

## **GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NA SELEÇÃO DE PESSOAL: CONSTRUINDO ESTILOS DE VIDA CONTEMPORÂNEOS**

**Maria Luisa Carvalho** <sup>1</sup>

Rua Marechal Floriano Peixoto, 626 - Centro

CEP: 90020-060 Porto Alegre/RS Brasil

Tel: 51 32865659

E-mail: [mluisacarvalho@bol.com.br](mailto:mluisacarvalho@bol.com.br)

**Carmem Ligia Iochins Grisci** <sup>2</sup>

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Fone 3316 3856

E-mail: [cligrisci@ea.ufrgs.br](mailto:cligrisci@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Faculdades Rio Grandenses - FARGS  
CEP: 90020-060 Porto Alegre/RS Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Escola de administração – PPGA  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

### **Resumo:**

O presente artigo resulta de uma pesquisa que trata das relações entre o gerenciamento de impressão e os comportamentos de candidatos a cargos de gerência intermediária e de selecionadores, em entrevista de seleção. Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada em duas consultorias 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 & Pittman, e Ralston e Kirkwood, e 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 que, diante do medo da exclusão fomentada pelos altos índices de desemprego, constroem sujeitos camaleônicos, que se apresentam ao sabor das exigências do mercado.

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

## **GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NA SELEÇÃO DE PESSOAL: CONSTRUINDO ESTILOS DE VIDA CONTEMPORÂNEOS**

### **1. Introdução**

Percebe-se, atualmente, que os processos seletivos das organizações tornaram-se um "funil" pelo qual poucos profissionais conseguem passar, bem como 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 se tornar 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 nome de uma revista pertencente ao Grupo Exame, publicada no Brasil: *Você S.A.*

Nesse sentido, observa-se crescente procura por literaturas e treinamentos que orientem candidatos sobre comportamento em um 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 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 atingir um determinado objetivo (Goffman, 1985; Jones e Pittman, 1982).

Embora a preocupação em gerenciar as impressões não seja considerada um fenômeno recente, parece adquirir novas características à medida em que, atualmente, se exige que o sujeito aja como um homem-camaleão (Caldas e Tonelli, 2001), adotando identidades flexíveis, mutantes, segundo modelos padrões impostos pelo mercado. Assim, o GI não aparece 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. Deste modo, toma-se como pertinente, buscar compreender o gerenciamento de impressão, analisando-o segundo o prisma da subjetividade ou de como, enquanto sujeitos de um processo seletivo, os candidatos a cargos de

gerência intermediária são afetados pelas diversas informações sobre como se comportar em entrevista de seleção.

A problemática teórica e cotidiana da presente pesquisa emerge da construção de relações entre o gerenciamento de impressão e os modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida ou de modos de existência contemporâneos, e daqueles que se encontram em processo seletivo e buscam, nas estratégias e táticas de gerenciamento de impressão, um meio de enfrentar a ameaça do desemprego.

Para esses sujeitos, as orientações presentes na literatura se assemelham a guias de auto-ajuda, que oferecem receitas a respeito de como “conseguir um emprego”, lhes dando a falsa impressão de que tudo estará sobre controle, desde que sigam os conselhos dos “especialistas”. Assim, os sujeitos em processo seletivo podem ver, no GI, um meio que lhes possibilite alcançarem o emprego desejado e outros objetivos profissionais.

Diante disso, este estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: *quais as relações que se estabelecem entre o gerenciamento de impressão e os comportamentos de candidatos a cargos de gerência intermediária e de selecionadores, em entrevista de seleção?*

A seguir aborda-se transformações no mundo do trabalho e modos de subjetivação, bem como o gerenciamento de impressão em entrevista de seleção. Na seqüência tem-se os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

## **2. Transformações no mundo do trabalho e modos de subjetivação**

O capitalismo flexível 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, igualmente flexível e mutável ao sabor das demandas do mercado. A legitimação do cenário e o sucesso das novas tecnologias se encontram diretamente relacionados às políticas de organização do trabalho e gestão de recursos humanos, que, via de regra, se colocam à disposição dos valores hegemônicos.

