

## GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE EM ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Por:

**Maria Luisa Carvalho**

**Carmem Ligia Iochins Grisci**

*RAE-eletrônica*, v. 2, n. 2, jul-dez/2003.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1378&Secao=RECURSOS&Volume=2&Numero=2&Ano=2003>

---

©Copyright, 2002, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [redacao@rae.com.br](mailto:redacao@rae.com.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*  
ISSN 1676-5648

©2002 Editora: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## **GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE EM ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

### **Maria Luisa Carvalho**

Doutoranda em Psicologia (PUCRS). Mestre em Administração (Programa de Pós-Graduação em Administração) (PPGA/EA/UFRGS)

**E-mail:** maria\_luisacarvalho@hotmail.com

**Endereço:** Rua Tupi, 200 Porto Alegre – RS, 91030- 520

**Interesses de Pesquisa:** gerenciamento de impressão, transformações no mundo do trabalho, subjetividade, gestão de pessoas.

### **Carmem Ligia Iochins Grisci**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS). Psicóloga, Doutora em Psicologia pela PUCRS.

**E-mail:** cligrisci@ea.ufrgs.br

**Endereço:** Rua Washington Luis, 855 Porto Alegre – RS, 90010-460

**Interesses de Pesquisa:** Trabalho, gestão, subjetividade e sofrimento psíquico no trabalho

## **RESUMO**

Este artigo resulta de uma pesquisa sobre relações entre o gerenciamento de impressão e os comportamentos de candidatos a cargos de gerência intermediária em entrevista de seleção. Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada em duas empresas de consultoria de Recursos Humanos, tendo como sujeitos trinta candidatos a cargos de gerência intermediária e quatro selecionadoras. Os dados foram coletados através de entrevistas individuais, observações diretas e fontes documentais. A análise dos dados se deu à luz do referencial teórico de autores como Leary, Jones e Pittman, Ralston e Kirkwood, Guattari e Rolnik. Os resultados da pesquisa indicam uma homogeneização das orientações oferecidas aos candidatos, bem como do comportamento destes durante a entrevista de seleção. Tal homogeneização resulta de modos de subjetivação ou modos de produção de estilos de vida contemporâneos ou modos de existência que, diante do medo da exclusão fomentada pelos altos índices de desemprego, constroem sujeitos camaleônicos que se apresentam ao sabor das exigências do mercado.

## **ABSTRACT**

This research discusses the relationships among the impression management and the behaviors 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 for intermediate management positions and 4 job interviewers. The data were collected through individual interviews, direct observations and documentary sources. Data analysis was carried out in the light of the theoretical references of Leary, Jones and Pittman, Ralston and Kirkwood, Guattari and Rolnik. The research results indicate a homogenization of the guidelines given to the applicants, as well as their behavior during the job interview. Such homogenization results from the subjectification strategies or

types of creation of lifestyles that, when facing the fear of exclusion caused by high unemployment rates, build chameleonic individuals that show up according to market requirements.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Gerenciamento de impressão, entrevista de seleção, recursos humanos, subjetividade

**KEY-WORDS:** Impression management, job interviews, human resources, subjectivity.

## **INTRODUÇÃO**

O capitalismo flexível (Harvey, 1996) acarretou transformações no mundo do trabalho, requerendo formas de gestão de produção, e práticas e políticas de Recursos Humanos distintos de suas fases anteriores, gerando um novo sujeito do trabalho, flexível e mutável ao sabor do mercado.

Em relação aos cargos de gerência, particularmente, 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, 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 um MBA (*Master in Business Administration*) dentre outras (Teodósio, Gaspar e Rodrigues, 1997; Echeveste et al., 1998).

Diante disso, os processos seletivos das organizações tornaram-se um “funil” pelo qual poucos profissionais passam, e a preocupação em desenvolver habilidades individuais, para aquisição e manutenção do emprego, tem 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 se torne gestor de sua carreira, utilizando estratégias para se constituir um profissional atraente, conforme denominação de uma revista pertencente ao Grupo Exame, publicada no Brasil: *Você S.A.*

Assim, observa-se uma crescente procura por literaturas e treinamentos que orientem candidatos sobre comportamento em processo seletivo e 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 se define como as 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 atingir um determinado objetivo (Goffman, 1985; Jones e Pittman, 1982).

Ao buscar compreender as relações que se estabelecem entre o GI e os comportamentos de candidatos a cargos de gerência intermediária em entrevista de seleção, esta pesquisa destaca a padronização e homogeneização nos comportamentos dos sujeitos pesquisados e, diferentemente do proposto pela literatura pertinente aos estudos de GI, destaca-o como um estilo de vida, e 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 demandados.

