



**Mirilane Saraiva da Silva**

**Expertise interacional em entrevistas de emprego**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Estudos da Linguagem da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Letras/Estudos da Linguagem.

Orientador: Profa. Maria do Carmo Leite de Oliveira

Rio de Janeiro  
Abril de 2014



**Mirilane Saraiva da Silva**

## **Expertise interacional em entrevistas de emprego**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Estudos da Linguagem da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profa. Maria do Carmo Leite de Oliveira**

Orientadora  
Departamento de Letras – PUC-Rio

**Profa. Liana de Andrade Biar**

Departamento de Letras – PUC-Rio

**Profa. Sonia Bittencourt Silveira**

UFJF

**Profa. Denise Berruezo Portinari**

Coordenadora Setorial do Centro de Teologia  
e Ciências Humanas – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 14 de abril de 2014.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Mirilane Saraiva da Silva**

Graduou-se em Letras (Português-Literaturas de Língua Portuguesa) na Universidade Estácio de Sá – UNESA – em 2007. Especializou-se em Língua Portuguesa, pelo Instituto de Língua Portuguesa Liceu Literário Português, em 2012. Atua como professora de língua portuguesa no Estado do Rio de Janeiro.

#### Ficha Catalográfica

Silva, Mirilane Saraiva da

Expertise internacional em entrevistas de emprego/  
Mirilane Saraiva da Silva; orientador: Maria do Carmo Leite  
de Oliveira. – 2014.

166 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade  
Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Letras, 2014.

Inclui bibliografia

1. Letras – Teses. 2. Entrevista de emprego. 3. Análise  
retórica do discurso. 4. Expertise interacional. 5. Linguística  
aplicada das profissões. I. Oliveira, Maria do Carmo Leite  
de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.  
Departamento de Letras. III. Título.

CDD: 400

Para minha mãe, Rita, e meu pai, Marcos,  
pelo amor, apoio e incentivo constantes.

## Agradecimentos

A Deus, por iluminar os meus caminhos e abençoar a minha vida, a minha família e aos amigos queridos.

Aos meus pais, pela educação, amor, paciência e incentivo. Vocês me ensinaram a lutar pelos meus sonhos, a ter força e coragem para superar os obstáculos e a seguir sempre em frente. Obrigada por me amarem e cuidarem de mim.

À minha orientadora, Maria do Carmo Leite de Oliveira, pelos ensinamentos, por ter me dado condições de continuar o sonho do mestrado, pela sua paciência, por ter confiado em mim e compartilhado comigo os seus conhecimentos, sem os quais eu não teria conseguido desenvolver esta pesquisa. Agradeço-lhe por todos os momentos de dedicação, atenção, carinho e amizade.

Às professoras Sônia Bittencourt Silveira e Liana de Andrade Biar, pela disponibilidade para participar da minha Banca de Mestrado. Obrigada pelo tempo dedicado à leitura deste trabalho.

À PUC-Rio e ao CNPq pelos auxílios concedidos, que me permitiram a realização do trabalho.

À professora Inês Miller, pelo seu carinho, pelos preciosos ensinamentos em suas aulas, pela disponibilidade em me ajudar com a revisão do *abstract* e pela torcida.

À empresa pesquisada, por me receber, pela colaboração com a pesquisa, por ter se mostrado sempre disposta a me atender. O meu sincero agradecimento a todos os seus funcionários, em especial, às profissionais do RH, às entrevistadoras.

Aos participantes da pesquisa, os entrevistados, por terem aceitado colaborar com este trabalho.

## Resumo

Silva, Mirilane Saraiva da; Oliveira, Maria do Carmo Leite de (Orientadora). **Expertise interacional em entrevistas de emprego**. Rio de Janeiro, 2014. 166p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Letras, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O sucesso de um candidato numa entrevista de emprego depende em grande parte do domínio do conhecimento sobre aquela atividade e de competências e habilidades no gerenciamento da relação com o entrevistador e de sua autoapresentação. Neste trabalho, procura-se contribuir para a descrição de algumas manifestações desse tipo de expertise interacional, construindo conhecimento de relevância tanto para entrevistadores quanto para aqueles envolvidos no processo de formação de profissionais. À luz dos estudos sobre análise retórica do discurso, foram analisadas três entrevistas de candidatos a um posto de trabalho numa empresa transnacional. A pesquisa mostra que os candidatos diferem quanto ao grau de expertise interacional, no que se refere à compreensão dos objetivos das contribuições da entrevistadora e do papel do entrevistado; à capacidade de fazer uma autoapresentação alinhada aos valores da empresa e às exigências do cargo; e de tornar convincente as reivindicações das competências e habilidades testadas pela entrevistadora.

## Palavras chave

Entrevista de emprego; análise retórica do discurso; expertise interacional; Linguística Aplicada das Profissões.

## Abstract

Silva, Mirilane Saraiva da; Oliveira, Maria do Carmo Leite de (Advisor). **Interactional expertise in employment interview.** Rio de Janeiro, 2014. 166p. MSc Dissertation – Departamento de Letras, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The success of a candidate in a job interview largely depends on the interviewee's background knowledge about the activity and on the competences and skills in managing the relationship with the interviewer and his self-presentation. In this research, we seek to contribute to the description of some manifestations of this type of interactional expertise, building knowledge of practical relevance for both the interviewer and for those involved in the training of professionals. Based on studies about rhetorical discourse analysis, three interviews of candidates to a job opportunity in a transnational corporation were analyzed. The research shows that candidates differ in their level of interactional expertise, concerning the understanding of the goals of the interviewer's contributions and of the interviewee's role; the ability to make a self-presentation according to the company values and job requirements; and convincingly make claims of competences and skills tested by the interviewer.

## Keywords

Employment interview; rhetorical discourse analysis; interactional expertise; Professional Applied Linguistics.

# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>11</b>
<b>2. O mundo do trabalho e o acesso ao mercado de trabalho</b>	<b>15</b>
2.1. O mundo do trabalho na contemporaneidade	15
2.2. Os discursos sobre o acesso ao mercado de trabalho	25
<b>3. A expertise interacional em entrevista de emprego</b>	<b>33</b>
3.1. Visões sobre expertise para interagir	33
3.2. Manifestações de expertise interacional	35
3.2.1. A competência para se autoapresentar	36
3.2.2. A habilidade de se mostrar empático	39
3.2.3. A expertise retórica	43
3.2.3.1. Accounts	44
3.2.3.2. Categorização	45
3.2.3.3. Narrativa	46
<b>4. Metodologia</b>	<b>51</b>
4.1. Geração e transcrição de dados	51
4.2. Tratamento dos dados	52
4.3. Contextualização da pesquisa	53
<b>5. A Escuta Ativa</b>	<b>61</b>
<b>6. A autoapresentação na construção da história de vida profissional</b>	<b>73</b>
<b>7. A expertise retórica</b>	<b>93</b>
7.1. em perguntas sobre o domínio do inglês	93
7.2. em perguntas sobre atributos	101
<b>8. Considerações Finais</b>	<b>125</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>127</b>
<b>Anexos</b>	<b>133</b>
Anexo I: Convenções de transcrição	134
Anexo II: Entrevistadora Elisa/entrevistado Fábio	135
Anexo III: Entrevistadora Elisa/ entrevistado João	144
Anexo IV: Entrevistadora Ana/entrevistado Sérgio	153
Anexo V: Matérias sobre comportamentos em entrevista de emprego divulgadas na mídia	161



## Lista de Quadros/ Figuras

Quadro 1: Níveis de competências organizacionais / Strategies and Performance: competing through competences. Adaptado de Mills, Platts, Bourne, Richards (Por Fleury, 2002, p. 13, em Menezes, 2008).	17
Figura 1: Interdependência entre as competências empresariais, organizacionais e profissionais no cenário contemporâneo (Capítulo 2).	18
Figura 2: Integração entre CHA, valor agregado e resultados (Capítulo 2).	22
Figura 3: Processo seletivo como uma figura de afunilamento (Capítulo 2).	23

“Mesmo o melhor mecânico pode falhar como supervisor por falta de inteligência social”

(Edward Thordike, 1920)

“Os sujeitos sociais esforçam-se para construir sua identidade, moldar sua imagem social  
(...) eles são atores que se exibem e que, em um esforço mais ou menos constante de  
encenação visam a se distinguir, a dar a ‘melhor impressão’, enfim, a se mostrar e a se  
valorizar”

(Bourdieu, 2004:42)

## Introdução

Os avanços das tecnologias de comunicação e informação e a globalização da economia têm trazido impactos de diferentes ordens para a vida social como um todo. No que diz respeito ao ambiente de negócios, as organizações vêm enfrentando o desafio de reconfigurarem seu modelo de gestão e atraírem talentos de modo a melhor se ajustarem a um cenário competitivo e de mudanças cada vez mais aceleradas.

Nesse contexto, as organizações veem-se sob a pressão de identificar os parâmetros que devem guiar os processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de líderes capazes de atender às demandas de um mercado de trabalho globalizado (Echeveste et al., 1999). Por sua vez, os profissionais procuram renovar suas competências e habilidades de modo a atender às demandas da nova ordem do trabalho.

De acordo com Capelli (1999), a lógica de mercado foi levada para dentro das relações de trabalho, uma vez que a tônica dominante passa a ser a da competitividade e da geração de resultados. Como resume Oliveira (2007), são valorizados profissionais que sejam capazes de inovar, de pensar e agir por si sós, de fazer intervenções no mundo organizacional (Echeveste et al., 1999); de apresentar uma identidade portfólio (GEE, 1996; 2000); de ‘textualizar’ o trabalho, como parte da sua competência de trabalhador (IEDEMA, 2003).

É, nas entrevistas de emprego, que as organizações avaliam que profissionais exibem o perfil desejado e melhor se alinham aos valores e cultura da empresa, o que favorecerá o aumento de sua vantagem competitiva e o alcance de suas metas.

Um aspecto crucial na avaliação dos candidatos a emprego é a sua competência/ habilidade para se autoapresentar de modo convincente e coerente com o currículo apresentado e alinhado com as expectativas da empresa. Para Roberts (2012, p. 408), “a entrevista de seleção, com suas restrições interacionais, suposições ocultas e (co) construídas e de natureza subjetiva, prejudica todo aquele que desconhece os seus requisitos institucionais”. Sofrem a penalidade

linguística todos que são excluídos por sua dificuldade em interagir de modo apropriado àquela atividade.

Como aponta a autora, os entrevistados nem sempre entendem o que é aquela atividade, o que subjaz às perguntas e contribuições da entrevistadora, qual o seu papel e como devem se alinhar à entrevistadora e à organização. Como aponta Roberts (2012, p. 408), a penalidade linguística que sofrem os eliminados do processo de seleção é mais uma manifestação do uso da linguagem como um capital simbólico (Bourdieu, 1991).

Na mesma linha e no âmbito de um projeto maior, desenvolvido por Oliveira (2013), com o apoio do CNPq, sobre expertise interacional e práticas profissionais, dirigimos nosso olhar neste trabalho para o modo como candidatos a emprego interagem em entrevistas de seleção de uma empresa transnacional.

Orientam nossa pesquisa as seguintes perguntas: *que aspectos de expertise interacional podem ser observados numa entrevista de emprego? Que tipos de conhecimento sobre a atividade são necessários para agir eficazmente? Como é construída a narrativa de trajetória profissional? Como reivindicar eficazmente o domínio de competências e habilidades requeridas pela empresa e para o cargo?*

### **Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é o de contribuir para uma melhor compreensão dos aspectos que podem ser considerados como manifestações de expertise interacional em contextos institucionais.

### **Objetivos intermediários**

Para alcançar esse objetivo, propomo-nos a examinar a competência e habilidade do candidato para:

- I) Estabelecer empatia com a entrevistadora.
- II) Construir uma narrativa de experiência profissional que projete um perfil de profissional alinhado aos valores da empresa e às exigências do posto de trabalho.

III) Tornar coerente e convincente a reivindicação de competências e habilidades questionadas durante a entrevista.

### **Relevância do estudo**

A competência para interagir tem sido destacada tanto em textos científicos quanto em textos de divulgação e sob diversos rótulos. No âmbito da psicologia, por exemplo, ela é vista como um tipo de inteligência – a interpessoal – e tem como foco a empatia. Em textos de divulgação sobre gestão, ela é apresentada como um importante atributo do perfil de profissionais desejado e é nomeada como competência interpessoal. Como Oliveira (2013), entendemos, no entanto, que o conceito de expertise compreende conhecimentos e habilidades de diferentes naturezas e altamente sensíveis às atividades em que se manifestam. Acreditamos, portanto, que a presente dissertação pode contribuir para uma descrição mais ampla e precisa desse construto.

Ressalta-se, ainda, o fato de que o grau de expertise demonstrado por um indivíduo num dado encontro tem consequências, implicações sociais, tanto para esse indivíduo quanto para as instituições que ele representa. Alinhamo-nos, portanto, à proposta de uma Linguística Aplicada das Profissões (Sarangi, 2006), que busca construir o conhecimento não só de relevância social, mas também de relevância para a prática profissional.

Para os educadores, por exemplo, desenvolver a expertise interacional de seus alunos pode contribuir para a construção de uma sociedade menos excludente. Não basta ensinar a língua padrão, se não se capacita o aluno a encontrar os melhores meios para interagir eficazmente nas diferentes situações sociais.

Para os profissionais da área de Recursos Humanos, conhecer melhor como a sua avaliação de um candidato está sustentada não só no que o candidato diz, mas no como ele interage numa dada atividade, pode ajudá-lo a melhorar sua *performance* profissional.

Situado o tema, os objetivos e a relevância do estudo, apresentamos a estrutura da dissertação. No segundo capítulo, revisamos a literatura, que situa o mundo do trabalho no cenário da globalização e descreve o novo perfil de profissional desejado frente a essa nova configuração do mercado de trabalho. Em

seguida, apresentamos o discurso da mídia e o discurso científico sobre entrevistas de emprego.

No terceiro capítulo, apresentamos os fundamentos teóricos que norteiam a pesquisa e fornecem a sustentação da análise realizada neste estudo. Primeiramente, tratamos do conceito de expertise interacional, destacando as visões sobre o que vem a ser a competência para interagir, as manifestações da expertise e a competência para se autoapresentar, situando o estudo do tema no âmbito da Linguística Aplicada das Profissões. Abordamos, em seguida, a literatura sobre empatia, buscando discutir as habilidades em se mostrar empático, bem como discutimos a expertise retórica, descrevendo, a partir dos pressupostos da análise retórica, os recursos usados na análise, tais como *accounts*, categorização e narrativa.

No quarto capítulo, tratamos da metodologia adotada, descrevemos os dados de análise e contextualizamos a pesquisa. No quinto, sexto e sétimo capítulos, apresentamos os resultados da análise, respectivamente, o gerenciamento da relação interpessoal, a busca pela empatia com a entrevistadora, por meio de manifestação de escuta ativa, a autoapresentação na construção da história de vida profissional e expertise retórica em respostas a perguntas que testam certas competências/habilidades/conhecimentos.

No oitavo capítulo, são apresentadas as considerações finais, com base nas perguntas de pesquisa, na análise e nos resultados a que chegamos por meio dela.

## 2

### O mundo do trabalho e o acesso ao mercado de trabalho

Neste capítulo, revisamos, na primeira seção, a literatura que situa o mundo do trabalho na contemporaneidade e que descreve o perfil de profissional desejado para enfrentar as novas demandas profissionais. Na segunda seção, apresentamos o discurso da mídia e o discurso científico sobre entrevista de emprego.

#### 2.1

##### O mundo do trabalho na contemporaneidade

###### A nova ordem do trabalho

A Psicologia e a Administração são duas áreas que tem se ocupado em discutir e traçar as características do macro-contexto organizacional da atualidade. Os estudos realizados nessas áreas do conhecimento apontam o fenômeno da globalização, as inovações tecnológicas e a agilidade das comunicações como temas cruciais para compreender a dinâmica das novas corporações, seus desafios, tendências e exigências em face do cenário atual. Conforme Webster, (1992, em Echeveste et al. 1998, p. 168), o acirramento da concorrência, os rápidos avanços da tecnologia de informação e, principalmente, a globalização da economia atuaram como catalisadores no desenho de um novo ambiente de negócios.

Nesse novo ambiente corporativo, as organizações têm o desafio de manter a competitividade e estabelecer estratégias de participação nos mercados em que atuam. Dessa maneira, as transformações no mundo do trabalho requerem novas diretrizes para a atuação empresarial. Como Echeveste et al. comentam:

O mercado globalizado – caracterizado pela ausência de fronteiras, empresas sem pátria e produtos sem nacionalidade – enfoca novas diretrizes para a atuação empresarial, conforme Wind (1998), tais como criação de valor, flexibilidade e aprendizagem, tecnologia da informação, multifuncionalidade e formação de redes a partir do estreitamento dos relacionamentos intra e interorganizacionais.

(Echeveste et al., 1998, p. 168)

Os reflexos da economia global nas empresas, então, podem ser discutidos em termos de atributos valorizados e exigidos, tais como agilidade, flexibilidade, competitividade, adoção de espírito global (Moran, Harris e Scripp, 1997), dentre outros que as organizações globais tendem a incorporar em obediência a esse novo paradigma sócio-econômico. Essas características exigidas das empresas para atuação no mercado globalizado são tratadas na literatura da Administração por meio do conceito de competências organizacionais, que englobam níveis essenciais, distintivos, organizacionais e individuais.

Segundo Menezes (2012, p. 3), inicialmente esse conceito foi entendido por Fleury e Fleury (2008) como uma otimização do portfólio de recursos pertencentes à empresa (*resource based view of the firm*), tais como infraestrutura, finanças, marca, imagem, sistemas administrativos, recursos humanos, etc. O autor acrescenta que o entendimento do potencial desses recursos e sua articulação propiciaram não só a vantagem competitiva, como também “as estratégias competitivas capazes de viabilizar o negócio” (MENEZES, *Ibidem*).

O quadro a seguir, adaptado de Fleury e Fleury, (2008, em Menezes, op. cit., p. 5) ilustra esses níveis de competência, definidos por Mills, Platts, Bourne e Richards (2002) e observados no ambiente organizacional (Fleury e Fleury, 2008, p. 34):



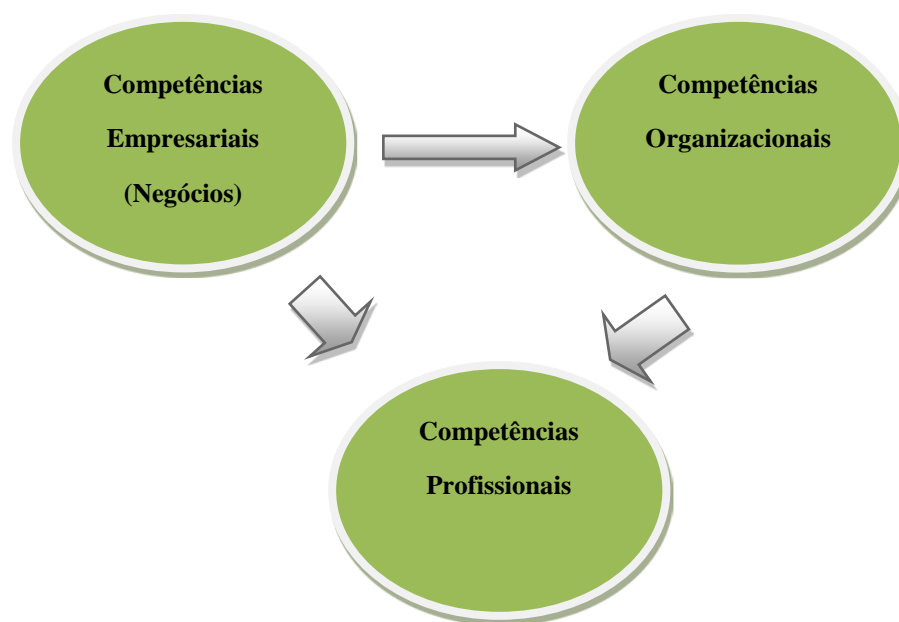
Quadro 1: Níveis de competências organizacionais/ Strategies and Performance: competing through competences. Adaptado de Mills, Platts, Bourne, Richards (Por Fleury, 2002, p. 13, em Menezes, 2008).

<b>Competências Essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são a chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
<b>Competências Distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
<b>Competências Organizacionais</b>	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Menezes (*Ibidem*) destaca que outras competências têm sido acrescentadas a estas do quadro acima por autores que se dedicam ao tema e, segundo ele, outra competência que merece destaque é a chamada competência de gestão, que o autor define como “a capacidade da empresa de integrar e potencializar, de forma otimizada, as grandes competências: organizacionais, essenciais, gerenciais e pessoais” (p.5).

Esse modelo de competências na organização exerce grande influência nas novas contratações, em que é esperado que os profissionais as incorporem e tenham competências individuais/ profissionais alinhadas com as exigências da nova ordem do trabalho e com as competências que são valorizadas pela empresa para a qual se candidatam.

**Competências interdependentes**



**Figura 1:** Interdependência entre as competências empresariais, organizacionais e profissionais no cenário contemporâneo. Adaptado de Menezes (2012, p. 9).

A articulação dessas competências, exigência das mudanças geradas pela globalização, se tornou o grande desafio para a Gestão de Recursos Humanos, que passa a ter como objetivo “a contribuição dos indivíduos para o sucesso do negócio. Precisa considerar fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e seus resultados de forma que estejam alinhados com o contexto e à estratégia da empresa” (MENEZES, 2013, p. 10).

Essas mudanças impactam não apenas a contratação de novos profissionais, mas as relações de trabalho como um todo. A necessidade de gerenciar os conflitos no ambiente de trabalho, por exemplo, em muito se dá em função de nem todos estarem preparados para lidar, na prática, com essas novas demandas. A esse respeito, Echeveste et al. chamam a atenção para outro desafio enfrentado pelos responsáveis da área de recursos humanos: “exercer a liderança da transformação, interagindo com funcionários de todos os níveis, transformando-os em agentes de mudança, conscientizando-os e habilitando-os para o ambiente emergente” (MORAN, HARRIS E STRIPP, 1997, em ECHEVESTE, 1998, p. 169).

Esse cenário de aceleradas transformações e exigências de adaptação a elas na mesma velocidade modificou bastante o perfil dos trabalhadores. Para manterem-se ou ingressarem no mercado de trabalho, é exigido deles a habilidade de lidar com as complexas relações de trabalho, exigindo que eles se renovem constantemente, assumam novas posturas a fim de sustentar vantagens competitivas e agregar valor às organizações e ser reconhecido como um membro/representante delas. Assim sendo, como salientado por Echeveste (*Ibidem*, p. 171), os papéis e interações reciclam-se de acordo com as mudanças que se propagam. A incorporação, portanto, das competências necessárias para atuação nesse contexto e a habilidade para torná-las evidentes e consistentes nas diversas situações (reunião de trabalho, gerenciamento de relações com os colegas de trabalho, entrevistas de emprego, etc.) parece ser o grande desafio enfrentado pelos indivíduos no século XXI.

### **O novo perfil profissional**

Realizando um levantamento quantitativo dos atributos mais valorizados e requisitados por executivos de empresas de diferentes segmentos e portes, Echeveste et al. apontam que há uma variação no grau de importância atribuído a esses atributos em decorrência dos estágios de operação das companhias: nacional e as de controle estrangeiro (multinacionais e transnacionais) e, também, em função do tipo de setor: confecções e têxtil, comércio, química e petroquímica, farmacêutica, plásticos e borracha, limpeza e higiene, automóveis e peças, mecânica, comunicações, etc. Segundo os autores, as empresas de controle nacional tendem a atribuir maior importância a itens, tais como humildade e gosto pelo que faz, enquanto as de controle estrangeiro revelaram valorizar mais a abertura de novas ideias, trabalho em equipe, predisposição para correr riscos, visão estratégica, gerenciamento de conflitos, flexibilidade, dentre outros.

Em relação aos setores de atuação das empresas pesquisadas pelos autores, destacam-se, por exemplo, valorização à integridade, capacidade de decisão e liderança, visão estratégica, trabalho em equipe na maioria dos setores arrolados. Competências como desenvolvedor de pessoas e capacidade de lidar com aspectos sociais e éticos foram listados, respectivamente, pelos setores de comunicações e química e petroquímica, farmacêutica, plásticos e borracha, limpeza e higiene.

Por meio dessa descrição, os pesquisadores traçaram o novo perfil profissional para executivos brasileiros, dentre os atributos mais importantes estão: integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, trabalho em equipe, foco nos resultados, ética, motivação, pró-atividade e habilidade para o trato pessoal (ECHEVESTE et al., *op. cit.*). Outras variáveis também foram consideradas, como volume de vendas no ano de 1996. Empresas que apresentam decréscimo no volume de vendas atribuíram maior importância aos atributos criatividade, predisposição para correr riscos e resolução de problemas. Esses dados mostram que o momento que a empresa está vivendo e suas especificidades influenciam na escolha de atributos. A justificativa para tais diferenças, conforme Echeveste et al., é a diferença cultural entre os recursos humanos nos diversos países.

Considerando os traços comportamentais pessoais e profissionais, Echeveste et al. (*Ibidem*) reúnem esses atributos em três grandes blocos, a saber: i) atitudes/valores; ii) competências/habilidades e iii) conhecimentos. A definição de competências/habilidades por eles apresentada consiste em aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais e, por conhecimentos, consideram “um conjunto de informações que instrumentalizam os executivos para as suas atividades gerenciais, como o saber que o indivíduo deve possuir para que atenda às exigências do mercado” (ECHEVESTE, p. 173).

A definição de Scott B. Parry (em Leme 2012) para o conceito de competências é a seguinte:

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Scott B. Parry (em Leme, *Ibidem*, p. 20)

Competência (CHA) é a junção de conhecimento, habilidade e atitude. De acordo com Leme (*Ibidem*), o conhecimento é o saber, corresponde ao que aprendemos na escola, universidade, nos livros, no trabalho e na vida. A habilidade, por sua vez, é o saber fazer, é tudo aquilo que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia. Já a atitude é a motivação para o exercício de um determinado conhecimento. O autor separa o CHA em dois blocos: i) competências técnicas: tudo aquilo que o profissional precisa ter para

desempenhar o seu papel e ii) competências comportamentais: dizem respeito ao diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados. Leme afirma que essa divisão é feita apenas por uma questão didática, tendo em vista que todas as competências precisam de um CHA. O autor critica o tipo de processo de mapeamento de competências com a separação do CHA (ver a divisão tripartida de Echeveste et al. acima), por considerar que esta divisão levará a um exaustivo trabalho que não contribui para o processo, além de promover uma mistura de processos, procedimentos e tarefas. Leme propõe como solução trabalhar com uma descrição da função que não contemple procedimento e processo e separar apenas o CHA entre competências técnicas e comportamentais.

Para os propósitos do nosso trabalho, vamos nos ater apenas à importância dada essas competências, sobretudo às comportamentais na nova ordem do trabalho, para o perfil de profissional desejado, comumente descrito como **multifuncional, adaptável a mudanças, flexíveis, autogestores**, sendo este perfil ao mesmo tempo antagônico em conformidade com a nova ordem econômica e ao perfil das empresas globais. Como argumenta Handy (1995, em Echeveste, *op. cit.*, p. 169) as empresas mais do que nunca:

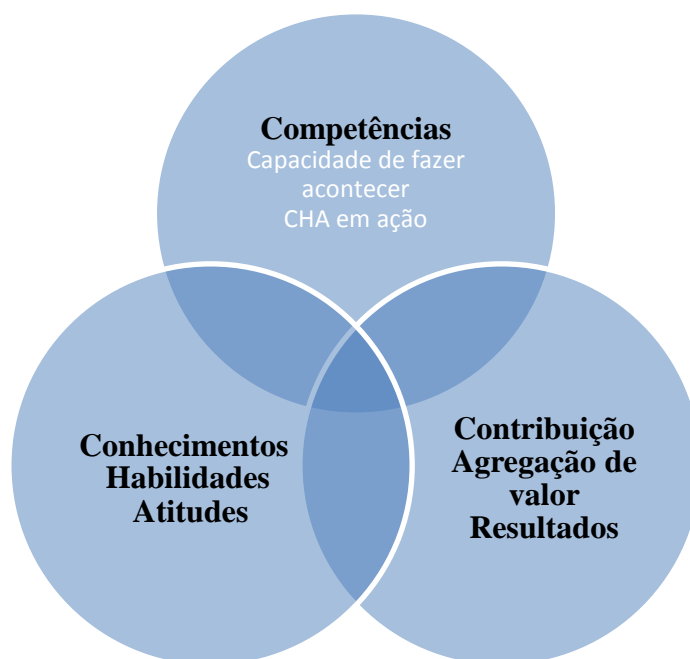
“precisam ser globais e locais, pequenas de certo modo e também grandes, centralizadas uma parte do tempo e descentralizadas na maior parte. É esperado que os operários sejam ao mesmo tempo autônomos e integrantes de uma equipe, e que os gestores deleguem mais e, simultaneamente, controlem mais”

(HANDY, 1995)

O desafio que se impõe ao colaborador é perceber o grau de importância atribuído a esses atributos nos diferentes contextos de trabalho, além de mostrar (de forma estratégica) que possui os comportamentos buscados numa dada competência. Tais atributos, no entanto, estão sempre mudando de posição na escala de valor, conforme as variáveis apontadas por Echeveste et al.

Além dessas competências, destacam-se, como mostrou Echeveste: trabalhar em equipe, focar nos resultados, ser resolvidor de problemas, inteligência emocional, entre outras. Para cargos de gestão e outros também de nível hierárquico elevado, são requisitados também, características comportamentais como liderança, tomada de decisão e orientação estratégica. Nesse cenário, é esperado que os profissionais em busca de uma colocação no mercado de trabalho busquem atender não só às exigências técnicas de cada

segmento ou função, como também a essas competências comportamentais, que vem sendo cada vez mais requisitadas em entrevistas de seleção, além de contribuir para a agregação de valor e resultados:

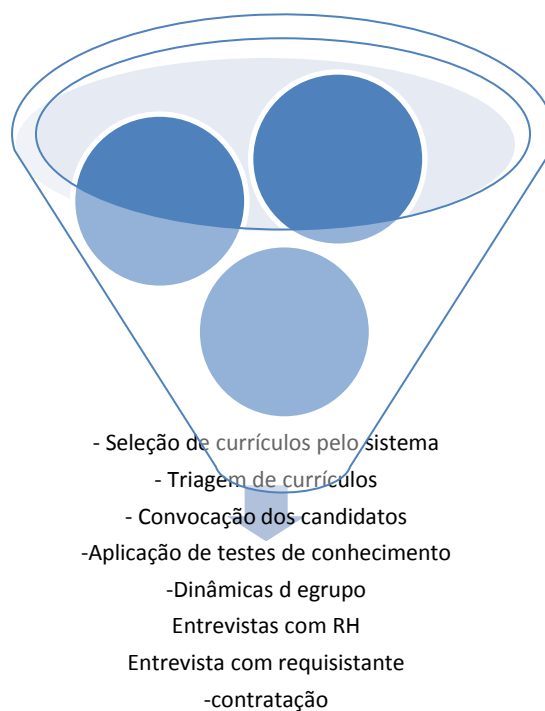


**Figura 2:** Integração entre CHA, valor agregado e resultados, adaptada de Menezes, 2012, p. 21.

Na mesma linha, Leme afirma que um processo seletivo estratégico deve ter como foco a busca por profissionais alinhados aos objetivos organizacionais. A base da Gestão de Pessoas por Competências é o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), porém, o autor chama a atenção para a necessidade de ampliação do conceito de seleção por competências, já que um efetivo processo de seleção por competências não deve ficar apenas no CHA. “É preciso identificar, no colaborador, os resultados que obteve, suas conquistas e o que acrescentou para a organização, ou seja, qual foi sua efetiva ‘entrega’” (LEME, 2012, P. 21, grifo do autor). Ele acrescenta, portanto, quatro perspectivas básicas para mensurar o desempenho do colaborador: i) Técnica; ii) Comportamental; iii) Resultados; iv) Complexidade. Esta última diz respeito à descrição da função.

Como destaca Leme, a porta de entrada da empresa é a seleção. Esta, portanto, deve ser bem planejada e estratégica, não se limitando a preencher uma

vaga que foi aberta. O seu desafio é perceber se os valores do futuro colaborador são compatíveis com os valores da empresa requisitante. A avaliação dessa compatibilidade se dá em todas as etapas do processo, sendo mais complexa na etapa da entrevista.



**Figura 3:** Processo seletivo como uma figura de afunilamento, adaptado de Leme (Ibidem, p. 65).

A figura acima serve para ilustrar as sequências de um processo seletivo, pois como observa o autor, essa sequência pode variar de acordo com o estilo de cada recrutamento e seleção de cada empresa. Pelo contexto do mercado de trabalho apresentado acima, fica claro porque os processos seletivos são vistos nos manuais como um “funil”, pelo qual poucos profissionais conseguem passar, sendo cada vez maior a preocupação em desenvolver habilidades individuais para aquisição e manutenção de emprego, devido ao mercado de trabalho ter se tornado mais restrito e exigente (Sarriera et al., 1999, em Grisci et al., 2004, p. 73).

A entrevista é considerada, nos manuais de seleção, como a etapa decisiva do processo seletivo. Silveira (1998), revisando esses manuais, afirma que o termo entrevista de emprego “engloba diferentes tipos de entrevista em função dos seus objetivos, que podem ser os de recrutar, selecionar, acompanhar desempenho, avaliar desligamento” (CHIAVENATO, em SILVEIRA, Ibidem, p. 14).

De acordo com Lodi (1981), a entrevista consiste num método verbal de coleta de informações sobre os candidatos, apresentando-se como uma conversação dirigida a um propósito definido (Em Silveira, *Ibidem*, p. 14).

Silveira, citando Lodi (*Ibidem*), acrescenta ainda que a entrevista apresenta uma introdução, um corpo e uma conclusão. A introdução visa a estabelecer um tom de cordialidade, momento em que o entrevistador pergunta se o candidato conhece a empresa ou como tomou conhecimento da vaga. Já o corpo da entrevista é composto pelas seguintes áreas: histórico profissional/ formação acadêmica/ vida familiar/ vida social. O objetivo da história profissional é verificar a experiência anterior do candidato e sua relevância para o cargo a que concorre. A história educacional tem por objetivo obter informações sobre educação e atividades extracurriculares e, por fim, a vida familiar e social objetiva traçar um perfil comportamental do entrevistado.

As respostas dadas pelos candidatos são avaliadas pelos entrevistadores, seguindo critérios como: relevância, especificidade, clareza mental e extensão (Silveira, 1998). Conforme Lodi, (*Ibidem*) são consideradas inadequadas respostas parciais que não satisfazem pelo volume oferecido, resposta que foge ao âmbito da pergunta, não resposta: monossilábicos, etc. Como possíveis causas o autor aponta: o candidato não ter percebido o objetivo da pergunta ou o tipo de resposta pretendida pelo entrevistador, entre outras. (LODI, 1981, em SILVEIRA, p. 15).

Tendo em vista que a meta dos candidatos é obter a aprovação neste tipo de encontro, podemos afirmar que eles buscam realizar um trabalho de autoapresentação, que impressione o entrevistador, fazendo com que este o avalie positivamente. Para isso, tentam maximizar os seus pontos fortes de acordo com o que acreditam que está sendo valorizado e tendem a minimizar ou mitigar as eventuais lacunas. Muitos desses profissionais recorrem ao discurso da mídia sobre como enfrentar uma entrevista de emprego em busca de uma “receita” para dizer aquilo que o entrevistador deseja ouvir. O problema é que na tentativa de obterem êxito nesta etapa crucial do processo seletivo, os profissionais acreditam que saber o que dizer e decorar a lista de competências valorizadas no mercado é a chave para abrir as portas deste tipo de encontro *gatekeeping*. No item a seguir, apresentaremos as recomendações que a mídia oferece ao público sobre o que deve ou não ser dito e as “dicas” de especialistas sobre como se comportar em entrevistas de emprego.



## 2.2

### Os discursos sobre o acesso ao mercado de trabalho

Uma porta tradicional de acesso ao mercado de trabalho é a entrevista de seleção de candidatos. Nesta seção, examinamos o tratamento dado a essa atividade tanto pela mídia quanto pela área dos estudos da linguagem.

#### O discurso da mídia sobre entrevista de emprego

Como apontamos, os processos seletivos inserem-se num contexto de exigências quanto a habilidades/competências/qualificações (Echeveste et al.), em que se impõe um modelo padronizado de profissional ideal. Espera-se que as pessoas em busca de uma oportunidade no mercado de trabalho espelhem esse perfil nas entrevistas. A vasta literatura de Recrutamento e Seleção tem se dedicado a orientar os profissionais como compor este modelo. Numa linha de produção de conhecimento denominada de autoajuda, encontram-se uma série de informações de como funciona um processo seletivo, as especificidades de suas etapas, dando ênfase àquelas destinadas a orientar os profissionais as regras de comportamento numa entrevista de emprego, que incluem como se vestir, os cuidados com a aparência e postura corporal, pontualidade, cordialidade e deferência ao entrevistador, pesquisar sobre a empresa, dominar a língua padrão, dentre outros. Com a acentuada valorização das competências comportamentais, além dessas recomendações básicas, apresentam-se sugestões (ou padrões) de respostas às perguntas mais comuns dos entrevistadores (GRISCI et al., 2004, p. 76).

A mídia tem dado cada vez mais espaço para a divulgação dessas informações, reproduzindo esse discurso e recomendando, com base em declarações de especialistas da área, que os profissionais se atentem a essas informações para impressionar os entrevistadores. Numa reportagem mostrada pela Emissora de TV Rede Globo, temos a seguinte afirmação da jornalista: “A entrevista de emprego é uma das etapas mais complicadas para quem está procurando trabalho, por isso é importante impressionar o recrutador” (Jornal Hoje, matéria televisiva, disponibiliza no portal G1 da emissora, cf. reportagem no anexo V). Esse exemplo mostra não só a reprodução do discurso dos manuais,

como remete à questão da autoapresentação em entrevista de emprego, conforme Grisci (*Ibidem*), essas orientações no discurso da mídia estão relacionadas à autoapresentação, à construção de uma imagem profissional que transmita para os recrutadores uma boa impressão sobre o candidato.

Nessa mesma reportagem, as seguintes “dicas” são apresentadas para ajudar os candidatos a compor uma imagem atrativa para a empresa contratante e selecionadores: chegar uma hora antes da entrevista para observar o ritmo da empresa, ler o quadro de avisos e observar os funcionários, como se cumprimentam, se estes são mais extrovertidos ou não, pesquisar sobre as empresas, não falar mal da antiga empresa e dos colegas e a indicação das perguntas que são mais recorrentes em entrevistas, tais como: i) você conhece a empresa; ii) fale um pouco sobre você mesmo; iii) motivo da saída, etc., seguida da fala de especialistas em Recrutamento e seleção para mostrar a relevância de saber o que dizer ou não quando estas perguntas forem feitas. De acordo com Grisci (2004), é comum os especialistas orientarem os candidatos a ressaltar atributos desejados por meio de estratégias de autopromoção e exemplificação, demonstrando interesse pela empresa, ressaltando atitudes socialmente aprovadas, como por exemplo, ser digno de confiança, respeitável, comprometido e mostrar, com exemplos, as habilidades e competências que traduzem o perfil da empresa e do perfil de líder democrático, inovador e capaz de agregar valor à empresa. Para esconder ou evitar que fatos negativos de sua carreira sejam percebidos pelos selecionadores, a sugestão é não evidenciar informações que julguem negativas ou quando forem indagados sobre tópicos delicados como motivo da demissão, aconselha-se empregar a tática de justificação (KENNEDY, 1999, em Grisci, 2004, p. 77). Nos tópicos relacionados a apontar os próprios defeitos, ainda encontram-se recomendações de respostas-padrão e clichês como, por exemplo, destacar que é perfeccionista. Para fugir desse lugar comum, muitos processos têm se organizado de forma estratégica para evitar respostas ensaiadas e/ou evasivas. Uma proposta é a entrevista comportamental com foco nas competências do candidato. Nesse modelo, é solicitado que o candidato dê exemplos concretos, com base em sua vivência profissional, de situações em que teve que resolver um problema, em que tenha tido a oportunidade de apresentar uma ideia nova, que tenha agregado valor à empresa, descreva uma situação em que teve que gerenciar um conflito, etc. Contudo, muitas empresas ainda não

estão preparadas para aplicar este método de forma adequada, tampouco a maioria dos candidatos está preparada para atender às expectativas das empresas em dar este tipo de contribuição que exige deles uma reflexão sobre qual é o seu papel naquela atividade, dentre outros aspectos.