A administração e suas práticas de gestão de pessoal têm-se pautado nos padrões e valores da disciplina, prescrevendo um tipo ideal de trabalhador, um modelo a ser seguido, posto como regra à aceitação social no emprego, buscando-se a homogeneidade, fortalecendo-se as semelhanças e identidades (Fonseca, 1995). As novas políticas de recursos humanos valorizam tanto os aspectos

materiais quanto os simbólicos, segundo as novas formas de gestão, sendo que o que rege tudo é o pragmatismo, no qual o que importa é se algo dá, ou não, resultado (Lima, 1995).

O “novo trabalhador” apresenta características distintas das exigidas anteriormente (Marras, 2000; Grisci, 2000) e, por vezes, conflitantes entre si (Lima, 1995), e que requerem, cada vez mais, a subjetividade do trabalhador, sua imaginação, sua criatividade e sua flexibilidade (Cocco, 2000). Dentre essas características, podem ser citadas (Lima, 1995): ser flexível e perseverante; ser capaz de reagir com rapidez e se adaptar às mudanças; ser um jogador; ser teatral, sabendo jogar com as aparências, sobretudo no caso dos gerentes. Em decorrência disso, tem-se que a *persona* substitui a pessoa.

Nesse sentido, o gerente reproduz, em seu cotidiano, o discurso da empresa; sendo que parte de sua ascensão se deve à conformação às regras, ao atendimento das expectativas e à dedicação à empresa. Para isso, reconhece também que a “competência” não é suficiente, sendo necessário também “ser político” e saber interpretar diversos personagens. Isso faz com que, nessa categoria, seja encontrado com frequência um comportamento instrumental, movido por objetivos encobertos e pelo pensamento de que “os fins justificam os meios” (Lima, 1995).

Dessa forma, as políticas de recursos humanos atuais parecem incentivar um comportamento caracterizado pela manipulação e ausência de culpa, principalmente nos níveis gerenciais, não apenas ampliando comportamentos naqueles que já possuem tais traços de personalidade, mas fazendo com que mesmo aqueles que, inicialmente, não possuem tais inclinações passem a adotá-las, para garantir sua sobrevivência na organização (Lima, 1995). A empresa torna-se, então, em um grande palco, no qual, contracenando com diversos atores, o gerente reproduz, em sua fala, o discurso da organização e representa o papel de herói e, por vezes, de mártir, disposto a se arriscar e se sacrificar para se defender e ascender em sua carreira, e atingir os objetivos organizacionais.

Observa-se, nesse contexto, um culto ao empreendedorismo, que cria um novo imaginário chamado de cultura *management*, caracterizada por objetos e símbolos que permeiam a organização como os gurus, os gerentes-heróis e consultores “infalíveis”, e a literatura *pop-management*, através da qual se popularizam e se expandem conceitos da gestão empresarial para outros âmbitos como cultura e educação. Tal literatura exalta as novas tecnologias gerenciais e oferece receitas para o sucesso profissional, apresentando uma visão do sujeito como

empreendedor autônomo ou associado, e soluções fáceis para todos os males (Wood Jr. e De Paula, 2001).

O cenário aqui descrito se destaca dentro de uma “sociedade do descarte”, evidenciada a partir de meados do século passado, onde não apenas os bens são abandonados, mas também valores, estilos de vida, relacionamentos; enfim, tudo se torna volúvel, passageiro, temporário. Gostos e opiniões são manipulados através de signos e imagens, que se tornam mercadorias (Palharini, 1995). Tal apologia da flexibilização total não se restringe ao mundo do trabalho; ao contrário, expande-se pela sociedade (Pelbart, 2000), gerando um novo sujeito mais flexível e volátil, como o são as formas de organização da produção e o capital.

