em associar-se a pessoas, fatos e objetos positivos e dissociar-se dos negativos, ou seja, seguir o princípio do ditado "diga-me com quem anda e direi quem és".
Concordância	Concorda com os demais, a fim de não ser rejeitado pelo grupo, ou segue os outros como guia por não saber como agir ou para ter um desempenho mais efetivo.
Ambiente físico	Utiliza objetos decorativos, móveis, diploma, dentre outros, como meio de oferecer elementos para serem construídas impressões a seu respeito.

Fonte: Baseado em Goffman (1985) e Leary (1995).

O sujeito proposto pelos teóricos do GI assemelha-se ao homem irônico, de Sennet, (1999), ao homem-camaleão, apresentado por Caldas e Tonelli (2000), e ao Indivíduo S.A., de Wood Jr. e De Paula (2001). Habitante das organizações, ele busca, na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, uma forma de sobrevivência diante das mudanças constantes e velozes. Age de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos instrumentais. Atua, ao mesmo tempo, como consumidor e propagador de modismos gerenciais e leituras de auto-ajuda profissional.

Esse sujeito é uma produção do capitalismo, que não apenas produz bens e produtos, mas também projeta a realidade psíquica, fabricando a relação do sujeito com o mundo e consigo mesmo (Fonseca, 1995). Nessa perspectiva, subjetividade e objetividade não são vistos como aspectos antagônicos, mas como partes de um contínuo, no qual a subjetividade pode ser entendida como formas da vida, maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, bem como de habitar, de vestir-se, dentre outras (Fonseca, 1995; Grisci, 2000, Pelbart, 2000).

Os sujeitos têm forma distinta de consumir a subjetividade, o que pode ocorrer, conforme Guattari e Rolnik (1996), por meio dos processos de singularização ou de individualização. Este último gera os “indivíduos produzidos a fornada”, ilustrados pelos sujeitos que se deixam moldar por padrões universais e massificadores. Já o processo de singularização se refere à busca de outras formas de subjetividade que dizem de valores e sensibilidades próprias.

A partir do exposto, torna-se pertinente e relevante a seguinte questão de pesquisa:

Quais as relações que se estabelecem entre o GI e os comportamentos de candidatos a cargos de gerência intermediária e de selecionadores em entrevista de seleção?

A presente pesquisa teve por objetivos específicos: identificar estratégias e táticas de GI presentes nas orientações oferecidas por candidatos em *websites*, revistas, livros e pelos selecionadores; identificar estratégias e táticas de GI empregadas por candidatos e selecionadoras em entrevista de seleção, bem como identificar a percepção de candidatos e selecionadoras a respeito do GI durante a entrevista de seleção.

Os resultados obtidos indicam que candidatos e selecionadores gerenciam a impressão durante a entrevista de seleção. Percebe-se, ainda, que, para além da padronização e homogeneização

percebidas nos comportamentos dos sujeitos pesquisados, o GI destaca-se não apenas como uma habilidade social, conforme apontam seus teóricos, mas como um estilo de vida, bem como uma forma de defesa adotada pelo sujeito frente ao temor do vazio, da perda de identidade e da exclusão por não se assemelhar aos modelos hegemônicos cotidianamente demandados.

Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa

O GI é um tema pouco abundante na literatura específica brasileira (Mendonça, Vieira e Espírito Santo, 1999), e as pesquisas sobre seu emprego, em contexto de entrevista de seleção, apresentam controvérsias, quer seja quanto ao seu impacto sobre a decisão do selecionador (Anderson, 1999), quer seja por questões éticas (Ralston e Kirkwood, 1999). Diante disso, para responder ao problema de pesquisa anteriormente apresentado, optou-se por realizar uma pesquisa de cunho exploratório, uma vez que esta propicia a investigação de um tema com pouco conhecimento sistematizado, proporcionando maior familiaridade com o problema e o aprimoramento de idéias (Gil, 1991), além de possibilitar subsídios para novas propostas de pesquisa (Roesch, 1999).

Os sujeitos

A presente pesquisa foi realizada em duas consultorias de recursos humanos localizadas em Porto Alegre (RS), escolhidas de acordo com o critério de acessibilidade. A opção por consultorias deve-se ao fato de que possibilitam o acesso a um número maior de candidatos em entrevistas de seleção. Por solicitação das selecionadoras, as empresas não serão identificadas, sendo, de agora em diante, denominadas Consultoria Alfa e Consultoria Ômega.

As Consultorias Alfa e Ômega realizam atividades de consultoria, treinamento e seleção para empresas de médio e, principalmente, de grande porte, pertencentes aos setores industrial, de serviços e financeiro. A atividade de seleção concentra-se nas áreas administrativas e gerenciais, ocorrendo apenas excepcionalmente para cargos operacionais. A entrevista de seleção é tida como principal instrumento de seleção, sendo, às vezes, utilizados testes psicológicos.

Os sujeitos da pesquisa foram trinta candidatos a cargos de gerência intermediária, participantes de entrevistas de seleção nas consultorias citadas. Por gerente intermediário, entende-se aquele que se situa entre a direção e o nível operacional, podendo ser denominado gerente, coordenador

ou supervisor (Maximiano, 2000). As características observadas na escolha dos processos seletivos foram a exigência de nível superior e de a vaga ser requisitada por empresas de médio e grande portes. A escolha desses sujeitos deve-se às maiores qualificações exigidas dos ocupantes desse cargo (Aguiar, 1994; Echeveste et al, 1998), sendo que a ambigüidade com relação a essas qualificações (Lima, 1995, Motta, 1998) favorece a utilização do GI. Também participaram da pesquisa quatro selecionadoras, duas de cada consultoria de RH, que conduziram os processos seletivos observados, todas com formação em Psicologia.