Embora o discurso da mídia sobre autoapresentação em entrevistas pareça ter o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento tácito dos candidatos sobre o que é a entrevista, como esta se organiza e o que se espera de um candidato neste tipo de encontro, na prática, o volume de informações, sugestões e recomendações pouco contribui para a *performance* do candidato no momento da entrevista. A razão para isso, talvez, seja a insistência da mídia e dos próprios especialistas da área em oferecer aos candidatos uma “receita mágica para que se conquiste um emprego” (GRISCI, 2004, P. 76). Não se leva em conta os objetivos desta atividade, os papéis de cada participante nela, os jogos de linguagem, já que se trata de um evento discursivo face a face. Apesar de os especialistas defenderem que a entrevista não é um “jogo ensaiado” (cf. reportagens no anexo) é justamente como tal que esta etapa da seleção é apresentada ao público interessado.

Grisci (2004) chama a atenção para o aspecto contraditório deste tipo de discurso propagado na mídia, pois ao passo que se dá acesso às informações de como se comportar em entrevistas, oferecendo um padrão de respostas e uma lista de características que devem ser ditas para impressionar o entrevistador, exige-se que os candidatos sejam autênticos na reprodução desse discurso em situações reais de entrevista, advertindo-os quanto ao risco de uma representação falsa. Com base em Goffman (1975 [1959]), a autora questiona se ao terem acesso a essas recomendações de respostas e comportamentos desejados pelos selecionadores, “os candidatos optam pela autenticidade, e se tal escolha se faz possível diante da imposição de modelos padronizados” (GRISCI, Ibidem, p. 78).

### **O discurso científico sobre entrevista de emprego**

Levinson (1979, p.368) define tipo de atividade como qualquer atividade culturalmente reconhecida na qual os participantes possuem objetivos definidos, socialmente constituídos e delimitados e com restrições aos participantes e à situação. Trata-se, portanto, de uma categoria de eventos sócio-discursivos que

informa o contexto e a forma de agir dos indivíduos durante uma atividade, como, por exemplo, numa aula, numa entrevista de emprego, num interrogatório jurídico, num jogo de futebol, numa tarefa em um *workshop*, em um jantar, entre outros.

Assim, o conceito de tipo de atividade proposto por Levinson aponta tanto para o caráter situado das atividades quanto para a natureza estruturada (atividades mais/ menos estruturadas) e normatizadas das atividades discursivas. A estruturação e normatização das atividades se dão num contexto real de uso. A natureza funcional da atividade impõe, conforme Levinson (*Ibidem*), limitações de participantes e, sobretudo, determina que tipo de contribuições são permitidas e que tipo de inferências e sentidos podem ser feitos e negociados numa dada atividade.

O conceito de tipo de atividade já definido por Levinson e incorporado e reavaliado por Sarangi (2000) leva em conta os aspectos contextuais e o caráter situado das interações. Assim, os autores advogam que é preciso analisar o contexto interacional em que um enunciado é produzido. As elocuções produzidas pelos participantes de uma atividade devem ser vistas em contexto. Para (re) definir uma atividade interacional, é necessário também levar em conta as inferências feitas pelos participantes numa dada interação (local e situada), que são diferentes para cada atividade, e, em função disso, o conceito de tipo de atividade tanto para Levinson (1979) quanto para Sarangi (2000) é visto como “um construto que constitui um quadro de referência para a atribuição de sentido/função às ações verbais dos participantes” (Freitas & Silveira, 2011, p. 679).

Sarangi (*Ibidem*) discute a noção de tipo de atividade com especial referência aos domínios de uso da linguagem em contextos institucionais, como é o propósito desta pesquisa, que se vale dessa categoria no contexto das entrevistas de seleção a emprego. O autor argumenta que os tipos de atividade (como por exemplo, entrevistas de emprego, encontros de serviço, audiências judiciais, etc.) são entidades duráveis, o que permite que analistas de linguagem estudem não somente padrões duráveis, como também os aspectos de mudança social (cf. Sarangi, p. 1, 2000). Ele entende que os tipos de atividade são inerentemente dinâmicos, e para explicar esse dinamismo constitutivo das atividades, inclui a descrição de tipos de discurso, que geralmente são definidos como manifestações

específicas de formas de linguagem nos seus contextos interacionais (como, por exemplo, a variação de tipos de enunciado como “**How are you**”, “**what are we doing here?**” para a organização sequencial de perguntas e respostas como num interrogatório, a recursos estilísticos, como na fala promocional).

O autor (*Ibidem*) estabelece uma diferença entre tipo de atividade e tipo de discurso. Enquanto o primeiro é um meio de caracterizar cenários (uma consulta médica, um encontro de serviço, etc.; exemplos do autor), este último - tipo de discurso - é o modo de caracterizar as formas de fala (fala promocional, interrogatório, contar um problema, etc., exemplos do autor). Sarangi sugere que tipos de atividade e tipos de discurso constituem-se em classificações híbridas, isto é, ambos “(re) configuram-se de várias maneiras, e que ambos participantes e analistas precisam estar sensíveis a este hibridismo interacional” (cf. p. 2).

Um aspecto importante destacado pelo autor é o fato de que as atividades apresentam uma forma prototípica, certa categorização, mas que isso não significa que podem ser caracterizadas como fixas ou rígidas. Para ele, a categorização é uma noção chave associada aos tipos de atividade. Conforme sua argumentação, “nós podemos dizer que todo trabalho de categorização é uma atividade específica” (p. 7). O uso de um conjunto de categorias no lugar de outro contribui para a definição da situação e das relações de papéis concomitantes.

Os participantes podem levar seus estilos discursivos, suas expectativas e objetivos para uma situação. É a partir de suas contribuições / ações que uma atividade pode ser definida e redefinida.

A entrevista de emprego é considerada um encontro *gatekeeping*<sup>1</sup>, cabendo ao entrevistador / *gatekeeper* fazer perguntas ao entrevistado, controlar os tópicos e a interação, visando avaliar<sup>2</sup> a adequação ou não do candidato ao cargo e à empresa contratante. Os participantes (entrevistador e entrevistado) levam para esta atividade os seus conhecimentos prévios do que vem a ser um exame oral,

<sup>1</sup>O discurso *Gatekeeping* é caracterizado pelo poder de decisão em relações assimétricas. Passuello & Ostermann (2007: p. 244) definem este conceito como sendo toda situação de fala-em-interação na qual um dos participantes tem o poder de decisão sobre o que pode ou não ser dito. São exemplos de encontros *gatekeepins*, a entrevista de emprego, consultas médicas, interrogatórios, dentre outros encontros institucionais.

O *gatekeeper* (o porteiro) é aquele cuja função social é a de julgar os méritos e de controlar o acesso das pessoas a um determinado papel social, como, por exemplo, obter o mérito de ser aprovado numa entrevista de emprego. É por meio do discurso que esses méritos são avaliados e negociados.

<sup>2</sup> A esse respeito, Silveira (1998) argumenta que além de elicitarem as informações desejadas, os entrevistadores têm a tarefa de colocar em xeque estas informações em termos de verossimilhança.

previsto em termos de tempo, espaço e estruturas de participação (cf. Sarangi, p. 9). É em função desse conhecimento que eles podem assumir estas categorias de entrevistador e candidato, bem como se orientam para esta atividade, assumindo o papel de questionador e respondente, respectivamente.

O discurso é tipicamente organizado numa estrutura de perguntas e respostas no qual um dos participantes (no caso, o entrevistador) geralmente possui o poder institucionalizado de assumir o piso conversacional por mais tempo (em alguns momentos). Também cabe ao entrevistador a seleção de tópicos que serão abordados e considerados relevantes, assim como está em suas mãos decidir em que momento e por quanto tempo o seu interlocutor (o entrevistado) deve assumir o turno de fala.

Conforme destacam Passuello & Ostermann (2007 p. 244), citando Button (1992), a relevância da entrevista de seleção de candidatos a emprego dá-se tendo em vista dois eixos: a categorização<sup>3</sup> dos participantes (entrevistador / entrevistado) e o contexto em que ocorre (busca por emprego). Por considerar que a entrevista é uma atividade caracterizada por assimetria de poder, Silveira (1998) argumenta que o entrevistador controla não só a organização da entrevista como também os mecanismos interacionais. Ao entrevistado (candidato), cabe a tarefa de responder as questões que lhe são feitas, orientado para a meta de ser o candidato ideal para o posto. Assim, o objetivo da atividade dos selecionadores é encontrar o perfil do candidato que melhor se ajuste ao cargo e à empresa.

Já no caso do entrevistado, apresentar-se como candidato ideal, realizando um trabalho de projeção de imagens (gerenciamento de impressões) para convencer os seus examinadores. Em termos interacionais, Silveira salienta que a meta central da entrevista é descobrir como associar a apresentação do *self*, feita pelo candidato, às expectativas dos entrevistadores.

O sucesso dessa tarefa está diretamente relacionado, como salienta Silveira (*Ibidem*), à capacidade do candidato de atender os pressupostos não-lexicalizados, subjacentes às perguntas do entrevistador. Some-se a isso o que Silveira (*Ibidem*) também já apontava como relevante: “a adequação e/ou química pessoal entre o candidato, a instituição ou equipe de trabalho (Silveira, 1998). Num estudo mais

---

<sup>3</sup>Em consonância com Sarangi (2000) assumimos aqui a perspectiva de que embora a entrevista de seleção a emprego seja uma atividade de caráter categórico, isso não significa que ela apresente características fixas, homogêneas e rígidas.

recente, Roberts (2012) chama a atenção para outros fatores. Com base na análise de setenta gravações de entrevistas de seleção a emprego realizadas no Reino Unido, a autora identifica as regras interacionais constitutivas desse gênero, chamando a atenção para os problemas sociais, culturais e interacionais que decorrem do fato de nem sempre essas regras serem dominadas ou apreendidas por todos. Segundo a autora, o baixo conhecimento tácito ou a falta de conhecimento dessas por parte dos candidatos pode acarretar naquilo que a autora chama de “penalidade lingüística” (*linguistic penalty*). Se é pela e na linguagem que podemos observar o entendimento que os participantes podem ter do ‘como e por que dos jogos de linguagem’ (Sarangi, 2000, p. 10), a falta de acesso às habilidades discursivas necessárias para atuar em entrevista de emprego, bem como a influência de fatores de ordem sociocultural podem impedir o ingresso de determinados indivíduos no mercado de trabalho.

Em seu estudo, este é o caso, sobretudo, de negros e grupos étnicos minoritários. A avaliação e a categorização desses candidatos foram realizadas com base nas diferenças culturais, decorrendo daí problemas de socialização, tais como a exclusão social e institucional pelo não compartilhamento dos valores e crenças da cultura dominante.

Como mostram os dados da pesquisa, a interação entre candidatos e examinadores parece problemática quando ambos não apresentam uma identidade social compartilhada, o que pode ser evidenciado pelo baixo envolvimento interacional, rápida mudança de tópico e institucionalização crescente da parte do entrevistador.

Em contrapartida, segundo a autora, são bem sucedidos neste tipo de encontro os candidatos que dominam o “capital lingüístico” exigido neste gênero: “os discursos necessários deste gênero e a habilidade de mover-se entre eles e combiná-los dentro de um todo sintático convincente, contribui para a construção do candidato ideal” (Roberts, 2012, p. 419). Para Roberts, esse capital lingüístico é visto pelos examinadores/empregadores como uma questão de competência individual ou meramente uma questão de preparação adequada, o que mascara o poder do entrevistador em reproduzir desigualdades sociais.

A avaliação do capital lingüístico parece estar ligada, portanto, ao aspecto relacional, à relação entrevistado/entrevistador, às questões socioculturais e, numa visão micro, aos aspectos interacionais que estão em jogo neste tipo de encontro

social, como o entendimento da situação, dos papéis de cada um dos participantes, do que pode ser dito e como deve ser dito e interpretado naquela interação.

Um aspecto crucial, portanto, é o quanto o candidato é capaz de interpretar as perguntas feitas pelo entrevistador, perceber os implícitos, as pistas linguísticas e paralinguísticas (como gestos, tom de voz, direção do olhar.) que sinalizam o que está acontecendo ali. Como já observava Sarangi (2000: p.7, in Roberts, 1985, Sarangi, 1994), neste tipo de atividade, os entrevistadores não costumam se empenhar em tornar suas perguntas explícitas, porque adivinhar o que está por trás de uma pergunta é por si só uma demonstração de competência por parte do candidato.

Com base nesses pressupostos, é que tivemos o interesse em descrever o que Oliveira (2013) entende como expertise interacional, um tipo de competência para interagir que envolve diferentes capacidades e habilidades.



### 3

## A expertise interacional em entrevista de emprego

A facilidade para interagir, a habilidade/eficiência interpessoal/ discursiva vem sendo estudada por diferentes áreas do saber, tais como as ciências sociais, a psicologia e, mais recentemente, pela área da linguagem/discurso. Este capítulo tem como foco os estudos sobre a competência para interagir. Na primeira seção, apresentamos algumas visões que circulam na literatura das ciências sociais e humanas. Na segunda, tratamos especificamente de duas manifestações do que estamos denominando expertise interacional: a **empatia** e a **autoapresentação**.

### 3.1

#### Visões sobre a competência para interagir

Um dos atributos mais valorizados no perfil de profissional desejado na contemporaneidade é a competência interpessoal. Entende-se que essa valorização está diretamente relacionada à intensidade de encontros marcados pela diferença cultural e a um modelo de trabalho em equipe e a uma gestão que reforça a importância da integração para a criação de um ambiente favorável à inovação.

Apesar de o conceito ser frequente, o que se observa é que não há uma descrição do que se entende por competência interpessoal. Outro problema é a variedade de rótulos e de compreensões do que esse conceito abarca. Apresentamos, a seguir, dois rótulos que são de interesse para o nosso estudo.

#### A noção de inteligência

Nos estudos desenvolvidos pela psicologia (Gardner, 1995 – 1980; Goleman, 2007 [2006]), a eficiência para interagir é tida como um tipo de inteligência. Em sua teoria das inteligências múltiplas, Gardner (*Ibidem*) define como inteligência interpessoal “a capacidade de perceber o outro, suas intenções, suas motivações, desejos, mesmo aqueles escondidos” (GARDNER, 1995, em OLIVEIRA, 2013). No caso do universo profissional, o grau de inteligência

interpessoal pode ser observado, segundo o autor, na capacidade de se compreender as motivações das pessoas para o trabalho, seu modo de trabalhar e de trabalhar cooperativamente umas com as outras.

Para outros estudiosos da mesma área, a eficiência interpessoal foi denominada inteligência social. Edward Thorndike (1920), por exemplo, foi quem realizou as primeiras abordagens sobre este tema. Para esse autor, a manifestação da inteligência social perpassa toda a vida social, dos contextos mais espontâneos, como num parque ou numa creche, aos contextos institucionais. O melhor mecânico, conforme argumenta Thorndike, pode falhar como supervisor por falta de inteligência social. No final do século XX, esse conceito ganhou força no trabalho desenvolvido por Goleman (2007[2006]), em seu livro *Inteligência Social*. Para o autor, a inteligência social não se limitava à capacidade de se colocar no lugar do outro, como em Gardner. Ela envolve também a cognição social, isto é, o conhecimento sobre como o mundo funciona. Dessa forma, ele aponta que o sucesso interacional depende, em certa medida, do conhecimento tácito dos indivíduos, além da capacidade de estabelecer relações empáticas.

De acordo com essa configuração, o autor propõe duas macro categorias relacionadas à aptidão humana para interagir: a **Consciência Social** e a **Facilidade Social**. Para os objetivos deste trabalho, restringimos nossa análise a um aspecto de cada categoria, o que será apresentado na próxima seção: da Consciência Social, a empatia; da Facilidade Social, a autoapresentação.

### **A noção de expertise**

O conceito de expertise interacional foi apontado pelos sociólogos Collins e Evans (2002: 254, em Oliveira, 2013) como um dos tipos de expertise necessários para a realização de uma pesquisa. De acordo com esses autores, o pesquisador precisa ter uma expertise contributória, isto é, especializada, aquela suficiente para contribuir para uma área específica a ser analisada; e uma interacional, ou seja, uma habilidade suficiente para interagir com os participantes de um dado evento social para realizar uma análise sociológica. Em artigo mais recente, Collins retoma a questão da expertise interacional defendendo que ela é a essência das práticas coletivas humanas e da vida social em geral. Como nos diz o autor, “sem ela, viveríamos vidas isoladas, seríamos incapazes de cooperar e

construir um entendimento comum e, conseqüentemente, viabilizar uma divisão de trabalho sofisticada” (COLLINS, 2008, em Oliveira, 2013). E mais: segundo o estudioso, a expertise interacional está relacionada tanto a traços e a experiências pessoais, como também ao grau de exposição a um dado conhecimento tácito, conforme já observava Goleman.

No que se refere à entrevista de emprego, Roberts (2012) utiliza o rótulo habilidade interpessoal ou discursiva ao tratar de diferentes faces dessa expertise. Nesse sentido, optamos, neste trabalho, por seguir a proposta de Oliveira (2013) que propõe que o termo expertise interacional seja um conceito guarda-chuva que inclua diversos tipos de habilidades e sensíveis à atividade.

É nessa linha de contribuir para esse projeto maior, que nos propomos a examinar três aspectos da expertise interacional: a autoapresentação, a empatia e a competência retórica.

### 3.2

#### **Manifestações de expertise interacional**

A eficiência para interagir está relacionada diretamente às relações sociais, à relação com o outro, o que nos remete à dimensão relacional da comunicação. Como aponta Oliveira (2013), a comunicação humana não tem apenas um caráter informacional (mensagem), mas também um caráter relacional, como mostram os estudiosos do Palo Alto (Watzlawick et al.; 1993:49 [1967]). Segundo esses, “a capacidade de metacomunicar adequadamente é não só a condição *sine qua non* da comunicação bem sucedida, mas também está intimamente ligada ao grande problema da consciência do eu e dos outros”. Logo, o modo como nos apresentamos, vemos o outro, definimos e gerenciamos as relações sinaliza a nossa eficiência interpessoal.

Em nossa análise, portanto, pretendemos examinar como as habilidades de se autoapresentar e de se mostrar empático são construídas e negociadas na interação. Além disso, examinaremos a expertise retórica dos candidatos para evitar ou reivindicar habilidades e competências questionadas pela entrevistadora.

### 3.2.1

#### A competência para se autoapresentar

O estudo da autoapresentação nos remete diretamente aos estudos de Goffman (1989 [1959]) que, dentre os seus objetos de estudo, se interessou pela forma pela qual o indivíduo se constrói nos encontros sociais, isto é, projeta sua autoimagem.

Em a situação negligenciada, o sociólogo Erving Goffman ([1964] 1998) chamou a atenção dos pesquisadores de diferentes áreas – Linguística, Sociolinguística, Antropologia, Sociologia – para a necessidade de se estudar a situação social engendrada na comunicação face a face. Segundo Goffman propõe, as relações entre língua e sociedade devem ser vistas a partir do uso da fala em contextos específicos. Em relação às variáveis sociais e situacionais (sexo, idade, *status* social, formal e informal), o autor afirma que não são os atributos sociais tais como esses que devem ser levados em conta numa situação social, mas sim os “valores agregados a esses atributos na forma em que estão sendo reconhecidos na situação imediata, enquanto ela acontece” (p, 16).

Para o estudioso, a situação social constitui uma realidade *sui generis*. Dessa maneira, não só precisa como justifica uma análise para si própria. Ele argumenta também que esta visão é de suma importância para aqueles interessados na etnografia da fala, tendo em vista que a fala ocorre em situações sociais. Goffman define situação social como:

Um grande ambiente que proporciona possibilidades mútuas de monitoramento, qualquer lugar em que um indivíduo se encontre acessível aos sentidos nus de todos os outros que estão ‘presentes’, e para quem os outros são acessíveis de forma semelhante. De acordo com essa definição, uma situação social emerge a qualquer momento em que dois indivíduos se encontram na presença imediata um do outro e dura até que a penúltima pessoa tenha se retirado.

(Goffman, *Ibidem*, p. 17).

Os encontros sociais são organizados por regras culturais, que estabelecem como os indivíduos devem se conduzir, isto é, como devem agir em virtude de estarem em presença uns dos outros. Como nos diz Goffman, “quando seguidas,

estas regras organizam socialmente o comportamento daqueles presentes na situação” (p. 17).

A participação das pessoas nessas situações sociais sempre pressupõe limites e organização. Contudo, como adverte o autor, “existem certas combinações sociais, de todos ou de alguns presentes, que pressupõem uma maior ou mais extensa estruturação de conduta” (GOFFMAN, *Ibidem*, p. 17). O autor chama de encontro ou comprometimentos de face essas combinações, porque as pessoas ratificam umas as outras como (co) sustentadoras autorizadas de um único foco de atenção cognitiva e visual, mesmo que móvel.

Encontro, nas palavras de Goffman, constitui um sistema de ações face a face, sendo estas mutuamente ratificadas e ritualmente governadas. “As interações face a face têm seus próprios regulamentos, processos e estruturas e, eles não parecem ser de natureza intrinsecamente linguística, mesmo que frequentemente expressos por um meio linguístico” (p. 20).

A partir dessas contribuições de Goffman, podemos afirmar que só faz sentido estudar como os participantes de uma dada atividade interagem uns com os outros, as relações que se estabelecem a partir daí e perceber o “como” eles entendem o que estão fazendo e monitoram a maneira pela qual o outro interpreta suas ações, levando-se em conta, como postula o autor, a situação em que essa interação se dá.

Segundo Goffman (1989 [1959]), um dos princípios que regulam e organizam esses encontros são as preocupações que os participantes têm com suas faces e com as faces dos outros. A face consiste numa projeção de uma autoimagem, delineada em termos de atributos sociais aprovados e reivindicada por uma pessoa por meio do que os outros presumem ser a linha de conduta por ela adotada num dado encontro. Por linha, o autor entende um padrão de atos verbais e não verbais, por meio do qual uma pessoa expressa a avaliação que faz dos demais participantes do evento de fala e, especialmente, de si mesmas. Assumindo que a face é um empréstimo da sociedade, Goffman afirma que a face é algo que pode ser perdido, mantido ou dado. É por essa razão que, nas interações sociais, as pessoas gerenciam as impressões que elas estão gerando para os outros.

A partir de uma metáfora teatral, Goffman apresenta a vida social como uma peça em que os indivíduos atuam como atores e personagens. No palco (nos

encontros sociais), as pessoas gerenciam as melhores impressões de si, de acordo com as normas sociais que a governam e por acreditarem que terão suas ações e identidades aprovadas pelo outro.

A entrevista de emprego é um tipo de encontro que pressupõe alto grau de monitoramento do comportamento para o alcance do objetivo pretendido. Como visto na seção sobre o discurso da mídia, tudo começa com o planejamento da roupa, dos acessórios, do que será dito, dentre outras preocupações. Acrescentamos aqui a importância de tornar a apresentação do *self* feita no currículo consistente com a apresentação da entrevista, o que, como veremos na análise, parece ser fundamental para o sucesso interacional nesse contexto específico.

Uma das ações que as pessoas realizam para tornar suas faces consistentes com o que estão fazendo é descrita por Goffman como a de fazer pontos (metáfora do *self* como um tipo de jogador em um jogo ritual):

Às vezes uma pessoa se engaja em práticas agressivas de trabalho de face, tentando fazer pontos, introduzindo informações favoráveis a si mesmo e desfavoráveis ao outro. Outras vezes evita estrategicamente contatos que possam ameaçar uma imagem desejável ou já estabelecida do *self*.

(Goffman, 1967, p. 19).

De acordo com Oliveira (op. cit., p. 62), grande parte das pesquisas sobre face negligenciou o trabalho de face dirigido ao *self*, dando ênfase apenas a trabalhos de face dirigidos ao outro. A autora embasa seus estudos sobre esse construto a partir do trabalho seminal de Goffman e do trabalho realizado por Robyn Penman (1990).

Penman vale destacar, trouxe importantes contribuições para o estudo da autoapresentação. A autora analisou os trabalhos de face no contexto das audiências em tribunais de justiça. Com base nos resultados de sua pesquisa, ela defende a necessidade de se distinguir trabalhos de face dirigidos ao *self* e ao outro e também que a variável Poder/Papel relativo seja levada em conta nesses trabalhos de face. A pesquisadora criou um quadro de micro estratégias de trabalhos de face dirigidos ao *self* e ao outro. No que se refere aos trabalhos de face dirigidos ao *self*, Robyn Penman (Ibidem, em Silveira, 1998) aponta aqueles que são dirigidos à face ao *self*:

### *Dirigidos à face positiva do self*

- Mitigar/ aumentar a face: i) *expressar generosidade*; ii) *dizer coisas positivas sobre o self*;
- Proteger a face: i) *explicar as razões para a ação*; ii) *defender adequação da ação*; ii) *buscar empatia*;
- Ameaçar: i) *admitir inadequação da ação*; ii) *conceder*; iii) *fazer deferência*;
- Agravar/depreciar: i) *auto-acusação*; ii) *confessar erros, faltas*.

### *Dirigidos à face negativa do self*

- Mitigar/ aumentar a face: i) *afirmar direitos*; ii) *recusar orientações*;
- Proteger a face: i) *limitar a cooperação*; ii) *dar respostas insuficientes*; iii) *não dar respostas diretas*; iv) *limitar responsabilidade*
- Ameaçar: i) *aceitar orientação*; ii) *admitir restrição*;
- Agravar/depreciar: i) *abrir mão do controle*; ii) *submeter-se a imposições*.

Os trabalhos de construção de face dirigidos à autoapresentação estão sendo entendidos neste trabalho como estratégias de *performance*. Nossa proposta também se alinha à perspectiva de que a face tanto é constitutiva da interação como a constitui (Haugh, 2009) e como um indexador não só de aspectos do *self*, como também da relação (Arundale, 2006).

#### **3.2.2**

#### **A habilidade de se mostrar empático**

Neste trabalho, estamos nos filiando a uma visão de que o fenômeno interacional da empatia se constitui nas interações sociais, sendo, portanto, dinâmico e moldado no “aqui” e “agora” da interação de forma conjunta pelos seus participantes e está relacionado ao tipo de atividade no qual emerge, pois

como afirma Heritage (2011), “o tipo de oportunidade oferecida para um engajamento empático pode orientar o tipo de resposta dada pelo interlocutor”.

Oliveira (2013) esclarece que nas diversas áreas do saber, tal conceito ainda é tratado com obscuridade e repleto de controvérsias. Uma delas é se a empatia é passível de ser ensinada, porque para uns ela é inata (cf. Stein, 1970, apud Davis, 1990). Para outros, como Guccione (1990), ela é uma habilidade e pode ser aprendida por meio das experiências interpessoais. Nesta pesquisa, estamos assumindo a empatia como uma habilidade, uma experiência interpessoal, que se manifesta nas interações sociais e pode ser desenvolvida. Desse modo, “o indivíduo pode desenvolver o comportamento empático de um modo intuitivo, pelas experiências interpessoais, assim como de uma maneira mais formal, por meio de atividades que aumentem a consciência sobre o processo empático” (OLIVEIRA, 2013).

Tratando esse fenômeno a partir de uma ótica interacional, Pudlinski (2005) afirma que esse processo se constitui em duas partes: i) o entendimento da situação do outro e do seu sentimento perante tal situação; e ii) a comunicação desse entendimento de volta para a pessoa. Nessa descrição, o processo se inicia naquele que manifesta o comportamento empático. Outros estudos, como os que foram realizados por Hepburn e Potter (2007) e, principalmente, por Heritage (2011) apontam outro caminho: o processo empático se inicia não naquele que manifesta tal comportamento, mas sim naquele que criou as condições para que tal comportamento empático fosse manifestado. Em sua pesquisa, Hepburn e Potter mostram que alguns atendentes de um serviço de atendimento de proteção à criança (via telefone) mostraram-se sensibilizados ao choro da criança, o que desencadeou a manifestação de empatia por parte desses atendentes. Seguindo a mesma linha, ao analisar respostas a relatos de experiência, Heritage (2011) evidenciou que esses relatos são caracterizados como desencadeadores da empatia, momentos que não só propiciam o seu surgimento, como criam uma quase obrigação de sua manifestação, independentemente de essas experiências relatadas serem compartilhadas ou não por quem as ouve. É essa a perspectiva que estamos adotando em nosso estudo.

A empatia tem sido apresentada como a faculdade de o ser humano colocar-se no lugar do outro. Na literatura sobre esse conceito, Davis (1990, p.



709) afirma que tal fenômeno ocorre em três fases<sup>4</sup>. Uma delas diz respeito ao estágio de transposição do *self*, ou seja, quando ouvimos com atenção e tentamos nos colocar no lugar da outra pessoa. Nesse sentido, a empatia tem sido vista como a capacidade de ver por meio de nossas próprias lentes os aspectos que dizem respeito ao *modus vivendi* do outro: suas atitudes, sentimentos e experiências, e é justamente a demonstração desse entendimento do outro que favorece a empatia. Embora não haja um consenso a respeito de sua natureza, tampouco quanto à descrição de como tal fenômeno se processa, reconhece-se, na literatura, e nas diferentes áreas de estudo o seu aspecto relacional e interacional. Na visão filosófica de Stein (1970) e Davis (1990), a empatia é concebida como uma experiência interpessoal que ocorre naturalmente. Ainda segundo os autores, a empatia pode ser facilitada ou bloqueada na relação com o outro, mas não é passível de ser ensinada, tendo em vista que não constitui uma habilidade.

Na perspectiva da Psicologia, Carls Rogers (1985) defende a importância da fala-em-interação para o estabelecimento da empatia. Isso significa que é nas atividades sociais, no contato com o outro, que se torna possível a ocorrência de tal fenômeno. Vale dizer que, na interação, a empatia pode ou não emergir, tendo em vista a natureza dinâmica das interações. No âmbito dos estudos interacionais, Pudlinski (2005) corrobora desses estudos ao levar em consideração a importância do aspecto interacional e relacional, como facilitador da empatia, conforme já comentamos acima (Cf. p. 40).

Outro ponto também discutido na literatura sobre empatia e que é de interesse desta pesquisa é o conceito de Escuta Ativa que, em linhas gerais, consiste na demonstração de acompanhamento, entendimento, interesse e participação ao que está sendo dito na interação (PHILIPS, 1999; HUTCHBY, 2005, em MOSSMANN, 2012, p. 46).

Segundo os autores, a Escuta Ativa pode ser demonstrada por repetição (repetir parte do que é dito pelo outro como forma de demonstrar atenção), por sinalização de acompanhamento ao que está sendo dito (uso de marcadores

---

<sup>4</sup> O Segundo estágio descrito por Davis (1990, p. 709) diz respeito ao ‘momento compartilhado de significado’, isto é, pensar e agir como o outro, experimentar uma profunda compreensão e consciência do sentimento do outro. Já na terceira etapa, nas palavras do autor, “parecemos obter de volta nosso ‘self’ e estamos lado a lado com a pessoa com compaixão devido a experiência apenas partilhada.” (Grifos do autor).

conversacionais, tais como humhum, ahã, hum, etc.), por formulações<sup>5</sup>, co-construção de turnos, pedidos de esclarecimentos, expansão do tópico, compreensão, como forma de mostrar participação, engajamento e cooperação.

Para os propósitos desta pesquisa, não vamos discutir em detalhes o conceito de formulação. Propomo-nos descrever, a partir dos dados, as contribuições oferecidas pelos entrevistados aos turnos de fala da entrevistadora com o intento de negociar o seu papel de ouvinte ali, bem como as sinalizações dadas pela entrevistadora de validação dessa empatia.

Segundo Philips (*Ibidem*), a Escuta Ativa pode ser facilitadora da empatia, mas o autor também chama a atenção para o fato de que não são todos os tipos de escuta ativa que favorecem o estabelecimento da empatia. Para que a escuta ativa propicie a empatia, é indispensável que haja o envolvimento e cooperação com a fala do interagente, e não apenas sinalização de que se está ouvindo. É preciso também que esse envolvimento seja validado pelo interagente. Sem esse reconhecimento, não há empatia, o que implica a necessidade de entendimento mútuo entre os interagentes de uma dada situação.

A empatia, portanto, é um fenômeno de natureza relacional e interacional, que gera efeitos positivos nas relações interpessoais, conforme já apontado por Mossmann (2012, p. 36) e está intimamente relacionada com a escuta ativa. É na interação que esses dois conceitos (empatia e escuta ativa) devem ser observados. De acordo com Hutchby (2005), as respostas para cada turno de fala dependem do seu contexto imediato de produção, o que implica dizer que não é plausível fazer generalizações sobre a empatia, tampouco propor uma fórmula para desenvolver essa habilidade interpessoal.

Na próxima seção, trataremos das contribuições trazidas pelos estudos da análise retórica do discurso, atentando-nos para as categorias **accounts**, **narrativa** e **categorização**, que serão exemplificadas nesta pesquisa na seção de análise dos dados.

---

<sup>5</sup> A formulação é um conceito definido na literatura sobre Escuta Ativa como uma referência explícita a um tópico ou à interação como um todo. O falante faz uma formulação quando tenta resumir, parafrasear (ou até mudar), esclarecer o que foi dito a partir de uma interpretação pessoal (Ostermann & Silva, 2009, em Mossmann, p. 51). Por se tratar de um recurso utilizado para demonstrar compreensão ao que é dito, esse tipo de escuta ativa é considerado como desencadeador de empatia.

### 3.2.3

#### A expertise retórica

Arribas-Ayllon et al. (2011, p. 3) chamam de Análise Retórica do Discurso uma teoria linguística cuja origem advém das diferentes tradições da Análise do Discurso. Segundo os autores, o que a distingue de outras tradições cognatas é a caracterização da fala, texto e outras formas multimodais como *accounts* incorporados na esfera do que é explicável socialmente.

A noção de *account* / *accountability* social é contemplada na Análise Retórica do discurso porque ela dá conta de uma variedade de atividades cotidianas, sendo considerada um recurso retórico estratégico na reparação das interações, na preservação ou salvamento das faces ou para a construção de argumentos persuasivos.

Para os autores, “*accounts* não são apenas alguma coisa que fazemos com a linguagem, mas eles são orientados para outros e tem uma moral estabelecida socialmente” (p.3), isto é, estão regulados pelas normas sociais instituídas. Contudo, não estão presos a essas regras, pois como salientam os autores *accounts* são uma ação e não simplesmente uma internalização de regras (via socialização) ou um estoque comum de conhecimentos (via cognição). O conhecimento das pessoas de como agir em determinadas situações, sobretudo as problemáticas, exige negociação.

Nessa linha de pensamento, a Análise Retórica do Discurso é vista como uma teoria social, que discute a noção de *account* e *accountability* como ação social, meio de tornar o mundo explicável, compreensível, como prática de construção e negociação de sentidos, de representação social, dentre outras coisas.

Os recursos retóricos empregados pelos participantes nas interações sociais são construídos em função do tipo de atividade, levando-se em conta suas limitações e restrições. Na seção a seguir, trataremos dos recursos que foram usados em nossa análise, a partir da proposta teórica de Arribas-Ayllon et al. (2011) e Hall, Sarangi e Slembrouck (1997).

### 3.2.3.1

#### Accounts

A noção de *accounts* tem sido discutida como uma atividade na qual nos tornarmos explicáveis aos outros, pelas nossas ações e comportamentos (GARFINKEL, 1956). No âmbito dos estudos linguísticos de base sociológica, temos no trabalho seminal de Scott e Lyman (1968) a visão de *accounts* como dispositivos discursivos cuja função é reparar problemas interacionais. Nessa perspectiva, a noção de *accounts* está restrita à reparação de ações e comportamentos sujeitos a uma situação avaliativa e, como dizem os autores, consistem numa “declaração feita por atores sociais para explicar um comportamento não antecipado (*unanticipated*) ou inadequado (*untoward*)” (SCOTT e LYMAN, 1968: 46).

Nessa mesma linha, Buttny (1993) define *account* como sendo “uso da linguagem para construir interacionalmente sentidos preferidos para eventos problemáticos” (Buttny, 1993:23). Para o autor, “*accounts* são formas de salvar a face quando a ordem cerimonial de interações face a face é interrompida” (BUTTNY, *Ibidem*). Nesse sentido, o indivíduo lança mão de *accounts* por meio dos quais constrói uma imagem de como quer ser visto pelo outro.

Na perspectiva etnometodológica (Garfinkel, 1967), o conceito de *account* não está relacionado apenas a eventos problemáticos, que envolvem questões de face. Nessa visão, *account* compreende qualquer ação social, isto é, todas as práticas sociais são passíveis de serem explicáveis.

Arribas Ayllon e Sarangi (2011) consideram *accounts* como práticas de construção de sentido por meio das quais os indivíduos têm o poder de apresentar não só defesas, justificativas e desculpas para suas ações e comportamentos, mas também de tornar inteligível o entendimento de suas ações, de suas concepções de si mesmo, do outro e do mundo. Dessa maneira, os autores se alinham a Buttny (*account* como evento problemático), mas também incorporam a visão etnometodológica acima referida. De acordo com os autores, “as pessoas se explicam quando querem que os outros reconheçam e entendam o que elas estão fazendo”, portanto, nesse sentido amplo do termo, explicações são concebidas como práticas de fazer sentido.

Os autores também chamam a atenção para o caráter situado e contextual dos *accounts*. Nesse sentido, o *account* tem uma função na produção e negociação de sentidos, para os pressupostos e implicações das ações humanas. Citando o que Garfinkel chama de expectativa de fundo, ou seja, conhecimento inferencial e dado como certo, os estudiosos argumentam que um *account* pode se tornar reconhecível e interpretável. A inferência, portanto, que “permite aos indivíduos entender um *account* quando um é dado” (ARRIBAS-AYLLON et al, 2011, p. 9).

É com base nesta concepção construtiva e situada de *account* que esta pesquisa propõe mostrar como as explicações são construídas e negociadas no tipo de atividade aqui investigado. Em nossos dados, os *accounts* podem estar funcionando como evidências de atributos, habilidades/competências e/ ou formas de evitar possíveis tipificações negativas. Na próxima seção, apresentaremos uma noção geral do conceito de categorização, que, como mostraremos na análise, pode ser manipulada para fins de *accounts*.

### 3.2.3.2

#### Categorização

Vista como uma atividade fundamental do pensamento humano, a categorização foi descrita por uma visão realista de linguagem como um processo mental de agrupamento e seleção de objetos de acordo com propriedades similares. Entendia-se a linguagem como um processo banal de dar nomes as coisas, isto é, categorizar era sinônimo de descrição, classificação e rotulação de pessoas, objetos, dentre outros. A partir dos estudos desenvolvidos por Schultz (1964), Garfinkel (1967) e Cicoucel (1974), passou-se a considerar a natureza social da categorização.

Adotando outras diretrizes, Arribas-Ayllon et al. defendem que mais do que descrever pessoas, grupos, objetos ou eventos, a categorização é também um recurso por meio do qual os falantes desempenham (*perform*) ações discursivas (Arribas-Ayllon et al, 2011, p. 65) e está intimamente relacionado ao conceito de *account* (Arribas –Ayllon, Ibidem; Sarangi, 1997).

A categorização emerge no discurso de forma situada, daí a necessidade de se apontar a sua natureza dinâmica, considerando a situação, a relação entre os membros de uma dada categoria, a sua associação com o tipo de atividade e,

levando em conta a sua “função inferencial” (ARRIBAS-AYLLON et al., 2011, p. 65). Os julgamentos e avaliações acerca da afiliação de um indivíduo a uma categoria social são realizados com base nas expectativas convencionais sobre as normas instituídas culturalmente. Pertencer a uma categoria implica demonstrar ações e comportamentos que representem o padrão/modelo correspondente a uma dada categoria social.

O trabalho de categorização em contextos institucionais consiste “num processo de negociação de categorias profissionais em ocasiões especificamente organizadas para categorizar pessoas, relações e situações” (cf. HALL et al., 2006, p. 29, em ARIBAS-AYLLON, *op. cit.*).

A construção e negociação de categorias são tidas como aspectos importantes de como gerenciamos e atribuímos sentidos aos encontros sociais do cotidiano. Em contextos profissionais considerados altamente monitorados pelos participantes, como é o caso da entrevista de emprego, os conhecimentos compartilhados sobre os valores de se pertencer a certas categorias parece determinar a maneira pela qual os participantes se apresentam e estabelecem relações neste tipo de encontro.