O sujeito contemporâneo é também uma produção do capitalismo que não apenas produz bens, 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 parte de um contínuo, referindo-se a formas de vida, a maneiras de sentir, amar, perceber, imaginar, sonhar, fazer, vestir-se, dentre outras (Fonseca, 1995; Grisci, 2000, Pelbart, 2000).

Segundo Rolnik (1996), o capitalismo contemporâneo produz modos de subjetivação que geram “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. Essas identidades são oferecidas pela mídia e representam personagens globalizados, vencedores, aos quais o sujeito busca se mimetizar, adotando uma linguagem *clichê*, tentando seguir uma miragem de uma figura que nunca alcança, posto que é uma fantasia, o que gera um ciclo vicioso de ansiedade e busca.

O modo singular de ser de cada um é derrubado, à medida em que surgem modelos publicitários os quais os sujeitos devem imitar, pois só assim são reconhecidos pelos demais. Desse modo, a publicidade constitui o *modus* do mundo contemporâneo, onde o que não se promove, o que não se mostra, não é reconhecido, não é levado a sério (Anders citado por Couto, 1999).

Os sujeitos têm, portanto, formas distintas 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.

Esses dois processos – de singularização e de individualização –, notoriamente distintos, sustentam a conotação diferenciada atribuída aos termos singularidade e individualidade. Acompanhando as características dos dois processos antes discutidos, à singularidade cabem a riqueza e a diferenciação que provêm dos diversos modos de viver. À individualidade cabe o produto de valores hegemônicos, ou seja, dos indivíduos produzidos a fornadas, “*deslocáveis ao sabor do mercado*”, perfeitamente adaptados “*aos tais tempos que correm...*” (Guattari e Rolnik, 1996, p.39).

O que a sociedade, as organizações e as instituições desejam, desde essa perspectiva, é um sujeito capaz de adotar máscaras e seguir caminhos que o conduzam aos objetivos que venha a ambicionar, adotando estratégias de relacionamento que lhe são rentáveis (Enriquez, 2001).

Nesse cenário, a habilidade de gerenciar impressões, ou seja, de monitorar as impressões transmitidas aos demais ganha espaço como requisito para a vida profissional, seja nos processos seletivos ou de ascensão.

### **3. Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção**

As pessoas buscam controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a suas habilidades, atitudes e características para que, pautados nessa impressão, os outros ajam, de forma voluntária, da maneira como elas desejam, possibilitando, assim, o alcance de determinado objetivo (Schlenker, 1980; Goffman, 1985). Tal processo tem sido chamado de auto-apresentação (Leary, 1995), gerenciamento de impressão (Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995) ou controle de imagem (Schlenker, 1988).

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 dele 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.

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 um maior controle sobre as impressões que projetam, nem sempre sendo sinceros. Sem dúvida, na entrevista de seleção, há

um processo de interferência mútua, no qual o candidato busca transmitir uma imagem positiva, apresentando seus conhecimentos, habilidades, experiência; enquanto o entrevistador tenta passar a imagem de um ouvidor atento, questionar alguns aspectos, colocar o candidato, sutilmente, em situações de avaliação, e não permitir que crie expectativas antecipadas sobre o resultado da seleção, além de transmitir uma imagem positiva da organização, a fim de atrair o melhor candidato (Marras, 2000).

Percebe-se, atualmente, um aumento no número de livros e cursos, dentre outros, que buscam auxiliar os candidatos a agradarem o entrevistador, instigando o uso de várias táticas de GI. Parece, então, que os esforços dos candidatos para ressaltar suas qualificações e demonstrar profissionalismo são apropriados e realmente esperados, desde que não envolvam dissimulação, sendo que aqueles que não os utilizam podem não atender às expectativas do selecionador (Ralston e Kirkwood, 1999).

O selecionador, por sua vez, também gerencia as impressões diante do candidato, representando um papel complementar, para seguir as convenções sociais. Cria-se, assim, uma espécie de consenso baseado na supressão de desejos e emoções, em virtude de valores que todos sentem obrigação de respeitar (Goffman, 1985).