Coleta de dados

Os dados da presente pesquisa foram coletados através de observações diretas de 30 entrevistas de seleção; da realização de 34 entrevistas individuais semidirigidas, sendo 04 com as selecionadoras e 30 com os candidatos, e da consulta a fontes documentais como jornais, revistas, livros e *websites* que apresentavam orientações aos candidatos sobre como se comportar adequadamente no processo seletivo, perfazendo um total de 20 documentos.

Os roteiros das entrevistas semidirigidas foram elaborados com base no referencial teórico sobre processo seletivo e gerenciamento de impressão, bem como nos objetivos da pesquisa. As entrevistas com as selecionadoras abordaram as características e procedimentos dos processos seletivos para cargos de gerência intermediária de cada consultoria e a percepção das selecionadoras a respeito do GI dos candidatos durante a entrevista de seleção. Nas entrevistas com os candidatos, buscou-se identificar a percepção que estes têm do GI e verificar se eles se automonitoram e buscam informações no ambiente a fim de transmitir uma imagem que lhes possibilite alcançar seus objetivos.

Análise dos Dados

A análise dos dados priorizou o entendimento qualitativo da realidade social. Buscou-se destacar, a partir da temática proposta, as estratégias e táticas de GI empregadas em entrevista de seleção que, sob a ótica de Guattari e Rolnik (1996), podem ser tomadas como modos de produção de estilos de vida ou modos de existência.

Os dados foram categorizados a partir dos objetivos específicos da pesquisa. Em seguida, foram confeccionados cartazes que compuseram um painel, que, por seu caráter desmontável e flexível, possibilitou melhor visualização e análise dos dados. Efetuou-se a análise dos dados de cada categoria e buscou-se o estabelecimento de relações entre dados de diferentes categorias.

Dos olhares e dizeres provenientes desses modos de analisar, procurou-se conectar os achados da pesquisa com a obra intitulada *Ejército en tránsito*, do artista paraguaio Fredi Casco, presente na III Bienal do Mercosul (Porto Alegre, 2001), que se mostrou de grande valia no sentido de ilustrar modos de produção de estilos de vida ou de modos de existência dos quais o GI faz parte.

Resultados da pesquisa

Na literatura e nos websites: “receitas para que se conquiste um emprego”

Os resultados da pesquisa indicam que as informações oferecidas aos candidatos a respeito do processo seletivo, além de terem aumentado substancialmente em quantidade, conforme apontam Ralston e Kirkwood (1999), tornaram-se mais detalhadas, ou seja, se, anteriormente, se concentravam em aspectos básicos referentes à etiqueta social – trajés, pontualidade – atualmente abrangem, também, sugestões de respostas às perguntas mais comuns dos selecionadores.

Esse fato pode estar associado à perspectiva atual de que cabe ao sujeito ser o gestor e o principal responsável pela sua carreira profissional, o que pode levá-lo a buscar, nas estratégias e táticas de GI, meios para atuar como um publicitário de si mesmo. Dessa forma, as orientações ao candidato sobre o processo seletivo apresentam este como semelhante a uma venda ou a um espetáculo de representação, na qual o candidato é orientado a identificar o que o selecionador deseja e a concentrar-se em atender às expectativas do mesmo.

Informações oferecidas pelos próprios selecionadores aos candidatos indicam quais são as estratégias e as táticas de GI mais adequadas para que estes tenham maior oportunidade de contratação.

Assim, como um ator ensaia várias vezes seu papel para entrar em cena, os websites, jornais e livros consultados sugerem que os candidatos se preparem para a entrevista, a fim de se transfigurarem no personagem que atenda às expectativas do selecionador (Case, 1997; Oliveira, 1999), conforme ilustra a assertiva a seguir: “*Você só vai conseguir o papel se tiver a aparência do personagem*” (Kennedy, 1999, p.76). Dessa forma, o esforço pessoal e o mérito são apresentados como não-suficientes para a conquista de um emprego e a ascensão na carreira profissional.

Toda essa preparação implica apreender as características desejáveis por parte dos selecionadores, elaborar respostas para as perguntas

mais comuns e ensaiá-las até que pareçam naturais, demonstrar interesse pelo cargo e pela empresa, pesquisar sobre a empresa para saber quais pontos enfatizar e qual traje utilizar na entrevista. Os candidatos são aconselhados, ainda, a ajustarem as impressões planejadas à situação real da entrevista de seleção.

A análise das orientações aos candidatos apresentadas nos *websites*, jornais e livros consultados permitiu que fossem estabelecidas relações entre as mesmas e as estratégias e táticas de GI (Quadros 3 e 4).

Quadro 3: Estratégias de gerenciamento de impressão e orientações aos candidatos

Estratégias de GI	Orientações
Autopromoção	Mostrar-se disposto a novos desafios e responder como se fosse o empregado perfeito.
Exemplificação	Mostrar-se leal, dedicado, honesto e responsável.
Insinuação	Fazer uso da empatia e enviar carta de agradecimento após a entrevista.
Suplicação	O candidato não deve desculpar-se por fraquezas e pontos fracos, queixar-se, nem implorar ao entrevistador que lhe dê o trabalho.
Intimidação	Considerar o entrevistador inferior é postura que cria inúmeras barreiras.