Este artigo está assim estruturado: o primeiro item apresenta o GI em geral e na especificidade da entrevista de seleção de pessoal. O segundo item apresenta modos de subjetivação contemporâneos. O terceiro os procedimentos metodológicos referentes à pesquisa. O quarto apresenta e discute os achados da pesquisa. O quinto item remete à análise dos dados e o sexto às considerações finais.

## **GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO: geral e específico em entrevista de seleção de pessoal**

O estudo sistemático do GI foi iniciado pelo sociólogo e antropólogo americano Goffman, estando contido em sua obra *Representação do eu na vida cotidiana*, publicada em 1959 (Leary, 1995). Ainda hoje, o estudo do GI encontra-se prejudicado pela fragmentação e compartimentação com que é tomado, e por sua associação com aspectos manipulatórios (Schlenker, 1980).

Através do GI, as pessoas buscam transmitir aos demais informações sobre si mesmas, o que pode se dar de uma forma autêntica, cínica ou excludente (Leary, 1995):

- *auto-apresentação autêntica*: age de forma autêntica e sincera por questões de princípios ou pelo temor de ser desacreditado.
- *Auto-apresentação cínica*: envolve desde o exagero até a mentira completa. As pessoas agem assim por temerem uma reação negativa, para não magoar alguém, para evitar conflitos ou, para atender às convenções sociais ou atingir um objetivo pessoal.
- *Auto-apresentação excludente*: faz uma espécie de edição da auto-apresentação, omitindo algumas informações e escolhendo o que deseja comunicar.

O GI é abordado ou com uma conotação depreciativa que o toma como cínico e manipulatório, como sinal de insegurança, ou com uma conotação positiva que o toma como uma habilidade social imprescindível às interações sociais, podendo ser autêntico (Leary, 1995; Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995; Rosenfeld, 1997; Gardner e Avolio, 1998).

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

A literatura apresenta inúmeras táticas de GI. Destacam-se, no Quadro 2, as relacionadas à entrevista de seleção.

Habitante das organizações, o sujeito, usuário das estratégias e táticas apresentadas, busca, na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, sobreviver diante das mudanças constantes e velozes. Age de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos no qual o outro é visto como instrumento. Camaleônico, adota identidades flexíveis para se adequar às demandas do mercado, passando por inúmeras transformações aparentes, imediatas e reversíveis. Publicitário de si atua simultaneamente como consumidor e propagador de modismos gerenciais e leituras de auto-ajuda profissional. Assemelha-se, assim, ao homem irônico de Sennet (1999), ao homem-camaleão de Caldas e Tonelli (2000) e ao Indivíduo S.A. de Wood Jr. e de Paula (2001).

É nesse sentido que, entre os diversos processos conduzidos pela área de Recursos Humanos, a entrevista de seleção se constitui uma situação propícia a tornar o GI mais evidente. De acordo com Ralston e Kirkwood (1999) todos os candidatos utilizam o GI durante a entrevista de seleção, podendo ou não ter maior consciência de seu comportamento, e tentam manter um maior controle sobre as impressões que projetam, nem sempre sendo sinceros.

Os selecionadores acreditam que o valor atribuído à personalidade do candidato é uma parte crítica de seu trabalho (Anderson e Shackleton, 1990; Fletcher, 1992), e consideram alguns comportamentos de GI mais eficazes na influência que exercem sobre a decisão dos resultados da entrevista de seleção. Entre esses comportamentos, Ralston e Kirkwood (1999) destacam evidenciar os talentos e aspectos positivos, esconder as informações sobre deficiências, apresentar altos níveis de motivação para realizar um trabalho, expressar extremo interesse pelo cargo e demonstrar simpatia pelo entrevistador.

O impacto do GI sobre os resultados da entrevista de seleção, no entanto, é discutido. Kacmar et al. (1992), por exemplo, consideram-no extremamente eficaz e uma ameaça para uma avaliação correta e isenta. Já Anderson (1999) e Ralston e Kirkwood (1999) julgam que, embora contribua para a construção de uma imagem positiva, seu impacto não é tão decisivo. Há ainda uma terceira posição, defendida por Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995), 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 em que os candidatos podem utilizá-la na construção de uma imagem positiva da organização junto aos clientes.

Para Leary (1995), existem aqueles que se opõem ao uso do GI no contexto do trabalho, considerando-o manipulador e não-ético; contudo, embora nem todos admitam, muitos deles fazem uso, pois consideram que o esforço pessoal e o mérito não são suficientes para o avanço na carreira, sendo essencial transmitir uma imagem de competência e poder.