O indivíduo 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. apresentado por Wood Jr. e De Paula (2001). Habitantes das organizações, eles buscam, na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, uma forma de sobrevivência diante das mudanças constantes e velozes. Caracterizam-se pela valorização da fugacidade e da aparência, controlando o impacto que causam nos outros através do GI. Agem de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos no qual o outro é visto como instrumento. Atuam ao mesmo tempo como consumidores e propagadores de modismos gerenciais, leituras de auto-ajuda profissional e biografias de gerentes-heróis.

Assim, na sociedade contemporânea, a necessidade de se adaptar às diversas mudanças fez surgir uma nova forma de identificação, aquela que conduz os indivíduos ao consumo de um estilo de vida homogêneo, tornado-os obstinados por mudanças obsessivas e pouco refletidas, dirigidos pela reação, e não pelos propósitos ou valores, e que faz com que representem diversos personagens de acordo com a situação, sendo mais flexíveis, adaptáveis e, portanto, mais vulneráveis às mudanças. As múltiplas identidades apresentadas se transformam rapidamente, de

modo efêmero e fugaz, e estão sempre ligadas às imagens positivas, de força e segurança, independentemente do que o indivíduo sente.

Dessa forma, os processos de identificação se associam à aparência, à identidade visual, exterior, que segue os signos da propaganda, ou seja, trata-se de uma “identidade publicitária”. Nesse sentido, não se fala em interioridade do sujeito, mas em *performance*: se é o que se aparenta ser. Iludindo-se, o sujeito pode vivenciar essa transformação como autonomia e liberdade, mas, ao contrário, caracteriza-se pela submissão, dado que experimenta, ansiosamente, modas e técnicas como modo de lidar com as incertezas (Caldas e Tonelli, 2000).

Desse modo, enquanto os teóricos do GI apresentam-no como uma habilidade social a ser desenvolvida, Caldas e Tonelli (2000) abordam o mimetismo como uma forma de defesa contra a ansiedade gerada pelas constantes mudanças, pondo em dúvida se essa seria a alternativa mais adequada.

Os bastidores desse espetáculo revelam um ator solitário, empenhado e preocupado com sua produção, que busca se preparar e antever as possíveis falhas, ensaiar para se familiarizar com o papel e instruir a platéia sobre a reação esperada (Goffman, 1985). Seu dilema consiste em ter de transmitir uma impressão de forma que esta seja vista como algo real, para não cair em descrédito. Para isso, ele acentua o GI nas situações que são importantes para alcançar os objetivos e o reduz ou inverte nas demais, utilizando estratégias e táticas adequadas a cada situação (Leary, 1995).

Entre as estratégias de GI encontram-se autopromoção, exemplificação, insinuação, suplicação e intimidação. Tais estratégias dizem de imagens de competência, virtudes morais, simpatia, fragilidade e ameaça, respectivamente (Jones e Pittman, 1982; Leary, 1995). Entre as táticas de GI encontram-se autodescrição, exclusão, exposição de atitudes, justificação, atribuições públicas, dispositivo de memória, comportamento não-verbal, associações sociais, concordância e ambiente físico. Tais táticas dizem dos modos pelos quais os sujeitos devem se apresentar para atingir a imagem desejada (Goffman, 1985; Leary, 1995). Algumas dessas estratégias e táticas são ilustradas nos resultados da pesquisa.

#### **4. 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, optou-se por realizar uma pesquisa de cunho exploratório, uma vez que propicia a exploração 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*

Os sujeitos da pesquisa foram trinta candidatos a cargos de gerência intermediária, participantes de entrevistas de seleção em duas consultorias de Recursos Humanos. 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). Para a escolha dos processos seletivos não se consideraram apenas vagas ofertadas que apresentavam a nomenclatura “gerente”, mas que se caracterizavam como cargo de chefia situado entre a direção e o nível operacional. Outras 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 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) favorece a utilização do GI.