Fonte: Fontes documentais pesquisadas (Case, 1997; Kennedy, 1999; Oliveira, 1999; Dicas..., 2001; Guia..., 2001; Lima, 2001; Preparação..., 2001).

Comportamentos relacionados à estratégia de autopromoção foram amplamente divulgados nos *websites*, jornais e revistas consultadas. O emprego de tal estratégia mostra-se relacionado ao fato de que o candidato deve despontar como “o melhor”, assemelhando-se a um modelo ideal de profissional, tendo, porém, o cuidado de não transmitir uma impressão de arrogância.

A estratégia da exemplificação está mais relacionada às orientações que levam o candidato a mostrar-se como um líder democrático e um empregado leal e dedicado, digno de confiança e responsável, sendo destacada, principalmente, a questão do comprometimento.

Comportamentos relacionados à estratégia da insinuação são incentivados nas orientações dos *websites*, jornais e livros consultados, propondo-se, inclusive, a apresentação de uma empatia artificial que, por vezes, se assemelha à bajulação. No que diz respeito a comportamentos relacionados à estratégia de suplicação, as orientações oferecidas advertem os candidatos a jamais demonstrar sinais de fraqueza, uma vez que esta não condiz com a imagem de segurança e competência geralmente desejada pelos selecionadores.

O incentivo ao emprego de comportamentos relacionados à estratégia de intimidação não está evidente nas orientações que, ao contrário, se concentram, substancialmente, na transmissão de impressões de cordialidade. As orientações condizentes às táticas de GI estão no Quadro 4.

A tática de autodescrição faz-se presente ao longo de toda a entrevista, sendo bastante enfatizada. É

comum a orientação de que o candidato decore um breve resumo sobre si mesmo ou um pequeno “comercial” que destaque seus pontos positivos. Para compor essa tática, as informações que o candidato possui sobre quais são as características desejadas pelo selecionador são tidas como de grande importância, a fim de que lhes seja dado um destaque especial. O candidato é aconselhado a apresentar-se como uma pessoa centrada em metas e portador de resultados positivos, utilizando a tática de atribuições públicas.

Para a composição de uma imagem positiva, é dada ênfase à demonstração de comprometimento, interesse e motivação pelo cargo e pela empresa, o que corrobora a tática de exposição de atitudes e está associada à estratégia de insinuação.

O candidato é orientado a apresentar comportamentos relacionados à tática de exclusão e, principalmente, justificação, como forma de lidar com os fatos negativos de sua carreira. Dessa forma, ele é aconselhado a não evidenciar informações que julgue negativas caso não seja questionado. Porém, quando indagado, deve procurar apresentá-las como algo positivo, uma oportunidade de aprendizado, empregando a tática da justificação (Kennedy, 1999).

No que se refere à estratégia de insinuação, os *websites*, jornais e livros consultados orientam os candidatos a adotarem comportamentos relacionados à tática de concordância, evitando dizer não ao selecionador ou discordar de seus pontos de vista, bem como a enviar cartas de agradecimento após a entrevista.

Uma das táticas mais comentadas nas orientações refere-se aos comportamentos não-verbais, enfocando a questão da linguagem corporal e, igualmente, a da vestimenta, sendo a aparência apresentada como parte integrante do desempenho e os gastos com roupas e acessórios, um investimento na carreira. Encontram-se, inclusive, orientações específicas para candidatos que possuem características físicas não-correspondentes aos padrões desejados, como uma dieta para os obesos (Case, 1997). Assim, o sujeito tem de moldar não apenas seus comportamentos, mas o próprio corpo, que deve estar de acordo com os padrões vigentes, que associam um corpo saudável a um ótimo desempenho.

Quadro 4: Táticas de gerenciamento de impressão e orientações aos candidatos

Tática de GI	Orientações
Autodescrição	Nos momentos de responder às perguntas, transformar a relação de entrevista em uma fonte de informações sobre si mesmo, utilizando palavras-chave como comprometido, líder, em busca de desafio.
Exclusão Justificação	Não se queixar de antigos empregadores. Não omitir os fatos negativos, mas apresentá-los como oportunidade para aprendizagem, como algo positivo ou demonstrar desejo de superá-los.
Exposição de atitudes	Demonstrar energia, motivação, persistência, responsabilidade, honestidade, busca de desafios.
Atribuições públicas	Ilustrar realizações, metas alcançadas.
Dispositivo de memória Comportamento não-verbal	Não omitir dados, mesmo aqueles negativos, desde que questionados. Procurar demonstrar confiança, segurança e disposição, através da postura física, do tom de voz e aperto de mão, tendo cuidado com a linguagem corporal. Ter uma aparência impecável. Buscar trajes de cores escuras, azul-marinho ou cinza, principalmente os homens; as mulheres devem preferir os conjuntos, evitando calças e vestidos.
Associações sociais	Buscar boas referências, cartas de recomendação.
Concordância	Estratégica e diplomaticamente, permitir que o entrevistador manifeste suas opiniões, por mais absurdas que pareçam.