Diante disso, coloca-se como pertinente a seguinte questão de pesquisa: que relações se estabelecem entre o GI e os comportamentos de candidatos a cargos de gerência intermediária em entrevista de seleção? Para abordar essa questão, toma-se como perspectiva teórica da análise os modos de subjetivação contemporâneos, conforme o item a seguir.

## **MODOS DE SUBJETIVAÇÃO CONTEMPORÂNEOS**

Novas tecnologias gerenciais e receitas para o sucesso profissional têm sido exaltadas na literatura *pop-management*, atrelando o sujeito do trabalho contemporâneo ao imaginário de empreendedorismo (Wood Jr. e De Paula, 2001). Esse sujeito é uma produção do capitalismo que não apenas produz bens e serviços, mas também projeta a realidade psíquica, fabricando a relação do sujeito com o mundo e consigo mesmo (Fonseca, 1995). É desde a perspectiva de indissociação sujeito/mundo que se toma os modos de subjetivação contemporâneos. A subjetividade resulta de um entre-cruzamento de determinações coletivas de várias espécies como sociais, tecnológicas, econômicas, etc. Assim, quando o presente artigo refere-se aos modos de subjetivação, quer indicar as maneiras de sentir, amar, perceber, imaginar, sonhar, fazer, bem como de habitar, vestir-se, embelezar-se, dentre outras (Fonseca, 1995; Grisci, 2000, Pelbart, 2000). Quer indicar, portanto, as diferentes expressões de como somos afetados por um mundo em constante mutação.

A subjetividade é social, podendo ser assumida e vivida pelos sujeitos particularmente. O modo pelo qual os sujeitos tomam para si essa subjetividade, no entanto, oscila entre dois processos: o de uma relação de alienação e opressão, e o de uma relação de expressão e criação. No primeiro, chamado de individualização, o sujeito simplesmente submete-se à subjetividade tal como a recebe. No segundo, chamado de singularização, o sujeito reapropria-se dos componentes da subjetividade, resistindo à ordem vigente (Guattari e Rolnik, 1996).

Acompanhando as características dos dois processos descritos, à singularidade cabe a riqueza e a diferenciação que provêm dos diversos modos de viver; enquanto à individualidade cabe o produto de valores hegemônicos, ou seja, indivíduos produzidos a fornadas, "deslocáveis ao sabor do mercado", adaptados "aos tais 'tempos que correm'..."(Guattari e Rolnik, 1996, p.39).

Segundo Rolnik (1996), o capitalismo contemporâneo produz modos de subjetivação que geram "toxicômanos de identidade" que são os sujeitos que buscam, no consumo de *kits* de perfis-padrão ditados pelo mercado, minimizar a sensação de vazio e o medo da exclusão. Essas identidades são oferecidas pela mídia e representam personagens globalizados, vencedores, com os quais o sujeito busca se mimetizar, adotando uma linguagem *clichê*, seguindo uma miragem que nunca alcançará, mas que produzirá incessante busca e ansiedade.

Pelas transformações sofridas no cotidiano do trabalho, este se apresenta como um palco privilegiado para o desempenho do requisitado papel de "profissional perfeito", em que a habilidade de gerenciar impressões parece tornar-se imprescindível vindo a moldar os sujeitos por padrões universais e massificadores (processo de individualização), em detrimento dos valores e das sensibilidades próprias, da riqueza e diferenciação dos sujeitos (processo de singularização).

## 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).

Assim, optou-se por realizar uma pesquisa de cunho exploratório que propicia a exploração de um tema com pouco conhecimento sistematizado (Vergara, 2000), e 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

Os sujeitos da pesquisa foram trinta candidatos a cargos de gerência intermediária, participantes de entrevistas de seleção em duas empresas de consultoria de Recursos Humanos, e quatro selecionadoras que conduziram as entrevistas de seleção que foram objeto de observação direta para a pesquisa. Por gerente intermediário se entende aquele que se situa entre a direção e o nível operacional, podendo ser denominado como gerente, coordenador ou supervisor (Maximiano, 2000). As características observadas na escolha dos processos seletivos foram o cargo, a exigência de nível superior, e a vaga ser requisitada por empresas de médio e grande porte. A escolha desses sujeitos se deu segundo as maiores qualificações exigidas aos ocupantes desse cargo (Aguiar, 1994; Teodósio, Gaspar e Rodrigues, 1997; Echeveste et al, 1998), sendo que a ambigüidade com relação a essas qualificações (Lima, 1995, Motta, 1998) favorece a utilização do GI.

Os candidatos assim se caracterizaram: idade entre 26 e 43 anos, 22 do sexo masculino, 19 casados, 19 com curso superior completo e 11 desempregados à época da coleta de dados. As quatro selecionadoras que conduziram os processos seletivos observados, duas de cada uma das empresas de

consultoria de RH, assim se caracterizaram: idade entre 26 e 38 anos, formação em Psicologia e experiência em seleção de pessoal entre 08 meses a 18 anos.