Os sujeitos da pesquisa, no tocante aos candidatos, assim se caracterizam: 22 do sexo masculino, idade entre 26 e 43 anos, 19 casados, 19 com curso superior completo e 11 desempregados à época da coleta de dados. Também participaram da pesquisa quatro selecionadoras, duas de cada consultoria de RH, que conduziram os processos seletivos observados. Estas apresentavam idade

Gerenciamento de impressão na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos

entre 26 e 38 anos, formação em Psicologia e experiência em seleção de pessoal que variava de 08 meses a 18 anos.

#### *Coleta de dados*

A presente pesquisa foi realizada em duas consultorias de Recursos Humanos – denominadas Alfa e Ômega –, escolhidas de acordo com o critério de acessibilidade e localizadas em Porto Alegre (RS). Essa opção deve-se ao fato de que as mesmas possibilitam o acesso a um número maior de candidatos, em entrevistas de seleção. As consultorias realizam atividades de consultoria, treinamento e seleção para empresas de médio e, principalmente, de grande portes, pertencentes aos setores industrial, de serviços e financeiro. A atividade de seleção se concentra, em especial, nas áreas administrativas e gerenciais.

Os dados foram coletados através de observações diretas das entrevistas de seleção que, sob o consentimento dos participantes, visavam identificar as estratégias e táticas de GI utilizadas tanto pelos candidatos como pelas selecionadoras; através da gravação e após transcrição de entrevistas individuais semidirigidas com selecionadoras e candidatos, que visavam identificar sua percepção sobre o GI, e consulta a fontes documentais como jornais, revistas, livros e websites que apresentavam orientações aos candidatos sobre como se comportar adequadamente durante o processo seletivo, objetivando identificar estratégias e táticas de GI por elas incentivadas.

#### *Análise dos Dados*

A análise dos dados priorizou o entendimento qualitativo da realidade social. Buscou-se destacar, 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 produção de estilos de vida ou modos de existência. Para ilustrar a análise utilizou-se de material iconográfico a ser apresentado nas considerações finais.

## 5. Resultados da Pesquisa

### *O script: “receitas para que se conquiste um emprego”*

As informações oferecidas aos candidatos a respeito do processo seletivo, além de terem aumentado substancialmente em quantidade, conforme apontado por Ralston e Kirkwood (1999), tornaram-se mais detalhadas, como se pode observar. 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 a uma perspectiva atual de que cabe ao sujeito ser o gestor e o principal responsável pela manutenção e ascensão da vida 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 este como semelhante a uma venda (Case, 1997), ou a um espetáculo de representação (Kennedy, 1999), na qual o candidato é orientado a identificar o que o selecionador deseja e a se concentrar em atender às expectativas do mesmo.

A perspectiva da entrevista enquanto espetáculo de representação proposta por Kennedy (1999) remete à metáfora da dramaturgia de Goffman (1985), que compara as relações sociais a um grande teatro. Enquanto os outros autores, embora sem muita ênfase, aconselham a autenticidade, o “seja você mesmo” (Oliveira, 1999), Kennedy destaca que a entrevista de seleção não é uma situação natural e que ser espontâneo não seria, portanto, um bom conselho a ser dado a um candidato. Ao contrário, para a autora, é preciso representar, encenar o personagem denominado “O melhor de você”. 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.

Assim, como um ator ensaia várias vezes seu papel, para entrar em cena, os *websites*, jornais e livros consultados que apresentam orientações aos candidatos sobre a entrevista de seleção sugerem que se preparem para a entrevista, a fim de se transfigurarem no personagem que atenda às expectativas do selecionador (Case, 1997; Kennedy, 1999; Oliveira, 1999), conforme ilustra a assertiva a seguir: “*Você só vai conseguir o papel se tiver a aparência do personagem*” (Kennedy, 1999, p.76). Essa preparação envolve aprender as características desejáveis por parte dos selecionadores, elaborar respostas para perguntas mais comuns e ensaiá-las até que pareçam

naturais; elaborar perguntas que visam agradar o entrevistador; demonstrar interesse pelo cargo e pela empresa; pesquisar sobre a empresa para saber quais pontos enfatizar e qual traje utilizar na entrevista.