Fonte: Fontes documentais pesquisadas (Case, 1997; Kennedy, 1999; Oliveira, 1999; Dicas, 2001; Guia..., 2001; Lima, 2001; Preparação..., 2001).

As principais orientações oferecidas aos candidatos estão justamente relacionadas às estratégias e às táticas que Ralston e Kirkwood (1999) apresentam como as mais influentes na decisão do selecionador, e, dessa forma, mais prejudiciais a uma avaliação objetiva e isenta: demonstrar simpatia, interesse e motivação, destacar os aspectos positivos e omitir os negativos.

O acesso às orientações a respeito de como se comportar durante a entrevista de seleção remete à questão do cinismo e autenticidade no GI. Os *websites*, jornais e livros consultados incluem recomendações que solicitam autenticidade do candidato, advertindo-os quanto ao risco de uma representação falsa. Porém, resta a dúvida se, ao ter conhecimento das respostas e dos comportamentos desejados pelos selecionadores, os candidatos optam pela autenticidade, e se tal escolha se faz realmente possível diante da imposição de modelos padronizados.

Embora tais informações pareçam favorecer a dissimulação, esta pode não ocorrer, entre outros

fatores, pelo temor de se ser descoberto, posteriormente, após a contratação. Porém, o candidato talvez possa empregar o que Leary (1995) denomina auto-apresentação evasiva ou excludente, na qual há uma espécie de edição da auto-apresentação, escolhendo-se o que se deseja comunicar, edição pautada, por exemplo, nas orientações que lhes são apresentadas. A partir dessas orientações, os candidatos apresentam-se como camaleões em cena, como se verá no item a seguir.

Camaleões em cena: estratégias e táticas de GI utilizadas pelos candidatos a cargos de gerência intermediária em entrevista de seleção

As entrevistas de seleção observadas inserem-se em um contexto de exigências quanto a competências e qualificações (Teodósio, Gaspar e Rodrigues,

1997; Echeveste et al., 1998), em que o medo do desemprego constitui uma grande preocupação e em que o sujeito é o principal responsável pela gestão de sua carreira. As falas de alguns dos candidatos entrevistados retrataram reações distintas diante desse cenário. Alguns o percebem com o temor da exclusão, outros assumem e reproduzem o discurso e a posição de gestor da própria carreira, consumindo, desde já, modos de gestão hegemônicos. Em ambos os casos, porém, percebeu-se que os candidatos consideravam que ser um profissional qualificado já não é o suficiente para se manter no mercado de trabalho, conforme as declarações dos sujeitos a seguir:

“A cada conversa tu vêes assim o quanto de bons profissionais e que não estão sendo aproveitados ou que não conseguem colocação porque está restrito ou porque está além” (suj.2:M/35a/desempregado/superior completo).

“Eu acho que todo profissional tem que saber valorizar o seu know-how, valorizar seu conhecimento, vender melhor a sua maior capacidade. Muitas vezes um profissional tem um *know-how* mas ele não consegue divulgar, comunicar o suficiente para passar isso, e ele se perde. Ou é visto de forma parcial” (suj.30: F/41a/desempregada/superior completo).

Durante as entrevistas de seleção observadas, percebeu-se que os candidatos empregavam estratégias e táticas de GI que lhes possibilitavam aproximarem-se das características do modelo ideal de gerente apontado na literatura (Teodósio, Gaspar e Rodrigues, 1997; Echeveste et al., 1998; Marras, 2000; Lima, 1995) e procurado pelos selecionadores, conforme ilustram os dados dos Quadros 5 e 6.

Quadro 5: Estratégias de GI de candidatos a cargos de gerência intermediária

Estratégias	Exemplos de comportamentos observados
Autopromoção	“Eu sou empreendedor, adoro desafios. Sou vencedor. Onde eu trabalho dá certo, dou resultado” (suj.25:M/ 38 ^a /desempregado).
Exemplificação	“Era a primeira a chegar e a última a sair” (suj.1:F / 30 ^a /empregada).
Insinuação	“Desejo atender ao que a empresa espera de mim” (suj.8:M/ 31 ^a / autônomo).
Suplicação	“Para mim não importa o salário e o cargo, mas o trabalho” (suj.2:M/35 ^a / desempregado).
Intimidação	Não foi observada.

Fonte: Dados da pesquisa (entrevista de seleção / entrevista com a pesquisadora).



Quadro 6: Táticas de GI de candidatos a cargos de gerência intermediária

Táticas Autodescrição	Exemplos de comportamentos observados
Exclusão/ Dispositivo de memória	Descreviam-se citando características como ser dinâmico, pró-ativo, centrado em metas: "Sou persistente, gosto de desafios e de trabalhar em equipe" (suj.13:M/29 ^a /desempregado). "Vocês, psicólogas, determinam o que a gente tem que colocar no currículo, que tem que ser resumido, aí a gente tira o que é ruim..." (suj.3:M/ 35 ^a / empregado).
Justificação	Atribuir deficiências / demissões a fatores externos, usando-os como justificativa (suj. 3:M/35a/empregado; suj.8:M/ 31 ^a /autônomo).
Exposição de Atitudes	Apresentavam-se como dedicados à empresa, motivados, líderes democráticos, comprometidos e motivados, e com habilidade para trabalhar com equipes, sendo o discurso mais repetido nas entrevistas observadas o da busca de desafios e de desenvolvimento profissional: "O desafio é o que move a gente" (suj.2:M/35 ^a /desempregado).
Atribuições públicas	Citavam metas e mudanças alcançadas, bem como melhorias implantadas com sucesso.
Comportamento não-verbal	Morder os lábios, demonstrando nervosismo. Comparecer trajando terno nas cores indicadas: azul-marinho, cinza e preto.
Associações sociais	Citar empresários ou organizações de destaque com os quais trabalhou (suj.15: M/ 36 ^a /empregado).
Concordância	"Normalmente, a gente concorda. Antigamente, eu discordava muito. Hoje, não, eu concordo: 'Ah sim, tu tem razão' " (suj.5: M/43 ^a /empregado).