Os comportamentos e valores postos em evidência parecem não estar servindo apenas a uma construção individual dos participantes, mas antes têm o papel de atribuir-lhes identidades sociais, como membros de uma mesma categoria. A seguir, apresentaremos outra competência retórica: a narrativa. Em nossos dados, ela parece ter a função de não só performar uma imagem positiva em termos de atributos desejáveis como também para realizar *accounts* em momentos estratégicos.

### 3.2.3.3

#### Narrativa

Os estudos mais recentes de narrativa de experiência oral enfatizam que mais do que organizar a experiência humana, a narrativa constitui uma ação “é fazer alguma coisa ou muitas coisas simultaneamente em uma determinada situação social” (BASTOS, 2008, p. 77). Nesse sentido, a narrativa é concebida como uma prática social por meio da qual co-construímos os sentidos de quem somos e da ordem social que nos cerca.

Foi a partir do trabalho seminal de Labov (1967; 1972) que os estudos de narrativa de experiência oral se ampliaram, o que possibilitou novos direcionamentos para se discutir a importância da narrativa na vida cotidiana e em contextos profissionais, sendo este último, objeto de nosso interesse. Apresentamos, a seguir, uma breve revisão do estudo inaugural do autor (Labov e Waletzky, 1967; Labov, 1972).

### O trabalho seminal de Labov

Labov (1967; 1972) define narrativa como sendo “um método de recapitular experiências passadas, combinando uma sequência verbal de orações com uma sequência que (infere-se) ocorram de fato”. O estudioso argumenta que uma recapitulação da experiência só pode ser considerada uma narrativa, se houver um único episódio no passado, contado numa sequência temporal de acordo com as ações da experiência narrada. Este deve ter uma razão de ser (o ponto narrativo), e fazer referências a fatos extraordinários (ser contável). Este último aspecto diz respeito ao princípio de reportabilidade, o qual pode ser entendido como o fato de a narrativa remeter a fatos não comuns, que chame a atenção dos ouvintes. Segundo Labov, histórias sobre acontecimentos usuais são previsíveis e, portanto, não merecem ser contadas.

No que tange à reportabilidade, Oliveira & Bastos (2002: p. 32), partindo de uma visão sociointeracional de narrativa, afirmam que tal conceito pode não estar limitado àquilo que nosso conhecimento de mundo reconhece como extraordinário. Nas palavras das autoras, “o ‘contável’ pode estar associado a outros fatores, como a razão que levou o narrador a escolher, dentre outros fatos ‘contáveis’, aquele que será tratado como fato extraordinário.

Outro ponto de interesse aos estudos labovianos diz respeito à estrutura da narrativa. Labov e Waletzky e Labov (1972) apresentam seis elementos optativos e obrigatórios que compõem a narrativa: **resumo, orientação, ação complicadora, avaliação, resolução e coda**. O resumo consiste numa sumarização da narrativa, contém o assunto sobre o qual será a história que se seguirá, e aparece no início da narrativa. As orientações, por sua vez, servem para contextualizar a narrativa, indicando tempo, local, participantes do evento a ser narrado e circunstâncias. A ação complicadora seria a história propriamente dita,

consiste numa sequência de enunciados ordenados temporalmente e, deve conter verbos no passado. Trata-se do único elemento obrigatório da narrativa: sem ela não há narrativa. (Bastos: 2005: p.75). A avaliação, por seu turno, contém toda a carga dramática da narrativa, e é usada para indicar o seu ponto. Por meio da avaliação, também podemos perceber as perspectivas do narrador sobre o evento narrado. A resolução está situada ao final da narrativa, consiste numa etapa de finalização da série de eventos da ação complicadora. Por fim, a coda consiste numa etapa na qual o narrador pode marcar que a narrativa acabou, é um elemento opcional e tem como função trazer o ouvinte de volta ao tempo presente.

Não há uma ordenação fixa para a apresentação desses elementos numa narrativa. Uma narrativa também pode não apresentar todos esses elementos. Podem existir narrativas compostas por alguns destes, as quais Labov reconhece como narrativas mínimas. Uma narrativa mínima é, segundo o autor, “uma sequência de duas proposições narrativas restritas, temporalmente ordenadas, de maneira que uma mudança em sua ordem resultará na mudança na sequência temporal da interpretação semântica original” (Labov: 1972: p. 360).

### **A narrativa no âmbito da Linguística Aplicada das Profissões (Sarangi 1997)**

Analisando a construção dos discursos profissionais como uma prática discursiva, Sarangi (1997) considera a narrativa como um *account*, como uma forma de explicar as relações sociais. Assim uma narrativa pode servir como um recurso por meio do qual as pessoas justificam as suas ações, constroem-se para o outro e constroem a sua versão para os fatos que recontextualiza, bem como reivindica para si mesmas categorias que as posicione numa luz favorável e atribuem aos outros categorias de acordo com os objetivos que se deseja alcançar.

Em sua obra *Moral construction in social work discourse* (1997) Sarangi teve como objeto de estudo o discurso profissional de assistentes sociais, que, segundo aponta o autor, é tecido pelo elemento moral. O estudo mostra como esses profissionais se valem da narrativa como uma forma de justificar suas ações, atitudes frente a uma situação-problema de sua prática profissional, para construir-se como profissional competente, convencer o outro de que a sua ação num dado caso era mesmo necessária. O autor analisou um caso em que um assistente social



relatou suas ações para intervir numa situação em que uma criança fora vítima de problemas graves de desnutrição em que seus pais são responsáveis pela situação.

Por meio de narrativas, esse profissional não só constrói esse caso como uma situação típica de abuso infantil, como justifica suas intervenções nele. A narrativa revela um discurso mesclado por vozes institucionais (o jargão da medicina, por exemplo) e não institucionais, tais como as vozes dos familiares. Ao narrar essas situações, o assistente social categoriza os seus clientes (pais, familiares) como não-cooperativos para justificar a sua ação coercitiva.

De acordo com Sarangi, ao contar uma boa história na qual faz uso do jargão profissional apropriado, o assistente social reivindica para si a imagem de profissional competente. Nesse sentido, a narrativa também é vista pelo autor como uma *performance* por meio da qual os indivíduos dão sentido às suas práticas profissionais, constroem as suas identidades pessoais/profissionais/institucionais e justificam a razão de ser de suas ações.

Sarangi (1997, p. 270) estabelece uma diferenciação entre narrativa e *accounting*. Para o autor, o conceito de contar histórias é mais abrangente do que a perspectiva de *accounting* (tornar-se justificável). Embora *accounting* seja um aspecto inevitável da narrativa, uma história compreende estruturas mais complexas que envolvem cenários narrativos, múltiplas vozes, narradores-atores, diferentes leituras e ações impulsionadas por preocupações morais. Ele argumenta ainda que as orientações morais tendem a ir junto com o desenvolvimento da trama.

O autor (1997, pp. 270-271) também chama a atenção para o caráter situado da narrativa. Assim, há uma série de outras ocasiões em que uma mesma história pode ser contada de forma diferente. A (re) construção de um caso, a recontextualização de um evento envolve uma série de arenas para performances por meio das quais os discursos profissionais são construídos e negociados.

A narrativa como *performance* tem como base a perspectiva de Goffman de que “um relato comumente é apresentado como a ser re-experimentado, a ser saboreado, a ser elaborado, ou qualquer outra ação que o apresentador espera que seu pequeno show induza a audiência a experimentar” (GOFFMAN, 1974b, p. 506, em Bastos, 2008, p. 77). Conforme Goffman, o narrador se engaja em uma dramatização de sua experiência, organizando-a temporalmente, a partir de sua perspectiva pessoal e com base numa moral pré-estabelecida.

Nessa perspectiva, as narrativas não são consideradas apenas uma representação de eventos passados, mas como recontagens seletivas e contextualizadas de lembranças de eventos (Bastos, 2008, p. 80). De acordo com Bastos, as histórias que contamos estão vinculadas às nossas crenças, valores e culturas e quando as contamos estamos recriando o contexto do evento narrado (criando um mundo da narrativa), localizando-o no tempo e no espaço, introduzindo personagens, suas ações e falas. É nesse sentido que a narrativa pode ser considerada uma construção social, pois “construímos as histórias que contamos em função da situação de comunicação (quando, onde e para quem contamos)” (BASTOS, *Ibidem*).

Neste trabalho, estamos seguindo esta visão de narrativa, entendendo-a como recontagem seletiva de eventos (*replaying*, nos termos de Goffman) e como uma prática social performática, situada e moldada pelo contexto em que emerge e como uma forma de *account* (Sarangi, 1997).

Faz-se necessário esclarecer que faremos uso dos termos usados por Labov (narrativa mínima, resumo, orientação, avaliação, ponto narrativo) em nossa análise, mas a visão de narrativa que a fundamenta não corrobora a definição proposta por Labov, para quem a narrativa consiste apenas numa recapitulação de experiências passadas.

## 4

### Metodologia

Neste capítulo, descrevemos a natureza dos dados, a sua organização, os métodos utilizados para sua análise, a natureza da pesquisa e apresentamos a contextualização da pesquisa: a empresa, os seus participantes e um resumo das recomendações disponibilizadas no site da empresa para aqueles que desejam se candidatar a uma vaga.

#### 4.1

##### Geração e transcrição dos dados

Os dados foram gerados por meio de entrevista informal com a entrevistadora, notas de campo de natureza etnográficas, feitas durante a nossa inserção no ambiente em que se deu a geração dos dados e gravações em áudio de três entrevistas de seleção a emprego numa empresa transnacional situada no Rio de Janeiro. As gravações ocorreram em 01/11/2012, e cada uma das entrevistas dura em média quarenta e cinco minutos. Utilizamos o método de observação de campo para a obtenção de dados empíricos e avaliamos os fenômenos inerentes ao tipo de atividade em questão a partir de uma perspectiva que conjuga fatores de ordem macro e micro contextuais.

Estamos, portanto, utilizando dados reais de fala – em – interação, empíricos, gravados e transcritos de acordo com os critérios estabelecidos em estudos da Análise da Conversa, seguindo o modelo de transcrição descrito Por Jefferson (cf. Sacks, Schegloff e Jefferson, 1974). As convenções utilizadas nas transcrições encontram-se na parte destinada aos anexos.

Por razões éticas, foram usados nomes fictícios a fim de preservar a identidade dos participantes. Pelos mesmos motivos, optamos por representar a empresa pesquisada por suas iniciais e, para evitar qualquer tipo de identificação das empresas citadas pelos participantes, preferimos usar letras neutras como X, Y e Z e /ou suas iniciais.

## 4.2

### Tratamento dos dados

Nosso primeiro procedimento foi a divisão das sequências. Na sequência I, temos a apresentação da empresa pela entrevistadora e as contribuições do candidato; na sequência II, selecionamos perguntas sobre experiência profissional e resposta do candidato e na sequência III, perguntas sobre conhecimentos (línguas<sup>6</sup> e operações ligadas ao cargo); sobre habilidades/ competências (resolvedor de problemas, pró-atividade, capacidade de viabilizar ideias, capacidade para administrar conflitos) e habilidade interpessoal. O segundo procedimento consiste na análise das sequências, considerando o uso de recursos retóricos, a saber: **narrativa, accounts e categorias**.

Nossa pesquisa é de cunho qualitativo, indutivo e interpretativo. Conforme destaca Caldeira, (em Bastos e Santos, org. 2013, p. 75) é o método mais adequado quando “o que se quer é entender a dinâmica da vida social e das interações discursivas de determinada atividade semiótica” (CALDEIRA, D. B. *Ibidem*).

Nessa mesma linha de pensamento, Santos (op. cit., p. 27) considera que, em Estudos da Linguagem, este método de pesquisa se caracteriza, entre outros aspectos, pelo procedimento de geração de dados pelo desenvolvimento de análises de elementos presentes na prática da linguagem em determinadas situações sociais ou atividades, de um determinado indivíduo ou de uma dada comunidade discursiva, com o objetivo de investigar como “as pessoas compartilham a linguagem e criam seus significados” (SANTOS, *Ibidem*: p. 27). Nesse sentido, para compreender a realidade social, é preciso considerar o contexto micro e macro da pesquisa, os seus participantes e suas percepções de mundo.

---

<sup>6</sup>Além das perguntas comportamentais, optamos por examinar o tópico domínio de idiomas (inglês) pela questão do currículo. Trata-se de um tópico de risco para os entrevistados, já que as entrevistadoras avaliam a adequação da informação prestada no CV sobre o nível desse conhecimento e o que eles apresentam na entrevista.

### 4.3

#### Contextualização da pesquisa

##### *A empresa*

A organização é uma fabricante de pneus de grande porte. Trata-se de uma empresa transnacional que, segundo as entrevistadoras, está presente em cento e setenta países. As selecionadoras também informaram o tempo de presença industrial da instituição no Brasil, que é de trinta anos. A sede da empresa, representando os países da América do Sul, fica no Brasil, num prédio comercial situado num bairro nobre da zona oeste do Rio de Janeiro. Neste prédio está concentrada a parte administrativa da empresa, com setores de marketing, logística, financeiro, RH e as demais áreas que envolvem os serviços para auxiliar as fábricas.

A empresa conta com um site no qual divulga as informações sobre a instituição, sua missão, valores, cultura, projetos sociais, sobretudo os que atendem à população dos bairros em que as fábricas estão instaladas, bem como criou um canal de divulgação das vagas por meio do qual os pretensos candidatos podem cadastrar o seu currículo. Neste espaço, também, o RH disponibiliza aos participantes dos processos seletivos todas as informações sobre as etapas do processo desde o recrutamento à seleção.

Quanto à seleção, como é de praxe em empresas de grande porte, há mais de uma entrevista. No caso da empresa contratante pesquisada<sup>7</sup>, o processo foi composto por três entrevistas. Uma primeiramente realizada pelo setor de RH, de cunho comportamental, a que foi acompanhada pela pesquisadora no período acima referido para a realização desta pesquisa, e teve uma duração de aproximadamente 40 a 45 minutos com cada um dos candidatos, conforme também salientado. A segunda entrevista é conduzida pelo gestor da vaga, que é o profissional responsável por gerir a carreira do profissional contratado e a terceira, considerada como técnica, realizada pelo chefe da vaga, o profissional que está habilitado para tratar com detalhes das exigências técnicas da função e avaliar se o candidato atende satisfatoriamente a estas exigências.

---

<sup>7</sup>Para preservarmos a identidade da empresa pesquisada, estamos usando a sigla MB.

Registramos aqui a pronta disponibilidade da empresa em receber a pesquisadora, sempre disposta a colaborar com o nosso trabalho, abrindo o seu espaço, concedendo informações que em muito contribuíram para tornar esta pesquisa empírica possível.

O primeiro contato da pesquisadora com a empresa se deu via e-mail. No período de agosto de 2012, a pesquisadora enviou uma mensagem à Central de Relacionamento da empresa pesquisada, explicando o seu interesse em realizar uma pesquisa de campo no Departamento de Recursos Humanos da instituição. Em linhas gerais, a pesquisadora explicitou a sua área de atuação, a linha de pesquisa a qual está vinculada no Departamento de Letras da PUC-Rio, bem como o interesse dessa linha pelos estudos da linguagem em contextos organizacionais. Feito isso, explicou-se a natureza da pesquisa, o seu objetivo, o interesse em acompanhar e gravar em áudio as entrevistas de emprego.

Como dito acima, a empresa respondeu com muita atenção ao pedido para que a pesquisa fosse realizada. A partir daí, a pesquisadora manteve contato via e-mail e por telefone com a profissional responsável pelo RH da empresa, que não só autorizou a realização da pesquisa, como demonstrou interesse em ter acesso aos resultados da pesquisa.

No período de setembro a outubro, o contato passou a ser feito com a psicóloga organizacional aqui chamada de Elisa (entrevistadora). Ela perguntou mais informações sobre a pesquisa, o tipo de entrevistas que nos interessava gravar, a quantidade, o grau de escolaridade dos candidatos e o setor da vaga.

A empresa propôs que o nosso encontro acontecesse em 1º de novembro de 2012, período em que seriam realizadas entrevistas para a área de engenharia com candidatos nível júnior (recém-formados). As entrevistas ocorreram no período da tarde, das 13:00 às 17:00 horas.

O Departamento de Pessoal da instituição fica num dos andares do prédio empresarial da empresa. Há um salão principal em que ficam distribuídas diversas baias nas quais os profissionais realizam suas atividades e, aproximadamente, três salas reservadas para reuniões e entrevistas. Na data marcada para a geração dos dados, antes de dar início às entrevistas, a psicóloga Elisa conversou com a pesquisadora numa dessas salas reservadas. Primeiramente, ela falou sobre a empresa, o seu segmento e importância no mercado, detalhou como funcionavam as entrevistas, as suas fases, os seus tipos e como os candidatos eram recrutados e

selecionados. Em seguida, a psicóloga solicitou novamente mais informações sobre a pesquisa. Não era de seu conhecimento que a área de Letras pudesse ter interesse em investigar aquele contexto específico.

A pesquisadora procurou atender ao pedido da entrevistadora explicando que sua intenção era a de observar como os candidatos se autoapresentavam. O modo pelo qual (por meio da linguagem) eles exerciam o seu papel naquela interação e se projetavam como candidatos ideais para o cargo. Enfatizou-se que o interesse não era avaliar o candidato que se expressava bem (em termos de regras gramaticais) ou fazer julgamentos sobre o tipo de linguagem usada pelos entrevistadores para conduzir as entrevistas, mas sim, observar como, por meio da linguagem, do discurso, os participantes construía seus entendimentos sobre o que é estar naquela interação e o seu papel nela.

Embora a psicóloga tenha sido muito receptiva e empática, antes parecia não estar muito claros para ela a natureza da pesquisa e o seu real objetivo. O mesmo se deu com a entrevistadora Ana, que apesar de atenciosa, também demonstrou não estar entendendo muito bem o que fazia ali uma pesquisadora da área de Letras.

Passado este primeiro momento marcado por um clima misto de cordialidade, dúvidas e surpresas, enfim, estabeleceu-se total confiança. A entrevistadora comentou, já num tom de confiabilidade e total empatia com a pesquisadora, que as entrevistas tinham a finalidade de apurar os “comportamentos” dos candidatos e avaliar o nível de adequação destes à função e à cultura da empresa. A psicóloga perguntou se a pesquisadora gostaria que ela fizesse algum tipo de pergunta aos candidatos, mostrando-se aberta a possíveis intervenções e também para evidenciar que estava disposta a colaborar para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

Em resposta, a pesquisadora lhe disse que só pretendia mesmo observar como a interação iria se desenrolar, sem fazer interferências diretas. Neste momento, a pesquisadora, contrariando o que preceitua a metodologia adotada na presente pesquisa, assume uma postura de observadora à parte, o que era necessário para atender os propósitos da pesquisa naquele momento de interação face a face entrevistador/ entrevistado. De todo modo, não se pode deixar de mencionar que a presença da pesquisadora pode ter interferido de alguma forma na dinâmica daquela interação. Haja vista a preocupação da selecionadora em

saber se havia alguma pergunta específica que a pesquisadora gostaria que ela dirigisse aos candidatos. Além disso, no momento em que cada candidato entrava na sala para ser entrevistado, a psicóloga fazia as apresentações, deixando claro aos candidatos o motivo da presença da pesquisadora, solicitando o consentimento deles para a participação na pesquisa.

Este foi um momento interessante porque a psicóloga concedia a palavra para a pesquisadora, permitindo que ela própria detalhasse a pesquisa para os profissionais a serem entrevistados.

Da parte dos candidatos, não foi muito diferente em relação à surpresa e dúvida pela presença de uma pesquisadora naquele encontro. A impressão era a de que eles estavam “desconfiados”, já que não é comum as empresas permitirem o acesso de terceiros às entrevistas. Roberts (2012, pp. 409-410) aponta as dificuldades em se realizar pesquisas empíricas em encontros *gatekeepings*, como o da entrevista de emprego. Uma delas, diz respeito ao desconforto geralmente demonstrado pelos participantes (entrevistadores/ entrevistados) com a gravação de um evento cujo acesso comumente é restrito. Entre outros fatores, conforme assevera a autora, há uma carência de estudos baseados em dados substanciais, que ocorram naturalmente. Apesar de inicialmente os participantes da pesquisa não terem se mostrado muito à vontade com a ideia de a entrevista ser gravada para fins acadêmicos, após a explicitação dos objetivos, tanto as selecionadoras quanto os candidatos mostraram-se entusiasmados em participar da pesquisa. Destacamos aqui o mérito do trabalho em buscar preencher esta lacuna apontada por Roberts: número ainda pequeno de pesquisas realizadas por linguistas aplicados em contextos institucionais tidos como *gatekeepings*. Especificamente em encontros como o da entrevista de seleção a emprego, grande parte dos estudos têm sido realizados pela área da psicologia do trabalho (colonizados pela psicologia organizacional, nas palavras de Roberts), que por sua vez, não contemplam o detalhado processo interacional desse tipo de atividade. Buscando estabelecer empatia com a empresa, com os seus profissionais e com os entrevistados, obtivemos êxito na geração de dados e, mais do que isso, procuramos diminuir o que Roberts sinalizou como “resistência à ideia de abertura da entrevista de seleção para além dos habituais requisitos gerais de validade e confiabilidade” (ROBERTS, *Ibidem*).



### *Os participantes*

As entrevistas de seleção foram conduzidas por duas psicólogas organizacionais cujos pseudônimos adotados são Elisa e Ana. Os nomes fictícios foram usados com a finalidade de preservar o anonimato das profissionais. Os candidatos a emprego são jovens recém-formados, do sexo masculino, com nível superior em engenharia mecânica. Os três candidatos foram formados tanto em nível técnico quanto em nível superior em instituições de ensino de renome do Rio de Janeiro, suas primeiras experiências profissionais na área como técnicos e como estagiários de nível superior foram em organizações (indústrias) em sua maioria, de grande porte.

Com base nas perguntas pessoais feitas pela entrevistadora aos candidatos, focalizando tópicos, tais como, idade, estado civil, onde e com quem moram, observamos que os três candidatos têm idade entre 25 a 28 anos, são solteiros e ainda moram com os pais, residindo em bairros das zonas norte e oeste do Rio de Janeiro, cuja classificação na esfera social brasileira é denominada a chamada “classe c”. Os nomes fictícios atribuídos aos candidatos nesta pesquisa são: Fabio, João e Sérgio.

Estamos considerando que os candidatos a emprego, de um modo geral, preparam-se para este tipo de encontro (entrevista de emprego) com base no seu conhecimento tácito sobre o que é esta atividade, a partir dos conhecimentos que adquirem por meio do acesso à mídia e aos manuais de entrevista sobre como se comportar e o que dizer numa entrevista. Tendo, portanto, uma ideia sobre os possíveis tópicos que serão abordados no momento da entrevista e tentam reproduzir um padrão de respostas que geralmente inclui listar os atributos que as empresas valorizam, bem como responder às perguntas com algum exemplo de uma situação pela qual tenham passado numa experiência recente de trabalho. Os nossos dados apontam que dois dos candidatos antecipam alguns tópicos em alguns momentos da entrevista. O candidato Sérgio, por exemplo, já participou de um processo seletivo anterior a este nesta mesma organização e foi entrevistado pela mesma selecionadora, no caso, a entrevistadora Ana. Contudo, ele esconde esta informação ao longo da entrevista e, ao antecipar um tópico, acaba revelando esta informação que fora omitida não só no CV, como durante boa parte da

entrevista. Esse fato pode explicar essas antecipações de tópicos por parte deste candidato, conforme mostraremos com mais detalhes na parte destinada à análise.

### *A vaga*

A empresa divulgou em seu site a vaga para Engenheiro Mecânico Junior. A entrevistadora Elisa nos informou que a divulgação de uma vaga depende das necessidades do gerente de um determinado setor da empresa. Cabe a este profissional informar ao Setor de Recrutamento & Seleção os requisitos exigidos para a função. No momento da entrevista, a entrevistadora informa ao candidato quais são as atividades que ele irá exercer no cargo a ser ocupado. Os detalhes técnicos são passados ao candidato na entrevista direta com a Gerência da área.

A seleção de perguntas feitas aos entrevistados estava embasada num documento denominado **briefing**. Trata-se de um documento encaminhado ao RH, pelo gestor da vaga, no qual se especificam as atribuições da função, as competências técnicas e comportamentais desejáveis. Com base no *briefing*, as entrevistadoras avaliaram a adequação das respostas dos candidatos ao perfil solicitado pelo gestor.

### *O site da empresa*

A empresa conta com um site no qual divulga as informações sobre a instituição, sua missão, valores, cultura, projetos sociais, sobretudo projetos que visam atender à população dos bairros em que as fábricas estão instaladas. Há um canal de divulgação das vagas por meio do qual os pretensos candidatos podem cadastrar o seu currículo. Neste espaço, também, o RH disponibiliza todas as informações sobre as etapas do processo desde o recrutamento à seleção.

Visando atrair novos talentos, sobretudo, estudantes e jovens recém-formados, a empresa lista os principais motivos para fazer parte da companhia: oportunidade de construir uma carreira dentro de um ambiente internacional, com a possibilidade de o profissional trabalhar no exterior; oportunidade de mostrar os seus diferenciais, suas ideias; plano de carreira “nós oferecemos mais do que apenas um emprego, oferecemos um plano de carreira” e disponibiliza aos

interessados vídeos com depoimentos de seus colaboradores e a sua satisfação em fazer parte de uma equipe de sucesso.

A empresa mostra a sua imagem aos futuros colaboradores, ressaltando a sua liderança mundial no segmento de atuação, o número de colaboradores, a sua presença nos cinco continentes, respeito ao seu principal capital – o capital humano – o comprometimento ambiental (mobilidade sustentável) e enfatiza que abre oportunidades a quem deseja construir uma trajetória independente, planejada e aberta a boas mudanças. Após apresentar a sua imagem, a empresa recomenda: “Se é este o seu perfil, conheça o nosso processo seletivo, as vagas disponíveis, recomendando que os profissionais mais informações sobre a instituição, suas áreas de atuação, os eventos das quais participa”.

### ***Dicas para candidatar-se a uma vaga***

Visando auxiliar a *performance* dos candidatos no processo seletivo, a empresa dá orientações (dicas) para que os futuros colaboradores aumentem as suas chances de conseguir uma contratação. Dentre as recomendações, destacam-se os cuidados com a redação do currículo e os conselhos para agir antes e durante a entrevista.

### ***O currículo (CV)***

É recomendado, no site, que o candidato dê a devida atenção ao CV porque, segundo enfatiza a empresa, o currículo é a “primeira impressão que o recrutador tem do candidato inscrito no banco de dados”. O texto destaca ainda que o documento deve ser claro, objetivo, conciso e precisa conter informações importantes com destaque para as habilidades/ experiências relevantes para a posição que está sendo requerida. A imagem do candidato ideal já começa a ser desenhada com estas recomendações, já que a imagem do candidato vai ser espelhada pelo CV: “ele deve passar uma imagem de clareza e organização”. Outra orientação e alerta diz respeito à veracidade das informações prestadas no documento: “seja cuidadoso e honesto, pois qualquer informação colocada no currículo pode ser checada”.

### ***Conselhos para a entrevista***

No site, a entrevista é definida como um diálogo, como um momento privilegiado de troca. Segundo aponta o texto, a empresa quer conhecer o candidato e o candidato objetiva saber mais sobre a vaga. Prosseguem-se com as seguintes recomendações típicas de manuais de entrevista: procurar informações sobre a empresa e a vaga em questão, visitar os sites de recrutamento e outros sites da empresa para conhecer os seus projetos, ler os detalhes da posição no site de recrutamento, conferir os depoimentos de funcionários, revisar o currículo/carta de apresentação, adaptar o currículo ao posto e à empresa, mostrar motivação, listar alguns pontos que o candidato deseja abordar durante a entrevista (fazer lista de perguntas). Além de informações básicas, sobre detalhes práticos, tais como escolher a roupa da entrevista na noite anterior, verificar o local, o percurso e o tempo de viagem e preparação de todos os documentos e materiais necessários.

Para o momento da entrevista, é orientado que os candidatos enfatizem qualidades que estejam relacionadas com o trabalho, bem como utilizar a primeira pessoa do singular (eu) para responder às perguntas (posicionar-se como agente), ser objetivo e falar sobre situações concretas do passado.

## 5

### A Escuta Ativa

Considerando-se que o modo como nos comunicamos projeta o modo como nos vemos, vemos o outro e a situação, inclui-se, na expertise interacional, a competência para estabelecer relações que possam favorecer o alcance do objetivo comunicativo dos participantes. Este capítulo tem como foco as contribuições do entrevistado que sinalizam manifestações de escuta ativa.

#### A abertura da entrevista: apresentação da empresa

A análise da abertura do encontro evidencia a adoção de um *script* seguido pelas duas entrevistadoras. Após se apresentarem, as entrevistadoras apresentam aos candidatos as partes da entrevista e os tópicos a serem abordados em cada parte. A primeira parte da entrevista é apresentada com a vez de falar da entrevistadora. Desse modo, a entrevistadora projeta para o candidato o papel de ouvinte.

##### Excerto 1: Candidato Fábio/ entrevistadora Elisa

01     Elisa    Éh:: como que vai funcionar a entrevista? Primeiro  
02                eu vou te falar um pouquinho da empresa... >vou te  
03                falar<vou te-vou falar pra você um pouquinho da vaga  
04                das ativida::des e depois eu gostaria que você me  
05                falasse um pouquinho da sua experiência  
06                profissiona::l da sua trajetô::ria até agora tá bom?

##### Excerto 2: Candidato João/ entrevistadora Elisa

01     Elisa    Meu nome é Elisa - eu que entrei em contato, eu  
02                trabalho aqui na área de RH da MB, queria primeiro  
03                falar pra você um pouquinho da empresa, do que é a  
04                empresa hoje, o cenário que a empresa tá vivendo...  
                  éh::

**Excerto 3:** Candidato Sérgio/ entrevistadora Ana

01     Ana     Ok... bom primeiro eu quero agradecer a sua  
 02                disponibilidade de tempo pra poder tá aqui pra gente  
 03                poder conversar... éh:: vou falar pra você um  
 04                pouquinho da MB... um pouquinho da nossa  
 05                estrutura... e em seguida eu gostaria que você  
                   falasse sobre a sua trajetória, ok?

A abertura do encontro é um lugar chave para o início ou não do estabelecimento de relações empáticas. Nas aberturas apresentadas, o papel de ouvinte do candidato é projetado na fala da entrevistadora: “Eu vou falar pra você”.

Ao se anunciar como o falante da vez, ela enquadra a sua atividade inicial como uma exposição e não como uma conversa:

*“queria primeiro falar pra você um pouquinho da empresa, do que é a empresa hoje, o cenário que a empresa tá vivendo...”*. No entanto, como será observado, os candidatos negociam de diferentes modos não só esse papel de ouvinte como o tipo de escuta dado à fala da entrevistadora.

Antes de falar sobre a empresa, a entrevistadora Elisa pergunta aos dois candidatos: “Você já conhecia a MB?” Como apontamos (*cf.* capítulo 2), esta é uma pergunta que costuma ser listada pela mídia e nos manuais de entrevista como uma das perguntas mais recorrentes em entrevistas de seleção e têm como propósito checar se os entrevistados fizeram a sua tarefa de casa, preparando-se para a entrevista, buscando informações sobre a empresa, seus interesses, segmentos de atuação, a sua estrutura, os seus projetos, etc.

No caso da empresa em estudo, o próprio site da instituição recomenda que os candidatos busquem conhecer a empresa, por meio de informações que são disponibilizadas no portal de comunicação com os candidatos (*cf.* metodologia). A instituição pesquisada considera importante que o candidato tenha interesse em pesquisar sobre quem é a empresa, o que ela representa no mundo corporativo e o que valoriza, além de indicar que considera um diferencial o candidato reconhecer a posição da empresa, “reproduzindo a ordem institucional da organização” (Roberts, 2012, p. 409).

**Excerto 4:** Candidato Fábio/ Entrevistadora Elisa

- |    |       |                |
|----|-------|----------------|
| 01 | Fábio | Conheço        |
| 02 | Elisa | É? Ah:: bacana |

**Excerto 5:**Candidato João/ Entrevistadora Elisa

- |    |       |                                                     |
|----|-------|-----------------------------------------------------|
| 01 | João  | Sim                                                 |
| 02 | Elisa | Sim?                                                |
| 03 | João  | Tenho um amigo que já trabalhou - já fez estágio na |
| 04 |       | MB e ele fala super bem daqui                       |
| 05 | Elisa | Ah, é? Bacana... entendi.                           |

Ambos os candidatos (Fábio e João) respondem positivamente à pergunta sobre conhecer a empresa (excertos 2 e 3). Contudo, os dois candidatos não aproveitam a oportunidade para evidenciar o grau de conhecimento que têm da empresa ou as razões que justifiquem o interesse em ser um membro daquela instituição. Ambos respondem dentro das restrições impostas pelo formato de pergunta imposta pela entrevistadora: perguntas do tipo SIM/ NÃO.

No caso de João, apesar de a expansão tópica não ser espontânea (Excerto 5, L 303 e L 04), vemos o efeito relacional de informações que ratificam a imagem positiva da empresa. Usando a voz do amigo, João destaca que a organização proporciona um ambiente de trabalho agradável aos funcionários, valoriza os seus profissionais, já que as pessoas ao se desligarem dela continuam com uma visão positiva e recomendando-a para aqueles que têm interesse em fazer parte dela. A entrevistadora parece se alegrar com o motivo (Ah, é? Bacana, L 05). Com isso, gera-se uma maior proximidade (empatia) entre entrevistadora e candidato.

Após essa troca inicial, inicia-se o tópico da pauta já anunciado: as entrevistadoras dão início a um longo turno falando sobre a empresa: seu poder de atuação no mercado atual, os países nos quais atua, tempo de presença industrial no Brasil, o que vende (mobilidade), sua missão e seus valores:

**Excerto 6:** Entrevistadora Elisa***Liderança /competitividade:***

01     Elisa     A MB hoje ela é uma - uma fabricante (.) uma das  
 02               líderes no mercado de pneu(.)então é um rumo aí que  
 03               a empresa tá pensando em- em entrar neste mercado  
 04               fortemente mesmo ((fala sobre novas frentes de  
 05               fabricação: fábrica de pneus de carro de passeio no  
                Brasil)

**Excerto 7:** Entrevistadoras Elisa/Ana***Estrutura***

01     Elisa     Nós somos em média cento e quinze mil funcionários  
 02               pelo mundo éh:: a estrutura hoje éh:: no Brasil eles  
 03               incluem América do Sul, Colômbia também, tá? Colômbia  
 04               éh:: Argentina, mas no Brasil é que é a maior  
                concentração  
 05     Ana        A MB é uma transnacional X... presente hoje em cento  
 06               e setenta países (.) em 2011 nós completamos trinta  
 07               anos de presença industrial no Brasil.

**Excerto 8:** Entrevistadoras Ana/ Elisa***Mobilidade:***

01     Ana        O produto forte da MB acaba sendo os pneus, mas na  
 02               verdade a MB ela vende mobilidade. Isso significa  
 03               que se daqui vinte anos - trinta anos pneus deixar  
 04               de existir, a MB estará atualizada ao mercado  
 05               proporcionando um produto coerente éh:: diferenciado  
                que não seja pneu.  
 06     Elisa        Então, ela vende um conceito muito maior do que uma  
 07               fabricante de pneus, ela vende o conceito de  
 08               mobilidade, né?

**Excerto 9:** Entrevistadora Elisa***Missão e Valores:***

01     Elisa        A MB não vende preço, ela vende qualidade mesmo (.)é  
 02               uma empresa que te dá oportunidades... ela visa  
 03               muito o crescimento profissional, a qualidade de  
                vida, né?

As informações selecionadas projetam a imagem de uma empresa inovadora, líder na sua área de atuação, adaptável, competitiva, comprometida com o capital humano e outros atributos organizacionais altamente valorizados no mercado globalizado. Elas sinalizam também que tipo de candidato querem atrair, ou seja, alguém que exiba os mesmos atributos.



Apesar de ser uma fala expositiva, há abertura para que os candidatos peçam esclarecimentos, acrescentem informações, o que pode diminuir a institucionalidade do encontro e favorecer a construção de um vínculo de maior identificação entre candidato e entrevistadora/empresa.

Um ponto importante aí é o quanto os entrevistados usam esse espaço para demonstrar que de fato têm conhecimento sobre a empresa e o quanto se identificam com os seus valores. Quando as entrevistadoras falam da inovação do pneu (“Ela vende uma coisa muito maior que é a mobilidade das pessoas”, excerto 8, L 06), os candidatos fazem um tipo de escuta que nem sempre projeta a imagem do perfil de profissional desejado e favorece uma relação de maior identificação com a entrevistadora/empresa.

As contribuições de Fábio, neste trecho, por exemplo, parecem contradizer o conhecimento que ele disse ter da empresa:

**Excerto 10:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- |    |       |                                                      |
|----|-------|------------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Aqui nós somos a parte administrativa, esse prédio   |
| 02 |       | todo se concentra todos os profissionais que         |
| 03 |       | auxiliam as fábricas, né? Toda parte de logística    |
| 04 |       | éh:: financeiro, marketing, RH... tudo o que envolve |
| 05 |       | os serviços pra auxiliar as fábricas                 |
| 06 | Fábio | No- no Rio de Janeiro [                              |
| 07 | Elisa | [isso                                                |
| 08 | Fábio | Éh:: só tem essa fábrica?                            |
| 09 | Elisa | >não não< , temos mais fábricas vou até te - te      |
| 10 |       | explicar como é que é a estrutura hoje éh:: no       |
| 11 |       | Brasil eles incluem América do Sul, Colômbia também, |
| 12 |       | tá? Colômbia éh:: Argentina, mas no Brasil é que é a |
| 13 |       | maior concentração (.) nós temos Resende não sei se  |
| 14 |       | você conhece ali a região de Volta Redonda...        |
| 15 | Fábio | Já ouvi falar                                        |

Apesar de a entrevistadora ter situado a MB como uma empresa de grande porte, Fábio desconhece o número de fábricas e sua área de atuação (L08). Do mesmo modo, sua resposta sobre o conhecimento de Resende/ Volta Redonda evidencia um conhecimento precário (já ouvi falar, L 15) e até um uso estratégico para dissimular a falta de conhecimento.

**Excerto 11:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana***Escuta atenção ao que está sendo dito:***

- 01     Ana     A MB estará atualizada ao mercado proporcionando um  
 02               produto coerente éh:: diferenciado que não seja  
 03               pneu... seja algo que - que trabalhe com mobilidade,  
 04               né? Que seja algo que - que ande... que corra, enfim  
 05               que esteja dentro da mobilidade  
 06               que esteja dentro da mobilidade  
 07               que esteja dentro da mobilidade  
 08               que esteja dentro da mobilidade  
 09     Sérgio   humhum

Neste exemplo, o candidato limita-se a sinalizar que está acompanhando a exposição feita pela entrevistadora, usando um marcador discursivo (L 09).

No excerto a seguir, temos um exemplo de escuta mais participativa por parte de outro candidato, que ao contrário do candidato referido no exceto 11 acima, engaja-se na demonstração de um tipo de escuta que sinaliza não só acompanhamento, mas que demonstra compartilhamento com a entrevistadora a respeito dos conhecimentos sobre a fabricação do pneu:

**Excerto 12:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01     Elisa     éh:: cabos de aço - o cabo de aço ele vai dentro do  
 02               pneu... depois de toda aquela mistura de borracha  
 03               tem cabos de aços  
 04     Fábio     Só pra fazer a liga  
 05     Elisa     isso... pra fazer a liga...