Os sujeitos foram informados da realização de uma pesquisa sobre entrevista de seleção, e a questão do GI não foi mencionada com o intuito de evitar interferências maiores em seus comportamentos. Das entrevistas de seleção participaram o candidato, a selecionadora e a pesquisadora que se limitou a observar sem efetuar qualquer intervenção verbal.

### **Coleta de dados**

A pesquisa foi realizada em duas empresas de consultoria de Recursos Humanos, escolhidas de acordo com o critério de acessibilidade e localizadas em Porto Alegre (RS). Optou-se por essas empresas pelo acesso que elas possibilitaram a um número maior de candidatos em entrevistas de seleção. Por solicitação das selecionadoras, as empresas não serão identificadas, sendo denominadas Consultorias Alfa e Ômega.

As empresas 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 se concentra nas áreas administrativas e gerenciais. A entrevista é tida como o principal instrumento de seleção, sendo, por vezes, utilizados testes psicológicos.

Os dados foram coletados através de observações diretas das entrevistas de seleção, de entrevistas individuais semi-estruturadas, e consultas a fontes documentais. As entrevistas individuais semi-estruturadas com os candidatos e com as selecionadoras basearam-se no referencial teórico sobre processo seletivo e sobre GI, foram realizadas após as entrevistas de seleção e tiveram duração aproximada de 60 minutos. As entrevistas individuais foram gravadas com o consentimento dos sujeitos e depois transcritas. As observações diretas das entrevistas de seleção conduzidas pelas selecionadoras foram realizadas com o consentimento de todos os participantes. Visavam identificar as estratégias e táticas de GI utilizadas pelos candidatos, e foram registradas em folhas de registro que continham as estratégias e táticas de GI apontadas pela literatura. Utilizaram-se também fontes documentais como jornais, revistas, livros e *websites* que orientavam os candidatos sobre como se comportar durante o processo seletivo, objetivando identificar as estratégias e táticas de GI por elas incentivadas.

### **Análise dos Dados**

A análise dos dados priorizou o entendimento qualitativo da realidade social. Destacou-se, a partir da temática proposta, 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 subjetivação. Para tanto, foram considerados como material de análise os dados provenientes das transcrições das entrevistas individuais, das folhas de registro das observações diretas das entrevistas de seleção e das fontes documentais consultadas que traziam orientações diretas sobre como os candidatos deveriam se comportar na entrevista de seleção. Os dados coletados foram sistematizados de acordo com os tópicos descritos a seguir:

- processos seletivos das consultorias de RH pesquisadas (etapas e procedimentos);
- estratégias e táticas de GI apresentadas nas fontes documentais consultadas;

- estratégias e táticas de GI utilizadas pelos candidatos durante as entrevistas de seleção observadas;
- percepção dos candidatos pesquisados a respeito do emprego do GI na entrevista de seleção;
- percepção das selecionadoras pesquisadas a respeito do emprego do GI, por parte dos candidatos, durante a entrevista de seleção.

A partir de sua sistematização, os dados foram analisados com base no referencial teórico anteriormente apresentado. Dos olhares e dizeres provenientes da análise propiciada pelo referencial teórico, conectou-se 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 subjetivação dos quais o GI faz parte.

## RESULTADOS DA PESQUISA

### “Receitas para que se conquiste um emprego”: dicas da literatura e dos websites

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 (Case, 1997); e em que o sujeito é o principal responsável pela gestão de sua carreira. Esse cenário desperta nos candidatos entrevistados o temor da exclusão e a necessidade de assumir e reproduzir um discurso e uma posição de gestor da própria carreira, consumindo, desde já, modos de gestão hegemônicos. Desde essa perspectiva, os candidatos consideravam que ser um profissional qualificado já não é o suficiente para se manter no mercado de trabalho, conforme a colocação a seguir:

*“tem que saber valorizar o seu know-how, 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.”* (su.j.30: F/41a /desempregada /superior completo)

Informações oferecidas pelas próprias selecionadoras aos candidatos indicam as estratégias e as táticas de GI mais adequadas para que estes tenham maior oportunidade de contratação. Dessa forma, indicam ao ator-candidato o personagem que desejam que ele represente, apontando suas falas, expressões faciais e corporais; enfim, seu comportamento.

Assim como um ator ensaia 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). O esforço pessoal e o mérito são apresentados como não-suficientes para a conquista de um emprego e a ascensão na carreira profissional.