Fonte: Dados da pesquisa (entrevista de seleção / entrevista com a pesquisadora).

Das estratégias de GI propostas por Jones e Pittman (1982), entre os candidatos pesquisados, prevaleceu a autopromoção. De fato, essa é a estratégia que vai ao encontro do atendimento das expectativas referentes a um modelo de profissional idealizado, cujo principal atributo é ser competente. Essa estratégia foi evidenciada através das táticas de autodescrição, atribuições públicas, associações sociais e exposição de atitudes. O emprego de táticas de exclusão, dispositivo de memória e, sobretudo, justificação, também auxiliava o candidato a manter uma imagem de competência.

A estratégia de insinuação foi utilizada de forma moderada pelos candidatos, exemplificada através de comportamentos como: chamar as selecionadoras pelo nome, sorrir e fazer comentários descontraídos. Tal estratégia é associada às táticas de demonstração de atitudes, através da qual os candidatos se apresentam como uma pessoa de bom relacionamento interpessoal e de concordância, através do qual o candidato não demonstra oposição ao selecionador.

Nas entrevistas de seleção, a estratégia de exemplificação evidenciou-se associada à tática de expressão de atitude, no discurso que destaca o comprometimento e a dedicação à empresa, bem como através da auto-atribuição de papéis como o de líder democrático e o de pessoa dedicada à família.

Comportamentos relacionados à estratégia de suplicação, que têm a orientação de serem evitados pelos candidatos (Kennedy, 1999; Guia..., 2001; Lima, 2001), somente foram observados em alguns dos candidatos desempregados ou que, de alguma forma, sentiam-se vítimas de exclusão ou preconceito, como os que possuíam idade superior a 40 anos.

Não foi observada, em nenhum candidato, a estratégia de intimidação. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de que, na relação de poder que se estabelece na seleção, o selecionador tem posição de vantagem, mesmo no caso dos candidatos empregados, que buscavam manter uma imagem positiva para que, mais adiante, não perdessem novos convites de emprego e oportunidades de crescimento profissional.

A maioria dos candidatos dizia não buscar orientações sobre como se comportar durante os processos seletivos, considerando que aquelas são especialmente úteis para principiantes, que ainda se sentem inseguros profissionalmente. Isso apresenta uma certa ambigüidade, pois, embora afirmando que não buscam tais orientações, os comportamentos observados indicam que as mesmas são seguidas pelos candidatos.

Algo semelhante se dá em relação à necessidade de preparação para a entrevista. Apenas sete dos trinta candidatos assumiram que o fazem, buscando preparação psicológica, cuidando da aparência e revisando o currículo. Dois candidatos alegaram que não adianta se preparar para a entrevista, porque a ansiedade do momento faz com que se esqueçam do que planejaram. Os demais candidatos entrevistados disseram que não se preparam para a entrevista de seleção, justificando que se sentiam seguros ou que não dispunham de tempo, pois saíram direto do trabalho para a consultoria.

Foi constante a afirmativa que, durante o processo seletivo, é preciso ser autêntico, sendo a dissimulação atribuída aos concorrentes. Esse discurso de autenticidade e segurança pode também estar relacionado ao GI, ou seja, ao desejo de transmitir tais impressões à pesquisadora, apresentando-se como independente, como sendo realmente o que havia demonstrado. Porém, ao invés de independência, esse discurso também pode revelar o desejo de assemelhar-se ao modelo ditado pelas novas políticas de pessoal, uma vez que se tratava de falas semelhantes, que seguiam clichês bem definidos.

Desse modo, ao tomarem seus próprios comportamentos como algo dado e natural, os candidatos apresentam-se orgulhosos por acreditarem que podem prescindir das orientações oferecidas. Não se dão conta, no entanto, de que tais orientações já foram por eles consumidas enquanto modos de subjetivação ou de estilos de vida.

A questão do GI como uma habilidade social a ser desenvolvida, proposta por seus teóricos, evidencia-se no fato de que, embora haja maior acesso às informações sobre processo seletivo, nem todos os candidatos utilizam essas informações apropriadamente, apresentando comportamentos apontados pelos *websites*, jornais e livros consultados como inadequados para a situação da entrevista de seleção, tais como falar mal de um emprego anterior ou trajar-se com cores destoantes. Além disso, mesmo com discursos semelhantes, alguns candidatos são mais convincentes do que outros em sua representação. Outra evidência disso é que tanto os candidatos quanto as selecionadoras comentaram que as dicas são válidas para “novatos”, e que há veteranos em entrevistas.