A entrevistadora sinaliza aprovação desse conhecimento “isso... pra fazer a liga” (L 05), por meio da repetição do que foi dito pelo candidato. Ela fala numa linguagem técnica (L 01 a L 03) e o candidato tenta traduzir para uma linguagem do senso comum (L 07). Temos na linha 05, o alinhamento de Elisa com o que foi compreendido pelo candidato. Um exemplo parecido ocorre com o candidato João, que, apesar de também apresentar sinalizadores de acompanhamento da conversa e parecer ter conhecimento insuficiente sobre o negócio, faz esse tipo de manifestação de escuta ativa e outras que o diferencia dos demais candidatos (estas serão mostradas mais à frente):

**Excerto 13:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01	Elisa	Cê sabe o que recauchutagem ou não?
02	João	Não
03	Elisa	Não tem problema... também éh:: o pneu ele tem
04		aquela banda de rodagem, né? Que é o que gasta no
05		pneu... depois de um tempo - quando falam que fica
06		careca é porque acabou a banda de rodagem
07		aqueles sugos, né?
08	João	Isso...
09	Elisa	

No excerto a seguir, também temos um exemplo de escuta colaborativa, em que outro candidato, no caso, o candidato Sérgio incrementa a fala do outro:

**Excerto 14:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01	Ana	A MB ela tá com em torno de seis mil funcionários na
02		América do Sul aproximadamente éh:: sendo
03		considerado o Brasil a sede da América do Sul aqui
04		no Brasil dentro desses seis mil, cinco mil estão no
05		Brasil cinco mil são brasileiros
06		Funcionários...
07	Sérgio	Isso funcionários... e a nossa estrutura aqui é::
08	Ana	

Como podemos observar na linha 08, Ana aceita a contribuição de Sérgio e expande a sua fala a partir dessa contribuição.

Voltamos o nosso foco agora para o tipo de escuta compreensão ao que está sendo dito. Nos excertos abaixo, temos exemplos de concordância e aprovação dos comentários feitos pelo entrevistado, que negocia uma participação mais ativa nesta fala expositiva da entrevistadora:

**Excerto 15:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

01	Elisa	Éh:: fez uma fábrica nova... já existia uma fábrica,
02		foi toda reestruturada para fazer a fabricação dos
03		pneus aqui no Brasil, que aí muda muito, né? Tem a
04		questão do clima, as estradas são diferentes... eles
05		eram fabricados fora do Brasil então[
06	Fábio	[tem "n" fatores
07		"n" fatores que influenciam e fazem com que não
08	Elisa	agreguem muito no mercado brasileiro
09		A temperatura influencia muito
10	Fábio	Exatamente
11	Elisa	

Por meio de sobreposição de vozes (L 05 e L 06), Fábio complementa a fala da entrevistadora, acrescentando outras razões para a necessidade de se fazer

um pneu diferenciado para o mercado brasileiro (L 10), o que é aprovado pela entrevistadora (L11).

Comparando os tipos de manifestação de escuta ativa nos excertos 11, 12, 13 e 14, fica evidente que os candidatos tentam negociar o seu papel de ouvinte na exposição feita pela entrevistadora, buscando assumir uma postura mais participativa nos tópicos que a entrevistadora expõe. No entanto, João parece se destacar em relação aos outros dois candidatos, por fazer outros tipos de manifestação de escuta ativa, tais como:

Demonstrar envolvimento com o tópico (PUDLINSKY, 2005, p. 4), fazendo perguntas que mostram o seu interesse (L 09):

**Excerto 16:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- |    |       |                                                      |
|----|-------|------------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Foi a primeira fábrica da MB no Brasil aí temos éh:: |
| 02 |       | fábrica de misturas, tá? Éh:: onde chega toda        |
| 03 |       | matéria-prima é ali e onde é comercializada também   |
| 04 |       | pra fábrica de Resende, né? É transferida, é feita   |
| 05 |       | ali a mistura.                                       |
| 09 | João  | O que você diz como mistura?                         |
| 10 | Elisa | Mistura é quando você usa todos os componentes pra   |
| 11 |       | fazer a mistura do pneu, ta? Por exemplo o pneu ele  |
| 12 |       | leva hoje...                                         |

Ou (L06):

**Excerto 17:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- |    |       |                                                     |
|----|-------|-----------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Isso... aproximadamente quarenta componentes, desde |
| 02 |       | a borracha desde tudo então ali é feita a mistura e |
| 03 |       | é passada pra Resende, as é em X que tem a fábrica  |
| 04 |       | de misturas, tá? Que fazem a mistura e depois dela  |
| 05 |       | pronta é enviada...                                 |
| 06 | João  | A borracha do pneu é feita lá?                      |
| 07 | Elisa | Isso                                                |

Outras vezes, João faz avaliações positivas (L 04) sobre o que está sendo dito, inclusive completando a fala da entrevistadora, por meio de sobreposição de vozes (L 05 e L 06):

**Excerto 18:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa A no- a questão da nossa - da nossa movimentação,  
 02 né? Da rotatividade é muito baixa, comparando assim  
 03 as outras empresas, o que é um orgulho pra empresa,  
 né?
- 04 João Isso é bom
- 05 Elisa Ter profissionais [  
 06 João [estabilidade

**Excerto 19:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa Então o que a MB vende... mas tendo pneus fabricados  
 02 no Brasil é muito mais fácil o custo é menor:: a  
 03 questão da durabilidade::de a questão da  
 04 adaptabilidade do tempo, né? As estradas são  
 05 diferentes, o clima é diferente...
- 06 João Tem uma logística, né? Tendo uma fábrica aqui no  
 07 Brasil...
- 08 Elisa É muito mais fácil então é um rumo aí que a empresa  
 09 ta pensando em - em entrar neste mercado fortemente  
 10 mesmo
- 11 João Tu pensa que não, mas não tem fábrica de carro de  
 12 passeio...
- 13 Elisa Nã::o nós comercializamos temos assim um grande -  
 14 uma grande massa aqui, mas vem tudo de fora e aí  
 agora [  
 João [Bom saber

Ao fazer estes comentários avaliativos (L 05, L 09, L 13 e L 14), João não só demonstra interesse ao tópico, como também sinaliza o seu reconhecimento e admiração pelo poder de inovação e pelo diferencial competitivo da empresa na implantação da primeira fábrica de pneus de carro de passeio no Brasil (busca empatia, fazendo deferência à empresa, excerto 20 abaixo, L06 e excerto 21, L 04 a L 06):

**Excerto 20:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa Ela estuda como vai ser o pneu... já tenta fabricar,  
 02 fazer testes do pneu no futuro, né? >2020< pra tá  
 03 fazendo um pneu adequado pra aquele carro que a P  
 04 ((nome de uma montadora)) tá pensando...
- 05 João Essa tecnologia também é desenvolvida no Brasil?

**Excerto 21:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa O que que é o grande diferencial hoje o bacana que a  
 02 gente fala com orgulho éh:: a MB os pneus de passeio  
 03 éh:: João eles eram feitos fora do Brasil...
- 04 João Tem uma logística, né? Tendo uma fábrica aqui no  
 05 Brasil /.../ Tu pensa que não, mas não tem fábrica  
 06 de carro de passeio

Com esse tipo de contribuição, João negocia o enquadre exposição estabelecendo uma troca no papel de ouvinte que lhe fora projetado. Do modo que o fez, a exposição passa a ser uma “quase conversa” sobre um tópico que aproxima dois participantes.

Outro tópico da exposição sobre a empresa diz respeito ao modo como a MB tem interesse em reter talentos: “Nós buscamos profissionais que tenham interesse em fazer uma trajetória dentro da empresa”

Esse tipo de informação torna o posto a ser ocupado mais atraente e promissor aos olhos do candidato. A MB é apresentada como o lugar ideal para uma carreira de longo prazo.

Sobre este tópico, temos aqui, por parte de Fábio, apenas sinalização de escuta do tipo atenção ao que está sendo dito (L 06):

**Excerto 22:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa Hoje eles querem um profissional recém-formado pra  
 02 que eles realmente possam tá passando todas as  
 03 informações pra que ele ocupe o cargo acima daqui  
 04 alguns anos, né? Pra que seja ali a referência da  
 05 Engenharia de Manutenção hoje na área, tá bom?
- 06 Fábio certo

O mesmo tipo de escuta é feito por Sérgio nos excertos abaixo (L06):

**Excerto 23:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- 01 Ana Sérgio, o nosso posto. A gente ta com uma vaga de::  
 02 como se fosse um engenheiro a nível Junior da área  
 03 de manutenção... essa pessoa vai ficar - vai dentro  
 04 da área de cozimento... que - que é o cozimento? É o  
 05 processo - já conhece? Já ouviu falar?
- 06 Sérgio não

A entrevistadora segue com uma longa explanação do que é este processo de cozimento (Excerto 23, L 03 a L 05):

**Excerto 24:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- 01 Ana processo onde é feito - depois da banda de - da:: da  
 02 fábrica do Matte, que é onde é produzida a mistura  
 03 que eu te falei, que é o Matte /.../ e é nessa área  
 04 que a gente ta precisando de uma pessoa, que vai  
 05 atuar na área de mecânica como mecânico... éh::  
 06 dentro do setor de - de manutenção /.../ deu pra  
 entender um pouco?
- 07 Sérgio claro

Vale destacar que a entrevistadora Ana focalizou apenas a descrição do posto de trabalho e prosseguiu no enquadre exposição, explicitando os processos de fabricação dos pneus, usando linguagem técnica e tentando traduzi-la para o entrevistado, que por sua vez, não demonstra o tipo de escuta ativa observado em algumas das contribuições de João e Fábio. Sérgio demonstra também um conhecimento precário da área, sinaliza compreensão (“claro”, L 07) quando indagado pela entrevistadora (“Deu pra entender um pouco?”, L 06), mas não demonstra interesse por meio de perguntas, pedidos de esclarecimentos, comentários sobre a vaga, etc. Ele apresenta um padrão de resposta do tipo SIM/NÃO, mantendo-se no papel de ouvinte atento, porém passivo.

Enquanto o candidato João manifesta escuta ativa, por meio de avaliações e completando a fala da entrevistadora (L04, L06 e L 07):

**Excerto 25:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa A no- a questão da nossa - da nossa movimentação, né? Da  
 02 rotatividade é muito baixa, comparando assim as outras  
 03 empresas, o que é um orgulho pra empresa, né?
- 04 João Isso é bom
- 05
- 06 Elisa Ter profissionais [  
 07  
 08 João [estabilidade

Conforme mostramos, os candidatos demonstraram diferentes tipos de escuta ativa. Alguns sinalizaram demonstração de interesse pelo que está sendo dito, o envolvimento e cooperação com a fala do outro, que geraram empatia com a entrevistadora, dentre os que foram observados, destacamos: i) realizar expansão

tópica (cf. excerto 5); ii) demonstrar compartilhamento de uma ideia apresentada pela entrevistadora (cf. excertos 12, 13, 14 e 15); iii) fazer perguntas que demonstram interesse/ envolvimento com o tópico apresentado pela entrevistadora (cf. excerto 16 e 17); iv) mostrar compreensão por meio de sobreposição de vozes (cf. excerto 15 e 18); v) fazer avaliações positivas sobre o que é dito, por meio de complementação da fala da entrevistadora (cf. excertos 18, 19, 20 e 21). Já outros se limitaram a sinalizar o acompanhamento da fala, não favorecendo o reenquadre da atividade. Como se pôde observar nos dados, o momento empático foi sinalizado também pelas respostas da entrevistadora (cf. excertos 13, 14, 15 e 19).

No capítulo a seguir, examinamos o modo como a construção da história de vida profissional serve aos propósitos de uma autoapresentação alinhada com os atributos apresentados para a organização e às demandas do cargo.



## A autoapresentação na construção da história de vida profissional

Neste capítulo, examinamos como se constrói a expertise interacional do candidato ao narrar sua história de vida profissional, de modo a corresponder às demandas da organização e do cargo. Para tanto, serão analisados os tópicos dessa narrativa levantados pelas entrevistadoras em suas perguntas. Salientamos que a seleção de informações mobilizadas nas narrativas (agenda da entrevista) advém do caráter relacional, situado e co-construído das ações de narrar.

### *O primeiro emprego e as experiências posteriores*

As questões relativas à experiência profissional abrem a segunda parte da entrevista, quando é dado ao entrevistado a vez de falar, ainda que no papel de respondente às perguntas da entrevistadora.

#### **Excerto 26:** Entrevistadora Elisa/candidato Fábio

- |    |       |                                                     |
|----|-------|-----------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | E aí eu queria que você falasse um pouquinho da sua |
| 02 |       | vivência e depois a gente entra na parte de         |
| 03 |       | benefícios e tudo, tá?                              |
| 04 | Fábio | Ahã basicamente na parte técnica eu comecei         |
| 05 |       | trabalhando <u>quatro</u> anos na C                 |

#### **Excerto 27:** Entrevistadora Elisa/ candidato João

- |    |       |                                                        |
|----|-------|--------------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Éh:: bom, João, depois eu falo um pouquinho de         |
| 02 |       | benefícios... eu queria ouvir um pouquinho da sua      |
| 03 |       | vivência... hoje cê tá com vinte e cinco anos?         |
| 04 | João  | Vinte e cinco anos                                     |
| 05 | Elisa | Tá ótimo, cê quer falar um pouquinho da sua            |
| 06 |       | trajetó::ria da SC ((confere currículo e cita o nome   |
| 07 |       | da empresa onde o candidato trabalhou))                |
| 08 | João  | Eu terminei o técnico (.) quando eu terminei o técnico |
| 09 | João  | comecei a procurar estágio.                            |

**Excerto 28:** Entrevistadora Ana/ candidato Sérgio

- 01 Ana ((tosse)) eu queria entender um pouco, Sérgio, a sua  
 02 experiência nessa área... se antes da G ((confere o  
 03 currículo do candidato e fala o nome da empresa onde  
 04 ele trabalhou)) você já trabalhou numa outra  
 05 empresa... como tá o seu momento ho::je pode falar  
 06 um pouquinho para gente (("a gente", neste caso,  
 07 ela, a entrevistadora, a pesquisadora e o  
 08 entrevistado)).
- 09 Sérgio Éh:: o que acontece (.) eu trabalhei na G, né?  
 10 Constando aí... ((o candidato refere-se ao seu  
 11 currículo, o qual está sendo consultado pela  
 entrevistadora))

Como vemos, as entrevistadoras solicitam aos entrevistados que eles falem sobre tópicos como vivência, trajetória profissional e do momento atual de suas vidas profissionais ("como tá o seu momento ho::je"/ excerto 28, L 04 a L06)e orientam as suas perguntas e comentários com base na consulta ao currículo do candidato ("hoje cê tá com vinte e cinco anos?", excerto 27, L 04);Excerto 28, L01 a L 04 ("a sua experiência nessa área... se antes da Gvocê já trabalhou numa outra empresa...").

A apresentação da empresa feita pelas entrevistadoras na abertura da entrevista (cf. capítulo 5) tem o papel de servir como um modelo para o tipo de resposta esperada, pois a tarefa dos profissionais nesta etapa é contar uma história (guiada pelas perguntas feitas pelas entrevistadoras), ressaltando as ações, valores e atitudes de um protagonista (o próprio candidato) que compartilhe dos mesmos valores e cultura da organização (categorias que os projetem como membros da organização), o que vai depender do monitoramento por parte dos entrevistados de perceber que categorias a empresa elege como desejáveis e da habilidade dos candidatos de reivindicá-las para si.

Os candidatos começam a falar sobre a sua trajetória profissional, dizendo coisas positivas do **self**, como a ênfase dada ao tempo de permanência nos empregos anteriores, ter sido promovido, ter trabalhado e estudado ao mesmo tempo (cf. Silveira, 1998), conforme podemos observar nos excertos a seguir:

**Excerto 29:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01 Fábio Ahã basicamente na parte técnica eu comecei  
 02 trabalhando quatro anos na C.  
 03

**Excerto 30:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01 Sérgio Eu entrei na Ciência de Aprendizado aí fui crescendo  
 02 lá dentro ((referindo-se à empresa onde trabalhou)).  
 03

**Excerto 31:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01 João Eu terminei o técnico... quando eu terminei o  
 02 técnico comecei a procurar estágio /... / comecei as  
 03 duas ao mesmo tempo... posso dizer que eu passei a  
 04 faculdade inteira trabalhando (.) dentro da  
 05 indústria.

Os candidatos João e Sérgio também destacam terem trabalhado na mesma área de atuação para a qual a vaga foi aberta (área de manutenção), além de acrescentarem terem tido contato com os tipos de manutenção requeridos para a função, como podemos ver nos excertos abaixo:

**Excerto 32:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa (L 04 a L 06)

01 Elisa Me fala um pouquinho mais, João, das suas  
 02 atividades... era na fábrica mesmo da SC?  
 03  
 04 João Meu trabalho na SC eu caí na parte de manutenção (.)  
 05 então toda parte de manutenção preventiva, corretiva  
 06 e preditiva eu tava acompanhando de perto.

**Excerto 33:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01 Ana Sérgio, o nosso posto (.) a gente ta com uma vaga  
 02 de:: como se fosse um engenheiro a nível Junior da  
 03 área de manutenção /.../ então é isso... essa pessoa  
 04 vai cuidar da parte de preventiva, corretiva,  
 05 principalmente preventiva, avaliar as  
 necessidades...  
 06 Sérgio E lá inclusive eu trabalhava em cima disso em cima  
 07 de corretiva, em cima de preditiva < éh::

O candidato Sérgio aproveita o detalhamento feito por Ana para destacar que já trabalhou na área requisitada (L 06 e L 07).

Quanto a João, ao ser requisitado a responder sobre suas atividades no trabalho anterior, ele atende, salientando que já conhece esta área. Já o candidato Fábio, apesar de a entrevistadora Elisa ter explicitado quais seriam as atribuições do cargo, ele não dá uma resposta satisfatória(Excerto 35, L 06), desperdiçando todo esse detalhamento feito pela entrevistadora (Excerto 34):

**Excerto 34:** Elisa descreve as atribuições da vaga para o candidato Fábio

01 Elisa Então a gente chama como se fosse um técnico de  
 02 manutenção mecânica e cozimento, tá? /.../ éh:: e o  
 03 que esse profissional vai tá fazendo? Ele vai tá  
 04 alocado, Fábio, dentro duma célula, tá? Dentro da -  
 05 da fábrica éh:: fazendo toda parte de confiabilidade  
 06 e antecipação pra que alguns erros não ocorram nas  
 07 máquinas industriais, tá? /.../ Vai dar um suporte  
 08 grande a área de manutenção, tá?

**Excerto 35:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

01 Elisa Você tem alguma vivência industrial ou não?  
 02 Fábio Tenho  
 03 Elisa Tem?  
 04 Fábio Trabalhei quatro anos na C.  
 05 Elisa Ah, na C, que é bem parecida com a MB.  
 06 Fábio > Isso, isso<

Esse exemplo chama a atenção para outro detalhe: o candidato trata a pergunta como do tipo SIM/ NÃO sem considerar que ali se abria uma oportunidade de falar mais das semelhanças entre o trabalho na outra empresa e na MB, o que implicaria que ele estaria preparado para o cargo (Excerto 35, L02 e L 06).

**Excerto 36:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

01 Elisa Tá, mas me detalha um pouquinho mais (.) você entrou  
 02 na C como técnico?  
 03 Fábio Correto (0.3)  
 04 Elisa Técnico de...  
 05 Fábio De Mecânica (0.3)  
 06 Elisa De Mecânica (.) e como que era o seu dia a dia? Suas  
 07 principais atividades?  
 08 Fábio Manutenção de maquinário éh:: parte de - de °como é  
 09 que eu posso falar° ... de manter a fábrica  
 10 funcionando porque a parte de utilidade conforme  
 11 Fábio fosse o coração da fábrica...

Nesse excerto, como se observa, Fábio mantém um estilo resumitivo, dando respostas curtas do tipo SIM/NÃO (L 03 e L 05). As pausas marcadas também indicam que ele não se mostra muito disposto a desenvolver sua resposta,

o que faz com que a entrevistadora faça várias investidas para que ele desenvolva as perguntas (L 01, L02, L04, L06 e L07). Ao responder sobre as atividades que fazia na empresa anterior, Fábio faz uma comparação que por um lado é positiva porque ele destaca a importância da área que ele cuidava, valorizando-se já que fora alocado numa área que era responsável por esta parte central da empresa (L 08 a L 11). Por outro lado, essa comparação sinaliza que ele acha que a entrevistadora não conhece nada sobre a área, o que não é bem assim, pois ela demonstra saber de muitas coisas, só não sabe de detalhes mais específicos do cargo. No excerto abaixo, vemos que Elisa se engaja em mostrar para o candidato que ela também domina o conhecimento técnico ao qual ele se refere:

**Excerto 37:**Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01 Fábio que é a parte de ar - de refrigeração da fábrica sem  
02 a refrigeração [  
03 Elisa [ar comprimido, água  
04 Fábio > Isso, isso Também< a gente também trabalhava

A entrevistadora parece não ter ficado satisfeita com a resposta dada pelo candidato sobre a descrição das suas principais atividades no trabalho anterior e investe em mais perguntas e, em seguida, refaz essa pergunta sobre as principais atividades (L 03 e L 05 a L 07):

**Excerto 38:**

- 01 Elisa Você ficava então na manutenção dessas...  
02 Fábio dessa área  
03 Elisa da área de utilidade?  
04 Fábio > Isso, isso<  
05 Elisa Ah entendi... humhum , ok... área de utilidade  
06 ((anota no currículo)) e assim suas - suas  
07 atividades no dia a dia como que eram?

Como se vê, Fabio não atende ao esperado. Ele mantém o estilo de resposta curta e imprecisa, não desenvolvendo o tópico proposto pela entrevistadora (Excerto 38, L 02 e L 04). Desperdiça a oportunidade de fazer pontos, deixando de destacar informações favoráveis a si mesmo. O candidato parece ignorar que o seu papel ali é tornar a sua face consistente com a imagem projetada no currículo.

Fábio oferece uma projeção de imagem que não só ameaça a face reivindicada no currículo, como a sua atuação na entrevista, já que dá ênfase às incompatibilidades com a imagem da organização e com o estilo conversacional da entrevistadora (não valoriza sua experiência de vida profissional e mantém o tipo de resposta sim/não no momento em que era esperado maior posse de turno por parte dele). Como mostramos, Fábio dá respostas mínimas e evasivas. Dessa forma, o candidato realiza trabalhos de face dirigidos à face negativa do **self**, isto é, indicia proteger sua face, limitando a cooperação, dando respostas insuficientes. A entrevistadora, por sua vez, dá indícios de que as respostas dadas pelo candidato não são satisfatórias (“Tá, mas me detalha um pouquinho mais”, L 01 a 02, “técnico de..., L 04”, excerto 36/ “da área de utilidade?”, excerto 38, L 03).

Como apontamos, João e Sérgio mostram-se mais habilidosos do que Fábio ao trazerem informações de que conhecem a rotina do cargo e de que já possuem alguma vivência na área (excertos 32 e 33). Dessa maneira, ambos empenham-se em tornar a apresentação do **self** feita no currículo consistente com a apresentação da entrevista, bem como parecem reivindicar para si os valores organizacionais reconhecidos pela empresa. Isso significa que tanto João quanto Sérgio estão preocupados em monitorar o impacto que suas respostas podem causar na entrevistadora (representante da organização), oferecendo respostas que possam vir a causar uma impressão positiva na sua interlocutora, mantendo, assim, coerência expressiva.

João, por exemplo, conta a sua trajetória profissional num estilo mais cooperativo, e nos momentos em que precisa esclarecer dúvidas sobre as informações prestadas no seu currículo, ele aproveita para se autoengrandecer, colocando em evidência a sua grande experiência em estágio e sua formação:

**Excerto 39:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- |    |              |                                                      |
|----|--------------|------------------------------------------------------|
| 01 | <b>Elisa</b> | Você fez o técnico e faculdade junto ou não?         |
| 02 | <b>João</b>  | >Não, não< eu fiz o técnico de 2003 a 2005.          |
| 03 | <b>Elisa</b> | ahã                                                  |
| 04 | <b>João</b>  | E foi quando eu iniciei na SC.                       |
| 05 | <b>Elisa</b> | Humhum, tá.                                          |
| 06 | <b>João</b>  | Comecei as duas ao mesmo tempo... posso dizer que eu |
| 07 |              | passei a faculdade inteira trabalhando... dentro da  |
| 08 |              | indústria                                            |

Em sua última fala, observa-se que João explora bem o fato de ter estudado e trabalhado ao mesmo tempo (L 06 a L 08). Ele parece selecionar bem as informações que contribuirão para sua autoimagem, visto que ressalta algo que possivelmente será apreciado pela entrevistadora porque a empresa busca um profissional que tenha experiência industrial.

Para destacar o quanto está pronto para o cargo, João prossegue no domínio do turno e expande o tópico por meio de avaliação, aumentando a sua face, isto, é, dizendo coisas positivas sobre o **self**:

**Excerto 40:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01	João	E:: já começar a Engenharia dentro de um ambiente
02		fabril foi muito bom
03	Elisa	humhum
04	João	porque me dá uma vivência... me dá uma certeza maior
05		do que aquilo que eu tava vendo na teoria, que como
06		os dois primeiros anos de Engenharia é:: muito teórico...
07	Elisa	ahã
08	João	Só vê cálculo e física e em contrapartida eu tinha
09	Elisa	humhum
10	João	Apesar de eu ta atuando na SC como técnico como
11		estagiário técnico (.) trabalhava comigo - na minha
12		equipe tinha engenheiros (.) então eu acompanhava as
13		atividades deles

João destaca sua competência, contrastando o que se aprende na Universidade (Só vê cálculo e física, L 08) e o que se aprende na prática (L 10 a L 13). Mais do que isso, ele explora o fato de trabalhar numa equipe de engenheiros (L 12), o que sinaliza que seu conhecimento vai além daquele a que um estagiário tem acesso. Com isso, o candidato realiza um trabalho de face dirigido à face positiva do **self**, destacando informações que favoreçam a imagem desejável.

Ao falar de suas atividades, como mostramos no excerto 40, João não só ressalta que já atuara no mesmo posto que estava disputando na MB, como também mostra-se à vontade para falar dessa experiência, por meio de um longo turno no qual discrimina sua experiência em manutenção:

**Excerto 41:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 João e lá existiam dois grandes setores, que eram o setor  
 02 de corte, corte a laser, corte de facas mesmo, que o  
 03 cigarro pra ele ser é:: todas as embalagens como o  
 04 próprio envoltório tem que ser cortado no tamanho  
 05 certo... então tem essas máquinas especiais pra isso  
 06 e tem vários ( ) mecânicos – que precisavam de  
 07 manutenção, de reparo... e o outro grande setor  
 08 deles é rotogravura ... rotogravura são máquinas de  
 09 impressão grandes... aquelas máquinas mesmo  
 gráficas, que você vê em jornal.
- 10 Elisa ahã
- 11 João porque me dá uma vivência... me dá uma certeza maior  
 12 do que aquilo que eu tava vendo na teoria, que como  
 13 os dois primeiros anos de Engenharia é:: muito  
 teórico...
- 14 Elisa ahã
- 15 João e essas eram as duas grandes áreas... era onde a  
 16 manutenção atuava.

Seguem-se aí pequenos pedidos de confirmação por parte da entrevistadora, finalizados pela seguinte sequência (L 01, L 02 e L 05):

**Excerto 42:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa E de corte, tá... (anota no currículo) fazia todo o  
 02 acompanhamento?
- 03 João Na manutenção em si, porque na parte técnica  
 04 botava a mão na massa
- 05 Elisa entendi... bem chão de fábrica mesmo?
- 06 João bem chão de fábrica mesmo bem operacional
- 07 Elisa humhum

Mais uma vez João enfatiza o que considera relevante para alcançar o seu objetivo: sua experiência (colocava a mão na massa, L 03 e L 04) e, sem se limitar a repetir o entendimento da entrevistadora (bem chão de fábrica mesmo, L 05), conclui: bem operacional (L06). Essas contextualizações/orientações (onde trabalhou, o que fazia, todo o detalhamento da sua experiência), acrescidas de avaliações dessa experiência: “ bem chão de fábrica, bem operacional (L 06)” corroboram para a construção de um candidato que exhibe um perfil que atende à demanda do cargo. Os fatos que selecionou contar, portanto, projetam uma



imagem de uma pessoa determinada, autônoma e com o diferencial de ter acompanhado o trabalho de engenheiros formados, o que lhe deu mais experiências sobre as teorias que aprendera na faculdade. Por meio dessa narrativa de vida profissional, o candidato constrói uma imagem de como quer ser visto pelo outro (a entrevistadora), ou seja, ele seleciona as informações de forma estratégica atendendo à situação de comunicação (quando, onde e para quem conta).

A impressão positiva que ele queria causar na entrevistadora parece ter sido bem sucedida, tendo em vista o alinhamento de Elisa com o candidato (“entendi, bem chão de fábrica mesmo?”, excerto 42, L 05) e a aprovação explícita da atitude de João em acompanhar o trabalho dos engenheiros:

**Excerto 43:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01	<b>Elisa</b>	Humhum, ah, bacana... cê foi como estagiário técnico
02		pela sua formação técnica, mas de certa forma você
03		já tinha um olhar ali de - já da área da Engenharia,
04		que cê tinha iniciado?

No que se refere ao candidato Sérgio, observamos que ele revela um estilo de fala mais cooperativo, o que o distancia do candidato Fábio. A apresentação de Sérgio aproxima-se daquela apresentada por João, por elaborar uma projeção do **self**, que foi além da ênfase dada ao tempo de permanência no trabalho anterior, como a que foi realizada por Fábio. Sérgio, como João, seleciona fatos que colaboram para uma autoimagem valorizada, destacando-se como uma pessoa com alto potencial de desenvolvimento (foi crescendo na empresa em que trabalhou/ excerto 30, L 01 a L 03) e por colocar em evidência o seu conhecimento da área e das rotinas da função requerida, como apresentamos no excerto 33, L 06 e L 07. Por outro lado, Sérgio não se apresentou como alguém que soube ir além dos seus limites, pelo menos como observador:

**Excerto 44:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01 Sérgio Eu trabalhei na G, né? Constando aí ((o candidato  
 02 refere-se ao currículo)) e lá inclusive trabalhava  
 03 em cima disso em cima de corretiva, em cima de  
 04 preditiva éh:: só que o meu papel é mecânico... eu  
 05 não tinha a função de analisar a melhoria...  
 06 conhecia as pessoas que faziam esse determinado  
 07 papel, mas eu mesmo fazia a manutenção de  
 08 equipamentos (.) na G... eu e diversos outros  
 09 mecânicos e trabalhei em ( ) chamada ( ) fabricava  
 10 bobinas, que seriam fios, máquinas e ( ) formas de  
 11 bobinas... então:: era uma mão de obra bem pesada  
 12 por conta dos equipamentos serem bem - bem  
 avantajados... então a gente trabalhava na  
 manutenção desses equipamentos

O candidato prossegue com o seu longo turno, fazendo uma avaliação negativa da empresa onde trabalhou e, por meio de discurso relato, valoriza a intervenção de terceiros para organizar a área:

**Excerto 45:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01 Sérgio Tinha que trocar eixo carbono, gaiola éh::  
 02 cilindro... então só - eram doze cilindros... aí  
 03 tinha determinado tempo de vida cada um... não era  
 04 organizado > desgastou esse - esse - esse - não < lá  
 05 eles tavam um pouco desorganizado...só que a pessoa  
 06 que tava coordenando no caso trabalhava e treinava  
 07 ele sempre ficava atento com relação a isso... então  
 08 ah:: desgastou esse, então vou fazer a troca semana  
 09 que vem terça-feira..." a chamada preventiva

Como é possível observar, Sérgio não se constrói como alguém capaz de planejar ações preventivas. A organização da área dependia unicamente do coordenador, o qual Sérgio destaca na narrativa, em vez de valorizar as suas próprias ações. Os fatos que expõe, portanto, não contribuem para aumentar sua face positiva do **self**; ao contrário, a ameaça, tendo em vista que ele faz apenas ao chefe e não valoriza as suas próprias ações (L 05 a L 09).

Em seguida, Sérgio assume que o trabalho da manutenção era falho, enumerando diversos erros por falta de uma visão estratégica de antecipação aos problemas (L03 a L 05). Ao destacar essas ações, embora o candidato não se coloque como autor dos erros cometidos, ameaça a sua face, depreciando-se, tendo em vista que fazia parte da equipe e arremata a história afirmando que

apenas seguia as orientações de outro profissional, que era o responsável por tudo dar certo:

**Excerto 46:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- 01      **Sérgio**    E:: algumas vezes ocorria de trincar cilindro,  
 02                    danificar eixo... éh:: mangueira de lubrificação  
 03                    estourar... por aí vai em diante a gente tinha que  
 04                    fazer... mas assim a gente sempre trabalhava em prol  
 05                    disso não acontecer sempre...
- 06      **Ana**        humhum
- 07      **Sérgio**    mas às vezes isso acontecia, infelizmente, mas na  
 08                    maioria das vezes sempre dava certo... a gente  
 09                    trabalhava em cima da preventiva, sempre de acordo  
 10                    com o que o Márcio falava... sempre dava certo...  
 11                    por duas vezes trincou o cilindro, foi um trabalho  
 12                    pra trocar, mas fora isso, no tempo que eu fiquei lá  
                      não aconteceu mais...

Vemos aí que Sérgio relata os problemas enfrentados pela manutenção (L 01 a L 05), antecipando um dos tópicos que fazem parte da agenda tópica das entrevistadoras (na seção 7.2. voltaremos a tratar desta questão). Segundo ele, esse setor não estava organizado e mesmo tendo um coordenador que gerenciava a equipe, esta, da qual ele fazia parte apenas como executor de tarefas, parece ter cometido erros frequentes e não eventuais, como ele quis mostrar (L 07 e L 08). Apesar de dizer que no tempo em que ele ficou lá os erros não ocorreram mais (L12), o seu discurso não fortalece isso, pelo contrário, indicia que ele não era capaz de intervir para evitar esses erros, tampouco se via nesse papel. O candidato destaca, em sua narrativa de vida profissional, informações desfavoráveis do outro - ameaça a face do outro – (empresa na qual trabalhou/ o chefe, categorizado como “atento” e ao mesmo tempo “descuidado”), visto que os erros aconteciam com certa regularidade. Sérgio parece se preocupar em não ameaçar sua imagem frente à entrevistadora ao evitar assumir a responsabilidade pelos erros cometidos junto a sua equipe (L 12), mas se contradiz porque antes ele havia explicado - numa tentativa de proteger a sua face – que os erros cometidos aconteciam esporadicamente (L 07) e, ao explicitar as razões para o erro, ele também se coloca como um dos responsáveis da ação, usando a expressão “a gente” (L 08, L 09 e L 10).

Outro ponto nas narrativas de vida profissional dos candidatos diz respeito à antecipação (por parte de dois candidatos) do tópico motivo da saída. Antes de mostrarmos os excertos que exemplificam essa antecipação, vamos apresentar o que os três candidatos fazem em comum com relação a esse tópico, considerado como um tópico de risco para os candidatos (*cf.* Silveira, 1998).

Dentre os motivos apresentados pelos três candidatos para a saída do emprego anterior, o término do contrato de estágio e o período de estudo na faculdade foi o mais recorrente. Os candidatos parecem recorrer a essa justificativa para minimizar uma tipificação negativa, afinal, ser dispensado de um estágio, sugere ter um peso menor do que ser demitido atuando como profissional. Contudo, os dados mostram que para além desta justificativa, há outros motivos explicitados que diferencia a apresentação feita pelos candidatos:

***O motivo da saída: a desresponsabilização dos candidatos sobre as demissões anteriores***

**Excerto 47:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

Candidato Fábio:

((1º emprego))

- |    |       |                                                      |
|----|-------|------------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Ah tá ótimo éh:: ok... e qual foi o motivo da saída? |
| 02 | Fábio | Trocou a - de - direção lá (0.3) aí fizeram uma      |
| 03 |       | reciclagemzinha lá (0.5).                            |
| 04 | Elisa | Ahã ok... éh:: [                                     |
| 05 | Fábio | [e também eu já tava terminando a                    |
|    |       | faculdade                                            |

((2ª experiência profissional: estágio))

Aqui, o candidato busca proteger a face negativa do **self**, ao tentar livrar de si a responsabilidade sobre a demissão anterior (L 02 e L 03). O mesmo ocorre no excerto a seguir:

**Excerto 48:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01 Elisa e qual foi o motivo da saída, Fábio?
- 02 Fábio Eu era estagiário (0.2) aí terminou [
- 03 Elisa [Ah, é, acabou o
- 04 contrato, né?
- 05 Fábio > Isso, isso< éh:: [
- 06 Elisa [e aí você tinha se formado
- 07 nessa época ou não?
- 08 Fábio Acabei de me formar...
- 09 Elisa Entendi... aí encerrou o contrato?
- 10 Fábio Aí tinha eu e mais um técnico que até estudava
- 11 comigo, e só tinha uma vaga e aí acabou o contrato
- 12 (.) aí como ele já era técnico, já tinha certa vivência lá...
- 14 Elisa Já tava na empresa há mais tempo?
- 15 Fábio ele trabalhava como técnico, mas na verdade a função
- 16 dele já era engenheiro
- 17 Elisa >entendi, entendi< já fazia as atividades?
- 18 Fábio Já fazia as atividades...

Também vemos, nesse exemplo, que Fábio expande o tópico (L 10 a L 11), trazendo à tona um fato que não favorece a sua autoapresentação, além de pôr em xeque o que ele afirma ter sido apenas um término de contrato. O candidato parece revelar o verdadeiro motivo de sua demissão: o colega de trabalho foi escolhido porque era visto pela empresa como um profissional mais bem preparado e não ele (L 15 e L 16). Dessa maneira, ele apresenta uma justificativa, que não favorece a sua autoimagem, visto que faz deferência ao colega. Na hora de fazer uma escolha, a empresa optou pelo colega e o demitiu. Elisa pergunta se o motivo de o colega ter sido escolhido não teria sido o tempo de permanência (“Já tava na empresa há mais tempo?”, L 14) e Fábio opta por dar uma resposta diferente da que foi proposta pela entrevistadora, dizendo que o colega de trabalho já exercia a função de engenheiro, mesmo trabalhando como técnico (L 15 e L 16). Assim como Fábio, o colega era estudante de Engenharia, ambos eram técnicos. No entanto, Fábio o categoriza como alguém mais competente do que ele e mais, como alguém que tinha o seu potencial reconhecido pela empresa já que estava assumindo um cargo para o qual em tese não estaria preparado. Elisa mostra compreensão (> entendi, entendi, já fazia as atividades?) e Fábio confirma,

repetindo a o entendimento de sua interlocutora (L 18). Essa declaração feita por Fábio também põe em dúvida se, na empresa anterior, o motivo teria sido mesmo uma “reciclagenzinha” (excerto 47, L 02 e L 03), conforme ele apresentou.

**Excerto 49:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

((1º estágio))

- |    |       |                                                            |
|----|-------|------------------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Tá... um ano e meio e qual foi o motivo da saída?          |
| 02 | João  | A fábrica tava indo pra X ((nome de um lugar)) e foi       |
| 03 |       | feita a proposta pra eu acompanhar a companhia como        |
| 04 |       | técnico (.) só que eu tava no terceiro período da          |
| 05 |       | faculdade e eu preferi ficar estudando.                    |
| 06 | Elisa | humhum... cê tava no terceiro período, né?                 |
| 07 | João  | Exatamente.                                                |
| 08 | Elisa | Teria que mudar a faculdade?                               |
| 09 | João  | A faculda::de largar a <i>famí::lia</i> largar <u>tudo</u> |
| 10 | Elisa | Entendi... não foi interessante                            |
| 11 | João  | Não foi interessante no momento                            |

**Excerto 50:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

((2º estágio))

- |    |       |                                                    |
|----|-------|----------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | e qual foi o motivo da saída?                      |
| 02 | João  | Tava acabando o contrato                           |
| 03 | Elisa | Já tava completando dois anos?                     |
| 04 | João  | Tava completando dois anos e eu:: faltava um tempo |
| 05 |       | para eu me formar...                               |
| 06 | Elisa | Não tinha como te contratar como engenheiro sem [  |
| 07 | João  | [não                                               |
| 08 | Elisa | sem tá formado, ta ótimo.                          |

No exemplo de João, salientamos mais uma vez a habilidade do candidato em gerenciar impressões positivas sobre si mesmo. Ele tem o cuidado de não se limitar a apresentar uma justificativa para a sua saída e procura ganhar pontos destacando o contexto no qual se deu a sua saída (a mudança da empresa para outra cidade, excerto 49, L 02), o que implicaria uma mudança radical na sua vida (mudar a faculdade, deixar família e largar tudo, excerto 49, L 09). Outro ponto é que ele deixa claro que foi convidado a acompanhar a empresa, ou seja, ele se

constrói como um profissional interessante para a companhia, e não só mais um funcionário entre outros (excerto 49, L 03). Ele apresenta um *account* para justificar a razão de sua saída (excerto 49, L 04 e L05) e ao mesmo tempo valoriza a sua imagem, reivindicando para si categorias valorizadas neste contexto: competência, reconhecimento de sua capacidade por parte da empresa na qual trabalhou, além de se colocar como aquele que tomou a decisão “só que eu tava no terceiro período da faculdade e eu preferi ficar estudando.” (excerto 49, L 04 e L 05). João é habilidoso ao responder a pergunta de Elisa (“Teria que mudar a faculdade?”, excerto 49,L 08), não se limitando a repetir o entendimento da entrevistadora, ao contrário, ele aproveita para usar o recurso da ênfase, como forma de mostrar que a proposta feita não valia a mudança em sua vida (“A faculda::de largar a famí::lia largar tudo”, excerto 49, L09). Elisa conclui que não seria interessante, mostrando-se alinhada ao candidato, que ratifica o entendimento da sua interlocutora, mas esclarecendo que não foi interessante naquele momento, deixando implícito que consideraria tal hipótese caso recebesse uma proposta que valesse a pena. Conclui-se que o candidato realiza, nesse excerto, um trabalho de face dirigido à face positiva do **self**: protege a sua face por meio de um **account** e aumenta a sua face, dizendo coisas positivas sobre o **self**. No excerto 50, observamos o movimento de desresponsabilização do candidato sobre a demissão anterior: a demissão se deveu por um fator externo à sua atuação na empresa (o término do contrato e o fato de a empresa não poder renová-lo, já que o candidato ainda estava estudando, L04, L 05 e L 08). Esse *account* foi acionado apenas como justificativa para a saída do emprego (protege a face negativa do **self**).