A preparação do candidato para a entrevista envolve aprender as características desejáveis por parte dos selecionadores, elaborar respostas para 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 permitiu estabelecerem-se relações entre as mesmas e às estratégias e táticas de GI (Quadros 3 e 4).

Comportamentos relacionados à estratégia de autopromoção apresentaram-se amplamente divulgados nos documentos consultados. Essa estratégia serve para despontar o candidato como “o melhor”, assemelhando-se a um modelo ideal de profissional, porém tendo o cuidado de não transmitir uma impressão de arrogância, advertência esta também apontada pelos autores do GI (Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995; Leary, 1995).

A estratégia da exemplificação relaciona-se às orientações que levam o candidato a se mostrar 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, assemelha-se à bajulação.

Em relação a comportamentos vinculados à estratégia de suplicação, as orientações oferecidas advertem aos candidatos que jamais demonstrem sinais de fraqueza, devendo os fatos negativos serem apresentados como uma oportunidade de aprendizagem. Tais orientações sustentam-se na idéia de que a demonstração de fragilidade não condiz com a imagem de segurança e competência 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 se faz 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 alcançados, utilizando a tática de atribuições públicas.

Para 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. Assim, se não questionado, é aconselhado a não evidenciar informações negativas, ou apresentá-las como oportunidade de aprendizado, empregando a tática da justificação (Kennedy, 1999).

Em relação à estratégia de insinuação, as fontes consultadas 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, como 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 seus comportamentos, e seu próprio corpo, aos padrões vigentes que associam um corpo saudável a um ótimo desempenho.

A seguir apresenta-se os resultados referentes ao GI empregado pelos candidatos durante a entrevista de seleção.

### **Camaleões em cena: o GI dos candidatos a cargos de gerência intermediária em entrevista de seleção**

Percebeu-se, nas entrevistas de seleção observadas, estratégias e táticas de GI que possibilitavam aos candidatos 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.

Das estratégias de GI propostas por Jones e Pittman (1982), entre os candidatos pesquisados, prevaleceu a da 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 (descrever-se como competente), atribuições públicas (citar metas atingidas), associações sociais (associar sua pessoa a empresas e empresários de sucesso), e exposição de atitudes (apresentar-se como motivado e dinâmico). O emprego de táticas de exclusão, dispositivo de memória e, sobretudo, justificação também auxiliou os candidatos a exibirem uma imagem de competência, omitindo ou atenuando fatos de fracasso de sua carreira, como por exemplo, demissões.

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 foi associada à tática de demonstração de atitudes, através da qual os candidatos se apresentaram como pessoas de bom relacionamento interpessoal e de fácil concordância, já que não demonstram oposição ao selecionador.

Nas entrevistas de seleção, a estratégia de exemplificação evidenciou-se associada à tática de expressão de atitude, no discurso que destacava 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 como orientação ser evitados pelos candidatos (Guia..., 2001; Lima, 2001), somente foram observados em alguns dos candidatos desempregados ou que de alguma forma sentiram vítimas de exclusão ou preconceito, como aqueles que possuíam idade superior a 40 anos.

A estratégia de intimidação não foi observada em nenhum candidato. Explica-se isso pelo fato de que, na relação de poder que se estabelece na seleção, o selecionador tem posição de vantagem.

Os candidatos referiram não buscarem orientações sobre como se comportar no processo seletivo, considerando que estas são especialmente úteis para principiantes que ainda se sentem inseguros profissionalmente. Isso se apresenta com uma certa ambigüidade, pois, embora afirmassem não buscar tais orientações, seus comportamentos as evidenciavam.

Algo semelhante se dá em relação à necessidade de preparação para a entrevista de seleção. Apenas sete dos trinta candidatos assumiram que se prepararam principalmente psicologicamente, cuidaram da aparência e revisaram o conteúdo do currículo. Os demais disseram que não haviam se preparado, ou porque se sentiam seguros, ou porque não tiveram tempo. Dois candidatos a preparação ineficaz, porque a ansiedade do momento fazia com que se esquecessem do que haviam planejado.

### **O Gerenciamento de impressão e as selecionadoras**

Para as selecionadoras, as orientações que os candidatos dispõem, no tocante à entrevista de seleção, se referem, em geral, a aspectos básicos como a aparência. Para a selecionadora D (38<sup>a</sup>/18 anos de experiência) a banalização dessas orientações conduz a comportamentos padronizados e discursos cheios de clichês. Ela considerou que cabe ao selecionador fugir das perguntas-padrão, elaborando questões que aprofundem as informações, não se satisfazendo 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 suspeita de dissimulação que deve ser diferenciada da simples 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, elas trocam informações entre as colegas de trabalho, utilizam outros instrumentos de avaliação como testes psicológicos, bem como verificam referências de empregos anteriores.