O diálogo a seguir, travado entre o sujeito 8 (M/31a/consultor autônomo/superior completo) e a pesquisadora, ressalta o uso do GI para além da entrevista de seleção:

Sujeito 8: “Eu estou tentando transparecer alguma coisa que será interessante para a tua pesquisa. Isso já está na veia. Mas faz parte também da nossa educação desde pequeno; a gente tem isso enraizado dentro da gente.”

Pesquisadora: “O que, enraizado?”

Sujeito 8: “Assim, atender as pessoas dentro das expectativas delas. (...) os estereótipos estão mudando, e as pessoas têm que se ajustar, saber conversar com pessoas diferentes. É um processo de camaleonismo que será normal daqui para frente. A maioria dos profissionais bem-sucedidos hoje, eles têm uma grande habilidade de relacionamento.”

Pesquisadora: “Fala um pouco mais sobre essa questão do camaleão”.

Sujeito 8: “Eu acho que as pessoas com essa habilidade... que as pessoas com esse ajustamento de... essa identificação, essa empatia é importante para o êxito do trabalho delas, do processo seletivo ou da venda de algum produto ou serviço, ou simplesmente o convencimento de alguma idéia.”

O fragmento do diálogo apresentado permite evidenciar que a adoção de estratégias e táticas de GI passa a ser encarada, pelos sujeitos, como algo natural, pois “já está na veia”, encontra-se “enraizado dentro da gente”, de tal modo que o GI passa a ser compreendido como um “processo camaleônico”.

Os discursos e comportamentos padronizados apresentados pelos candidatos, que visam a aproximá-los do tipo ideal de profissional presente na literatura, indicam o processo de individualização como forma predominante de consumir a subjetividade, posto que este produz sujeitos homogeneizados (Guattari e Rolnik, 1996) de que o trabalho, em seu modo capitalista de produção de bens e serviços, necessita. Tornam-se, desse modo, o que Rolnik (1996) denomina “toxicômanos de identidade”, ou seja, sujeitos entorpecidos que buscam, no consumo de inúmeras identidades, nos kits de perfis-padrão ditados pelo mercado, minimizar a sensação de vazio e o medo da exclusão.

As atrizes coadjuvantes: gerenciamento de impressão das selecionadoras

O GI também é empregado pelas próprias selecionadoras no sentido de gerar uma imagem positiva tanto em relação a elas mesmas como no que se refere aos clientes, visando a atrair os melhores candidatos. A estratégia de insinuação esteve presente nas selecionadoras de ambas as consultorias, tendo-se evidenciado durante as

“Eu acho que as pessoas com essa habilidade... que as pessoas com esse ajustamento de... essa identificação, essa empatia é importante para o êxito do trabalho delas, do processo seletivo ou da venda de algum produto ou serviço, ou simplesmente o convencimento de alguma idéia.”

entrevistas de seleção através de comportamentos como sorrir e fazer comentários descontraídos que buscavam amenizar a ansiedade dos candidatos.

Na consultoria Ômega, observou-se o uso da estratégia de autopromoção. Isso pôde ser verificado via tática de ambiente físico, através de uma decoração cuidadosa, transmitindo sofisticação, sendo que, na sala de uma das selecionadoras, eram visíveis os crachás de eventos empresariais dos quais havia participado. Essa estratégia também é empregada na descrição das empresas-cliente, apresentadas como organizações em ascensão, com oportunidades de carreira para seus membros.

Com relação a informações às quais os candidatos têm acesso no tocante à entrevista de seleção, as selecionadoras consideram que as mesmas se referem, em geral, a aspectos básicos, como a aparência, embora algumas possam fazer com que fiquem atentos para comportamentos considerados inadequados, como falar mal de empregos anteriores. A selecionadora D (38^a/18 anos de exp.) ressaltou que a banalização dessas informações conduz a comportamentos padronizados e a discursos cheios de clichês. Diante disso, ela considera que cabe ao selecionador fugir das perguntas-padrão, elaborando questões que aprofundem as informações, não se satisfazendo apenas com a apresentação de um discurso decorado e supostamente perfeito.

As selecionadoras não se consideram vulneráveis diante do maior preparo dos candidatos para a entrevista de seleção, pois julgam que tal fato não elimina a validade da mesma. Para elas, o uso adequado de tais orientações depende de diferenças individuais, pois há candidatos que ainda apresentam comportamentos considerados inadequados. Nesse sentido, aqueles com maior experiência, os “veteranos” em entrevista de seleção, costumam mostrar comportamentos que refletem as expectativas das selecionadoras, enquanto os mais jovens apresentam maior ansiedade.

O discurso decorado ou que busca ressaltar apenas aspectos positivos gera suspeitas de dissimulação por parte das selecionadoras, que tem que estar atentas, pois tal comportamento pode também ser apenas expressão de insegurança dos candidatos. A dissimulação não é tida, pelas selecionadoras, como algo comum na entrevista de seleção. Quando desconfiam que o candidato está dissimulando ou encontram contradições em seu discurso, costumam trocar informações com as colegas de trabalho, utilizar outros instrumentos de avaliação, como testes psicológicos, bem como verificar referências de empregos anteriores.

Há também a idéia de que o candidato seria mais espontâneo diante das selecionadoras de consultorias do que nas entrevistas realizadas diretamente na empresa, por acreditarem que as primeiras poderiam vir a auxiliá-los a corrigir eventuais comportamentos inadequados, bem como encaminhá-los para outras vagas, ao passo que, quando se trata da empresa-cliente, poderiam estar diante de uma chance única.