**Excerto 51:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

((1º estágio))

((Estágio na G/ antecipação de resposta))

01	Sérgio	Aí eu trabalhei lá dentro (0.2) terminou meu
02		contrato eu saí (0.3)

Esta justificativa dada por Sérgio foi apresentada de forma antecipada, como dissemos. A seguir, trataremos com detalhes sobre esta antecipação,

mostrando em que momento ela se deu. Iniciaremos com a resposta antecipada apresentada pelo candidato Fábio.

O candidato Fábio antecipa esta resposta sobre motivo da saída, por meio de um *account* ao falar sobre outra empresa na qual trabalhou. Ele parece ter se confundido no momento de falar o tempo de permanência neste trabalho, o que faz com que a entrevistadora Elisa faça uma interrupção sinalizando que a informação não está coerente com o currículo (L 04, excerto a seguir):

**Excerto 52:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

01	Elisa	Tá, e aí foi quando você foi pra:: éh:: NX
02	Fábio	NX Ar Condicionado, aí eu trabalhei durante quatro
03		anos lá
04	Elisa	Quatro anos ou quatro meses? ((confere o currículo))
05	Fábio	>desculpa desculpa< quatro meses (( risos))
06	Elisa	Imagina ((risos))
07	Fábio	Em torno de quatro meses, só que perdemos - era uma
08		empresa de São Paulo... eles vieram pra montar uma
09		filial aqui... só que a principal fonte deles daqui
10		do Rio ela cortou o contrato.
11	Elisa	Entendi
12	Fábio	> entendeu?< aí acabou o contrato, aí tiveram que
13		fazer um corte...
14	Elisa	Entendi
15	Fábio	Aí não tinha como manter muita gente
16	Elisa	Entendi, e lá você tava como Engenheiro mesmo?
17	Fábio	Engenheiro, isso.
18	Elisa	Engenheiro de que área?

Fábio parece buscar empatia com a entrevistadora para proteger a face positiva do **self**(L 05). Isso pode ser evidenciado pela expressão paralinguística (risos), o que reforça a sua preocupação em sinalizar para a entrevistadora que ele apenas se confundiu com as datas. Na linha 06, a entrevistadora revela compreensão, o que encoraja o candidato a retomar o turno no qual repara a sua falha (L 07) e aproveita para antecipar o tópico motivo da saída (L 12, L 13 e L 15).



Já o candidato Sérgio antecipa o tópico ao esclarecer alguns pontos sobre o seu currículo em atendimento à solicitação da entrevistadora Ana (L 06, excerto a seguir):

**Exceto 53:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- |    |        |                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Ana    | Lá você entrou em 2010 como <u>já</u> - éh:: mecânico na área?                                                                                                                                    |
| 02 | Sérgio | Foi... eu entrei na Ciência de Aprendizado e fui crescendo lá dentro...                                                                                                                           |
| 03 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 04 | Ana    | mas entrou como estagiário primeiro?                                                                                                                                                              |
| 05 | Sérgio | não                                                                                                                                                                                               |
| 06 | Ana    | entrou já como engenheiro não, né?                                                                                                                                                                |
| 07 | Sérgio | Não, mecânico.                                                                                                                                                                                    |
| 08 | Ana    | Mecânico mesmo                                                                                                                                                                                    |
| 09 | Sérgio | Aí eu trabalhei lá dentro... terminou o meu contrato eu saí... infelizmente não pude continuar lá porque eles tão mudando o sistema de rodízio deles (.) eles trabalham com rodízio como na MB... |
| 10 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 11 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 12 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 13 | Sérgio | não sei como funciona o rodízio da MB, mas tem quatro letras a, b, c e d... uma pra cada turno (.) e uma letra folga, então eles tavam querendo modificar esse sistema de rodízio pra botar três  |
| 14 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 15 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 16 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 17 | Sérgio | letras... aumentar a carga horária e diminuir o contingente... então por conta disso não só eles                                                                                                  |
| 18 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 19 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 20 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 21 |        |                                                                                                                                                                                                   |
| 22 |        |                                                                                                                                                                                                   |

Em ambos, observamos a tentativa de jogar a responsabilidade para um fator externo: a dificuldade financeira da empresa, no caso do Fábio (Exceto 52, L 07 a L 10) e a necessidade de mudança no sistema de rodízios da empresa, no caso de Sérgio (Exceto 53, L 10 e L 11). Outro fator, é que, de um modo geral, o candidato é um demitido entre outros.

O candidato Sérgio também antecipa esta resposta, mas no momento em que a entrevistadora Ana propõe o tópico pretensão salarial (Exceto a seguir, L 01). Sérgio havia omitido no currículo o fato de ter trabalhado como terceirizado na MB. Depois que ele revela essa informação, Ana se recorda de já tê-lo entrevistado em outro processo seletivo e os dois iniciam um longo diálogo:

**Excerto 54:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- 01 Ana me fala a sua última remuneração, Sérgio, foi de quanto?
- 02 Sérgio Eu trabalhei numa terceirizada na - na X foi lá  
03 dentro da MB (0.3).
- 04 Ana Ah, é? ((surpresa)) Depois da G?
- 05 Sérgio Depois da G.
- 06 Ana Foi aonde, desculpa?
- 07 Sérgio Foi na X a gente tava trabalhando na montagem do  
08 grupo sete, num novo grupo que tava sendo construído  
09 lá (.) ou seis... (("lá" refere-se à MB, empresa contratante))
- 10 Ana Cê já saiu?
- 11 Sérgio Saí.
- 12 Ana Ah:: cê teve em contato comigo, né, Sérgio? ((risos,  
13 Ana se lembra de já ter entrevistado Sérgio num  
14 processo seletivo anterior)).
- 15 Sérgio É...
- 16 Ana Éh tá vendo? Abriu uma nova vaga ela te chamou, viu?  
17 ((A MB)).
- 18 Sérgio Ô que bom.
- 19 /.../
- 20 Sérgio Foi em cima dessa vaga que eu [
- 21 Ana [que você [
- 22 Sérgio [que eu saí [
- 23 Ana : [que você  
24 saiu, né? Mas foi tranqüila a sua saída lá? Você  
25 falou que não tava gostando, né?  
26
- 27 Sérgio Não eu - eu achei que (.) eu cheguei numa boa pra eles -  
28 falei olha, eu acho que aquela empresa vai me dar uma  
29 oportunidade melhor (.) aí, como era contrato, né, de  
30 quarenta e cinco dias - começa- quando - a gente entra  
31 eles dão [
- 32 Ana [Ah:: eram quarenta e cinco dias...
- 33 Sérgio > É - não < eles dão um contrato de quarenta e cinco dias  
34 pra fazer testes com a pessoa, depois um contrato  
35 prolongado.
- 36 Ana humhum
- 36 Sérgio E:: pelo fato de eu já ta - terminei o contrato com -  
37 certinho no da - terminei o contrato aí você me ligou pra  
38 falar da vaga aí eu - foi tranqüilo...
- 39 Ana Foi numa boa?
- 40 Sérgio Foi numa boa

É interessante ver que a história sobre esta experiência, que fora omitida no currículo de Sérgio, é compartilhada pela entrevistadora. Ana indicia saber da história (L 20 a L 25) e quando pergunta ao candidato (Cê já saiu?/ L 10) é apenas para checar se se tratava do candidato que ela estava pensando. A resposta de Sérgio (Saí /L 11) traz a conformação (Ah:: cê teve em contato comigo, né, Sérgio?/ L 12). Além disso, Ana também demonstra já saber a razão pela qual Sérgio saiu deste último emprego (L 20 a L 25). O próprio candidato afirma que foi devido à vaga para a qual havia sido chamado para concorrer no processo anterior que ele pediu demissão do emprego (L 20).

Ao assumir o turno nas linhas 27 a 30, Sérgio recria a cena em que pediu desligamento da empresa: “eu cheguei numa boa pra eles - falei olha, eu acho que aquela empresa vai me dar uma oportunidade melhor (.)”. O entrevistado revela ter tomado uma decisão precipitada ao pedir demissão depois de ter recebido o convite por telefone para participar de um processo seletivo da MB. Sérgio finaliza essa história, com uma Coda avaliativa: “aí , como era contrato, né, de quarenta e cinco dias - começa- quando - a gente entra eles dão” /.../ “aí você me ligou pra falar da vaga aí eu - foi tranquilo...” (L 29 a L 31; L 37 e L 38).

Após encerrar a entrevista com Sérgio e dispensá-lo, Ana confidenciou à pesquisadora que o candidato havia agido precipitadamente no período, por ter pedido demissão por entusiasmo, apenas por ter sido convidado a disputar uma vaga no processo seletivo. Contudo, a selecionadora avaliou de forma positiva a força de vontade demonstrada pelo entrevistado em não desistir de tentar fazer parte da MB (empresa contratante), mesmo depois de ter experimentado uma reprovação no processo seletivo anterior.

Os exemplos elencados nesta parte da análise tornam evidentes que a construção da narrativa de experiência profissional feita pelos candidatos difere quanto ao grau de expertise de selecionar as informações relevantes e adequadas para as perguntas elaboradas pelas entrevistadoras como parte desta história.

Também quanto à expertise de mostrar um estilo discursivo cooperativo, desenvolvendo os tópicos e, sobretudo, de se valer da imagem construída pela empresa para compor a sua autoimagem no momento em que o direito à voz lhes fora dado: uma empresa que se renova e incorpora as novas competências exigidas pelo mercado globalizado para ser líder e estar sempre à frente das

demais busca como membro um profissional também capaz de atender a “esse novo perfil de profissional e às necessidades de uma força de trabalho global para um mercado global” (ECHEVESTE et al., 1999, p. 169).

Quanto ao tópico “motivo da saída de empregos anteriores”, observamos a desresponsabilização dos candidatos sobre as demissões anteriores. O candidato destaca ser um demitido entre outros. O coletivo, portanto, aparece explicitamente em contraste com o individual.

## 7

### A expertise retórica

Neste capítulo, examinamos o modo como os candidatos usam recursos retóricos para reivindicar habilidades e competências que são questionadas pelas entrevistadoras. Na primeira seção, focalizamos a discrepância entre informações prestadas no currículo que não são sustentadas na entrevista. Na segunda seção, analisamos a sequência pergunta e resposta que buscam evidências para os atributos reivindicados pelos candidatos.

#### 7.1

##### em perguntas sobre o domínio do inglês

O conhecimento de uma ou mais línguas estrangeiras é um dos requisitos mais cobrados em processos seletivos, sobretudo para a inserção no mercado de trabalho em empresas de grande porte, como numa transnacional, que é o caso da empresa contratante. Ao se candidatarem a uma vaga, os profissionais têm acesso aos requisitos da função (as condições ideais para exercer a função com plenitude, tais como tempo de experiência, escolaridade, cursos, etc.) e aos requisitos de acesso à empresa (o mínimo aceitável que um profissional precisa ter para exercer a função). Contudo, é comum os profissionais se candidatarem mesmo não atendendo a todos os requisitos no nível exigido por (supõe-se) acreditarem que, na prática, determinadas competências não serão usadas.

No caso específico desta entrevista, analisando as falas da entrevistadora,<sup>8</sup> nos excertos a seguir, podemos perceber que ela está sinalizando para o candidato que este pré-requisito de fato será cobrado na prática, mesmo que não seja intensamente. Também indica que a selecionadora está checando a coerência entre o nível de inglês informado pelo candidato no CV e ao que ele sustenta na entrevista:

---

<sup>8</sup> Esta pergunta sobre o domínio de idiomas (inglês) só foi feita pela selecionadora Elisa, que entrevistou, separadamente, os candidatos Fábio e João. Por essa razão, não estamos fazendo referência à entrevistadora Ana e ao candidato Sérgio nesta seção.

**Excerto 55:** Entrevistadora Elisa e candidato João

- 01    **Elisa**    Tá, você consegue se comunicar? Aqui - porque a  
 02                gente fala isso? Essa vaga de certa- de certa forma  
 03                esse profissional vai ter que ter um contato
- 04    **João**    humhum
- 05    **Elisa**    O que a MB preza muito (.) às vezes a pessoa não tem  
 06                um inglês tão avançado, enfim, mas pra algumas áreas  
 07                é necessário porque ele vai ter esse contato.
- 08    **João**    Essa vaga vai precisar.
- 09    **Elisa**    Vai precisar ter um contato, tá? Não é um contato  
 10                intenso, como algumas outras áreas, mas às vezes um  
 11                telefonema, um e-mail... uma solicitação que você  
 12                peça auxílio, né, às outras áreas...

A entrevistadora busca conferir as informações e pede esclarecimentos sobre as declarações prestadas nos currículos dos candidatos:

**Excerto 56:** Entrevistadora Elisa/ candidato Fábio

- 01    **Elisa**    Você tem uma graduação em Engenharia Mecânica, né?  
 02                Pela X éh:: o inglês é básico, né? ((confere o currículo)).
- 03    **Fábio**    Éh::( )
- 04    **Elisa**    Tá cursando (.) tá, mas tá há quanto tempo, Fábio,  
 05                fazendo inglês?  
 06
- 07    **Fábio**    Eu tô um ano

**Excerto 57:** Entrevistadora Elisa/ entrevistado João

- 01    **Elisa**    Cê tem uma graduação éh:: em Engenharia Mecânica  
               pela Y?
- 02    **João**    Isso
- 03    **Elisa**    Tem uma - um técnico em Mecânica...
- 04    **João**    Também pela Y.
- 05    **Elisa**    Bacana... o teu inglês é fluente ou avançado? Como é  
 06                a sua comunicação?
- 07    **João**    Eu consigo ler, eu consigo escrever...
- 08    **Elisa**    humhum

Considerando- se que informações sobre o domínio de língua estrangeira são fornecidas no CV, a entrevistadora busca verificar a veracidade dessas informações. Contradições de informação sobre o domínio do inglês podem

sinalizar a desonestidade do candidato. Para verificar se ele está falando a verdade, a entrevistadora apresenta cenas hipotéticas, típicas da rotina do cargo.

Tanto na entrevista com Fábio quanto na entrevista com João a entrevistadora Elisa cria a mesma cena: *"Se você tivesse que fazer uma ligação pros Estados Unidos ou receber uma ligação, como você acha que se sairia?"* (Excerto 58, L 06 a L 08/ excerto 60, L 07 a L 10). Isso porque os dois candidatos declararam no currículo terem um nível de conhecimento que gerou dúvida quanto à veracidade desta informação. Fábio informa no documento que tem nível básico para intermediário, enquanto João declara ser fluente. Diante da cena proposta, ambos os entrevistados são obrigados a reavaliar o nível de inglês declarado e o fazê-lo de modo a que não sejam vistos como pessoas desonestas, que prestaram informações falsas.

As perguntas, portanto, parecem estar sendo usadas com o objetivo de pôr em xeque as informações prestadas pelos candidatos no CV. Para corrigir a discrepância de informação e convencer a entrevistadora da lisura de caráter, os dois candidatos lançam mão do uso retórico de *accounts* e de categorizações:

**Excerto 58:** Entrevistadora Elisa/ candidato Fábio

- |    |       |                                                         |
|----|-------|---------------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Tá cursando (.) tá, mas tá há quanto tempo, Fábio,      |
| 02 |       | fazendo inglês?                                         |
| 03 | Fábio | tô um ano                                               |
| 04 | Elisa | Um ano, mas você consegue se comunicar de alguma forma? |
| 05 | Fábio | Éh:: não muito                                          |
| 06 | Elisa | Se você tivesse que fazer uma ligação pros Estados      |
| 07 |       | Uni::dos ou receber uma ligação:: como você acha que    |
| 08 |       | você se sairia?                                         |
| 09 | Fábio | No momento, o nível que eu tenho - pra falar assim      |
| 10 |       | no telefone não - não seria o ideal.                    |
| 11 | Elisa | Ah, entendi... então talvez seja um básico?             |
| 12 | Fábio | Básico cursando, por isso que eu falei um básico pra    |
| 13 |       | intermediário.                                          |
| 14 | Elisa | Tá (.) tá ótimo                                         |
| 15 | Fábio | porque pra falar numa ligação assim seria mais          |
| 16 |       | avançado - teria que ta num nível mais avançado.        |

Este excerto nos mostra, em primeiro lugar, que Fábio já deixou em dúvida no próprio currículo o nível de conhecimento que ele realmente tem no idioma requisitado pela empresa. A sua própria fala comprova isso: “Básico cursando, por isso que eu falei um básico pra intermediário.” (Excerto 58, L 12 e L 13). Ora, a maneira como declarou essa informação além de não ser precisa (básico ou intermediário), sugere que ele estava querendo mascarar o nível básico que de fato tem, o que podemos comprovar pela fala de Elisa no excerto 56, linhas 01 e 02, ao introduzir este tópico: “éh:: o inglês é básico, né? ((confere o currículo))).”. Vemos, nesse trecho, que Elisa levanta essa pergunta, questionando a declaração feita pelo candidato no CV (básico para intermediário) e categoriza como básico, obrigando-o a uma recategorização para básico, mesmo que de forma indireta. A série de perguntas (“Tá cursando, mas tá há quanto tempo, Fábio, fazendo inglês?” / “Um ano, mas você consegue se comunicar de alguma forma?”, excerto 58, L 01, L 02 e L 04), dentre as quais uma feita por meio de uma situação hipotética (“Se você tivesse que fazer uma ligação pros Estados Unidos...”, excerto 58, L06 a L 08), faz com que o candidato se veja obrigado a recategorizar para o nível básico, respondendo indiretamente por meio de negativas: Éh:: não muito”/“No momento, o nível que eu tenho - pra falar assim no telefone não - não seria o ideal.”(Excerto 58, L 09 e L 10), o que contribui para a conclusão feita pela entrevistadora: “Ah, entendi... então talvez seja um básico?”(Excerto 58, L 11). Para não parecer que está mentindo, Fábio justifica o que disse no CV: “Básico cursando, por isso que eu falei um básico pra intermediário.” (L 12 e L 13). O candidato faz uso do **account** de forma estratégica para salvar a sua face, assim como evita uma tipificação negativa de sua imagem, usando o recurso da categorização.

Fábio usa como estratégia diferentes categorias. Ele tenta proteger a sua imagem, evidenciando que, para ele, a categoria intermediário não seria “mentira”, já que está cursando o básico há um ano (L 03). O entrevistado usa mais um **account**, por meio do qual ele justifica que considera a situação proposta como uma categoria avançado “porque pra falar numa ligação assim seria mais avançado - teria que tá num nível mais avançado.” (L 15 e L 16). Com isso, ele sugere que a situação criada pela entrevistadora seria algo



mais complexo, o que indicia que ele protege a face positiva do **self** (explica as razões da ação/ defende adequação da ação) e, ao mesmo tempo, parece ameaçar a face da entrevistadora ao fazer essa colocação porque dá a entender que a sua interlocutora não foi coerente ao sugerir que um candidato em nível “básico para intermediário” pudesse se comunicar diante de uma situação como a que foi suposta.

Outro ponto é que Fábio deixa de usar a possibilidade de falar que sabe, ao menos, falar o mínimo ao telefone, o que poderia ser visto como positivo pela entrevistadora e minimizaria o problema com a informação prestada no currículo.

O candidato João também enfrenta o mesmo desafio. A entrevistadora pergunta qual é o nível que o candidato possui “Bacana... o teu inglês é fluente ou avançado? Como é a sua comunicação?” (Excerto 57, L 05 e L 06)e, como sua pergunta sugere, põe em dúvida a informação prestada pelo candidato no CV.

João havia colocado no currículo que era fluente (“eu - tipo coloquei fluente, mas eu me considero mais avançado”, excerto 59 a seguir, L03 e L04), mesmo tendo esta informação declarada no documento, a entrevistadora faz uma pergunta, indiciando que está colocando em xeque esta informação. João mostra-se atento a isso, e evidencia monitorar o *point* (Aonde você quer chegar?)(cf. Silveira, 1998), como podemos ver em:

**Excerto 59:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- |                |       |                                                                                                                                          |
|----------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01             | João  | Eu consigo ler, eu consigo escrever...                                                                                                   |
| 02             | Elisa | humhum                                                                                                                                   |
| 03<br>04       | João  | consigo falar... eu tipo- coloquei fluente, mas eu me considero mais avançado                                                            |
| 05             | Elisa | humhum                                                                                                                                   |
| 06<br>07<br>08 | João  | O avançado porque fluente mesmo eu acho se eu morasse algum tempo em outro país... mas eu consigo conversar sem problema algum em inglês |

O candidato João insere um **account** cuja função neste trecho é de retificar a informação que ele havia colocado no currículo “Consigo falar... eu - tipo coloquei fluente, mas eu me considero mais avançado”(L03 e L 04). João parece estar gerenciando impressões ao lançar mão de uma explicação

(**account**), indicando querer evitar que a sua interlocutora faça uma avaliação negativa a seu respeito, afinal, a pergunta da entrevistadora coloca em xeque a informação que ele havia prestado no documento. Para este candidato, a categoria fluente não seria “mentira”, mas diferentemente do que ocorreu na entrevista do candidato Fábio, João, mesmo sem precisar de um tira-teima com a entrevistadora, se adianta e diz que se considera mais avançado. Mas, como Fábio, João vai buscar tornar coerente a história contada no CV e a que está contando na entrevista, fazendo um uso retórico de **accounts** e categorizações. O que torna razoável a reavaliação de nível é que para João a categoria fluente se aplicaria apenas a nativos ou aos quase – nativos (os que viveram fora, excerto 59, L 06 a L 08). O entrevistado usa um argumento fraco/falho para tentar convencer a entrevistadora da veracidade da nova categorização (avançado).

É importante vermos que as repostas dadas pelo candidato não estavam convencendo a entrevistadora, que assim como foi mostrado no exemplo do candidato Fábio, faz uma pergunta seguida da outra (Excerto 60 a seguir, L 01, L 03, L 05) e cria uma situação em que este conhecimento seria posto em prática e pergunta como o candidato se sairia (LL 07 a L 10, a seguir). Em função disso, o candidato lança mão de um **account** narrativo, com o propósito claro de convencer a entrevistadora de que ele domina tal idioma, conforme é possível observar no excerto 61:

**Excerto 60:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01     Elisa    Tá, cê fez curso?
- 02     João    sim
- 03     Elisa    Quanto tempo?
- 04     João    Cinco anos X ((nome do curso))
- 05     Elisa    Humhum, entendi... tá cursando atualmente ou não?
- 06     João    Acabei já tem uns dois anos que eu acabei.
- 07     Elisa    Tá, mas como é pra você se você tiver que - que  
08            falar - atender uma pessoa, João? Ligar pra fora,  
09            ligar pros Estados Unidos... você tem - atender um  
10            telefone em inglês?
- 11     João    Sem problemas
- 12     Elisa    É? Tá, consegue se comunicar... aqui - porque a  
13            gente fala isso essa vaga de certa forma esse  
14            profissional vai ter que ter um contato
- 15     João    humhum
- 16     Elisa    O que a MB preza muito... às vezes a pessoa não tem  
17            um inglês tão avançado, enfim, mas pra algumas áreas  
18            é necessário porque vai - ele vai ter esse contato
- 19     João    Essa vaga vai precisar.
- 20     Elisa    Vai precisar ter um contato, ta? Não é um contato  
21            intenso, como em algumas outras áreas, mas às vezes  
22            um telefonema, um e-mail:: uma solicitação que você  
23            peça auxílio, né, às outras áreas...

Percebendo o risco de a entrevistadora encerrar o tópico com esta dúvida a respeito do seu nível de conhecimento em inglês, João toma posse do turno e negocia contar esta história:

"No meu último estágio tinha dois americanos..."

((Account narrativo))

**Excerto 61:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 João No meu último estágio tinha dois americanos, né, que  
02 trabalhavam na minha seção...
- 03 Elisa ahã
- 04 João Eu tinha que trabalhar com eles quase sempre...  
05 pegava informação... reportar alguma coisa... trocar  
06 - email quase sempre com a sede...
- 07 Elisa Humhum, muita - muita comunicação via e-mail, então?
- 08 João Muita comunicação via - email e eles ficaram  
09 praticamente uns oito meses aqui no Rio, mas eles  
10 ficavam praticamente na mesma baía, então eu  
11 conversava com eles todos os dias, então comunicação  
12 em inglês eu não tenho muito problema não...

João introduz este *account* narrativo com um resumo (“no meu último estágio tinha dois americanos, né, que trabalhavam na minha seção”, L 01 e L 02). Ele usa orientações que têm a função nesta narrativa de projetar o seu domínio quanto às atribuições do cargo: corresponder-se em inglês (trabalhar com os americanos, trocar e-mails com a sede, etc.). Essas orientações têm um papel importante no gerenciamento de impressões feito pelo candidato, já que estão sendo acionadas como evidência de que ele possui o nível avançado que defende ter e mostra a sua habilidade em tentar convencer a entrevistadora por meio dessa contextualização dos fatos. O recurso retórico em destaque, nesse trecho, mostra que o candidato não está apenas monitorando uma possível tipificação negativa, tentando reparar uma incoerência de informação prestada no currículo e contestada na entrevista (salvar a face), mas também está buscando - construir uma cena - que convença a sua interlocutora (argumentos persuasivos) de que ele atende ao quesito solicitado pela empresa contratante, que está sendo testado pela entrevistadora.

A entrevistadora mostra uma compreensão do que ele conta, pedindo a confirmação dele para uma pergunta, que revela a sua avaliação positiva dessa experiência: “Humhum, muita - muita comunicação via e-mail, então?” (Excerto 61, L 07) a qual é confirmada pelo candidato, que repete o entendimento da entrevistadora, concordando com esta avaliação, mas não fica só nisso, visto que João ressalta que esse contato com os colegas americanos era diário (L 08 a L 11). Essa informação é importante para o cargo, cujas exigências ele parece superar (inglês esporádico, excerto 60, L 20 a L 23). A entrevistadora informara

que o contato não seria intenso, mas necessário (excerto 60 acima) e João mostra-se acima dessa exigência, enfatizando que teve um contato duradouro com os colegas (oito meses, L 09), diário e de muita proximidade (“eles ficavam praticamente na mesma baía, então eu conversava com eles todos os dias”, excerto 61, L 08 a L 12), fato que o levou colocar em prática, “sem problema algum” (Excerto 60, L 11 e excerto 61, L 11 e L 12), este conhecimento durante esse período, o que supera um contato eventual exigido pela empresa contratante, conforme ele indica na resolução /coda desta narrativa: “então eu conversava com eles todos os dias, então comunicação em inglês eu não tenho muito problema não...” (L 11 e L 12).

Esses dois casos mostram que os candidatos manipulam as categorias, usando recursos retóricos como **accounts** para justificar diferenças entre o que foi dito no CV e o que é realidade. Por meio desse recurso, tentam anular a impressão de que mentiram, de que foram desonestos.

## 7.2

### em perguntas sobre atributos

Nesta parte da análise, buscaremos mostrar como os candidatos tentam convencer a entrevistadora de que detêm os atributos desejados para o perfil da vaga.

**Resolvedor de problemas**(cf. Echeveste et al., 1999):

### **Narrativa de Fábio**

#### **Excerto 62:**Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

“Isso é a toda hora...”

- |    |       |                                                      |
|----|-------|------------------------------------------------------|
| 01 | Elisa | Ok, Fábio, você tem alguma - algum problema que você |
| 02 |       | enfrentou principalmente na C por ser mais           |
| 03 |       | indústria? Em alguma máquina que você teve que       |
| 04 |       | descobrir qual a causa raiz do problema e como que   |
|    |       | foi isso...                                          |
| 05 | Fábio | Isso é a toda hora                                   |
| 06 | Elisa | É?                                                   |
| 07 | Fábio | Toda hora                                            |
| 08 | Elisa | Acontece sempre... ((risos)) éh:: e como que foi? Me |
| 09 |       | fala um pouquinho mais...                            |
| 10 | Fábio | Éh:: muitas das vezes (0.4)                          |
| 11 | Elisa | Que você lembre alguma coisa                         |

Como se observa, Fábio repete o padrão de respostas que vem apresentando ao longo da entrevista, usando respostas evasivas e curtas (L 05 e L 07). Ele indica que vai iniciar um comentário (“Éh:: muitas das vezes”,L10), mas a pausa que ele dá em sua fala (L 10) dá espaço para que a entrevistadora faça uma intervenção, incentivando-o a contar a situação requisitada (“Que você lembre alguma coisa”, L 11). A partir daí, Fábio começa a contar uma história relacionada ao ponto da pergunta. No entanto, como podemos observar no excerto abaixo, o candidato não dramatiza a história a seu favor, perdendo a oportunidade de tornar aquela experiência instigante aos olhos de sua interlocutora:

**Excerto 63:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01      **Fábio**      Éh:: teve uma vez - que a gente trabalha com amônia...
- 02      **Elisa**      Amônia
- 03      **Fábio**      (EL, HN3)... aí a gente tá sentindo um certo  
04                   odorzinho só que a gente não identificava... aí  
05                   quando nós fomos identificar ela tava vindo da parte superior da fábrica
- 06      **Elisa**      De cima da fábrica...
- 07      **Fábio**      Isso aí tivemos que parar o maquinário e desligar  
08                   tudo, fechar todas as saídas > entradas e saídas da amônia<
- 09      **Elisa**      ahã
- 10      **Fábio**      E ao mesmo tempo isolar a área

Embora Fábio ofereça uma contextualize mínima a essa narrativa (o vazamento da amônia na parte superior da fábrica, L 03 a L 05) não há evidências de informações que o posicionem numa luz favorável, tampouco faz avaliações sobre esta experiência, nem apresenta ações – as suas principalmente – que fortaleçam a sua imagem. Ele não usa essa narrativa para ressaltar os atributos implícitos nesta pergunta. O candidato dá indício de que pretende fechar a história: “Isso aí tivemos que parar o maquinário e desligar tudo, fechar todas as saídas > entradas e saídas da amônia<” (L 07 e L 08).Essa resolução/coda é rejeitada por Elisa, que usa um marcador discursivo, sinalizando que deseja ouvir mais (ahã, L 09) e, em seguida, interrompe sinalizando que não está satisfeita com a completude do relato e pede mais informações sobre que ações foram realizadas para chegar àquele resultado e por quem, como podemos ver no excerto a seguir:

**Excerto 64:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01     Elisa     Ok, mas como que foi pra vocês chegarem nesse  
02                   resultado? Foi junto com alguém? Foi o engenheiro?
- 03     Fábio     A equipe
- 04     Elisa     A equipe toda
- 05     Fábio     A equipe...
- 06     Elisa     E se fosse [  
07                   [como a gente já tem um certo tempo de vivência,  
08                   a gente vinha batendo nos principais pontos  
09                   ]
- 10     Elisa     entendi, pra tá avaliando?
- 11     Fábio     Pra tá avaliando, conforme você tá trabalhando você  
12                   já tem certa vivência dos principais pontos

Ao responder a esta pergunta, Fábio se constrói como um profissional que trabalha em equipe: ele e os colegas de trabalho foram juntos tentar identificar o problema e buscar uma solução (L 07 a L 10). Contudo, não põe em evidência que possui a competência investigada, pois além de não destacar-se como protagonista da história e como aquele que foi buscar o método para solucionar o problema identificado, ele deixa transparecer que a equipe não tinha um método a seguir, pelo contrário, foi agindo por intuição, norteadas apenas pela “vivência” (L 07 e L 08) de conhecer estrutura física (parte superior da fábrica, excerto 63, L 03 a L 05) e de funcionamento (o seu maquinário, excerto 63, L 07 e L 08).

A entrevistadora demonstra ainda não estar satisfeita com a resposta de Fábio e cria uma cena na qual ele teria que se colocar, nessa história que ele contou, na posição de líder da equipe (A selecionadora usa o recurso da ênfase, L01):



**Excerto 65:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

- 01    Elisa    Entendi e se fosse você, por exemplo, o engenheiro  
 02           responsável pela área, como que você faria? Ou como  
 03           foi feito, se você concorda...
- 04    Fábio    não o método que - que utilizamos era - era o ideal  
 05           porque se tivesse uma planta, mais ou menos, a gente  
 06           ia ter mais ou menos a noção do sistema, só o que a  
 07           gente tinha era a vivência
- 08    Elisa    Entendi...
- 09    Fábio    A gente tinha da onde vinha até onde ia
- 10    Elisa    Mas vocês foram buscar éh::
- 11    Fábio    Fomos por etapas.
- 12    Elisa    E quais foram essas etapas?
- 13    Fábio    Começamos sala de máquinas...
- 14    Elisa    ahã
- 15    Fábio    Aí depois começamos pelas linhas porque o odor  
 16           descia e não era na linha - alinha por ser  
              fechada...
- 17    Elisa    entendi
- 18    Fábio    E fomos por etapas até achar que era no nível  
 19           superior da fábrica, enquanto uns estavam fazendo a  
 20           parte inferior da fábrica, outros estavam na parte  
              superior
- 21    Elisa    > superior entendi < tá ótimo Fábio éh:: a parte de  
 22           métodos é isso.
- 23    Fábio    Aí isolamos a área, chamamos a segurança do trabalho
- 24    Elisa    Ahã > pra que possam ser tomadas, tá<

Esse trecho mostra que Fábio não se alinha à Elisa e assegura que o método utilizado pela equipe foi o mais adequado para aquela situação (Excerto 65, L 04 a L 07). Ele ignora a posição que a entrevistadora havia pedido para ele assumir (a de líder) e também não avalia de outra maneira o que foi feito pela equipe, como foi sugerido pela entrevistadora. Isso evidencia o quanto o candidato é incipiente nesta atividade e não percebe as sinalizações da entrevistadora para reconduzir a sua história, focalizando pontos que ela, explicitamente, indica querer ouvir. O entrevistado perde mais uma vez a oportunidade de dizer coisas positivas do **self**, não se posicionando no papel que a selecionadora esperava para esta cena. A sua narrativa, portanto, não projeta o perfil desejado. O candidato não constrói a categoria de líder/ resolvidor de

problemas, tampouco a negocia no momento em que lhe foi dada a oportunidade para tal. Além disso, Fábio dá margem para uma interpretação negativa a seu respeito porque ele demonstra não ser capaz de analisar as situações de sua própria experiência profissional (autoavaliação/autogestão). Também não se destaca positivamente por apresentar argumentos falhos, pois defende, por meio de um **account**, a assertividade de sua equipe em trabalhar, neste caso, de forma intuitiva (L 06 e L 07), o que não corresponde ao ponto da pergunta que era a busca de métodos e procedimentos para resolver problemas. O aumento de velocidade de voz na fala da entrevistadora (L 21, L 22 e L 24) sugere pouco interesse pela narrativa de Fábio, já que ele não atendeu ao ponto da pergunta, bem como sinaliza o não compartilhamento com os valores ressaltados pelo candidato. Essa falta de compatibilidade, no que compete às categorias e atributos ressaltados, compromete a autoimagem do candidato, tendo em vista que a forma como escolheu contar o evento solicitado não o projetou como um membro (pertencimento à categoria de líder/ resolvidor de problemas).

### **Narrativa de João**

"O que me veio à cabeça agora foi logo que eu entrei na **SC**"

Assim como Fábio, João demonstra ter dificuldade em selecionar uma história que coloque em evidência a cena que a entrevistadora está solicitando, no caso, a de um problema na manutenção e a intervenção do candidato para resolver tal problema (Excerto 66 a seguir, L 09, L 12, L 17 e L 18). O entrevistado evidencia estar preocupado por não ser rápido nesta resposta e sinaliza essa preocupação para a entrevistadora, mas colocando em evidência que ele já conhece esse tipo de pergunta (L 17 e L 18), e faz uma avaliação que indicia que ele está querendo se proteger de uma possível tipificação negativa. Esse comentário avaliativo também parece estar servindo para fazer com que a entrevistadora interprete a sua demora em responder de forma positiva, porque, implicitamente, ele sinaliza que está organizando, selecionando os fatos, o que, naturalmente demanda tempo e indica que a resposta não é ensaiada. Assim, ele faz com que sua história seja percebida como autêntica, ou seja, algo que veio à sua cabeça por ter sido uma experiência marcante e verdadeira.

**Excerto 66:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01     **Elisa**     Éh:: queria perguntar pra você éh:: me fala aí algum  
 02                   momento assim da sua trajetória (( tosse)) desculpa,  
 03                   João, éh:: alguma:: enfim algum problema que você  
 04                   teve em alguma das máquinas... em qualquer - na SC  
 05                   ou na HM que é mais indústria também que você teve  
 06                   que descobrir a causa raiz ou junto com a equipe e  
 07                   qual foi o método que você utilizou... algum  
 08                   problema de qualidade ou problema de parada de  
                  máquina envolvendo a manutenção.
- 09     **João**     Parada de máquina envolvendo a manutenção (0.4)
- 10     **Elisa**     Parada de máquina ou um defeito enfim, alguma coisa  
 11                   que você se lembre, de algum problema
- 12     **João**     Humhum (0.3)
- 13     **Elisa**     Que aconteceu que de certa forma você teve que fazer  
 14                   - de certa forma fazer uma investigação e de que  
 15                   forma que isso foi feito o método que você utilizou  
 16                   pra verificar isso... pode ficar à vontade...
- 17     **João**     Sempre que são feitas essas perguntas nunca vem nada  
 18                   na cabeça na hora...
- 19     **Elisa**     Ah, é... no seu dia a dia ali - tenta lembrar de  
 20                   alguma coisa... alguma dificuldade que você passou  
                  na empresa.

A entrevistadora demonstra empatia com o candidato, dando o tempo necessário para ele falar, sem pressioná-lo (“pode ficar à vontade”, L 16) ao passo que oferece uma série de exemplificações para ajudá-lo a construir a cena (L 13 a L 15). João atende a solicitação da entrevistadora e inicia a narrativa com o seguinte resumo:

**Excerto 67:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01     **João**     O que me veio à cabeça agora foi logo que eu entrei  
 02                   na SC teve:: tinham grandes problemas quando a gente  
 03                   tava rebobinando os papéis

Temos, nessa sumarização da narrativa, uma orientação cuja função parece ser ressaltar o momento em que este problema ocorreu (“logo quando eu entrei na SC”, L 01). Esta informação parece relevante para o candidato porque falar de problemas é delicado, visto que pode implicar uma tipificação negativa de que o funcionário cometia erros, o que pode comprometer a imagem de funcionário competente. Em seguida, João ressalta, por meio de uma avaliação encaixada (uso de ênfase, excerto 68 abaixo, L01), a dramaticidade da narrativa:

**Excerto 68:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01 João tinham grandes problemas quando a gente tava  
 02 rebobinando os papéis... aqueles rolos de papel  
 03 quando tavam sendo rebobinados...