Para as selecionadoras, os candidatos tendem a serem espontâneos diante delas do que com quem seleciona na empresa, por acreditarem que elas podem vir a auxiliá-los a corrigirem eventuais comportamentos inadequados, bem como a encaminhá-los para outras vagas, enquanto que, quando se trata da empresa-cliente, poderiam estar diante de uma chance única. 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 se justifica 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 entrevista de seleção reflete a teatralidade que permeia as relações atuais, enquanto resultados de modos de subjetivação contemporâneos.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das fontes documentais indicou que as informações oferecidas aos candidatos a respeito do processo seletivo, além de terem aumentado substancialmente em quantidade, conforme 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.

Conforme apontado, as orientações são oferecidas pelas próprias selecionadoras, que vêem nos candidatos um produto a ser oferecido a seus clientes. Assim, buscam não apenas selecioná-los de acordo com as características requeridas, mas orientá-los a gerenciar impressões diante dos clientes.

Associa-se isso a uma perspectiva atual de que cabe ao sujeito ser o gestor e 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, os *websites*, jornais e livros referentes a orientações ao candidato sobre o processo seletivo apresentam-no 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 se concentrar em atender às expectativas do mesmo.

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 em entrevista de seleção remete à questão do cinismo e da 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 faz-se realmente possível, diante da imposição de modelos padronizados.

Embora tais informações favoreçam a dissimulação, esta pode não ocorrer, entre outros fatores, pelo temor de ser descoberto após a contratação. Porém, o candidato pode empregar o que Leary (1995) denomina de auto-apresentação evasiva ou excludente, na qual há uma espécie de edição da auto-apresentação; edição pautada nas escolhas decorrentes das orientações oferecidas. A partir dessas orientações os candidatos apresentam-se como camaleões em cena, num processo de individualização que os produz a fornadas, moldados por padrões universais e massificadores (Guattari e Rolnik, 1996).

Embora os candidatos neguem, percebeu-se que eles se utilizam das estratégias e táticas de GI apontadas pela literatura. Ao tomarem seus comportamentos como algo dado e natural, os candidatos se apresentaram orgulhosos, por acreditarem que podiam prescindir das orientações oferecidas. Não se davam conta, no entanto, de que tais orientações já haviam sido por eles consumidas enquanto modos de subjetivação ou estilos de vida contemporâneos.

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

Sujeito 8: *“Eu estou tentando transparecer alguma coisa que será interessante para a 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.”*

Esse diálogo evidencia que a adoção de estratégias e táticas de GI passa a ser encarada, pelos sujeitos, como algo natural. Os discursos e comportamentos padronizados apresentados pelos candidatos, que visam aproximá-los do tipo ideal de profissional presente na literatura, indicam o processo da individualização como modo 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. Ou seja, observa-se que os modos de vestir, agir e falar são homogêneos e correspondem aos modelos propostos nos diversos veículos de orientação disponíveis. Tem-se, então, o que Rolnik (1996) denomina de “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 do vazio e do medo da exclusão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da avalanche das informações oferecidas a candidatos em entrevista de seleção, através dos mais diversos meios, a seleção de pessoal se caracteriza, 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*, cursos e orientações face-a-face, por suas características, podem ser relacionadas à indústria do *pop management* 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, atuam como modos de subjetivação que produzem sujeitos camaleônicos, adaptáveis ao sabor das demandas do mercado. O próprio termo

gerenciamento de impressão remete ao *management* e a sua crença de controlar o mundo adverso, a partir de receitas prescritivas que, por si só, proporcionariam o alcance do sucesso.

Padronizados de acordo com as demandas de cada época, os comportamentos correspondem àqueles indicados pelas orientações comumente oferecidas, embora os candidatos refiram 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 o processo de individualização como modo de consumir a subjetividade, gerando sujeitos 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.

A padronização gerada por tais modelos extrapola o ambiente organizacional. Está presente na moda que cobre os corpos, na indústria *diet* e da “malhação” que os modela, nos modos de sentir, amar, desejar, entre outros, que este corpo padronizado abriga. Tomada como modo de subjetivação ou produção de subjetividades, essa padronização remete à obra *Ejército en Tránsito* (Figura 1), do artista paraguaio Fredi Casco. O exército de Chapolins, personagem cômico de um seriado mexicano, retrata os “sujeitos produzidos a fornada”, como referem Guattari e Rolnik (1996).

Todos iguais, os “Chapolins” dispostos em filas aguardam, estáticos, o sinal para iniciar a luta. Da mesma forma, os sujeitos se preparam para a guerra do mercado de trabalho, atuando como guerreiros da “excelência”, a quem se exige autonomia e dinamismo, desde que limitados ao papel que lhes é imposto, mostrando-se, desse modo, impossibilitados de se moverem por si mesmos.