Enquanto prestadoras de serviço, as consultorias de recursos humanos vêem os candidatos como um produto a ser oferecido a seus clientes. Assim, buscam não apenas selecionar os candidatos de acordo com as características requeridas, mas orientá-los a gerenciar as impressões diante dos clientes. Nesse sentido, oferecem aos candidatos informações sobre a empresa, o profissional da empresa-cliente que realizará a entrevista e o modo como o candidato deve ir vestido.

Segundo uma das selecionadoras, esse comportamento justifica-se pelo fato de que nem sempre o profissional que realiza a entrevista na empresa-cliente possui habilidades e preparo técnico para tal atividade, sendo necessário que o candidato saiba como destacar as características que possui e que atendam às expectativas do contratante, para que sejam percebidas com maior facilidade.

Conforme se vem apontando, diante da complexidade que caracteriza o sujeito e o mundo, a relação que se estabelece entre o GI e os comportamentos de candidatos e de selecionadores em entrevistas de seleção reflete a teatralidade que permeia as relações atuais, enquanto resultados de modos de subjetivação contemporâneos.

Considerações Finais

Diante da avalanche de informações oferecidas a candidatos em entrevista de seleção, através dos mais diversos meios, a seleção de pessoal caracteriza-se, hoje, não mais como uma “caixa-preta”, mas como um palco no qual candidatos e selecionadores encenam papéis previamente acordados.

As orientações aos candidatos, oferecidas pelos próprios selecionadores através de *websites*, literaturas, cursos e orientações face-a-face, por suas características, podem ser relacionadas à indústria da gestão e à literatura de auto-ajuda, ao oferecerem receitas mágicas para o sucesso. Tais receitas, compreendidas como novas drogas a entorpecer os sujeitos angustiados e temerosos diante das mudanças velozes que vêm caracterizando o mundo do trabalho, parecem

atuar como modos de subjetivação que produzem sujeitos camaleônicos, adaptáveis ao sabor das demandas do mercado. O próprio termo gerenciamento de impressão remete à gestão e à sua crença de controlar o mundo adverso, a partir de receitas prescritivas que, por si só, proporcionariam o alcance do sucesso.

Ao adotar identidades flexíveis para se adequar às demandas do mercado, o sujeito-camaleão passa por inúmeras transformações aparentes, imediatas e reversíveis. Esse modo de ser camaleônico mostra-se como algo fundamental, já que os modelos aos quais os sujeitos têm de se adaptar apresentam-se cada vez mais voláteis, alterando-se constantemente.

Padronizados de acordo com as demandas de cada época, os comportamentos correspondem àqueles indicados pelas orientações comumente oferecidas, embora os candidatos afirmem prescindir dessas orientações, considerando que tais comportamentos fazem parte deles próprios, estão “na veia”, “enraizados”. Não percebem, entretanto, que esses comportamentos dizem de um estilo de vida imposto pelo capitalismo flexível.

Desse modo, prevalece a individuação como modo de consumir a subjetividade, gerando “indivíduos produzidos a fornada” (Guattari e Rolnik, 1996), que se deixam moldar por padrões universais e massificadores, pelas estratégias e táticas de GI que consomem. Em um processo que se dá de forma gradual, os sujeitos assimilam esses modos de ser e de viver, não só através de palestras empresariais, livros e revistas, entre outros, mas também por meio da própria experiência profissional. Desse modo, a máscara adere à pele, e o sujeito não mais diferencia o personagem de si mesmo.

Tomada como modo de subjetivação, essa padronização remete à obra *Ejército en Tránsito*, do artista paraguaio Fredi Casco. O exército de Chapolins, personagem cômico de um seriado mexicano, retrata os “sujeitos produzidos a fornada”, como citam Guattari e Rolnik (1996). Todos iguais, os “Chapolins”, dispostos em filas, aguardam, estáticos, o sinal para iniciar a luta. Da mesma forma, os sujeitos preparam-se para a guerra do mercado de trabalho, atuando como guerreiros da “excelência”, de quem se exige autonomia e dinamismo, desde que limitados ao papel que lhes é imposto, o que, desse modo, os impossibilita de se moverem de forma autônoma.

Nesse contexto, o GI aparece, para além da entrevista de seleção, não apenas como uma habilidade social que possibilita as relações sociais, conforme apontam seus teóricos (Leary, 1995;

Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995), mas como uma defesa e habilidade quase imprescindível, empregada pelo sujeito frente à necessidade de adotar identidades cada vez mais exigentes e flexíveis. Desse modo, a presente pesquisa, além de identificar as relações que se estabelecem entre o GI e os comportamentos dos candidatos a cargos de gerência intermediária e de selecionadores, em entrevista de seleção, indica que os sujeitos são constituídos pelas estratégias e táticas de GI que consomem.



Padronizados de acordo com as demandas de cada época, os comportamentos correspondem àqueles indicados pelas orientações comumente oferecidas, embora os candidatos afirmem prescindir dessas orientações, considerando que tais comportamentos fazem parte deles próprios, estão “na veia”, “enraizados”.

Além de não ser abundante na literatura acadêmica brasileira (Mendonça, Vieira e Espírito Santo, 1999), a temática do GI, tal como abordada por este estudo, torna-a um campo rico para futuras pesquisas, envolvendo não apenas o processo seletivo, ou demais atividades desenvolvidas pelos recursos humanos, mas o contexto organizacional de modo geral. Cabe, ainda, destacar a importância do desenvolvimento de novas pesquisas que indiquem a presença de singularidades e resistências por parte dos sujeitos diante dos modelos hegemônicos que lhes são impostos.