Ele prossegue com a posse do turno e usa mais uma orientação para sinalizar que os erros não eram frequentes, como forma de prevenir uma imagem negativa a seu respeito e da sua equipe de trabalho:

**Excerto 69:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01 João aqueles rolos de papel quando estavam sendo  
 02 rebobinados às vezes acontecia do papel correr um pouco e::

O candidato insere mais uma avaliação, que evidencia a sua reflexão sobre o problema e os impactos que ele acarretou para a empresa, para ele e para a sua equipe:

**Excerto 70:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01 João e:: isso éh:: gerava desperdício de papel, que tinha  
 02 que ser rebobinado... isso dava perda de tempo e::

O entrevistado se constrói como um profissional ecologicamente correto “isso éh:: gerava desperdício de papel” (L 01), ou seja, como uma pessoa comprometida com o consumo sustentável e como um líder estratégico “isso dava perda de tempo...” (L 02), que sabe reconhecer o valor do tempo no mundo corporativo. O excerto abaixo mostra a coda/resolução da história, na qual João detalha como encontrou, junto com a equipe, a solução para o problema. Assim como o candidato Fábio, João se projeta como um profissional que trabalha em equipe, porém diferentemente do que ocorreu na narrativa de Fábio, João se posiciona como um profissional que possui perfil de líder nesta equipe, reivindicando para si o atributo investigado pela entrevistadora (fez, junto com a equipe, testes para buscar a solução, ou seja, não buscou resolver o problema de forma intuitiva, L03). Ele conta esta história como uma forma de exibir que possui os atributos desejados e gerencia impressões para não demonstrar soberba ou supervalorização de suas ações: trabalhou em equipe, procurou ouvir as

peças que operam as máquinas (líder democrático) (Excerto 71 a seguir, L 01 a L 02):

**Excerto 71:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 João e:: junto com a equipe de manutenção > tipo <  
 02 conversando com os operadores, observando a máquina,  
 03 observando... a gente fez n testes até que a  
 04 conclusão foi um gabarito é uma peça de plástico  
 05 feita de acrílico, que ela era acoplada junto ao  
 rolo
- 06 Elisa humhum
- 07 João No - no final do rolo de papel
- 08 Elisa Na saída
- 09 João Na saída dele, que não deixava ele correr
- 10 Elisa Humhum, entendi
- 11 João E foi assim que a gente solucionou
- 12 Elisa Ah bacana isso você tava junto com a equipe?
- 13 João Tava junto
- 14 Elisa Você ajudou em campo a fazer
- 15 João Ajudei.

Ao trazer a história para o evento narrativo, Elisa evidencia querer que o candidato se coloque na primeira pessoa, como protagonista da ação (Excerto 71, L 14/ cf. Metodologia), o que é confirmado na resposta de João: “ajudei” (L 15). A resposta “junto com a equipe” (L 13) parece não deixar tão claro para a entrevistadora se o candidato teve uma participação ativa diante da situação apresentada (Você ajudou em campo a fazer?). Essa pergunta dirigida a João não está pondo em xeque a imagem que ele projetou na história apresentada, antes parece indicar apenas um procedimento da entrevista de que o candidato responda na 1ª pessoa (Cf. o capítulo Metodologia). A narrativa construída pelo candidato não foi contestada pela entrevistadora, não houve as interferências apontadas na narrativa do candidato Fábio, o que indica que o candidato João obteve êxito

quanto à reivindicação da competência/habilidade investigadas. A sua narrativa foi construída como uma performance por meio da qual ele busca incorporar os valores da empresa requisitante, destacando-se na cena como um personagem que compartilha dos valores e da cultura da organização para a qual se candidatou. Os fatos que seleciona contar neste evento visam a atender a situação de comunicação: para quem (re) conta este evento (para a entrevistadora) cujo papel ali é o de representar a instituição, sua cultura e valores. E mais: tem o propósito de influenciar a sua interlocutora, induzi-la a experimentar o seu “pequeno show” (GOFFMAN, 1974b, p. 606, apud BASTOS, 2008, p. 77) e aprová-lo.

### **Narrativa de Sérgio:**

“Foi complicado... foi uma situação que nós passamos quando eles tavam fazendo um teste de cilindro...”

#### **Excerto 72: Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana**

- |    |        |                                                      |
|----|--------|------------------------------------------------------|
| 01 | Ana    | E:: uma situação que você tenha vivenciado talvez    |
| 02 |        | você tenha vivenciado, sim éh:: na G de corretiva    |
| 03 |        | (.) uma demanda de um equipamento que tinha pifado e |
| 04 |        | que foi chamada a sua equipe... como é que - qual    |
| 05 |        | foi sua iniciativa? Até onde você atuou na - nessa   |
|    |        | demanda?                                             |
| 06 | Sérgio | Foi complicado... foi uma situação que nós passamos  |
| 07 |        | quando eles tavam fazendo um teste de cilindro.      |
| 08 | Ana    | humhum                                               |

Como notamos, Sérgio apresenta um resumo para a sua narrativa sem apresentar nenhuma dificuldade em lembrar-se de uma história que retrate a cena descrita pela entrevistadora (L 06 e L 07). Diferentemente dos outros dois candidatos, parece não ter sido pego de surpresa com a pergunta, ou melhor, parece ter se preparado para responder àquela pergunta e já começa com uma avaliação: “foi complicado” (L 06). Conforme mostramos em outro momento da análise (Cf. capítulo 6), Sérgio antecipou o tópico motivo da saída, com base (supomos) no seu conhecimento sobre quais são as perguntas recorrentes em entrevistas, e também por já ter participado de um processo seletivo anterior a este nesta mesma empresa (de fato participou, conforme mostram os dados e as notas

de campo aqui referidas). Ele também antecipou este tópico (resolução de problemas, *cf.* capítulo 6, excerto 46, L 01 a L 05 e L 07 a L 12, p. 83), embora não o tenha estendido naquele momento devido às restrições de posse de turno. Tendo, nesse momento, o seu direito de fala por mais tempo, demandado pelo tipo de tópico, o candidato detalha esta situação para a qual parece ter si preparado, tendo em vista já ter passado pela experiência de ter participado de um processo seletivo anterior a esse nesta mesma empresa. Contudo, os dados mostram que Sérgio não compreendeu os objetivos da pergunta, o que torna evidente que não basta saber quais são os tópicos que geralmente são abordados e em que formato é esperado que algumas perguntas sejam respondidas. O excerto a seguir, mostra a narrativa de situação- problema na qual não se revela o resolvidor líder esperado:

**Excerto 73:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01	Sérgio	Se eu não me engano eles tavam modificando a
02		estrutura do material, né, então:: era um teste que
03		eles tavam fazendo e eles testaram o primeiro
04		cilindro, maior de todos, né? Eles iam tentar
05		diminuir o cilindro... > o finalzinho - o
06		ultimozinho< éh:: o menorzinho que tem de diâmetro e
07		esse primeiro cilindro eles fizeram esse experimento
08	Sérgio	só que a equipe não sabia só quem sabia era o
		facilitador e o gerente.
09	Ana	humhum

O candidato faz uma contextualização e conta uma história na terceira pessoa (eles tavam modificando a estrutura do material, né, então::", L 01 a L 03). Sérgio prepara a cena, evidenciando que aquele experimento foi algo minucioso: "Eles iam tentar diminuir o cilindro... > o finalzinho - o ultimozinho< éh:: o menorzinho que tem de diâmetro" (L 04 e L 05)e acrescenta que era um teste sigiloso: "só que a equipe não sabia só quem sabia era o facilitador e o gerente." (L 06 a L 08).Com essas orientações, Sérgio distribui os papéis dos personagens: de um lado, aqueles que comandam, que gerenciam e são responsáveis pelo trabalho de liderança, inovação e de demandas estratégicas e, de outro, personagens, entre os quais ele se inclui, que estão em cena como operadores, ou seja, que não participam do planejamento de ações, apenas executam as tarefas que lhes são designadas:

**Excerto 74:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01 Sérgio Aí, eu - a equipe não sabia (.) acho que o Márcio  
02 sabia, mas o resto da equipe não sabia... então::o

Em seguida, temos a seguinte ação complicadora desta narrativa em que Sérgio avalia a ação de alguém que provavelmente é um dos líderes da equipe:

**Excerto 75:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01 Sérgio Então::o aconteceu da gente ter terminado a  
02 preventiva (.) foi uma preventiva rápida e eles  
03 colocaram esse cilindro novo (.) aconteceu de passar  
04 o (tarugo) e:: trincou > quebrou < partiu no meio  
05 esse cilindro... não funcionou a ideia dele (.).

E prossegue com uma resolução/ coda, com várias avaliações por meio das quais ele descreve a situação como difícil, sacrificante e exaustiva, porque coube a ele e aos demais operadores o trabalho pesado:

**Excerto 76:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01 Sérgio Então foi uma situação difícil porque o cilindro é  
02 pesado (.) o (tarugo) não tinha - e:: tinha que usar  
03 ponte volante aí tinha botar o maçarico pra cortar o  
04 (tarugo) porque é complicado a gente tinha acabado  
05 uma preventiva, tava todo mundo cansado (.) cortamos  
06 o (tarugo) tudo direitinho só que é complicado  
07 porque ele tá perto do forno de pré-aquecimento e::  
08 é muito quente então a gente tinha que ficar ali  
09 cortando com o forno - a porta do forno aqui o  
10 (tarugo) aqui e o cilindro aqui (( fazendo gestos))  
11 foi - acho que foi mais ou menos esse mais  
complicado que a gente passou foi esse.

Dessa maneira, Sérgio usa essa narrativa como **account**, ressaltando atributos que ele julga serem aprovados: ele se constrói como um trabalhador esforçado, que se empenha em cumprir as tarefas (L 04 e L 05), mas esses atributos, embora socialmente aprovados/ reconhecidos como positivos, não atendem ao perfil da vaga, que pela formulação da pergunta, sugere outros atributos que deveriam ter sido exibidos em sua narrativa: como capacidade de liderança, de buscar soluções para problemas difíceis de serem resolvidos, etc. A intervenção de Ana, no excerto abaixo mostra que o candidato não atendeu às suas expectativas (L01 e L02, a seguir):



**Excerto 77:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- 01     Ana     E sua atuação no meio dessa demanda? O que - que  
 02                você fez exatamente?
- 03     Sérgio   Eu cortava o (tarugo) com o maçarico... foi  
 04                praticamente isso
- 05     Ana     humhum
- 06     Sérgio   Então - eu na minha situação ali eu cortava e  
 07                ajudava a guindar, desparafusar o eixo que ficava  
 08                colado no cilindro... a gente tinha que  
 09                desparafusar... era um toque muito alto a gente  
 10                tinha que usar (     ) de parafuso é complicado a  
 11                força que a gente fez ali e era mais isso que eu  
                fazia com os outros colaboradores.

A entrevistadora Ana estende este tópico, com a seguinte questão:

**Excerto 78:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- 01     Ana     Entendi algum - em alguma reunião alguma sugestão já  
 02                aconteceu algum momento éh:: alguma sugestão sua que  
 03                tenha sido dada e que tenha sido relevante pra:: uma  
 04                preventiva ou uma corretiva que você tenha ali - que  
 05                você consiga citar pra gente?

Com esta pergunta, que está relacionada à anterior por tratar da competência fazer intervenções, inovar, viabilizar uma ideia, etc., Sérgio ganha novamente o espaço de fala para construir uma narrativa que o projete numa luz favorável. Contudo, ele não aproveita esse espaço para ressaltar esses atributos que a entrevistadora visa investigar em sua resposta:

*"Lá existe assim o chamado plano ideias... que eles mesmo disponibilizam isso..."*

**Excerto 79:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

- 01 **Sérgio** Lá existia assim o chamado plano de ideias que eles  
 02 mesmo disponibilizam isso (.) todo mundo que tem uma  
 03 ideia seja qual for éh:: que gere éh:: °como é que  
 04 se diz?° °custo° > não - lucro<, que gere lucro pra  
 05 empresa ou não lucro eles premiam a pessoa com  
 06 alguma coisa, né? Assim era bem complicado a gente  
 07 achar um ponto que não houvesse uma ideia já...  
 08 sempre tinha alguém que já tinha bom acho que isso  
 09 aqui vai ser bom se a gente agilizar isso aqui... ah  
 10 mas tem alguém que - aí você vi lançar no computador  
 11 a ideia, quando você vê lá já tem... então era bem  
 12 complicado essa situação pra mim... agilizar o  
 processo não - não que não tivesse ideias a gente  
 tinha, mas...
- 13 **Ana** Todas que você teve...
- 14 **Sérgio** Não eu - eu mesmo nun-nunca tive uma ideia assim pra  
 15 gerar custo pra empresa > gerar custo não - gerar  
 16 lucro< na empresa.
- 17 **Ana** Reduzir custo
- 18 **Sérgio** Reduzir custo... mas muita gente tinha muita gente  
 19 tinha umas ideias bacanas lá...

Ana faz esta pergunta para investigar o grau de participação de Sérgio e sua contribuição para o trabalho. A capacidade de inovar/ implementar ideias é uma das competências comportamentais exigidas na nova ordem do trabalho (cf. Echeveste et al., 1998, p. 174) . A premiação oferecida pela empresa (conforme informado por Sérgio) é uma forma de incentivar a competitividade entre os profissionais, o que é comum no mercado de trabalho contemporâneo (L 02 a L 05). Sérgio demonstra não ter percebido o que estava nas entrelinhas da pergunta de Ana, que era avaliar se ele apresentava comportamentos que indiciassem esta competência. O candidato explicita a sua dificuldade de elaborar ideias que contribuíssem para a empresa e para o seu crescimento profissional e benefício imediato (ser contemplado com a premiação): “então era bem complicado essa situação pra mim... agilizar o processo não - não que não tivesse ideias a gente tinha, mas...”(L 10 a L 12).Sérgio usa o discurso reportado para mostrar o seu empenho em tentar implantar uma ideia nova: “bom acho que isso aqui vai ser bom se a gente agilizar isso aqui...”(L 07 e L 08), mas também demonstra a sua frustração por outras colegas se anteciparem e cadastrarem as ideias antes dele no sistema: “ah mas tem alguém que - aí você vi lançar no computador a ideia, quando você vê lá

já tem...”(L 08 a L 10). Vale ressaltar que Sérgio não se coloca na primeira pessoa, ele usa a expressão “a gente”, dando a impressão de querer mitigar uma impressão negativa a seu respeito. Ana ameaça a face do candidato (L 13) e Sérgio, por sua vez, não se defende da tipificação negativa e ainda se contradiz, pois havia dito que sempre tentava pensar em ideias criativas (L 12) e, ao responder a esta pergunta ameaçadora, ele nega aquilo que afirmara (“Não, eu mesmo nunca tive uma ideia assim...”, L 14 e L 15). O entrevistado deixa escapar que ele não tinha ideias, mas muita gente tinha ideias bacanas (L 18 e L 19), ou seja, ele não se reconhece, tampouco se mostra como alguém capaz de se destacar no trabalho neste quesito.

### ***Administrador de conflito e habilidade interpessoal<sup>9</sup>***

#### **Candidato Fábio**

#### **Excerto 80:** Entrevistadora Elisa/ candidato Fábio

*“já teve algum momento assim comum, né? Que acaba tendo em indústria, muita pressão que você acabou reagindo de alguma forma ou momento de pressão, de estresse com pessoas próximas da área, funcionários?”*

Esta pergunta não foi respondida pelo candidato em forma de narrativa. Como foi mostrado nos excertos anteriores, Fábio esquiva-se das respostas. Ele se mostra evasivo e mesmo com a insistência da entrevistadora, continua dando respostas curtas ou monossilábicas:

---

<sup>9</sup> Este tópico também foi antecipado pelo candidato Sérgio no momento em que a entrevistadora Ana propõe o tópico “destacar atributos que os candidatos consideram importantes para a função”. Sérgio aproveita este tópico, no qual deveria apenas apresentar as características que considerava relevantes, para inserir uma narrativa sobre relacionamento interpessoal, explicitando uma situação de sua experiência. Esse fato comprova a nossa tese de que o candidato Sérgio estava adiantando os tópicos que julgava serem recorrentes e, os explicitando no formato que ele já sabia que seria pedido.



que queria ouvir mostram que o candidato não é capaz de selecionar o que é relevante para falar.

**Excerto 82:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

01     Elisa     Ahã, mas como - já aconteceu, por exemplo, dela não  
02               dá resultado ou ela não - não ter interesse mesmo?  
03               Enfim, a gente entende hoje que tem bons  
04               profissionais e tem profissionais que gostam de  
05               trabalhar, mas também não tão - tão empenhados (.)  
06               já teve momentos que atrapalhou o teu trabalho? Como  
               que foi isso pra você?

No entanto, Fábio não capta essas pistas e não usa esta oportunidade de posse de turno a seu favor. Ele também não compreende a entrevista como um espaço para argumentar, persuadir, envolver a entrevistadora por meio do seu discurso. Ao contrário, Fábio compreende este encontro como um espaço no qual as suas falas devem ser limitadas, isto é, ele apenas protege a face negativa do **self** com o uso de respostas evasivas e desalinhadas ao padrão esperado, e não aproveita o piso conversacional para se autopromover:

**Excerto 83:** Entrevistado Fábio/ Entrevistadora Elisa

01     Fábio     Éh:: o que acontece atrapalhar sempre atrapalha,  
02               entendeu? Mas conforme cada um vai fazendo o seu, o  
03               gestor imediatamente ele observa - observa a equipe.  
04     Elisa     Entendi, bacana, Fábio.

05     Fábio     E com isso ele observa e vai fazendo o mapeamento de  
06               cada um.

07     Elisa     Tá ótimo.

08     Fábio     E vai encaixando de acordo com a necessidade.

09     Elisa     > tá ótimo < éh:: me fala um pouquinho você me disse  
10               que a sua última remuneração foi na faixa de quanto?

Neste trecho, fica evidente uma autoprojeção que não atende às expectativas da empresa. Fábio revela-se como um profissional de pouca iniciativa, que faz somente a sua parte, o que contradiz o seu discurso de que tem facilidade para trabalhar em equipe (L 01 a L 03). Além disso, ele indica que espera apenas ser reconhecido por fazer a sua parte. Está a cargo exclusivamente do gestor administrar os conflitos de relacionamento e ele não se coloca como um

colaborador nesse processo (L 03). Assim como não precisa buscar gerir a sua carreira, pois é de responsabilidade do gestor e não dele “mapear cada um e encaixar de acordo com a necessidade” (L 05 e L 06). Esse trecho revela que ele se vê como uma peça de uma máquina e não como uma cabeça pensante. Observamos, também, que o aumento de velocidade de voz para o encerramento do tópico mais uma vez é acionado por Elisa, que não se alinha aos comentários feitos pelo candidato por esperar outro padrão de resposta (L 09 e L 10).

### **Candidato João**

#### **Excerto 84:** Entrevistadora Elisa/ candidato João

“e já teve algum momento éh:: João que você passou por alguma - algum atrito mesmo... a gente entende que a equipe às vezes é grande... nem todos os profissionais colaboram como deveria... já teve algum momento de estresse de muita pressão que você passou e foi difícil de solucionar, qual foi?”

O candidato é convidado a contar esta história, tendo a oportunidade de ressaltar os atributos que ele acredita serem positivos neste contexto da entrevista. A narrativa construída por João apresenta um episódio narrativo “e ele me deixou tocando aquele projeto...” no qual o entrevistado gerencia impressões que o posicionam como um protagonista inteligente, habilidoso e capaz de assumir um posto de alto nível e de muita responsabilidade:

#### **Excerto 85:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01	João	Um funcionário... sim (.) que eu me lembre agora foi
02		na SC > não desculpa < foi na HM... com cinco meses
03		depois que eu entrei na HM o gerente da área ele me
04		passou - transferiu o engenheiro responsável pelo
05		projeto de ( ), um projeto pra ( ) no período
06		(.) um projeto internacional:: um projeto que
07		segundo ele já tinha sido feito coisa parecida e ele
08		me deixou tocando aquele projeto.

O candidato se utiliza de estratégias de autopromoção neste episódio: foi escolhido pelo gerente da empresa onde trabalhou para assumir um cargo de confiança quando ainda era um estagiário, e em curto prazo (ele estava há apenas cinco meses na empresa, uso de orientação indicando tempo). Dentre todos os

outros funcionários, ele foi o escolhido para tocar aquele projeto (L 07 e L 08), o que sugere que a sua competência havia sido reconhecida pelo seu chefe.

Esse episódio que o candidato introduz antes de chegar ao ponto da narrativa que foi eliciada contribui para a construção da imagem que ele vem reivindicando para si ao longo da entrevista. No trecho a seguir, podemos observar que a avaliação que ele faz desta experiência contribui para reafirmar o seu propósito em causar uma boa impressão na entrevistadora. Ao contar que considerava excessiva a cobrança que a empresa lhe fazia (Excerto 86 a seguir, L 04 a L 06), ele sinaliza para a sua interlocutora como deseja ser visto: um funcionário com capacidade de liderança, capaz de conciliar as atividades do trabalho com as da faculdade e pronto para assumir desafios (aumento da face positiva do **self**). Esse episódio narrativo também é usado como um **account**, por meio do qual justifica as suas ações na narrativa sobre o conflito com o colega de trabalho e concomitantemente gerencia impressões positivas sobre o **self**, destacando atributos valorizados nesse contexto específico. Assim, ele justifica ter tomado atitudes com base no seu conhecimento, na sua eficiência e perspicácia para avaliar as situações (atributos reconhecidos pelo seu chefe, excerto 85, L07 e L 08), que o escolheu (estagiário na ocasião) entre os demais funcionários para cuidar do projeto internacional:

**Excerto 86:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01	João	só que quando eu comecei a fazer aquele projeto eu
02		já tava no::tava indo pra metade pro:: já tava
03		terminando a faculdade já tava vendo a parte de
04		projeto fina::l, tinha aquele estresse da faculdade
05		e:: foi feita toda aquela cobrança em cima do
06		projeto eu pensava caramba eu sou só um estagiário
		tem toda essa cobrança em cima de mim...

João usa esse episódio narrativo como estratégia para fortalecer a história que ele precisa contar à entrevistadora. Na história do conflito com um colega de trabalho, atua como o personagem principal (o estagiário de engenharia, excerto 86, L 01 a L 03) e põe em cena um antagonista (o engenheiro formado, e com mais tempo de trabalho na empresa, excerto 87 abaixo, L 01 a L 02), o qual ele categoriza como chefe não democrático, “autoritário”, que não aceita ser contestado (Excerto 88):

**Excerto 87:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 João E:: eu me lembro que teve um - um momento que:: eu  
 02 já - eu e outro engenheiro eu:: aconteceu um - uma  
 03 situação onde chegaram umas válvulas que pediram pra  
 04 eu dar um parecer técnico nelas... eu ↓recusei... eu  
 05 falei que aquelas válvulas não poderiam passar...  
 06 achei que - a qualidade me mandou um laudo e:: em  
 07 cima daquele laudo eu constatee que aquelas válvulas  
 08 não poderiam ser utilizadas.
- 09 Elisa humhum

As ações que João constrói nesta narrativa o posicionam como um profissional que tem segurança e conhecimento suficientes (e reconhecidos pelo seu chefe, conforme ele contou no episódio narrativo) para reprovar as válvulas. Ele conta que tomou como base o laudo que o setor de qualidade havia lhe dado, usando um argumento para mostrar que o conflito foi gerado porque o engenheiro mais antigo na empresa havia discordado de sua análise (Excerto 88 a seguir, L 01 e L 02), porém ele estava se respaldando num documento, o qual ele destaca na narrativa de forma enfática como incontestável “em cima daquele laudo eu constatee que aquelas válvulas não poderiam ser utilizadas” (Excerto 87, L 06 a L 08).

No excerto a seguir, observa-se que João se posiciona como um funcionário que sabe gerenciar conflitos com colegas de trabalho, e respeitar a hierarquia organizacional “aí acabou que ele prevaleceu”:

**Excerto 88:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

- 01 João O outro engenheiro ele discordou de mim e:: aquele  
 02 foi um momento de tensão porque eu era um estagiário  
 03 ele era um engenheiro já dentro da empresa já algum  
 04 tempo e eu tava tentando defender aquela minha ideia  
 05 e:: aí acabou que ele prevaleceu, mas:: éh:: foi um  
 06 tanto desconfortável você
- 07 Elisa Ahã, mas como você reagiu? Assim como foi o pós? Sua  
 08 relação com seu geren::te como que foi?
- 09 João Com o tempo - depois que o projeto - acho que até  
 10 mesmo durante o projeto... eu sou bem calmo... não  
 11 sou muito de:: de me estressa::r bater na mesa...

O candidato também se constrói como uma pessoa tranquila, controlada e de fácil relacionamento “eu sou bem calmo... não sou muito de:: de



**Excerto 89:** Entrevistado João/ Entrevistadora Elisa

01 Elisa Humhum, mas você soube passar por essa etapa?

02 João Sim, soube.

03 Elisa humhum

04 João Sim, no início não foi fácil, foi bem estressante,  
05 mas consegui passar sim.

06 Elisa Bacana... éh:: a gente entende, né, João, que  
07 principalmente nessa área de mecânica, manutenção::  
08 o ambiente industrial em si só ele é [

09 João [estressante

10 Elisa É... a gente entende, né, que tem que ter essa  
11 flexibilidade, né? Até porque você vai tá inserido  
12 num ambiente em que as pessoas são mais velhas, nem  
13 todas, mas muita gente com muito tempo de empresa,  
14 de conhecimento na área...

**Candidato Sérgio**

Conforme apontamos em nota (Cf. p. 115), esse tópico foi antecipado pelo candidato Sérgio. No exemplo abaixo, apresentamos o tópico a partir do qual o candidato se vale da estratégia de antecipação de tópicos para descrever as situações, sem que tenha que seguir a pergunta da entrevistadora:

**Excerto 90:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01	Ana	Me diz uma coisa, Sérgio, características pessoais e
02		profissionais que vocês possuem que você acha que
03		são fundamentais pra essa área de atuação?
04	Sérgio	Se você for uma pessoa pró-ativa, que sabe se
05		comunicar... tem um bom relacionamento pessoal eu
06		acho que é muito bom porque ocorria muita
07		discussão... pessoas - às vezes você tava num
08		ambiente até chato... a gente ficar reunido... eu
09		nunca tive problema com ninguém, graças a Deus,
10		inclusive pessoas que chamavam problemáticas lá eu
11		tinha um bom relacionamento com a pessoa...

"Outro dia eu encontrei com um desses e aquele - aquele rapaz era praticamente ignorado"

É com este resumo que Sérgio negocia contar esta história na qual relata a sua relação com um colega de trabalho – o qual ele descreve e categoriza como “problemático” - por meio da estratégia de usar a indeterminação do sujeito “pessoas que chamavam problemáticas” (L 10 e L 11). O candidato Sérgio se projeta de forma positiva, ressaltando que é uma pessoa de fácil relacionamento e que sabe se relacionar bem até mesmo com pessoas de temperamento difícil (introduz informações favoráveis a si mesmo) e categoriza os demais colegas como aqueles que não sabem gerir essas relações (introduz informações desfavoráveis ao outro), criando um ambiente de trabalho “chato”, de clima desagradável para ele.

Sem ser interrompido, Sérgio segue sua narrativa, categorizando o ex-colega como um funcionário indesejado e rejeitado por todos, menos por ele que sabia lidar com o colega genioso, pois conhecia a sua personalidade:

**Excerto 91:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01	Sérgio	Por outro lado, eu nunca tive problema com ele... eu
02		- eu por saber a personalidade dele... forte que ele
03		tem... eu tento me adequar ao perfil dele pra mim
04		não ter problema com ele... assim a gente se entrosa
05		e:: tenta buscar um ponto forte assim - porque aí
06		você trabalha com ele... em dia de preventiva ele
07		sempre me colocava na equipe dele pra trabalhar e é bom.

Como vemos, Sérgio evidencia uma atitude reconhecida como positiva: ele se mostra como um bom colega, que se entrosa com o colega de trabalho

“problemático” no lugar de brigar com ele ou ignorá-lo. Além disso, ele ressalta uma vantagem em manter esse entrosamento: “porque aí você trabalha com ele... em dia de preventiva ele sempre me colocava na equipe dele pra trabalhar e é bom.” (L05 a L 07). Sérgio finaliza a sua história de conflito (não solicitada) com uma coda avaliativa, por meio da qual também gerencia suas impressões. É ele o responsável pelos raros momentos de harmonia do grupo, da equipe, ou melhor, ele é a condição para que os conflitos gerados entre o colega de personalidade forte e os demais colegas de trabalho cessassem, pelo menos, em alguns momentos:

**Excerto 92:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01	Sérgio	Aí não tinha problema... todo mundo trabalhava na
02		equipe certa... se colocasse ele com outra pessoa aí
03		poderia ter conflito porque num bate, entendeu?

Em sua fala final, Sérgio devolve o turno à Ana, esperando que ela concordasse com ele (busca a aprovação/ empatia da entrevistadora). No entanto, a entrevistadora muda bruscamente o tópico, não mostrando interesse em se alinhar com a história contada pelo entrevistado:

**Excerto 93:** Entrevistado Sérgio/ Entrevistadora Ana

01	Ana	E você tá previsto a sua formatura pra dezembro de
02		2014, não é isso?

Pelo que apresentamos, essas perguntas envolvem competências/ habilidades/ conhecimentos que são valorizados pela organização e as repostas dos candidatos implicam a avaliação dessas competências e habilidade e conhecimentos. Nas perguntas elencadas nesta seção, que envolvem a avaliação de atributos específicos, tais como ser capaz de resolver problemas, ser empreendedor e negociador de conflitos, analisamos, nas respostas dos candidatos, diferentes graus de expertise. Por exemplo, Fábio revela não atender ao formato de resposta expandida e, em alguns momentos, não demonstra flexibilidade em aceitar o direcionamento de resposta sugerido pela entrevistadora, o que dificulta não só a sua autoapresentação, como também a relação entre eles (falta de empatia, em alguns momentos), além de não

demonstrar entendimento ao que está implícito na pergunta da entrevistadora. Entre João e Sérgio, encontramos similaridades quanto ao tipo de resposta expandida e pelo acionamento de diferentes táticas de projeção do **self**. Ambos buscam aproveitar os espaços de tomada de turno para negociar contar uma história, mesmo não sendo requisitados para tal e essas histórias estão servindo como **account**, como uma forma de convencer a entrevistadora de que eles possuem certos conhecimentos, habilidades e competências para o posto. No entanto, há diferenças entre eles no que compete à seleção das informações colocadas em evidência. Enquanto João se mostra mais habilidoso para destacar os atributos que estão sendo sinalizados na pergunta, Sérgio os ignora e se empenha em apenas atender a um formato de resposta esperada. Ele ressalta atributos que não são compatíveis com o perfil da vaga. Isso dificulta a construção de uma imagem que corresponda às expectativas da empresa e da entrevistadora.

## Considerações finais

Nesta pesquisa, procuramos descrever a manifestação de alguns aspectos do que estamos entendendo como expertise interacional no encontro social entrevista de emprego. Tendo como pano de fundo a nova ordem do trabalho num mundo globalizado, com seus desafios (enfrentados pelas organizações e por profissionais), realizamos uma investigação empírica e situada de três aspectos da expertise interacional: a competência para autoapresentar-se, a habilidade para se mostrar empático e a expertise retórica.

Nossa análise mostra que os candidatos exibem diferentes graus de expertise interacional, no que se refere aos três aspectos estudados. Com relação à empatia, observamos que os candidatos mostraram diferentes tipos de escuta ativa. Foram geradores de empatia entre os interlocutores os tipos de escuta ativa que sinalizavam interesse pelo que estava sendo dito, que revelam atitudes emotivas do candidato e que cooperam com a fala da entrevistadora, ou expandem o tópico tratado. Já outros tipos de escuta não produziram respostas empáticas do entrevistador, como quando os candidatos se limitavam a sinalizar que estavam acompanhando a fala, ou repetiam o que tinha sido dito.

No que se refere à autoapresentação do candidato na construção da narrativa de experiência profissional, verificou-se que os candidatos que mostraram maior conhecimento da atividade buscaram selecionar informações que projetassem atributos alinhados com os da empresa e as demandas do cargo. Já os candidatos que não entenderam o que estava implícito nas perguntas sobre experiência profissional, não souberam introduzir fatos que favorecessem uma autoimagem positiva e apropriada à atividade.

Quanto à expertise retórica, demonstrada em respostas a perguntas que buscavam evidências de competências e habilidades requeridas para o cargo, observou-se que alguns candidatos tornaram mais convincente a reivindicação questionada por meio do uso de recursos retóricos como explicações, categorização e narrativas.

Considerando-se que o grau de expertise interacional está relacionado a conhecimentos tácitos sobre uma dada atividade e a experiências pessoais, verificou-se a dificuldade de alguns candidatos compreenderem os objetivos das contribuições das entrevistadoras e as expectativas sobre o desempenho do entrevistado. Esses resultados reforçam a tese de Roberts (2012) de que diferenças de capital linguístico penalizam alguns candidatos e reforçam o processo de exclusão social.

A falta de domínio da língua padrão não é a única forma de penalidade linguística que restringe o acesso aos bens sociais. A falta de expertise interacional é um aspecto determinante na avaliação de candidatos a entrevista de emprego.

Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de a escola, em seus diferentes níveis, comprometer-se com o desenvolvimento da expertise interacional em contextos situados. Apontam, também, para uma reflexão crítica por parte dos entrevistadores sobre sua prática, tornando-os mais conscientes sobre o que ocorre no nível micro da interação e que tem impactos na vida das pessoas e, quem sabe, em alguns casos, para a vida das organizações.

## Referências bibliográficas

ANTAKI, C. (1994) *Explaining and arguing: The social organization of accounts*. London: Sage.

ARRIBAS-AYLLON, M.; SARANGI, S. and CLARKE. *Rhetorical discourse analysis*. In: M. ARIBAS-AYLLON; SARANGI, S. and CLARKE, A. (Eds.). *Genetic testing: accounts of autonomy, responsibility and blame*. London: Routledge, 2011, pp. 54-77.

ARUNDALE, Robert B. *Face as relational and interactional: a communication framework for research on face, facework, and*. *Journal of Politeness Research* 2, 2006, 193-216.

BACHELOR, A. *How clients perceive empathy a content analysis of received empathy*. *Psychotherapy* 25. 1998. 227-240.

BASTOS, Liliana Cabral. (2005) *Diante do sofrimento do outro – narrativas de profissionais de saúde em reuniões de trabalho*. *Calidoscópio*, vol. 3, n 2, 2008, pp. 76-85.

\_\_\_\_\_. (2008) *Contando histórias em contextos espontâneos e institucionais – uma introdução ao estudo da narrativa*. *Calidoscópio*, 3 (2), pp. 74-87.

BILLIG, M. *Ideology and opinions*. London: Sage, 1991.

\_\_\_\_\_. *Argumentando e pensando: Uma abordagem retórica à psicologia social*. Trad. Vera Lucia Mello Joscelyne. Petrópolis, [1996], 2008.

\_\_\_\_\_. (1985) *Prejudice, categorization and particularization: From a perceptual to a rhetorical approach*. *European Journal of Social Psychology*, 15: 79-103.

BOURDIEU, Pierre. (1991) *Language & Symbolic Power*. Edited by John Thompson, Translated by Gino Raymond and Matthew Adamson. Cambridge, MA: Harvard University Press.

BUTNY, Richard. *Accounts as a reconstruction of an event's context*. *Communication Monographs*, v. 525, p. 57-77, mar. 1985.

BUTNY, Richard and MORRIS, G. H. *Accounting*. In: PETER ROBINSON, W. and GILES, H. (Eds.). *The new handbook of language and social psychology*. West Sussex, 2001, p. 205-301.

BUTTON, Graham. (1992) *Answers as interactional products: Two sequential used in job interviews*. In: Paul Drew and John Heritage (Eds.), 212-231.

BRUNER, J. (1992) *Acts of meaning*. Cambridge, Harvard University Press, 1990, 177 p.

CALDEIRA, Daniela Bruno. (2013) “*Não tem formalidade nenhuma. Muito pelo contrário, é um prazer*”: análise de hierarquias discursivas em uma entrevista de pesquisa qualitativa. In: Bastos, C.B. e Santos, W.S. Rio de Janeiro: Quartet: Faperj, 2013, (Capítulo 4), p. 71-97.

CAPELLI, Peter. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce*. Harvard Business Press, 307 p.

CARVALHO, M.L.; GRISCI, Carmen L. I. (2003) *Gerenciamento de Impressão e Produção de Subjetividade em Entrevista de Seleção*. RAE-eletrônica, v.2, n.2, jul./dez., 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1378&Secao=RECURSOS&Volume=2&Ano=2003>> Acesso em abril/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 2ª Ed. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1992

COLLINS, H. *Three Dimensions of Expertise*. 2008.

COLLINS, H. and EVANS, R. *The third wave of science studies: studies of expertise and experience*. Social Studies of Science 32, 2, 2002. 235-296.

DAVIS M. Carol. *What is empathy, and can empathy be taught?*. Physical Therapy. 70 (11), 32/707-40/715, 1990.

DIPPOLD, D. *Face and Self Presentation in Spoken L2 Discourse: renewing the research agenda in interlanguage pragmatic*. Intercultural Pragmatic. 6-1, Walter de Gruyter, 2009. 1-28.

DREW, P. and HERITAGE, J. Eds. *Talk at Work: Interaction in Institutional Settings*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. *Perfil do Executivo no Mercado Globalizado*. Revista de Administração de Empresa, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999: 167-186.

IEDEMA, R. (2003) *Discourses of post-bureaucratic organization*. Amsterdam, Philadelphia, John Benjamins Publishing Company, 225 p.

ERICKSON, Frederick; SHULTZ, Jeffrey. *The Counselor as Gatekeeper*. New York: Academic Press, 1982.

FLEURY E FLEURY, Afonso; MARIA TEREZA L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FREITAS, T. da & SILVEIRA, S.B. *Estratégias de im-polidez em situações de conflito*. Discurso & Sociedad, v. 5 (4), 2011, p. 677-700.

GARDNER, H. *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995, 252 p.



GARFINKEL, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs NJ: Prentice- Hall.

\_\_\_\_\_. (1967 b) *Common sense knowledge of social structures: the documentary method of interpretation in lay and Professional fact finding*. In: GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1967. p. 76-103.

\_\_\_\_\_. *Some sociological concepts and methods for psychiatrists*. Psychiatric Research Reports 6: 181-198.

GEE, J. P. & LANKSHEAR, C. *New People in new worlds: the new capitalism and schools*. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *The New work order: behind the language of the new capitalism*. USA: Westview, 2000.

GOFFMAN, E. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1989 [1959].

\_\_\_\_\_. "The frame analysis of talk". In: Goffman *Frame Analysis*. NY, Harper and Row, 1974.

\_\_\_\_\_. *Interactional Ritual essays on face-to-face behavior*. New York, Panteon, 1967.

\_\_\_\_\_. *The interaction Order*. American Sociological Review, 48, pp. 1- 17.

\_\_\_\_\_. *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

GUCCIONE, A. *Commentary*. Physical Therapy. 70 (11), 32/707 – 40/715, 1990.

HALL, C.; SLEMBROUCK, S. and SARANGI, S. (2006) *Moral construction in social work discourse*. In: *Language Practices in Social Work: Categorisation and Accountability in Child Welfare*. London: Routledge.

HANDY, C. *Face and Interaction*. In: BARGIELA-CHIAPPINI, F.; HAUGH, M. *Face, Communication and Social Interaction*. London: Equinox, 2009.

HAUGH, M. *A era do paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1995.

HUTCHBY, I. ; WOUFFITT, R. *Conversation Analysis*. Cambridge UK, Polity, 1998, 273 p.

HEPBURN, Alexa; POTTER, Jonathan. *Crying Receipts: time, empathy and institutional practice*. Research on Language and Social Interaction, 40 (1), 89-116, 2007.

HERITAGE, J. *Territories of Knowledge, territories of experience: empathic moments in interaction*. In: STIVERS, Tanya, MONDADA, Lorenza e STEENSIG, Jakob. (orgs.) *The Morality of Knowledge in Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

KENNEDY, Joice I. *Entrevistas para emprego (para Dummies)*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LABOV, W. ; WALETZKI, J. *Narratives Analysis: Oral versions of personal experiences*. In: HELM, J. (Edit.). *Essays on the verbal and visual art*. Washington: University of Washington Press, 1967. pp. 12-44.

LABOV, W. *Language in the inner city: studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1972.

LEME, Rogerio. *Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 176 p.

LEVINSON, S. *Activity types and language*. *Linguistics* 17, 1979. 356-399.

LODER, Letícia Ludwig; JUNG, Neiva Maria (orgs.) *Fala-em-interação social. Introdução à análise da conversa etnometodológica*. Campinas, São Paulo, Mercado de Letras, 2008.