Segundo essas orientações, no espetáculo da entrevista de seleção só há espaço para os “heróis”, simpáticos a todos e leais a organização. Nesse sentido, comportamentos relacionados à estratégia de autopromoção que visa transmitir uma imagem de competência, de insinuação, buscando transmitir simpatia, e de exemplificação condizente a uma imagem de virtude moral (Jones e Pittman, 1982; Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995), são estimulados. “Vítimas” e “vilões” não são desejáveis, sendo desaconselhado aos candidatos empregarem comportamentos referentes às estratégias de suplicação e intimidação relacionadas, respectivamente, a imagens de fragilidade e de ameaça física ou verbal (Jones e Pittman, 1982; Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995).

Com relação a própria fala, o candidato-ator é aconselhado a decorar um “comercial sobre si mesmo”, destacando seus aspectos positivos, e utilizando palavras-chave como comprometido, líder, aprendizagem e desafio (Kennedy, 1999), o que corresponde a tática de auto-descrição que busca transmitir informações a respeito de si mesmo de forma direta (Leary, 1995).

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, enquanto 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 que moldar, não apenas seus comportamentos, mas o próprio corpo aos padrões vigentes que associam um corpo saudável a um ótimo desempenho.

Outro aspecto a ser destacado é que as orientações sobre processo seletivo são oferecidas pelos próprios selecionadores que indicam aos candidatos quais são as estratégias e as táticas de GI mais adequadas para que tenham maior oportunidade de contratação. Agem, dessa forma, como diretores, que indicam ao ator-candidato o personagem que desejam que ele venha a representar, apontando suas falas, suas expressões faciais e corporais; enfim, seu comportamento.

*O espetáculo: gerenciamento de impressão de candidatos e de selecionadoras em entrevista de seleção*

As falas de alguns dos candidatos entrevistados retrataram reações distintas diante do espetáculo. Alguns o percebem com certo temor, com receio de serem excluídos, enquanto 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. O GI pode ser percebido, não apenas pela identificação das estratégias e táticas empregadas pelos candidatos, durante as entrevistas de seleção observadas, mas também por suas falas na entrevista com a pesquisadora: “Aí um entrevistador numa empresa disse: ‘Olha, temos aqui os passos que tu tens que seguir, como que tu tens que te portar.’(...) A partir daquilo, ali eu procurei eu mesmo melhorar o meu modo de vestir, o modo de falar. Isso tudo é uma auto-ajuda.”  
(*subj.2:M/35a/desempregado/superior completo*)

Desta forma, com base nas informações obtidas nos *websites* de agência de emprego, entre outros, nos jornais e livros que oferecem orientações aos candidatos sobre a entrevista de seleção, bem como pelas experiências anteriores em processos seletivos, os candidatos buscam as estratégias e táticas de GI que lhes possibilitam transmitir as impressões que mais os aproximam do modelo de profissional ideal. Isso leva a pensar que, gradativamente, os sujeitos passam a ir forjando estilos de vida que Foucault (2000) denomina de docilidade dos corpos.

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

Tomando seus próprios comportamentos como algo dado e natural, os candidatos se apresentam 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, como fica claro na fala a seguir: “*Isso já está na veia. Faz parte da nossa educação desde pequeno; a gente tem isso enraizado dentro da gente. (...) os estereótipos estão*

Gerenciamento de impressão na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos

*mudando, e as pessoas têm que se ajustar. É um processo de camaleonismo que será normal daqui para frente*". (M/31a/ consultor autônomo/superior completo).

A fala apresentada 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", se encontra "enraizado dentro da gente" de tal modo, que o GI passa a ser compreendido como um "processo camaleônico".