**Carmem Ligia Iochins Grisci &
Maria Luisa Carvalho**
Av. Washington Luiz, 855 CEP 90010- 460 –
Porto Alegre – RS
E-mail: cligrisci@ea.ufrgs.br

Recebido 17/05/02 Aprovado 22/11/04

ANDERSON, Neil. Decision Making in the Graduate Selection Interview: a Field Study. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, n.1, 1999, mar., p. 63.

CALDAS, Miguel P.; TONELLI, Maria J. O Homem Camaleão e os Modismos Gerenciais: uma Discussão Sociopsicanalítica do Comportamento Modal nas Organizações. In Motta, Fernando C. P.; Freitas, Maria E. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: FGV. cap. 7, 2000, pp.130-147.

CASE, Thomas A. *Como Conquistar um Ótimo Emprego e Dar um Salto Importante...* 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DICAS. Disponível em: <<http://www.empregos.net/dicas/dicas.htm>>, 2001. Acesso em: 30 mar.

ECHEVESTE, Simone et al. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. In *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 22, Foz do Iguaçu. *Anais...* [s.l.]: 1 CD-ROM, 1998.

FONSECA, Tania Mara G. Trabalho e Subjetividade. In *Educação, Subjetividade e Poder*. Porto Alegre, v.2, n.2, abril, 1995, pp.18-21. GIL, Antônio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GOFFMAN, Irving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

GRISCI, Carmem L. I. *Trabalho, Tempo e Subjetividade: a Reestruturação do Trabalho Bancário*. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. *Micropolíticas: Cartografias do Desejo*. Petrópolis: Vozes, 1996.

GUIADA ENTREVISTA. Disponível em <<http://www.manager.com.br/entrevista.asp>>, 2001. Acesso em: 6 abr.

HARVEY, David. *A Condição Pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1996.

JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. Toward a General Theory of Strategic Self-presentation. In Suls, J. (ed.). *Psychological Perspectives on the Self*. Hillsdale: Erlbaum. v.1, 1982, pp.231-262.

KACMAR, Michele K. et al. Differential Effectiveness of Applicant Impression Management Tactics on Employment Interview Decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, v.22, n.16, 1992, pp.1250-1272.

KENNEDY, Joyce I. *Entrevistas Para Emprego (Para Dummies)*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEARY, Mark R. *Self-presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*. Madison: Brown & Benchmark Publishers, 1995.

LIMA, José C. *Entrevista de Emprego não é Nenhum Monstro*. Disponível em: <<http://www.empregocerto.com.br/informativo.htm#Entrevista de emprego>>, 2001. Acesso em: 30 mar.

LIMA, Maria E. A. *Os Equívocos da Excelência: as Novas Formas de Sedução na Empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARRAS, Jean P. *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio C. A. *Introdução à Administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, José R. C.; VIEIRA, Marcelo M. E.; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia M. V. Gerenciamento de Impressões, Comunicações e Ações Simbólicas Como Elementos Facilitadores na Gestão de Processos de Mudança Organizacional. In *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 23, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* [s.l.]: 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Marco A. *E Agora, José?: Guia Para quem Quer Buscar...* São Paulo: SENAC, 1999.

PELBART, Peter. *A Vertigem por um Fio: Políticas da Subjetividade Contemporânea*. São Paulo: Iluminuras, 2000.

PREPARAÇÃO PARA PARTICIPAR DE ENTREVISTAS. Central Nacional de Empregos. Disponível em: <<http://www.cne.com.br>>, 2001. Acesso em: 30 mar.

RALSTON, Steven M.; KIRKWOOD, William G. The Trouble with Applicant Impression Management. *Journal of Business and Technical Communication*, v.13, n.2, 1999, pp.190-207.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia de Estágios, Trabalhos de Conclusões, Dissertações e Estudo de Caso*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de Identidade: Subjetividade em Tempo de Globalização. In: Lins, Daniel (org.). *Cultura e Subjetividade: Saberes Nômades*. Campinas: Papirus, cap. 2, 1997, pp.19-34.

ROSENFELD, Paul. Impression Management, Fairness and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*, v.16, n.8, jun. 1997, p.801.

ROSENFELD, Paul; GIANCALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. London: Routledge, 1995.

SARRIEIRA, Jorge C. et al. Treinamento em Habilidades Sociais na Orientação de Jovens à Procura de Emprego. **Psico**, Porto Alegre, v.30, n.1, jan./jun. 1999, pp.67-85.

SCHLENKER, Barry R. *Impression Management: Self-concept, Social Identity and Interpersonal Relations*. Monterey: Brooks : Cole, 1980.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TEODÓSIO, Armindo S. S.; GASPAR, Renata M.; RODRIGUES, José R. G. Repensando o Espaço da Gerência: um Estudo em um Ambiente de Modernização Organizacional. In *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 20, Angra dos Reis, 1997. *Anais...* [s.l.]: 1 CD-ROM.

WOOD JR., Thomaz; DE PAULA, Ana Paula. Pop-management. In *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 24, Campinas, 2001. *Anais...* [s.l.]: 1 CD-ROM.

Referências