LODI, João B. *A entrevista: teoria e prática*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Bibl. Pioneira de Administração e Negócios, 1981.

MENEZES, Milton. *Metacompetências essenciais*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MILLS, S. *Discursive approaches to politeness and impoliteness*. In: *Discursive approaches to politeness*. Berlim: Linguistic Politeness Research Group (Ed). 2011.

MORAN, R.; HARRIS, P.; STRIPP, W. *Desenvolvendo organizações globais: como preparar a sua empresa para a competição mundial*. São Paulo: Futura, 1997.

MOSSMANN, CM. (2012) *A Empatia na Prática Interacional em Atendimentos a Mulheres em Situação de Violência Doméstica e Familiar*. Trabalho de Conclusão de Curso (Letras). Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS, 86 f.

NELSON, J. ; MEGILL, A. and MCCLOSKEY, D. (Eds.) *The Rhetoric of the Human Sciences*. Madison, WI: University of Wisconsin Press, 1987.

OLIVEIRA, M. do C. LEITE. ; SILVA, J. R. G. da. *Identidades Profissionais em contextos organizacionais 'gloais'*. Gragoatá, n. 18: Sentidos, efeitos e resistências. Niterói: UFF, 2005.

OLIVEIRA, M. do C. LEITE. *Expertise Interacional e Práticas Profissionais*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Departamento de Letras/ Estudos da Linguagem). Projeto de Pesquisa apresentado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, 2013.

\_\_\_\_\_. *Por uma Linguística Aplicada mais Inclusiva*. Calidoscópio, v. 7 n. 2, p. 93-96, mai./ago.2009.

\_\_\_\_\_.; BASTOS, L.C. A experiência da imigração e a construção situada de identidades. *Veredas* (UFJF), Juiz de Fora, v. 11, p. 31-48, 2004.

\_\_\_\_\_.; SILVEIRA, S.B. *O(s) sentido(s) do trabalho na contemporaneidade*. *Veredas*, v. 16, n. 1, 2012, p. 149-165.

PASSUELLO, C. B.; OSTERMANN, A.C. *Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões*. *Estudos de Psicologia*, 2007, 12 (3), 243-251.

PENMAN, Robyn. *Facework and politeness: multiple goals in courtroom discourse*. *Journal of Language and Social Psychology* 9, 1990, 15-38.

PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. *Tratado da argumentação: A Nova Retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PUDLINSKI, Christopher. *Doing empathy and sympathy: caring responses to troubles tellings on a peer support line*. *Discourse Studies*. v. 7(3) p. 267-288, 2005.

RIBEIRO, B.T.; GARCEZ, P. M. (Orgs.). *Sociolinguística Interacional*. São Paulo: Loyola, 2002.

ROBERTS, S. *Gatekeeping Discourse in employment interviews*. *Handbook of Professional Communication*. Candlin, C.& Sarangi, S. (eds.) pp. 407-432, 2012. .

SACKS, H.; SCHEGLOFF, E. A.; JEFFERSON, G. *Simplest Systematics for the organization of Turn-Taking for Conversations*. *Language*. 50, 1974, 696-735.

\_\_\_\_\_. (1992) *Lectures on Conversation*, v. 1 and 2 edited by G. Jefferson. Oxford: Blackwell.

SANTOS, William Soares. (2013) *Níveis de interpretação na entrevista de pesquisa de natureza interpretativa com narrativas*. In: Bastos, C.B. e Santos, W.S. Rio de Janeiro: Quartet: Faperj, 2013, (Capítulo 1), p. 21-35.

SARANGI, S. *Activity type, discourse types and interactional hybridity: the case of genetic counselling*. In: S. Sarangi and Coulthard (eds.). *Discourse and Social Life*. Harlow: Pearson Education, 2000.

SARANGI, S. and ROBERTS, C. Eds. (1999) *Talk, Work and Institutional Order: Discourse in Medical, Mediation and Management Settings*. Berlin: Mouton de Gruyter.

SARRIERA, Jorge C. et al. *Treinamento em habilidades sociais na orientação de jovens à procura de emprego*. *Psico*, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 65-85, jan./jun., 1999.

SCOTT, MARVIN B. and LYMAN, STRANFORD M. *Accounts*. *American Sociological Review*. v. 33 n. 1, p. 46-62, fev. 1968.

SLEMBROUBROUCK, S.; HALL, C. and S. SARANGI. *Moral construct in social work discourse*. 1997. *The construction of Professional discourse, Language in Social Life*. London, p. 265 - 291.

SILVEIRA, S. B. *Gerenciamento de tópico e trabalhos de face em entrevistas de emprego*. 1998. 243 f. Tese (Doutorado em Linguística). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Departamento de Letras.

\_\_\_\_\_. *Ações tópicas e papéis discursivos em entrevistas de emprego*. Veredas – Revista de Estudos Linguísticos. Universidade Federal de Juiz de Fora, v. 4 (1), pp. 79-89, jan./jun./2000.

SIMONS, H. W. ed. (1989) *Rhetoric in the Human Science*. London: Sage.

WEBSTER, F. (1992) *The changing role of marketing in the corporation*: Journal of Marketing, v. 56, p. 01-17, Oct.

## **ANEXOS**

## Anexo I: Convenções de transcrição

Crerios de convenção de transcrição os crerios foram estabelecidos com base em estudos da Análise da Conversa (Atkinson e Heritage, 1984), Gago (2002). Também incorporamos símbolos sugeridos por Schifffrin (1987), Tannen (1989), no âmbito da Análise do Discurso.

### Convenções de Transcrição

Símbolos	Especificação
...	Pausa não medida
-	Parada súbita
MAIÚSCULA	Fala em voz alta ou muita ênfase
↑	Subida de entonação
↓	Descida de entonação
>palavra<	Fala mais rápida ou acelerada
<palavra>	Fala mais lenta
: ou ::	Alongamentos
[	Início de sobreposição de falas
]	Final de sobreposição de falas
( )	Fala não compreendida
(palavra)	Fala duvidosa
(( ))	Comentário do analista, descrição de atividade não verbal
Eh, ah, oh, ih, hum, ahã, humhum	Pausa preenchida, hesitação ou sinais de atenção
/.../	Indicação de transcrição parcial ou de eliminação

## Anexo II: entrevistadora Elisa / entrevistado Fábio

01 Elisa Éh:: Fábio, meu nome é Elisa, tá? Eu trabalho aqui na  
 02 área de Recrutamento da **MB**... éh:: entrei em contato -  
 03 eu não - agora eu não me lembro... eu acho que você  
 04 cadastrou o seu currículo no site, não foi? Pra  
 05 oportunidade? Isso, éh:: nós estamos hoje com essa  
 06 oportunidade pra um Engenheiro, né? Um Engenheiro de  
 Manutenção Mecânica e Cozimento lá na fábrica X

07 Elisa Éh:: como que vai funcionar a entrevista? Primeiro, eu  
 08 vou te falar um pouquinho da empresa... vou te falar -  
 09 vou te fa - vou falar pra você um pouquinho da vaga,  
 10 das atividades... e depois eu gostaria que você  
 11 falasse um pouquinho da sua experiência profissional,  
 da sua trajetória até agora, tá bom?

12 Fábio Sim, sim

13 Elisa Tá ótimo. Você já conhecia a **MB**?

14 Fábio Conheço...

15 Elisa É? Ah, bacana. A **MB** hoje ela é uma - uma - uma  
 16 fabricante... uma das líderes no mercado de pneu...  
 17 mas o que a empresa vende éh:: não é essa questão da  
 18 fabricação do pneu, ela vende uma coisa muito maior  
 19 que é a mobilidade das pessoas... eh, o que que ela  
 20 preza, Fábio, ela hoje a **MB** ela fabrica desde pneus de  
 21 bicicleta até pneus de Airbus, né? Então, éh:: éh uma  
 22 - é um meio - pneu é um meio que faz com as pessoas -  
 23 que toca o solo, né? E faz com que as pessoas se  
 24 movimentem... mas hoje é o pneu... mas se daqui alguns  
 25 anos o pneu não for mais utilizado, com certeza a **MB**  
 vai tá na frente buscando um outro meio de - de  
 mobilidade, tá?

26 Elisa Éh:: hoje a empresa ela é uma multinacional X, que tem  
 27 éh:: no Brasil, aproximadamente, trinta anos, né? De  
 28 presença industrial, que as fábricas foram instaladas  
 29 aqui no - no Brasil, mas de presença comercial mesmo  
 30 de vendas de pneus, há muito mais anos... só que a  
 31 gente não tem ainda desde o início que os pneus vieram  
 32 até ser comercializados aqui

33 Éh:: falando um pouquinho da estrutura da empresa:  
 34 éh nós somos em média cento e quinze mil funcionários  
 35 pelo mundo éh:: e nós aqui, assim, a nossa estrutura  
 36 hoje América do Sul, que a sede é no Brasil, é aqui na  
 37 Barra, né?

38 Aqui nós somos a parte administrativa, esse prédio  
 39 todo se concentra todos os profissionais que auxiliam  
 as fábricas, né?

Toda parte de logística éh:: financeiro, marketing,  
 RH ... tudo o que envolve os serviços pra auxiliar as  
 fábricas

40 Fábio No - no [Rio de Janeiro...]

41 Elisa [Isso]

42 Fábio Éh:: só tem essa fábrica?

43 Elisa >Não - não<, temos mais fábricas... Vou até te - te  
 44 explicar: como é que é a estrutura hoje, a estrutura  
 45 éh:: no Brasil eles incluem América do Sul, Colômbia

46 também, tá? Colômbia éh:: Argentina, mas no Brasil que  
 47 é a maior concentração  
 48 Nós temos Resende... Não sei se você conhece ali a  
 região de volta Redonda...

01 Fábio Já ouvi falar.

02 Elisa Éh:: Resende fica - ficam três fábricas... são 1700 -  
 03 1500 funcionários aproximadamente, lá nós temos uma  
 04 fábrica de:: éh:: recauchutagem... cê sabe o que é  
 recauchutagem?

05 Fábio ( )

06 Elisa No pneu... é quando você aproveita aquela carcaça de  
 07 cima e ela é tirada e colocada uma outra... assim o  
 08 pneu - ele ganha mais tempo de vida, tá?

09 Éh:: essa recauchutagem ela é feita pra pneus de  
 10 ônibus e caminhão, não é feita pra pneu comum de  
 11 carro, então é bacana que o proprietário das frotas  
 12 ele compra o pneu e depois ele pode vir a fazer uma  
 13 recauchutagem... talvez no máximo mais uma, então o  
 14 custo que ele tem é menor do que se ele comprasse toda  
 15 frota nova, então é uma vantagem que a **MB** oferece, tá?

16 Desculpa, Fábio, éh:: ((tosse)) nós temos lá uma  
 17 fábrica de:: éh cabos de aço - o cabo de aço ele vai  
 dentro do pneu... depois de toda aquela mistura de  
 borracha tem cabos de aços

18 Fábio Só pra fazer a liga...

19 Elisa Isso... pra fazer a liga... ali a fabricação de cabos  
 20 de aço é transferida também pra fábrica de Campo  
 21 Grande, então produz ali e vai pra Campo Grande também

22 Nós temos ali uma fábrica nova, que é pneus de carro,  
 23 tá? Carros de passeio comum éh:: o que é que acontecia  
 24 antes, Fábio: a - a **MB** ela tinha fabricação de pneus  
 25 de carro, só que - não sei - muita gente deve perceber  
 26 o custo do pneu era um pouco mais elevado porque o  
 27 pneu vinha de fora...

28 Ele não era fabricado no Brasil... então, agora ela  
 29 tá vindo fortemente pegar esse mercado, né? Éh:: fez  
 30 uma fábrica nova... já existia uma fábrica, ela foi  
 31 toda reestruturada pra fazer a fabricação dos pneus  
 32 aqui no Brasil, que aí muda muito, né? Tem a questão  
 do clima, as estradas são diferentes... eles eram  
 fabricados fora do Brasil, [então

33 Fábio [Tem "n" fatores

34 Elisa "n" fatores que influenciam e fazem com que não  
 35 agreguem muito no mercado brasileiro

36 Fábio A temperatura influencia muito...

37 Elisa Exatamente, e hoje a nossa estrutura... aí temos  
 38 também Campo Grande, tá?

39 Elisa Campo Grande que é onde é a - a vaga... nós temos três  
 40 fábricas: vou começar com a fábrica éh:: essa fábrica,  
 41 a **Matte**, que é a fábrica de misturas, que  
 42 provavelmente vai ser aonde vai ser a sua atuação, é  
 43 uma fábrica - éh:: são três fábricas: uma fábrica de  
 44 misturas, essa fábrica ela - ela fornece misturas pra  
 45 fábrica de Campo Grande também

46 Toda matéria-prima chega nessa fábrica éh::  
 47 borracha - borracha ainda crua... todos os tipos de  
 48 carbono... tudo que é utilizado na fabricação, que



- 49 hoje não tenho certeza, mas acho que são mais de  
50 quarenta componentes pra fabricação do pneu... temos a  
51 fábrica de pneus de ônibus e caminhão, tá? E também  
52 agrícola e mineração... os pneus de agrícola e  
53 mineração são aqueles pneus que atendem à **X** atendem às  
grandes mineradoras ((nome de empresa cliente)) são  
pneus de seiscentas toneladas... bem grandes, tá?
- 54 Fábio Sim
- 01 Elisa E ali na fábrica de Campo Grande, a nossa maior  
02 fábrica, são cinco mil funcionários, tá bom? Éh:: bom  
03 Fábio, em relação à vaga, hoje é uma vaga - o nome da  
04 **MB** por ser francesa - o nome no cargo - ele vem como  
05 técnico, mas na carteira ele vem como engenheiro, tá?  
06 /.../
- 07 Elisa Éh:: o que esse profissional éh:: vai tá fazendo?  
08 Ele vai tá alocado, Fábio, dentro duma célula, tá?  
09 Dentro da - da fábrica éh:: fazendo toda parte de  
10 confiabilidade e antecipação pra que alguns erros não  
11 ocorram nas máquinas industriais, tá? Então ele, na  
12 verdade, ele vai dar um apoio éh:: um apoio técnico  
mesmo às equipes
- 13 Fábio Um pouco de controle de qualidade?
- 14 Elisa Isso... um pouco de controle de qualidade também... éh  
15 o que acontece: todo profissional que entra na **MB** ele  
16 passa por um período de formação, até porque não  
17 existe escola que ensine a fazer pneus, então a **MB**  
18 entende isso, que hoje éh:: você vai entrar, você vai  
19 dar um apoio, né, às áreas e o que - que a gente  
20 precisa - o que é mais bacana dessa vaga: hoje a gente  
21 não tem um engenheiro de manutenção dentro desse setor  
22 éh:: pra o futuro - pra ocupar o cargo no futuro... o  
23 cargo mais alto porque hoje na **MB** a gente tem muitos  
24 profissionais que têm às vezes trinta anos de  
25 empresa... o tempo que a empresa tem: vinte anos...  
26 então é interessante, sim
- 27 Hoje eles querem um profissional recém-formado  
28 ou formado há pouco tempo pra que eles realmente  
29 possam tá passando todas as informações pra que ele  
ocupe o cargo acima daqui alguns anos, né? Pra que  
seja ali a referência da Engenharia de Manutenção hoje  
na área, tá bom?
- 30 Fábio Certo.
- 31 /.../
- 32 Elisa nós temos primeiro a entrevista aqui com o RH, tá? Que  
33 o que que acontece: toda entrevista, Fábio, a gente  
34 nunca segue com um candidato só por "n" fatores, né? A  
35 gente divulgou a vaga... os candidatos mais alinhados  
36 a gente traz pra entrevista, entende o momento deles,  
37 o momento que a empresa tem, enfim, tenta fazer um  
38 link entre os seus interesses, o interesse da empresa  
e também a nossa necessidade, né?
- 39 Fábio [Certo
- 40 Elisa [se adequa ao perfil (.) você aprovado nessa etapa  
41 você segue pra uma segunda etapa com o gestor de

42 carreira... esse gestor de carreiras ele não é o chefe  
 43 da vaga, deixa eu te mostrar como funciona aqui na **MB**  
 44 é tipo um triângulo: tem você, o gestor de carreiras e  
 45 o seu chefe direto... caso você venha a ingressar na  
 46 empresa, éh:: você - a tua trajetória vai conduzida  
 por um gestor de carreiras

47 Fábio Sim

48 Elisa E você entra [  
 49 Fábio [fazer um intermédio?

50 Elisa Isso... qualquer vaga que entre, dependendo da área, o  
 51 gestor de carreiras ele que fala "poxa eu tenho tal  
 52 profissional ali que ele pode assumir tal vaga"...  
 53 então assim, ele traça realmente a sua - sua carreira  
 54 devido às suas competências... tempo de empresa... a  
 55 questão também de boa - bons resultados... então isso  
 56 é bacana, você tem dois olhares: um do seu chefe e um  
 do gestor de carreiras...

57 /.../

01 Elisa Vai dar um suporte grande à área de manutenção, tá?  
 02 Tem uns engenheiros um pouco mais **seniores** também na  
 03 área... então também é uma forma de você tá  
 04 aprendendo, né, Fábio? O trabalho em si... você tem  
 alguma vivência industrial ou não?

05 Fábio Tenho.

06 Elisa Tem?

07 Fábio Trabalhei praticamente quatro anos na **C**

08 Elisa Ah, na **C**, que é parecida um pouco com a **MB**

09 Fábio >Isso, isso...<  
 10 /.../

11 Elisa Tá ótimo... bom, Fábio, em relação éh:: à vaga é  
 12 isso... eu até assim - depois queria te passar mais  
 13 detalhes técnicos, mas isso vai ser com o próprio  
 14 gestor da vaga, tá? E aí eu queria que você falasse  
 15 um pouquinho da sua vivência... e depois a gente entra  
 16 na parte de benefícios e tudo, tá?

17 Fábio Ahã, basicamente na parte técnica eu comecei  
 18 trabalhando quatro anos na **C**

19 Elisa Humhum

20 Fábio Área de - de produção, utilidade... basicamente  
 21 trabalhava na parte de produção de (ET1), (ETE),  
 22 charoparia ... pega a fábrica basicamente como um todo

23 Elisa Humhum, ok... tá, mas me detalha um pouquinho mais...  
 24 você entrou na **C** como técnico?

25 Fábio Correto

26 Elisa Humhum, técnico de...  
 27 Fábio de Mecânica

28 Elisa de Mecânica... e como era o seu dia-a-dia? Suas  
 29 principais atividades?

30 Fábio Manutenção de maquinário éh:: parte de - de como é que  
 31 eu posso falar... de manter a fábrica funcionando  
 32 porque a parte de utilidade conforme fosse o coração  
 da fábrica

33 Elisa Humhum

34 Fábio que é a parte de ar... de refrigeração da fábrica,  
 35 [sem a refrigeração...

36 Elisa [Ar comprimido, água...

37 Fábio Isso, isso...

38 Elisa Gás também não sei se inclui...

39 Fábio Também, a gente também trabalhava...

40 Elisa Você ficava então na manutenção dessas...

41 Fábio Dessa área

42 Elisa da área de utilidade?

43 Fábio >Isso, isso...<

44 Elisa Ah, entendi, humhum, ok, >área de utilidades<, e aí

45 assim suas - suas atividades no dia-a-dia como que eram?

46 Fábio Era ao mesmo tempo manter o funcionamento do

47 maquinário, observando a fábrica como é que ela estava

48 produzindo... temperatura... as pressões estavam

49 legais, pressão de ar, pressão - dando foco na

50 charoparia também... se as bombas tavam funcionando...

51 parte de (ETA) também se estava fornecendo água pra

52 (ETA)... se o processo de (ETE) estava fluindo

legal... as bombas estavam fluindo...

53 Elisa Processo de (ETE) seria o quê?

54 Fábio É efluente, entendeu?

55 Elisa Hum...

56 Fábio É:: é tudo que em tratamento - quando você manda pra

57 **X** é não deixa de ser **X** < você não pode mandar ele

bruto

01 Elisa Hum, entendi...

02 Fábio Você tem que fazer um tratamento pra melhorar um pouco

03 e pra você poder jogar pra **X**

04 Elisa Éh:: essa água é uma água já utilizada na empresa?

05 Fábio Éh:: vou falar assim um pouco brusco pra poder

06 entender: conforme fosse as águas que a gente usa no

07 banheiro... aí vai pra essa estação pra fazer um

08 tratamento pra melhorar um pouco essa água e muita das

09 água a gente consegue reaproveitar em alguns setores

10 Elisa Ah, entendi, ela volta...

11 Fábio Ela volta >um pouco volta< o que não dá a gente manda

12 pra **Cedae** pra fazer o restante do tratamento... mas só

13 que não é igual ao que a gente recebeu, faz um

tratamentozinho

14 Elisa Entendi...

15 Fábio Estação de Tratamento Efluente que dá o nome.

16 Elisa Bacana, Fábio, e você ficou lá quatro anos, né?

17 Fábio Quatro anos

18 Elisa Tá... foi logo depois que você terminou o seu técnico

19 de Mecânica?

20 Fábio Isso

21 Elisa Cê fez na **X**? ((Elisa confere o currículo do

candidato))

22 Fábio Correto

23 Elisa Hum... ahã(.) ah, tá ótimo... éh, ok, e qual foi o

24 motivo da saída?

25 Fábio Trocou a - de direção lá... aí fizeram uma

26 reciclagenzinha lá...

27 /.../

28 Elisa Ok, aí depois você foi pra...

29 Fábio Depois eu trabalhei por um ano como estagiário na área

30 de Engenharia na **B**, um pouco na parte de projeto com

31 controle de qualidade, que lá eles trabalham com

32 refratários, aí trabalhava mais focado na parte de

33 controle de qualidade, desenvolvendo materiais...  
melhorando...

34 Elisa E a **B** ela é uma indústria?

35 Fábio É indústria, isso

36 Elisa Cê tem uma vivência grande, então na área industrial, né?

37 Fábio Isso >tem - tem< ela fica ali em X ((nome de bairro)),  
38 perto da X ((nome de empresa))  
39 /.../

40 Elisa Então, sua principal atuação lá era voltada pra área  
41 de qualidade?

42 Fábio >Qualidade, isso<

43 Elisa Mas suas atividades no dia-a-dia eram de campo? Como  
que eram?

44 Fábio Eram basicamente mais em campo, entendeu? Ia na parte  
45 de qualidade... ia desenvolvendo o material...  
46 melhorar o material, melhorar a confiabilidade, a  
qualidade...

47 Elisa Ah... E que material era esse? Era máquina ou era  
48 material de::

49 Fábio Material refratários

50 Elisa Ahã

51 Fábio Esses materiais refratários eles são usados em alto  
52 forno pra fazer o isolamento - diminuir um pouco a  
temperatura

53 Elisa Humhum, ok, cê ficou um ano lá, aí você saiu

54 Fábio Isso... eu terminei a faculdade, aí eu saí

55 Elisa Humhum, e qual foi o motivo da saída, Fábio?

56 Fábio Eu era estagiário, aí terminou [

57 Elisa [Ah é, acabou o  
contrato, né?

01 Fábio >Isso, isso< éh::

02 Elisa E aí você tinha se formado nessa época ou não?

03 Fábio Eu acabei de me formar

04 Elisa Entendi, aí encerrou o contrato...

05 Fábio Aí tinha eu e tinha mais um técnico que até estudava  
06 comigo, e só tinha uma vaga, aí acabou o contrato, aí  
07 como ele já era técnico, já tinha uma certa vivência  
08 lá...

09 Elisa Já tava na empresa há mais tempo...

10 Fábio Ele trabalhava como técnico, mas na verdade a função  
11 dele já era engenheiro

12 Elisa Entendi, entendi... já fazia as atividades...  
13 /.../

14 Elisa Tá, e aí foi quando você foi pra:: éh:: **NX**...

15 Fábio **NX** Ar Condicionado, aí trabalhei quatro anos lá

16 Elisa Quatro anos ou quatro meses? ((Elisa confere o  
17 currículo))

18 Fábio >Desculpa< desculpa quatro meses ((risos))

19 Elisa Imagina ((risos))

20 Fábio Em torno de quatro meses, só que perdemos - era uma  
21 empresa de São Paulo... eles vieram pra montar uma  
22 filial aqui, só que a principal fonte deles daqui do  
23 Rio ela cortou o contrato

24 Elisa Entendi...

25 Fábio >Entendeu?< aí acabou o contrato, aí tiveram que fazer  
26 um corte

27 Elisa Entendi...

28 Fábio Aí não tinha como manter muita gente

29 Elisa Entendi, e lá você tava como Engenheiro mesmo?

30 Fábio >Engenheiro, isso<

31 Elisa Mas era Engenheiro de que área?

32 Fábio Engenheiro, mas eu trabalhava na área de refrigeração

33 Elisa Como? Na Manutenção?

34 Fábio Manutenção, isso, manutenção de aparelho de ar

35 condicionados, basicamente ar condicionado

36 Elisa Ok, Fábio, e aí no momento você tá buscando uma nova

37 oportunidade?

38 Fábio correto

39 Elisa Você tem uma graduação em Engenharia Mecânica, né?

40 Pela **X** éh:: o inglês é básico, né? ((Conferindo o

41 currículo do candidato))

42 Fábio É... cursando

43 Elisa Tá cursando... tá, mas tá há quanto tempo, Fábio,

44 fazendo inglês?

45 Fábio Eu tô um ano

46 Elisa Um ano, mas você consegue se comunicar de alguma

47 forma?

48 Fábio Éh:: não muito

49 Elisa Se você tivesse que fazer uma ligação pros Estados

50 Unidos ou receber uma ligação, como você acha que você

51 se sairia?

52 Fábio No momento, o nível que eu tenho - pra falar assim no

53 telefone não - não seria o ideal.

54 Elisa Ahã, entendi... então talvez seja um básico...

55 Fábio Básico cursando, por isso que eu falei um básico pra

56 intermediário

Elisa Tá, tá ótimo

01 Fábio Porque pra falar numa ligação assim seria mais

02 avançado - teria que tá num nível mais avançado

03 Elisa Tá, e o Excel, como é o seu Excel hoje?

04 Fábio Excel, sempre trabalhei com Excel, Power Point...

05 Elisa Avançado? Tabela dinâmica, você sabe usar?

06

07 Fábio Eu sempre trabalhei com Excel

08 Elisa Ahã, Excel...((anota no currículo))

09 Fábio Intermediário

10 Elisa Tá ótimo, você mora... você tá com quantos anos,

11 Fábio?

12 Fábio Vinte e sete

13 /.../

14 Elisa Ok, Fábio, você tem alguma - algum problema que você

15 enfrentou principalmente na **C** por ser mais indústria?

16 Em alguma máquina que você teve que descobrir qual a

17 causa raiz do problema e como que isso foi...

18 Fábio Isso é a toda hora

19 Elisa É?

20 Fábio Toda hora

21 Elisa Acontece sempre... ((risos)) éh, e como que foi? Me

22 fala um pouquinho mais...

23 Fábio Éh:: muitas das vezes (0.4)

24 Elisa Que você lembre (.) alguma coisa

25 Fábio Éh:: teve uma vez, que a gente trabalha com amônia

26 Elisa Amônia...

27 Fábio (EL), (NH3)... aí a gente tá sentindo um certo  
 28 odorzinho, só que a gente não identificava... aí  
 29 quando nós fomos identificar, ela tava vindo da parte  
 30 superior da fábrica  
 31 Elisa De cima da fábrica...  
 32 Fábio Isso... aí tivemos que parar o maquinário e desligar  
 33 tudo, fechar todas as saídas >entradas e saídas da  
 34 amônia<  
 35 Elisa Ahã  
 36 Fábio E ao mesmo tempo isolar a área  
 37 Elisa Ok, mas como que foi pra vocês chegarem nesse  
 38 resultado? Foi junto com alguém? Foi o Engenheiro?  
 39 Fábio A equipe  
 40 Elisa A equipe toda  
 41 Fábio A equipe  
 42 Elisa E se fosse[  
 43 Fábio [como a gente já tem um certo tempo de  
 44 vivência, a gente vinha batendo nos principais pontos  
 45 Elisa Entendi, pra ta avaliando?  
 46 Fábio Pra ta avaliando, conforme você ta trabalhando você já  
 47 tem certa vivência dos principais pontos  
 48 Elisa Entendi... e se fosse Você por exemplo o engenheiro  
 49 responsável pela área, como que você faria? Ou como  
 50 que foi fei::to, se você concorda...  
 51 Fábio Não... o método que - que utilizamos era - era o ideal  
 52 porque se tivesse uma planta, mais ou menos, a gente  
 53 ia ter mais ou menos a noção do sistema, só o que a  
 54 gente tinha era a vivência  
 55 Elisa Entendi  
 56 Fábio A gente tinha da onde que vinha até onde que ia  
 Elisa Mas vocês foram buscar éh::  
 01 Fábio Fomos por etapas.  
 02 Elisa E quais foram essas etapas?  
 03 Fábio Começamos sala de máquinas...  
 04 Elisa ahã  
 05 Fábio Aí depois... começamos pelas linhas... porque o odor  
 06 descia e não era na linha, a linha por ser fechada...  
 07 Elisa Entendi  
 08 Fábio E fomos por etapas até achar que era no nível superior  
 09 da  
 10  
 11 fábrica, enquanto uns estavam fazendo a parte  
 12 inferior, outros estavam na parte superior  
 13 Elisa >superior entendi < tá ótimo Fábio éh:: a parte de  
 14 métodos é isso  
 15 Fábio Aí isolamos a área, chamamos a segurança do trabalho  
 16 Elisa Ahã > pra que possam ser tomadas, ta<  
 17 /.../  
 18 Elisa Dentro dessa vaga atualmente éh:: as atividades são  
 19 bem parecidas, tá? Assim: é um profissional que ele tá  
 20 olhando num todo... a causa raiz dos problemas que  
 21 podem tá acontecendo na fábrica... então é exatamente  
 22 isso... ele busca o método pra achar a causa raiz do  
 23 problema e isso é uma coisa que acontece sempre ele  
 24 tem que tá sempre buscando realmente informações  
 25 porque ele vai tá ali respondendo pra área, né? Mas é  
 26 isso... bacana, Fábio

27 Elisa Éh:: bom... a parte de:: ((confere a pauta)) ok, acho  
 28 que é isso... em relação à relacionamento assim dentro  
 29 da empresa, já teve algum momento assim comum, né? Que  
 30 acaba tendo em indústria, muita pressão que você  
 31 acabou reagindo de alguma forma ou momento de pressão,  
 32 de estresse com pessoas próximas da área,  
 33 funcionários?

34 Fábio Pressão em indústria isso é toda hora

35 Elisa ahã

36 Fábio Mas eu tenho um comportamento bem tranquilo... eu  
 37 consigo lidar com isso

38 Elisa >entendi, entendi<

39 Fábio Com a pressão

40 Elisa Entendi, Fábio, e na parte de - de relacionamento  
 41 assim com um colega já aconteceu de algum colega éh::  
 42 não... éh:: como se diz... enfim, não dar os  
 43 resultados necessários... de certa forma impactar no  
 44 seu trabalho... já aconteceu?

45 Fábio Já

46 Elisa E como foi?

47 Fábio Às vezes a pessoa não tá num dia legal... tem isso,  
 48 entendeu?

49 Elisa Ahã... Mas como - já aconteceu ,por exemplo, dela não dá  
 50 resultado ou ela não - não ter interesse mesmo? Enfim, a  
 51 gente entende hoje que tem bons profissionais e tem  
 52 profissionais que gostam de trabalhar, mas também não tão -  
 53 tão empenhados... já teve momentos que atrapalhou o teu  
 54 trabalho? Como que foi isso pra você?

55 Fábio Éh:: o que que acontece: atrapalhar sempre atrapalha,  
 56 entendeu? Mas conforme cada um vai fazendo o seu, o gestor  
 imediatamente ele observa - observa a equipe

01 Elisa Entendi, bacana, Fábio.

02 Fábio E com isso ele vai fazendo o mapeamento de cada um...

03 Elisa Tá ótimo

04 Fábio E vai encaixando de acordo com a necessidade.

05 Elisa >tá ótimo< éh:: me fala um pouquinho... você me disse que a  
 06 sua última remuneração foi na faixa de quanto?  
 07 /.../

08 Elisa Bom, Fábio, em relação à sua trajetória, assim, você tem uma  
 09 vivência boa com a parte de mecânica... você tem um perfil  
 10 que a gente já conhece éh:: a gente vai - hoje a gente tá  
 11 com alguns profissionais no processo... a vaga ela foi  
 12 divulgada... a gente - nós recebemos alguns currículos...

estamos avaliando, fazendo algumas entrevistas... e caso  
 você seja aprovado, eu vou tá passando tanto a sua vivência  
 como o  
 resumo - um pouco dessa entrevista para o gestor da vaga  
 dentro do que eu for apresentar pra ele ele vai ver os  
 profissionais que sejam mais alinhados ao perfil mesmo que  
 ele precisa hoje de - de experiência, né? E caso você passe  
 nessa etapa, você segue pra essa entrevista com o gestor de  
 carreira e o gestor da vaga... provavelmente é em X, você  
 tem disponibilidade?

Fábio tenho  
 /.../

Elisa Bom, Fábio, eu te agradeço... ((fecha a entrevista))

### Anexo III: entrevistadora Elisa / entrevistado João

01 Elisa Éh:: João, brigada pela disponibilidade, tá? Éh:: eu  
 02 gostaria - meu nome é Elisa eu que entrei em  
 03 contato, eu trabalho aqui na área de RH da **MB** ,  
 04 queria primeiro falar pra você um pouquinho da  
 05 empresa, do que é a empresa hoje, o cenário que a  
 06 empresa tá vivendo... éh:: passar um pouquinho da  
 07 vaga éh, vou até ser muito sincera pra você, não  
 08 tenho detalhes muito técnicos, tá? Atividades eu  
 09 tenho, mas as principais ativida::des com riquezas  
 10 de detalhes, só com o gestor da vaga mesmo, tá? E  
 11 depois queria que você falasse um pouquinho de  
 12 você... da sua trajetória... o que você espera aí  
 13 pro seu futuro, tá bom?

14 João Tá ok

15 Elisa Tá, éh você já conhecia a **MB**?

16 João sim

17 Elisa Sim?

18 João Tenho um amigo que já trabalhou - já fez estágio na  
 19 **MB** e ele fala super bem daqui

20 Elisa Ah, é? Bacana... entendi... A **MB** ela é uma  
 21 multinacional francesa, tá João? Ela tá presente no  
 22 Brasil há aproximadamente três - éh:: trinta anos éh  
 23 presente como presença industrial mesmo, que as  
 24 fábricas foram instaladas lá em Campo Grande  
 25 primeiramente... como presença comercial ela tem  
 26 muito mais tempo éh hoje nós temos a estrutura da  
 27 empresa... falando um pouquinho mais da empresa: a  
 28 **MB** ela fabrica desde pneus de bicicleta até pneus de  
 29 Airbus mesmo... então ela vende um conceito muito  
 30 maior do que uma fabricante de pneus, ela é - ela  
 31 vende o conceito de mobilidade, né? Que a gente  
 32 entende que o pneu tocando o solo é uma forma de  
 33 mobilidade hoje... as pessoas têm essa - o avião...  
 34 têm essa mobilidade dessa forma, mas se daqui alguns  
 35 anos éh:: o pneu não for mais uma forma de  
 36 mobilidAde , existir coisas muito mais avançadas, a  
 37 **MB** com certeza éh:: vai tá buscando aí uma nova - um  
 38 novo caminho... é interessante dizer que no - no  
 39 mundo todo existem centros de tecnologia éh::  
 40 buscando sempre desenvolver... por exemplo, a **MB** às  
 41 vezes tem parceria com as - vamos dizer por exemplo:  
 42 a **P** ((cita uma grande empresa de carros)) quer  
 43 lançar um carro em 2020, né? Supondo, a **MB** tem  
 44 profissionais hoje dentro da empresa que chama o  
 45 setor de ( ) que é como um setor de concepção  
 46 mesmo, que ela estuda como vai ser o pneu... já  
 47 tenta fabricar, fazer testes do pneu no futuro, né,  
 48 2020, pra tá fazendo um pneu adequado pra aquele  
 49 carro que a **P** também tá pensando, então é muito mais  
 50 do que a gente imagina... uma fábrica de pneus, né?  
 51 Enfim... é muito mais pensando na mobilidade... no  
 52 futuro mesmo

53 João Essa tecnologia também é desenvolvida aqui no



54 Brasil?

55 Elisa Também no Brasil, nós também temos uma equipe aqui  
01 no Brasil, tá? A grande -o grande centro mesmo é  
02 fora do Brasil, mas aqui no Rio mesmo, por exemplo,  
03 a gente tem um grupo, que é o grupo da (DT), que são  
04 até profissionais que a gente:: éh recruta em  
05 determinados momentos, né? Pra tá fazendo parte  
06 dessa área, tá? Bem interessante mesmo, tá?

07 João Tá ok.

08 Elisa Éh:: bom, João, em relação à nossa estrutura hoje no  
09 - no Brasil, a **MB** éh a nível América do Sul... vou  
10 te falar um pouco mais: nós temos a fábrica X, que é  
11 uma fábrica com três fábricas, né? A região ali de  
12 Volta Redonda, dentro do mesmo polo, temos uma  
13 fábrica de recauchutagem de pneus... cê sabe o que é  
14 recauchutagem ou não?

15 João Não

16 Elisa Não tem problema... também.... éh:: o pneu ele tem  
17 aquela banda de rodagem, né? Que é o que gasta no  
18 pneu... depois de um tempo quando falam que ficam  
19 careca é porque acabou a banda de rodagem

20 João Aqueles sugos, né?

21 Elisa Isso... aquilo pra pneus de:: éh pneus de éh::  
22 ônibus e caminhão éh pode ser trocado, por  
23 exemplo... pode entrar ... vocês ouviram bater? Não?  
24 ((A entrevistadora teve a impressão de que alguém  
25 havia batido na porta))

26 João Não...

27 Elisa Então... então ↓ aquilo pode ser trocado...↑ então  
28 assim o que gera não pra pneus de .. de carros  
29 comum, mas o que gera, por exemplo, prum dono de uma  
30 frota de ônibus... ele comprar uma remessa nova de  
31 pneus é um custo caro, então ele tem essa opção de  
32 pelo menos uma vez fazer essa recauchutagem por um  
33 preço menor e com uma economia imensa pra frota  
34 dele, né? Então nós temos pneus de recauchutagem éh  
35 fios... cabos de aço, que aqueles cabos que vão  
36 dentro do pneu, toda matéria-prima além daquilo tudo  
37 tem cabos de aço, que é o que dá sustentabilidade ao  
38 pneu

39 João sim

40 Elisa Cabos de aço, que é comercializado também em Campo  
41 Grande essa - essa - essa fábrica ela faz pra Campo  
42 Grande e também temos uma fábrica nova de pneus de  
43 carro de passeio éh:: carro de passeio é o carro  
44 comum, né?