Tanto nas entrevistas de seleção observadas quanto nas entrevistas individuais, os candidatos apresentaram discursos e comportamentos-padrão que visavam aproximá-los do tipo ideal de profissional presente na literatura. Desse modo, pode-se referir o processo da individualização como modo predominante de consumir a subjetividade, posto que esta produz sujeitos homogeneizados (Guattari e Rolnik, 1996) de que o trabalho, em seu modo capitalista de produção de bens e serviços, necessita. Cabe ressaltar que isso não se restringe aos candidatos, estendendo-se aos selecionadores, conforme se verá a seguir.

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 atrair os melhores candidatos. A estratégia de insinuação esteve presente nas selecionadoras de ambas consultorias, tendo se evidenciado durante as entrevistas de seleção, através de comportamentos como sorrir, 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 que compunha um cenário indicativo de 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-clientes, 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<sup>a</sup>/18 anos de exp.) apontou que a banalização dessas informações conduz a comportamentos padronizados e 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.

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 como 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.

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.

### ***O espetáculo se expande: tecendo considerações finais***

Diante da avalanche de 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. Os próprios responsáveis pelos processos seletivos, para além de explicitar aos candidatos suas expectativas, indicam-lhes, claramente, os modos de atendê-las. Isso se dá por meio de *websites* de agências de emprego, revistas, jornais, painéis informativos, livros, cursos e orientações face-a-face, que, por suas características, podem ser relacionados à indústria do *pop management* e à literatura de auto-ajuda.

Nota-se, nas orientações aos candidatos e na indústria do *pop management* e da literatura de auto-ajuda, a prescrição de receitas mágicas de sucesso e cura para os males de todos os tipos. 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. Desse modo, os candidatos se destacam, não apenas por suas qualificações, mas por sua *performance*, pelo quão convincente é o discurso que adotam, ao narrarem a si mesmos e sua carreira, durante a entrevista de seleção.

Ao adotar identidades flexíveis para se adequar às demandas do mercado, o sujeito passa por um processo que pode se chamado de camaleônico, no qual a transformação é aparente, imediata e reversível. A reversibilidade se mostra como algo fundamental, já que os modelos aos quais os sujeitos têm de se adaptar apresentam-se cada vez mais voláteis, alterando-se constantemente, como ilustra a tira de Dilbert apresentada na Figura 1.



Fonte: DILBERT. Zero Hora, Porto Alegre, 24 jan. 2002

### Figura 1: Camaleão em cena

Em um processo de individuação (Guattari e Rolnik, 1996) 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. Pelas transformações sofridas no cotidiano do trabalho, apresentam-no como um palco privilegiado, em que o papel de “profissional perfeito” é o mais requisitado e, no caso dos gerentes, tomado como imprescindível. Desse modo, a máscara adere à pele, e o sujeito não mais diferencia o personagem de si, como ilustra outra tira de Dilbert.



Fonte: ADAMS, Scott. *O princípio Dilbert*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997. p.105.

## Figura 2: Avaliações

Apresenta-se, neste momento, um mosaico de imagens, através do qual busca-se oferecer, por meio de imagens, um panorama dos aspectos aqui tratados, tanto no que se refere à teoria quanto à análise dos resultados e considerações finais (Figura 3)

Conforme apontam algumas capas de revista, o cenário atual tem sido exposto a um aumento da literatura *pop management* e de auto-ajuda, que oferece “receitas mágicas” para se vencer as adversidades e alcançar o sucesso (capas das revistas *Você S.A* e *Tudo*). Tais literaturas apresentam figuras idealizadas de profissionais, que mais se assemelham a um super-homem.

Diferentemente do super-herói dos quadrinhos, que esconde seus superpoderes, camuflando-se na figura de um homem comum, o sujeito contemporâneo esconde sua fragilidade e se mostra sempre forte, seguro, possuidor de características que também não o distinguem dos demais, já que todos interpretam o mesmo modelo de profissional em voga. Assim, os bastidores desse teatro revelam um ator solitário, exausto, após a *performance*, e preocupado com o próximo espetáculo (homem cabisbaixo).