O GI aparece, para além da entrevista de seleção, não apenas como uma habilidade social, conforme apontam seus teóricos (Leary, 1995; Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995), mas como uma defesa e habilidade quase que 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, em entrevista de seleção, indica que os sujeitos são constituídos pelas estratégias e táticas de GI que consomem.

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-o um campo rico para futuras pesquisas, envolvendo não apenas o processo seletivo, ou demais atividades desenvolvidas pela área de 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.

**Artigo recebido em 19.03.2002. Aprovado em 07.04.2003**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Neil. Decision making in the graduate selection interview: a field study. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, n.1; p.63, mar. 1999.
- BOA APARÊNCIA É ALIADA NA DISPUTA. *Zero Hora*, Porto Alegre, 21 out. 2001. Caderno Empregos e Oportunidade, p.4.
- 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, 2000. cap. 7, p.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>>. Acesso em: 30 mar. 2001.
- ECHEVESTE, Simone et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* [s.l.]: 1998. CD-ROM.
- FONSECA, Tania Mara G. Trabalho e subjetividade. *Educação, Subjetividade e Poder*, Porto Alegre, v.2, n.2, p.18-21, abril 1995.
- 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*. 2000. Tese (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.
- GUIA DA ENTREVISTA. Disponível em <<http://www.manager.com.br/entrevista.asp>>. Acesso em: 6 abr. 2001.
- 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: SULLS, J. (Ed.). *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale: Erlbaum, 1982. v.1, p.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, p.1250-1272, 1992.
- 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](http://www.empregocerto.com.br/informativo.htm#Entrevista%20de%20emprego)>. Acesso em: 30 mar. 2001.

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. F.; 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, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* [s.l.]: 1999. 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.

RALSTON, Steven M.; KIRKWOOD, William G. The trouble with applicant impression management. *Journal of Business and Technical Communication*, v.13, n.2, p.190-207, 1999.

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, 1997. cap. 2, p.19-34.

ROSENFELD, Paul. Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of Business Ethics*, v.16, n.8, p.801, jun. 1997.

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, 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, p.67-85., jan./jun. 1999.

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.; GASPAS, 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, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* [s.l.]: 1997. CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., Thomaz; DE PAULA, Ana Paula. Pop-managment. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2001, Campinas. *Anais...* [s.l.]: 2001. CD-ROM.

**Quadro 1: Estratégias de gerenciamento de impressão**

<b>Estratégia</b>	<b>Definição</b>
Autopromoção	Demonstra uma imagem de competência, destacando habilidades. Deve-se ter o cuidado de não transmitir uma imagem de arrogância e superioridade.
Exemplificação	Expressa 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	Ilustra 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	Transmite uma imagem de necessidade de ajuda, visando gerar, no outro, uma resposta de proteção e auxílio. Implica o risco de se ficar com uma imagem permanente de fraqueza.
Intimidação	Transmite 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).

**Quadro 2: Táticas de gerenciamento de impressão**

<b>Tática</b>	<b>Definição</b>
Autodescrição	Forma direta de comunicar algo sobre si, através de descrições verbais, face-a-face ou por escrito.
Exclusão	Omite certas informações, por julgar que possam gerar uma má impressão.
Exposição de atitudes	Expressa uma atitude específica com a intenção de gerar uma determinada impressão.
Justificativa	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 se refere também às expressões emocionais, ocultando-as, exagerando ou fingindo de acordo com a impressão que deseja causar.
Associações sociais	Associa-se a pessoas, fatos e objetos positivos, e dissocia-se dos negativos, seguindo o ditado “diga-me com quem andas 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, como móveis e diploma, dentre outros, como meios que oferecem elementos para serem construídas impressões a seu respeito.

Fonte: Baseado em Leary (1995).

**Quadro 3: Estratégias de GI e orientações aos candidatos**

<b>Estratégias de GI</b>	<b>Orientações</b>
Autopromoção	Mostrar-se disposto a novos desafios, responder como se fosse o empregado perfeito. Destacar os aspectos positivos e citar resultados alcançados sem ser exibicionista.
Exemplificação	Mostrar-se leal, dedicado, honesto e responsável. Destacar seu papel como membro de uma equipe.
Insinuação	Fazer uso da empatia e enviar carta de agradecimentos após a entrevista. Mostrar-se em sintonia com as necessidades e cultura da empresa. Ser simpático com todos os funcionários do escritório. Observar o ambiente, os objetos pessoais do entrevistador para descobrir afinidades.
Suplicação	Não se desculpar por fraquezas e pontos fracos, queixar-se, nem implorar ao entrevistador que lhe dê o trabalho. Não comentar sobre situações anteriores mal-sucedidas. Nunca dizer faço qualquer coisa para conseguir esse trabalho.
Intimidação	Considerar o entrevistador inferior é postura que cria inúmeras barreiras. Olhar sempre nos olhos do entrevistador, mas não de forma ameaçadora.

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

**Quadro 4: Táticas de GI e orientações aos candidatos**

<b>Tática de GI</b>	<b>Orientações</b>
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. Decorar um comercial sobre si mesmo, destacando os aspectos positivos.
Exclusão	Não se queixar de antigos empregadores.
Justificação	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. Treinar para revelar aspectos positivos da vida pessoal, como participação em esportes de equipe.
Atribuições públicas	Ilustrar realizações, metas alcançadas.
Dispositivo de memória	Não omitir dados, mesmo aqueles negativos, desde que questionados.
Comportamento não-verbal	Demonstrar confiança, segurança e disposição, através da postura física, do tom de voz e aperto de mão, tendo cuidado com a linguagem corporal. O aperto de mão é importante, devendo ser firme, educado, sugerindo segurança e polidez. Manter o contato visual com o selecionador; porém, sem intimidação. Iluminar o rosto com um sorriso. Ter uma aparência impecável. Usar 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. Nunca dizer não. Dizer: podemos considerar.

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

**Quadro 5: Estratégias de GI dos candidatos**

<b>Estratégias</b>	<b>Exemplos de comportamentos observados</b>
Autopromoção	“Eu sou empreendedor, adoro desafios. Sou vencedor. Onde eu trabalho dá certo, dou resultado.” (suj.25:M/ 38 <sup>a</sup> /desempregado) “Estou numa fase da vida em que nada me assusta.” (suj. 3: M/35 <sup>a</sup> /empregado)
Exemplificação	“Era a primeira a chegar e a última a sair.” (suj.1:F / 30 <sup>a</sup> /empregada) “Sempre gostei muito de gente.” (suj. 5: M/43 <sup>a</sup> /empregado)
Insinuação	“Desejo atender o que a empresa espera de mim.” (suj.8:M/ 31 <sup>a</sup> /autônomo) “Normalmente a gente concorda. Antigamente eu discordava muito. Hoje não.”(suj.5: M/43 <sup>a</sup> /empregado)
Suplicação	“Para mim não importa o salário e o cargo, mas o trabalho.” (suj.2:M/35 <sup>a</sup> /desempregado) “O futuro é incerto... ainda mais na minha idade.”( suj. 5: M/43 <sup>a</sup> /empregado)
Intimidação	Não foi observada.

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 6: Táticas de GI dos candidatos**

<b>Táticas</b>	<b>Exemplos de comportamentos observados</b>
Autodescrição	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 <sup>a</sup> /desempregado) “Sou um pouco impaciente e perfeccionista.”( suj. 16: F/28 <sup>a</sup> /empregada) “Sou extremamente profissional, pragmático e... focado no resultado.”(suj. 16: F/28 <sup>a</sup> /empregada)
Exclusão/ Dispositivo de memória	“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 <sup>a</sup> /empregado) “Esse que é o problema. Se fala que quer filhos, o mercado...” (suj. 11: F/26 <sup>a</sup> /empregada)
Justificação	Atribuir deficiências/demissões a fatores externos, usando-os como justificativa (suj. 3:M/35a/empregado; suj.8:M/ 31 <sup>a</sup> /autônomo).
Exposição de Atitudes	Apresentavam-se com dedicação a empresa, motivação, liderança democrática, comprometido e motivado, 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 me move.” (suj.2:M/35 <sup>a</sup> /desempregado) “Não concebo a idéia de trabalhar sozinho” (suj.8: M/31/autônomo)
Atribuições públicas	Citavam metas e mudanças alcançadas, bem como melhorias implantadas com sucesso.
Comportamento não-verbal	Trajavam terno nas cores indicadas: azul-marinho, cinza e preto.
Associações sociais	Citoram empresários, organizações de destaque com os quais trabalharam (suj.15: M/ 36 <sup>a</sup> /empregado) (suj.2: m/35 <sup>a</sup> /desempregado) (suj.4: M/36 <sup>a</sup> /empregado)
Concordância	“Normalmente a gente concorda. Antigamente, discordava muito. Hoje não, eu concordo: ‘Ah sim, tu tem razão’ . “ (suj.5: M/43 <sup>a</sup> /empregado)

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: *Ejército en Tránsito* – obra do artista paraguaio Fredi Casco, III Bienal do Mercosul, Porto Alegre, 2001 .

**Figura 1: Sujeitos produzidos à fornada**