O processo seletivo, que objetiva colocar “o homem certo no lugar certo”, ao mesmo tempo em que inclui, exclui os sujeitos do trabalho, podendo ser tomado como um dos modos de subjetivação contemporâneos que produz os sujeitos que o capital necessita para sobreviver. A

“mão” que inclui/exclui os sujeitos no mercado de trabalho está representada em duas fotografias que compõem o mosaico da capa: a da mão do artista (Fedi Casco), que adiciona o Chapolin, e a outra mão, que subtrai um sujeito de um determinado grupo.

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, que este corpo padronizado abriga. Tomada como modo de subjetivação, essa padronização remete à obra *Ejército en Trânsito* (fotografia do exército de Chapolins em argila), do artista paraguaio Fredi Casco. O exército de Chapolins, personagem cômico de um seriado mexicano, retrata os “sujeitos produzidos em fornada”, como referem Guattari e Rolnik (1996), e remete ao homem-irônico de Sennet (1999), incapaz de levar-se a sério, consumidor dos modismos gerenciais, da literatura de auto-ajuda, relacionado à fugacidade e aparência.

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.

Os processos de individuação que moldam os sujeitos já não mais permitem que singularidades se façam notar, conforme a obra *Ejército en Trânsito*, de Fredi Casco, e a imagem de dois executivos se saudando. Diante disso, se pode perguntar, a partir da imagem de indivíduos sem rosto: “Quem somos nós?” “Quem está atrás da máscara?”.

A figura do camaleão remete ao eixo central das questões aqui discutidas. É o símbolo do homem-camaleônico, portador de identidades flexíveis, que busca se apresentar ao sabor das necessidades do mercado, mantendo-se sempre em alerta, esperando a próxima mudança, que lhe exigirá uma outra coloração.

Nesse contexto, o gerenciamento de impressão 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 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 e de selecionadores, em

entrevista de seleção, indica que os sujeitos são constituídos pelas estratégias e táticas de GI que consomem.



Fonte: Figuras diversas provenientes de revistas e *websites* (São Paulo, abr. 2001; São Paulo, 15 abr. 2001;

Gerenciamento de impressão na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos

Disponível em: <www.supermanhomepage.com>. Acesso em: 12 nov. 2001; *Tudo*, São Paulo, p.60, 15 abr. 2001. Crédito: Image Bank; Disponível em: <www.terra.com.br/bienaldomercusul>. Fotografia: Bárbar Nickel; *HSM Management*, São Paulo, v.5, n.27, p.110, jul./ago. 2001. Crédito: Stock Image.

Campanha publicitária da Dextron Consulting. *HSM Management*, São Paulo, v.5, n.27, p.33, jul./ago. 2001; *HSM Management*, São Paulo, v.5, n.27, p.112, jul./ago. 2001; Disponível em: <http://pagina.de/animais>. Acesso em: 12 nov. 2001.)

### **Figura 3: Mosaico de imagens**

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.

## **6. Referências Bibliográficas**

- 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.
- COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Atlas, 2000.
- COUTO, Edvaldo . Estética e virtualização do corpo. *Fronteiras*, v.1, n.1, p.63-75, dez. 1999.

- ECHEVESTRE, 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.
- ENRIQUEZ, Eugéne. Interioridade e organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001b. cap. 6, p.173-187.
- FONSECA, Tania Mara G. Cenários futuros para a gestão de pessoas no trabalho: uma contribuição em torno da temática trabalho e subjetividade. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v.7, p.177-188, 1995a.
- FONSECA, Tania Mara G. Trabalho e subjetividade. *Educação, Subjetividade e Poder*, Porto Alegre, v.2, n.2, p.18-21, abril 1995b.
- FOUCALT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- 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.
- JONES, E. E.; PITTIMAN, 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.
- 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, 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.
- PALHARINI, Francisco de A. Anotações para uma discussão sobre a filosofia da “qualidade” e suas repercussões na psicologia. *Revista do Departamento de Psicologia UFF*, v.7, n.23, p.124-134, 1995.
- 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, D. (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas: Papyrus, 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.; 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, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* [s.l.]: 1997. CD-ROM.

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.