45 João humhum

46 Elisa O que que é o grande diferencial hoje o bacana que a  
47 gente fala com orgulho éh:: a **MB** os pneus de passeio  
48 éh:: João eles eram feitos fora do Brasil... então a  
49 questão do custo... hoje assim a **MB** ela é vista no  
50 mercado... o custo do pneu é um pouco acima a gente  
51 entende isso, mas a **MB** não vende preço, ela vende  
52 qualidade mesmo... o teu - teu pneu ele dura mais...  
53 ele economiza combustível, isso assim comprovado...  
54 então o que a **MB** vende... mAs tendo pneus fabricados  
55 no Brasil é muito mais fácil... o custo é menor... a



56 Elisa Estabilidade e também profissionais comprometidos em  
 01 fazer uma trajetória realmente dentro da empresa...  
 02 é uma empresa que te dá oportunidades... ela visa  
 03 muito o crescimento profissional, a qualidade de  
 04 vida, né ? E o quanto também, claro, é uma via de  
 05 mão dupla o funcionário também se empenha e a  
 06 empresa também busca isso, tá?  
 07 /.../  
 08 Elisa é isso... éh:: bom, João, depois eu falo um  
 09 pouquinho de benefícios... eu queria ouvir um  
 10 pouquinho da sua vivência... hoje você tá com vinte  
 11 e cinco anos?  
 12 João Vinte e cinco anos  
 13 Elisa Pode - sinta-se à vontade... sua primeira  
 14 atividade... você tem uma - uma vivência grande de  
 15 estágio, né?  
 16 João sim  
 17 /.../  
 18 Elisa cê tem uma graduação éh:: em Engenharia Mecânica  
 19 X... ((A entrevistadora confere o currículo do  
 20 candidato))  
 21 João isso  
 22 Elisa Tem uma - um técnico em Mecânica...  
 23 João Também pela X.  
 24 Elisa Bacana... o teu inglês é fluente ou avançado? Como é  
 25 a sua comunicação?  
 26 João Eu consigo ler, eu consigo escrever...  
 27 Elisa humhum  
 28 João Consigo falar... eu - tipo coloquei fluente, mas eu  
 29 me considero mais avançado  
 30 Elisa humhum  
 31 João O avançado porque fluente mesmo eu acho se eu  
 32 morasse algum tempo em outro país... mas eu consigo  
 33 conversar sem problema algum em inglês  
 34 Elisa Tá, cê fez curso?  
 35 João sim  
 36 Elisa Quanto tempo?  
 37 João Cinco anos pela X.  
 38 Elisa Humhum, entendi... Tá cursando atualmente ou não?  
 39 João Acabei já tem uns dois anos que eu acabei  
 40 Elisa Tá, mas como é pra você se você tiver que - que  
 41 falar - atender uma pessoa, João? Ligar pra fora,  
 42 ligar pros Estados Unidos... ou pra França... que lá  
 43 também eles usam muito o inglês... você tem -  
 44 atender um telefonema em inglês...  
 45 João Sem problemas  
 46 Elisa É? Tá, consegui se comunicar... aqui - porque a  
 47 gente fala isso: essa vaga de certa forma esse  
 48 profissional vai ter que ter um contato  
 49 João humhum  
 50 Elisa O que a MB preza muito... às vezes a pessoa não tem  
 51 um inglês tão avançado, enfim, mas pra algumas áreas  
 52 é necessário porque vai - ele vai ter esse contato  
 53 João Essa vaga vai precisar.  
 54 Elisa Vai precisar ter um contato, tá? Não é um contato  
 55 intenso, como em algumas outras áreas, mas às vezes

56 um telefonema, um e-mail... uma solicitação que você peça auxílio, né, às outras áreas...

01 João No meu último estágio tinha dois americanos, né, que trabalhavam na minha seção...

02

03 Elisa ahã

04 João Eu tinha que trabalhar com eles quase sempre... pegava informação... reportar alguma coisa... trocar e-mail quase sempre com a sede

05

06

07 Elisa Humhum, muita - muita comunicação via e-mail, então?

08 João Muita comunicação via e-mail e eles ficaram uns oito meses aqui no Rio, mas eles ficavam praticamente na mesma baía, então eu conversava com eles todos os dias, então comunicação em inglês, eu não tenho muito problema não

09

10

11

12

13 Elisa Tá ótimo... você quer falar um pouquinho da sua primeira trajetória, da **SC** (nome da empresa na qual o candidato estagiou) como que foi... você tava já estagiando ou >quer dizer< já tinha feito a faculdade ou você tava no curso técnico ainda?

14

15

16

17

18 João Eu terminei o técnico... quando eu terminei o técnico comecei a procurar estágio

19

20 Elisa ahã

21 João Meu primeiro estágio foi na **SC** em junho de 2006

22

23 Elisa Tá, mas foi >desculpa< você tinha feito a faculdade, tava começando engenharia ou não?

24

25 João Tava começando as duas ao mesmo tempo

26

27 Elisa Você fez o técnico e a faculdade junto ou não?

28

29 João >Não - não - não< eu fiz o técnico de 2003 a 2005

30

31 Elisa ahã

32 João E a faculdade eu comecei no segundo semestre de 2006

33

34 Elisa ahã

35

36 João E foi quando eu iniciei na **SC**

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

Elisa Humhum, tá...

João Comecei as duas ao mesmo tempo... posso dizer que eu passei a faculdade inteira trabalhando... dentro da indústria

Elisa entendi

João E:: já começar a Engenharia dentro de um ambiente fabril foi muito bom...

Elisa humhum

João porque me dá uma vivência... me dá uma certeza maior do que aquilo que eu tava vendo na teoria, que como os dois primeiros anos de Engenharia é:: muito teórico...

Elisa ahã

João Só vê cálculo e física e em contrapartida eu tinha

Elisa humhum

João apesar de eu tá atuando na **SC** como técnico, como estagiário técnico, trabalhava comigo - na minha equipe tinha engenheiros, então eu acompanhava as atividades deles

Elisa Humhum, ah, bacana... você foi como estagiário técnico pela sua formação técnica?

João Isso... exatamente

Elisa Mas de certa forma você tinha um olhar ali de - já da área de Engenharia, que você tinha iniciado?

56 João Exato  
 01 Elisa Ahã, e como que foi assim, me fala um pouquinho  
 02 mais, João, das suas atividades... era na fábrica  
 03 mesmo da **SC**?  
 04 /.../  
 04 João meu trabalho na **SC** eu caí na parte de manutenção...  
 05 então toda parte de manutenção preventiva, corretiva  
 06 e preditiva eu tava acompanhando de perto e... lá  
 07 existiam dois grandes setores, que eram o setor de  
 08 corte, corte a laser, corte de facas mesmo, que o  
 09 cigarro pra ele ser é:: todas as embalagens como o  
 10 próprio envoltório tem que ser cortado no tamanho  
 11 certo... então tem máquinas especiais pra isso e tem  
 12 vários ( ) mecânicos que precisam de manutenção, de  
 13 reparo... e o outro grande setor deles é  
 14 rotogravura... rotogravura são máquinas de  
 15 impressão grandes... aquelas máquinas mesmo de  
 16 gráficas, que você vê em jornal  
 17  
 18 Elisa ahã  
 19 João E essas eram as duas grandes áreas... era onde a  
 20 manutenção atuava  
 21 Elisa Entendi... fazia toda parte de manutenção nessas  
 22 máquinas?  
 23 João Exato  
 24 Elisa Então eram máquinas de rotogravura, né?  
 25 João sim  
 26 Elisa Rotogravura... e qual era a outra?  
 27 João A outra... eram máquinas de corte  
 28 Elisa E de corte... tá ((anota no currículo))Fazia todo o  
 29 acompanhamento?  
 30 João Na manutenção em si, porque na parte técnica botava  
 31 a mão na massa  
 32 Elisa Entendi... bem chão de fábrica mesmo?  
 33 João Bem chão de fábrica mesmo... bem operacional  
 34 Elisa humhum  
 35 João Fiquei um ano e meio na **SC**  
 36 Elisa Tá... um ano e meio... E qual foi o motivo da saída,  
 37 João?  
 38 João A fábrica tava indo pra X ((bairro)) e foi feita a  
 39 proposta  
 40  
 41 pra eu acompanhar a companhia como técnico... só que  
 42 eu tava no terceiro período da faculdade e eu  
 43 preferi ficar estudando  
 44 Elisa Humhum, tá... cê tava no terceiro período, né?  
 45 João Exatamente  
 46 Elisa Teria que mudar a faculdade?  
 47 João A faculdade... largar a família, largar tudo...  
 48 Elisa Entendi... não foi interessante  
 49 João Não foi interessante no momento  
 50 Elisa Aí depois você ingressou em outro estágio?  
 51 /.../  
 52 Elisa E qual foi o motivo da saída?  
 53 João Tava acabando o contrato.  
 54 Elisa Já tava completando dois anos?  
 55 João Tava completando dois anos e eu:: faltava um tempo

56 para me formar

01 Elisa Não tinham como te contratar como engenheiro [sem  
02 João [não

03 Elisa Sem tá formado, tá ótimo... e aí você foi pra **HM**

04 João Exatamente  
05 /.../

06 Elisa Tá... tá ótimo ((tosse)) bom... em relação à sua  
07 trajetória é:: você tem uma vivência grande aí, né?  
08 Tanto na área mecânica como técnico, como engenheiro  
09 também mais como estágio... éh:: queria perguntar  
10 pra você éh:: me fala aí algum momento assim da sua  
11 trajetória ((tosse)) desculpa, João, éh alguma::  
12 enfim algum problema que teve em alguma das  
13 máquinas... em qualquer - na **SC** ou na **HM** que é mais  
14 indústria também ...(( cita duas empresas na quais o  
15 candidato estagiou)) que você teve que descobrir a  
16 causa raiz ou junto com a equipe e qual foi o método  
17 que você utilizou... algum problema de qualidade...  
18 ou algum problema de parada de máquinas...  
19 envolvendo a manutenção

20 João Parada de máquina envolvendo manutenção (0.4)

21 Elisa Parada de máquina ou um defeito enfim, alguma coisa  
22 que você se lembre, de algum problema...

23 João Humhum (0.3)

24 Elisa Que aconteceu que de certa forma você teve que  
25 fazer... de certa forma fazer uma investigação e de  
26 que forma que isso foi feito... o método que você  
27 utilizou pra verificar isso... pode ficar à  
28 vontade...

29 João Sempre que são feitas essas perguntas nunca vem nada  
30 na cabeça na hora...

31 Elisa Ah, é... no seu dia a dia ali - tenta lembrar alguma  
32 coisa... alguma dificuldade que você passou na  
33 empresa.

34 João O que me veio à cabeça agora foi logo quando eu  
35 entrei na SC teve-tinham grandes problemas quando a  
36 gente tava rebobinando os papéis... aqueles rolos de  
37 papel quando tavam sendo rebobinados... às vezes  
38 acontecia do papel correr um pouco e:: isso éh::  
39 gerava desperdício de papel , que tinha que ser  
40 rebobinado... isso dava perda de tempo... e:: junto  
41 com a equipe de manutenção >tipo< conversando com os  
42 operadores, observando a máquina, observando... a  
43 gente tentou >fez< "n" testes até que a conclusão  
44 foi um gabarito... é uma peça de plástico feita de  
45 acrílico, que ela era acoplada junto ao rolo

46 Elisa humhum

47 João No - no final do rolo de papel

48 Elisa Na saída...

49 João Na saída dele, que não deixava ele correr

50 Elisa Humhum, entendi...

51 João E foi assim que a gente solucionou

52 Elisa ah, bacana... isso você tava junto com a equipe?

53 João Tava junto

54 Elisa Você ajudou em campo a fazer...

55 João Ajudei

56 Elisa Ahã, tá, ok... Tá ótimo João, bacana...  
/.../

01 Elisa tá ótimo, hoje uma das principais atividades dessa -  
02 dessa vaga João é exatamente isso também, é um  
03 engenheiro que a gente considera ingressando como um  
04 Júnior, tá

05 João Humhum

06 Elisa Éh:: ele vai dar um apoio técnico aí à área de  
07 manutenção... hoje a gente na empresa por ter  
08 funcionários muito mais velhos, assim não que você  
09 vá assumir um cargo de direção, assim rapidamente  
10 >não que um dia vá< mas a gente tá buscando  
11 realmente um profissional principalmente pra essa  
12 área de manutenção éh:: o responsável pela vaga, o  
13 Marcos, hoje ele não tem - ele tem a equipe elétrica  
14 toda completa, mas a equipe dele de manutenção ele  
15 não tem uma referência... uma pessoa que ele possa  
16 tá formando pra daqui algum tempo tá ocupando um  
17 outro cargo na área de manutenção , então assim  
18 João claro que você tem uma formação... as pessoas não  
19 têm uma formação pra pneu, né? Uma escola... então  
20 você precisa de uma formação, de uma base, mas você  
21 vai ser esse apoio técnico mesmo... verificando  
22 desvios, causa raiz... tendo algum problema dentro  
23 da empresa você vai tá junto ali tentando  
24 identificar junto com outras pessoas, né? Tudo com o  
25 acompanhamento, claro, mas sendo direcionado e o  
26 mais importante conhecendo a metodologia e o produto  
27 da **MB**, que é uma coisa que você vai adquirir com o  
28 tempo  
29 Humhum  
30 /.../

31 Elisa e já teve algum momento éh:: João que você passou  
32 por alguma - algum atrito mesmo... a gente entende  
33 que a equipe às vezes é grAnde... nem todos os  
34 profissionais colaboram como deveria... já teve  
35 algum momento de **stresse**, de muita pressão que você  
36 passou e foi difícil de solucionar, qual foi?

37 João Sim... Que eu me lembre algum atrito entre um ...

38 Elisa Um funcionário

39 João Um funcionário, sim... que eu lembre agora foi na **SC**  
40 - na **SC** não >desculpa< na **HM** com cinco meses depois  
41 que eu entrei na **HM** o gerente da área ele me passou  
42 -transferiu o engenheiro responsável de projetos de  
43 ( ), um projeto internacional... um projeto que  
44 segundo ele já tinha sido feita coisa parecida e ele  
45 me deixou tocando aquele projeto... só que quando eu  
46 comecei a fazer aquele projeto eu já tava na metade  
tava terminando a faculdade, já tava vendo a parte  
de projeto final, aquele estresse de faculdade e foi  
feita toda aquela cobrança em cima do projeto, eu  
pensava "caramba, eu sou só um estagiário" tinha  
toda essa cobrança... tinha que participar de  
reuniões... tinha que éh:: mandar e-mails pro ( )  
pra solucionar os problemas... às vezes ficava até  
mais tarde na empresa

Elisa humhum

João E teve um momento que:: eu e outro engenheiro... eu:: aconteceu uma situação onde chegaram umas válvulas que pediram para eu dar um parecer técnico nelas... eu recusei... eu falei que aquelas válvulas não podiam passar... a qualidade me deu um laudo e em cima daquele laudo eu constatei que aquelas válvulas não poderiam ser utilizadas

Elisa Humhum

João O outro engenheiro ele discordou de mim e:: foi um momento de tensão porque eu era um estagiário, ele era um engenheiro já dentro da empresa há algum tempo e eu tava tentando defender aquela minha ideia e:: aí acabou que ele prevaleceu, mas é ... foi um tanto desconfortável você...

Elisa Ahã, mas como você reagiu assim como foi o pós? Sua relação com seu gerente... como que foi?

João Com o tempo depois que o projeto acho que até mesmo durante o projeto... eu sou muito calmo... não sou muito de:: de me estressar, bater na mesa

Elisa Humhum, mas você soube passar por essa etapa e continuar o trabalho como deveria?

João Sim, eu soube

Elisa humhum

João Sim, no início não foi fácil, foi bem stressante, mas consegui passar sim

Elisa Bacana... éh:: a gente entende, né, João, que principalmente nessa área de mecânica, manutenção, o ambiente industrial em si ele por si só ele é[

João [estressante

Elisa É... então a gente entende que - que tem que ter essa flexibilidade, né? Até porque você vai tá inserido num ambiente em que as pessoas são mais velhas... nem todas, mas muita gente com muito tempo de empresa, de conhecimento na área... então éh:: acaba acontecendo - uma parada de máquina gera muito éh:: muito custo pra empresa, né? Muitas perdas, então realmente é um ambiente nessa área não que seja um ambiente estressante, mas é um ambiente de desafios mesmo... como toda área e como toda indústria, né?

/.../

Elisa Muito obrigada, João, éh:: você tendo alguma dúvida você pode entrar em contato por e-mail... éh:: o retorno a gente dá em torno de quinze a vinte dias porque realmente o processo ele é um pouco longo... a gente tá aguardando... a gente vai tentar fazer o possível pra correr, mas a gente dá esse período... independente do resultado a gente entra em contato

João Tá ok.



## Anexo IV: entrevistadora Ana / entrevistado Sérgio

01 Ana Foi a Elisa que fez o primeiro contato contigo?

02 Sérgio Foi

03 Ana Ok... bom... primeiro eu quero agradecer a sua

04 disponibilidade de tempo pra poder tá aqui pra gente

05 poder conversar... éh:: vou falar pra você um

06 pouquinho da **MB**... um pouquinho da nossa estrutura...

07 e em seguida eu gostaria que você falasse um pouco da

08 sua trajetória, ok?

09 Sérgio ótimo

10 Ana Bom, Sérgio, a **MB** é uma multinacional X... presente

11 hoje em cento e setenta países... em 2011 nós

12 completamos trinta anos de presença industrial no

13 Brasil... e aí quando falamos em **MB** logo a gente já

14 faz uma associação: uma empresa que produz pneus, né?

15 O produto forte da **MB** acaba sendo os pneus, mas na

16 verdade a **MB** ela vende mobilidade... então tudo que

17 envolve mobilidade ela tá de alguma forma presente...

18 isso significa que se daqui vinte anos - trinta anos

19 pneus deixar de existir, a **MB** estará atualizada ao

20 mercado proporcionando um produto coerente éh::

21 proporcionando pra esse cliente um produto

22 diferenciado que não seja pneu... seja algo que - que

23 trabalhe com mobilidade, né? Que seja algo que - que

24 ande... que corra, enfim esteja dentro da mobilidade

25 Sérgio Humhum

26 Ana E aí falando nesse conceito, Sérgio, a gente fala de

27 uma ampliação de produtos além do próprio pneu. A **MB**

28 ela fabrica sola de sapatos pra tênis e chuteiras pra

29 indústria de calçados... mapas e guias turísticos éh::

30 até o - não sei se você conhece os guias **MB**... que é

31 muito fabricado na Europa... onde se destaca os pontos

32 turísticos de:: uma região, os restaurantes... é um

33 livro que chama mapas e guias ((tosse)) aqui no Brasil

34 a gente tem o guia Rio de Janeiro... no evento do Rio

35 + 20 a **MB** patrocinou o evento... distribuiu em torno

36 de cinquenta mil guias ( ) é bem interessante... éh::

37 além desses guias a **MB** ela fabrica acessórios pra

38 carros como tapetes, câmaras de ar... éh borrachinhas

39 de limpador de para-brisa... e por aí vai... a nossa

40 estrutura no Brasil: a **MB** ela tá com em torno de seis

41 mil funcionários na América do Sul, aproximadamente...

42 éh:: sendo considerado o Brasil sede da América do

43 Sul... aqui no Brasil dentro desses seis mil, cinco

44 mil estão no Brasil... cinco mil são brasileiros...

45 Sérgio Funcionários

46 Ana Isso... funcionários... e a nossa estrutura aqui é:

47 esse prédio onde fica concentrado a área de serviço do

48 grupo... tudo que envolve RH, compras, jurídico éh::

49 contabilidade, a área de marketing e comércio também

50 >linha de produto< e a diretoria - presidência e

51 diretoria da **MB** fica concentrado aqui na América do

52 Sul...

53 /.../

54 Ana Sérgio, o nosso posto: a gente tá com uma vaga de::  
01 como se fosse um engenheiro a nível júnior da área de  
02 manutenção... essa pessoa vai ficar - vai dentro da  
03 área de cozimento... que - que é o cozimento: é o  
04 processo - já conhece? Já ouviu falar?

05 Sérgio Não

06 Ana Processo onde é feito - depois da banda de - da:: da  
07 fábrica do **Matte**, que é onde é produzida a mistura que  
08 eu te falei, que é o **Matte**, onde é produzido o produto  
09 semiacabado com os componentes necessários.. ela  
10 fabrica - é fabricada uma banda de rodagem... essa  
11 banda de rodagem ela dá forma ao pneu, que ainda não é  
12 bem caracterizado um pneu... ele vai pra um cozimento,  
13 que é onde existe um molde específico pra aquele tipo  
14 de pneu... no caso nós estamos falando da fábrica **Z**,  
15 que é a fábrica que produz equipamentos de mineração e  
16 agrícola... então, éh:: essa vaga que nós estamos com  
17 ela em aberto é pra **Z**, onde é produzido esse pneu  
18 grande, gigante... então do matte vai pro cozimento  
19 vai - passa por alguns processos e vai pro cozimento e  
20 é nessa área que a gente tá precisando de uma pessoa,  
21 que vai atuar na área de mecânica como mecânico...  
22 éh:: dentro do setor de - de manutenção, porém como  
23 cliente principal a **Z**... dentro da área de  
24 cozimento... deu pra entender um pouco?

25 Sérgio Claro

26 Ana Então é isso... então essa pessoa vai cuidar da parte  
27 de preventiva, corretiva... principalmente preventiva,  
28 avaliar todas as necessidades... como que está os  
29 equipamentos... éh:: o que pode melhorar os  
30 equipamentos em termos de prevenção antes de:: que  
31 aconteça algum problema... a fábrica **Z**, que  
32 interessante: é uma fábrica mais nova, então tem uns  
33 equipamentos mais atualizados... a demanda é menor que  
34 a **X** (( referindo-se a outra fábrica da **MB**)) mas de  
35 qualquer forma existe sempre uma necessidade, então a  
36 estrutura da área de manutenção ela é distribuída pra  
37 todas as fábricas... então assim a gente tem um  
38 departamento de manutenção que cuida da **X**, uma da **Z** e  
39 uma da misturas e a mesma coisa na estrutura de  
40 Itatiaia, então essa fábrica >essa manutenção< essa  
41 área vai cuidar da equipe da fábrica **Z** e esse  
42 profissional es-especialmente da área de cozimento...  
43 que é onde cozinha o pneu pra dá - pra fazer o molde  
44 pra aquele pneu - pra ser éh:: comercializado no  
45 mercado, ok?

46 Sérgio ok

47 Ana ((tosse)) e eu queria entender um pouco, Sérgio, a sua  
48 experiência nessa área... se antes da **G** (( empresa  
49 onde o entrevistado trabalhou)) você já trabalhou numa  
50 outra empresa... como tá o seu momento hoje... pode  
51 falar um pouquinho pra gente...

52 Sérgio éh:: o que que acontece... eu trabalhei na **G**, né?  
53 Constando aí... ((o candidato refere-se ao CV)) e lá  
54 inclusive trabalhava em cima disso: >em cima de  
55 corretiva, em cima de preventiva< éh:: só que o meu  
papel é mecânico... eu não tinha a função de analisar

56 a melhoria... conhecia as pessoas que faziam esse  
 01 determinado papel, mas eu mesmo fazia a manutenção de  
 02 equipamentos... na **G**... eu e diversos outros mecânicos  
 03 e trabalhei em ( ) chamada ( ) ... fabricava  
 04 bobinas, que seriam fios, máquinas e ( ) formas de  
 05 bobinas... então::o era uma mão de obra bem pesada por  
 06 conta dos equipamentos serem bem - bem avantajados...  
 07 então a gente trabalhava na manutenção desses  
 08 equipamentos e sempre fazendo a programação dos  
 09 equipamentos, né? Tinha que trocar eixo carbono,  
 10 gaiola, éh:: cilindro... então só eram doze  
 11 cilindros... aí tinha um determinado tempo de vida  
 12 cada um... não era organizado : > desgastou esse -  
 13 esse - esse, não< lá eles tavam um pouco  
 14 desorganizado... desgastava esse só que a pessoa que  
 15 tava  
 16 coordenando no caso trabalhava e treinava ele sempre  
 17 ficava  
 18 atento com relação a isso... então ah:: "desgastou  
 19 esse, então vou fazer a troca semana que vem terça-  
 20 feira..." a chamada preventiva e:: algumas vezes  
 21 ocorria de trincar cilindro, danificar eixo... éh::  
 22 mangueira de lubrificação estourar... por aí em diante  
 23 a gente tinha que fazer... mas assim a gente sempre  
 24 trabalhava em prol disso não acontecer sempre...  
 25 Ana Humhum  
 26 Sérgio mas às vezes isso acontecia, infelizmente. Mas na  
 27 maioria das vezes sempre dava certo... a gente  
 28 trabalhava em cima da preventiva, sempre de acordo com  
 29 o que o Márcio falava... sempre dava certo ((chefe))  
 30 por duas vezes trincou o cilindro, foi um trabalho pra  
 31 trocar, mas fora isso, no tempo que eu fiquei lá não  
 32 aconteceu mais...  
 33 Ana Lá você entrou em 2010 como já - éh:: mecânico já na  
 34 área?  
 35 Sérgio Foi... eu entrei na **Ciência de Aprendizado**... aí fui  
 36 crescendo lá dentro...  
 37 Ana mas entrou como estagiário primeiro?  
 38 Sérgio Não  
 39 Ana Entrou já como engenheiro não, né?  
 40 Sérgio Não, mecânico  
 41 Ana mecânico mesmo  
 42 Sérgio Aí trabalhei lá dentro... ( ) terminou o meu contrato  
 43 eu saí... infelizmente não pude continuar lá porque  
 44 eles tão mudando o sistema de rodízio deles... eles  
 45 trabalham com rodízio como na **MB**... não sei como  
 46 funciona o rodízio da **MB**, mas tem quatro letras: a, b,  
 47 c e d... uma pra cada turno... e uma letra folga,  
 48 então eles tavam querendo modificar esse sistema de  
 49 rodízio pra botar três letras... aumentar a carga  
 50 horária e diminuir o contingente... então por conta  
 51 disso eles não só não estavam contratando ( )  
 52 prorrogando contrato como também não estavam éh::  
 53 como estavam mandando embora... então muita gente - vi  
 54 muita gente ir embora... eles tão mudando o sistema  
 55 agora, então eles tão já se adaptando ao novo horário

56 Ana Entendi... então isso foram dois anos?  
 Sérgio foram  
 01 Ana Cê entrou num contrato pontual de dois anos?  
 02 Sérgio sim  
 03 Ana Cê era terceiro na **G**, não?  
 04 Sérgio Não  
 05 /.../  
 06 Ana Tá... e me diz uma coisa, Sérgio, como era o seu dia-  
 07 a-dia lá? Me fala um pouquinho mais de detalhes... no  
 08 dia-a-dia... de trabalho como é que funcionava?  
 09 Sérgio Ah, assim... era normal... dia-a-dia de trabalho  
 10 normal... chegava - tinha ônibus que eles  
 11 disponibilizavam aí o ponto que eles iniciavam era  
 12 Santa Cruz... eu moro em X... pegava o ônibus às  
 13 seis... chegava lá às sete - sete e pouca... ia pro  
 14 vestiário, me arrumava normal e ia pra área,  
 15 diretamente pra área... na área éh:: a gente  
 16 trabalhava mais em dia de preventiva, que era terça e  
 17 sexta... então, assim, durante - na segunda, na quarta  
 18 e na quinta a gente ficava mais organizando porque  
 19 tinha que organizar pra ( ) que eu ia entrar na  
 20 preventiva de sexta-feira... e tinha que organizar as  
 21 guias, tudo... as mangueiras de lubrificação que  
 22 tinham que ser trocadas e:: aí na segunda e quarta a  
 23 gente fazia mais isso... na terça e na sexta era o dia  
 24 inteiro de preventiva... tinha  
 25  
 26 dias que a gente nem almoçava... né? Tinha dia que  
 27 fazia hora extra... Não tava pronto... cinco horas...  
 28 Não tá pronto, não terminamos de trocar o cilindro...  
 29 aí ficava até mais tarde... ( ) era mais isso...  
 30 Ana Humhum e uma situação que você tenha vivenciando...  
 31 talvez você tenha vivenciado, sim éh:: na **G** de  
 32 corretiva... uma demanda de um equipamento que tinha  
 33 pifado e que foi chamada a sua equipe... como é que  
 34 era o procedimento, como é que - qual foi sua  
 35 iniciativa... até onde você éh:: atuou na - nessa  
 36 demanda...  
 37 Sérgio Foi complicado... foi uma situação que nós passamos  
 38 quando eles tavam fazendo um teste de cilindro...  
 39 Ana Humhum  
 40 Sérgio Se eu não me engano eles tavam modificando a estrutura  
 41 do material, né, então... era um teste que eles tavam  
 42 fazendo e eles testaram o primeiro cilindro... maior  
 43 de todos, né? Eles iam tentar diminuir o cilindro... o  
 44 finalzinho - o ultimozinho é o menorzinho que tem de  
 45 diâmetro... e esse primeiro cilindro eles fizeram esse  
 46 experimento... só que assim a equipe não sabia... só  
 47 quem sabia era o facilitador e o gerente...  
 48 Ana Humhum  
 49 Sérgio Aí, eu... a equipe não sabia, acho que o Marcio sabia,  
 50 mas o resto da equipe não sabia... então::o aconteceu  
 51 da gente ter terminado a preventiva... foi uma  
 52 preventiva rápida e eles colocaram esse cilindro  
 53 novo... aconteceu de passar o (tarugo) e:: trincou...  
 54 >quebrou< partiu no meio esse cilindro... não  
 55 funcionou a ideia dele... então foi uma situação

56 difícil porque o cilindro é pesado... o (tarugo) não  
 01 tinha éh:: esticado, então ainda tava grosso e:: tinha  
 02 que usar ponte volante... aí tinha que botar o  
 03 maçarico pra cortar o (tarugo) porque é complicado...  
 04 a gente tinha acabado uma preventiva, tava todo mundo  
 05 cansado... cortamos o (tarugo)... tudo direitinho...  
 06 só que é complicado porque ele tá perto do forno... de  
 07 pré-aquecimento e:: é muito quente... então a gente  
 08 tinha que ficar ali cortando com o forno - a porta do  
 09 forno aqui, o (tarugo) aqui e o cilindro aqui... ((faz  
 10 gesto indicando a posição dos objetos no espaço)) aí  
 11 utilizava a ponte volante... cortar... um processo  
 12 lento... pra usar o maçarico é lento porque o (tarugo)  
 13 ainda tava grosso... botar o maçarico, tirar... foi -  
 14 acho que foi mais ou menos esse... MAIS complicado que  
 15 a gente passou foi esse...  
 16 Ana E sua atuação no meio dessa demanda... o que que você  
 17 fez exatamente?  
 18 Sérgio Eu cortava...  
 19 Ana Humhum  
 20 Sérgio Eu cortava o (tarugo) com o maçarico... foi  
 21 praticamente isso... aí a gente ( ) pegava a  
 22 corrente... dava a volta no (tarugo)... botava na  
 23 ponte volante, levantava, içava e jogava na caçamba...  
 24 que ( ) eram os dejetos  
 25 Ana Humhum  
 26 Sérgio Metálicos... mas aí, depois que - EU... juntamente com  
 27 todo mundo guindamos o cabo de aço pra tirar o  
 28 cilindro... também jogamos fora... ( ) foi assim: foi  
 29 uma atividade normal... de dia-a-dia só que complicado  
 30 por causa que tivemos que usar o maçarico ali perto do  
 31 forno... então a gente tinha que ficar ali exposto  
 32 Ana Ah, entendi...  
 33 Sérgio é a situação... então - eu na minha situação ali eu  
 34 cortava e ajudava a guindar, desparafusar o eixo que  
 35 ficava colado no cilindro... a gente tinha que  
 36 desparafusar... era um toque muito alto... a gente  
 37 tinha que usar ( ) de parafuso é complicado... a  
 38 força que a gente faz ali... e era mais isso que eu  
 39 fazia... com os outros colaboradores...  
 40 Ana Entendi... algum - em alguma reunião... alguma  
 41 sugestão... já aconteceu algum momento éh:: alguma  
 42 sugestão sua que tenha sido dada e que tenha sido  
 43 relevante pra:: uma preventiva ou uma corretiva que  
 44 você tenha ali que você consiga citar para gente?  
 45 Sérgio Lá existe assim o chamado plano ideias... que eles  
 46 mesmo disponibilizam isso... todo mundo que tem uma  
 47 ideia... seja qual for éh:: que gere éh:: como é que  
 48 se diz... custo... >não< LUCRO, que gere lucro pra  
 49 empresa ou não lucro, eles premiam a pessoa com alguma  
 50 coisa, né? Assim, era bem complicado a gente achar um  
 51 ponto que não houvesse uma ideia já... sempre tinha  
 52 alguém que já tinha "bom, acho que isso aqui... vai  
 53 ser bom se a gente agilizar isso aqui" ah mas já tem  
 54 alguém que - aí você vai lançar no computador a ideia,  
 55 quando você vê lá já tem ... então era bem complicado

56           essa situação pra mim... agilizar o processo... não-  
 01           não que não tivesse ideias... a gente tinha, mas...  
 02   Ana       Todas que você teve ...  
 03   Sérgio   NÃO, eu - eu mesmo nun- nunca tive uma ideia assim pra  
 04           gerar custo pra empresa... gerar custo não gerar LUCRO  
 05           na empresa...  
 06   Ana       Reduzir custo...  
 07   Sérgio   Reduzir custo... mas muita gente TINHA... muita gente  
 08           tinha umas ideias bacanas lá... tinha as ideias  
 09           também, que não eram irrelevantes, que éh:: não  
 10           geravam lucro...  
 11   Ana       me diz uma coisa, Sérgio, características pessoais e  
 12           profissionais que vocês possuem que você acha que são  
 13           fundamentais pra essa área de atuação?  
 14   Sérgio   Nessa área de atuação... eu acho que a gente tem que  
 15           ter uma - um aprendizado rápido...  
 16   Ana       humhum  
 17   Sérgio   Acho que você tem que ser ÁGIL no pensamento... não é  
 18           chegar, virar...  
 19   Ana       humhum  
 20   Sérgio   Se você for uma pessoa pró-ativa, que sabe se  
 21           comunicar... tem um bom relacionamento interpessoal...  
 22           eu acho que é muito bom porque ocorria muita  
 23           discussão... pessoas - às vezes você tava num ambiente  
 24           até chato... a gente ficar reunido... eu nunca - nunca  
 25           tive problema com ninguém, graças a Deus, inclusive  
 26           pessoas que chamavam problemáticas lá eu tinha um bom  
 27           relacionamento com a pessoa... outro dia eu encontrei  
 28           com um esses dias e aquele - aquele rapaz era  
 29           praticamente ignorado...  
 30   Ana       humhum  
 31   Sérgio   Por todo mundo, mas eu nunca tive problema com ele...  
 32           eu - eu por saber a personalidade dele... forte que  
 33           ele tem... eu tento me adequar ao perfil dele pra mim  
 34           não ter problema com ele... assim a gente até se  
 35           entrosa e:: tenta buscar um ponto forte assim...  
 36           porque aí você trabalha com ele e assim dia de  
 37           preventiva ele sempre me colocava na equipe dele pra  
 38           trabalhar e é sempre bom... aí não tinha problema...  
 39           todo mundo trabalhava na sua equipe certa... se  
 40           colocasse ele com outra  
 41           pessoa aí poderia ter conflito porque num bate,  
 42           entendeu?  
 43   Ana       E você tá previsto a sua formatura pra dezembro de  
 44   Sérgio   2014, não é isso?  
 45           Isso  
 46   Ana       Tá... cê tá no sexto período?  
 47   Sérgio   Sexto período.  
 48   Ana       me fala a sua última remuneração, Sérgio, foi de  
 49           quanto?  
 50   Sérgio   Eu trabalhei numa terceirizada na- na **NC** foi lá dentro  
 51           da **MB**...  
 52   Ana       Ah, é? Depois da- da **G**? ((A entrevistadora se  
 53           surpreende com a revelação do candidato de que havia  
 54           prestado serviço dentro da **MB** como terceirizado de uma  
 55           das empresas parceiras que atendem à empresa

56 contratante))

01 Sérgio Depois da **G**...

02 Ana Foi onde, desculpa?

03 Sérgio Foi na **NC** a gente tava trabalhando na montagem do

04 grupo sete, num novo grupo que tava sendo construído

05 lá... ou grupo seis...

06 Ana Cê já saiu?

07 Sérgio saí

08 Ana Ah, você teve em contato comigo, né, Celso? ((risos /

09 a entrevistadora lembra-se de que já havia

10 entrevistado o candidato num processo anterior))

11 Sérgio É...

12 Ana É... tá vendo? Abriu outra vaga ela te chamou, viu?

13 Sérgio Ô, que bom...

14 /.../

15 Sérgio Foi em cima dessa vaga que eu[

16 Ana [que você[

17 Sérgio [que eu saí

18 Ana Que você saiu, né? Mas foi tranquila sua saída lá... você falou que não tava gostando, né?((Após a entrevista, Ana comentou com a pesquisadora que o candidato havia pedido desligamento da empresa parceira da **MB** por causa da possibilidade de ingresso como efetivo na empresa contratante. O candidato, na avaliação da entrevistadora, agiu precipitadamente, já que não obteve a resposta positiva que esperava da empresa solicitante no período em que participou do primeiro processo seletivo, isto é, abriu mão de um trabalho confiando que seria escolhido no processo seletivo da **MB**. Em contrapartida, o elogiou pelo forte desejo de fazer parte da equipe **MB**))

Sérgio Não... eu - eu achei que... eu cheguei numa boa pra eles - falei: " olha, eu acho que aquela empresa vai me dar uma oportunidade melhor... aí, como era contrato, né, de quarenta e cinco dias... começa - quando a gente entra eles dão...

Ana Ah, eram quarenta e cinco dias...

Sérgio É >não< eles dão um contrato de quarenta e cinco pra fazer um teste com a pessoa, depois um contrato prolongado...

Ana Humhum

Sérgio E pelo fato de eu já tá - terminei com - certinho no dia - terminei o contrato aí você me ligou pra falar da vaga... aí eu ( ) foi tranquilo...

Ana Foi numa boa?

Sérgio Foi numa boa...

/.../

Ana Não... éh:: bom, como é que tá o nosso processo: é a Elisa que tá tomando frente desse processo seletivo... eu fiz a entrevista pra- a entrevista pra ajudá-la um pouco, mas eu

entendo um pouco do processo - desse processo que ela tá cuidando e:: ela vai, né? Vou fazer o **briefing**, passar para ela... ela vai entrar em contato com o gerente e aí você sendo selecionado pra próxima etapa nós entraremos em contato contigo pra agendar a próxima etapa... de qualquer forma, Sérgio, sendo positiva ou negativa a gente entrará em contato com você pra te dar um posicionamento

Sérgio Claro

Ana Tá bom, mas a Elisa vai tomar à frente aí desse processo

Sérgio ok

Ana       Ok? Tem alguma dúvida?  
Sérgio   Não, nenhuma...  
Ana       Então, os nossos contatos você tem  
Sérgio   Tenho  
Ana       E qualquer coisa é só ligar  
Sérgio   Tá ok.  
Ana       Tá? Então, boa sorte, Sérgio!  
Sérgio   Obrigado...



## **Anexo V: Matérias sobre comportamentos em entrevista de emprego divulgadas na mídia**

### ✓ Links de acesso:

<http://glo.bo/wZG00l>

<http://glo.bo/1lOne8L>

### **DETALHES DE COMPORTAMENTO FAZEM A DIFERENÇA NA ENTREVISTA DE EMPREGO**

NÃO FALAR MAL DA ANTIGA EMPRESA E DOS COLEGAS É UMA DAS ORIENTAÇÕES DOS CONSULTORES. CANDIDATO TAMBÉM DEVE PESQUISAR SOBRE A EMPRESA.

23/01/2012 14h14 - Atualizado em 23/01/2012 14h14



A entrevista de emprego é um das etapas mais complicadas para quem está procurando trabalho, por isso é importante impressionar o recrutador. Além de se lembrar de fugir do óbvio, algumas dicas ajudam os candidatos:

- Chegar uma hora antes da entrevista para observar o ritmo da empresa.

- Ler o quadro de avisos e observar os funcionários. Ver como eles se cumprimentam, se são mais extrovertidos ou não. São sinais de como o entrevistado deve se comportar.

- Tenha atenção, pois uma mesma pergunta é feita mais de uma vez - de maneiras diferentes, só que exigindo resposta parecida.

Geralmente, uma das primeiras perguntas da entrevista é “Você conhece a nossa empresa?”. “Para nós entrevistadores faz grande diferença quando o profissional fala: ‘eu conheço um pouco sim da empresa, eu sei que vocês já se posicionam como líder

no mercado, estão lançando um produto. São elementos que traduzem seus interesses para o entrevistado”, explica Marcia Almstron, diretora de RH.



Para muitas empresas, observar o candidato é fundamental. “A questão comportamental é mais importante que a técnica, que a gente consegue treinar a pessoa. Se há uma

falha comportamental, dificilmente vamos alterar isso na pessoa”, argumenta a consultora de RH Tassiana Alves Almeida.

A entrevista não é um jogo ensaiado, puramente racional. Hoje, muitos recrutadores fazem perguntas na tentativa de adivinhar o comportamento do candidato. Querem saber quem é aquela pessoa que deseja a vaga e está ali junto com ele.

A maior dificuldade de Tereza Cristina da Silva, desempregada há 20 dias, é quando pedem para falar sobre ela mesma: “Às vezes uma palavrinha e você acaba perdendo uma bela oportunidade”.

Para quem tem esse problema é importante saber o que não fazer:

- Não fale mal da antiga empresa e dos colegas.
- Procure contar como solucionou conflitos e reconheceu os erros já cometidos.
- Fale como poderá contribuir com o futuro da nova empresa se for contratado.

Outra dificuldade dos entrevistados é contar porque foi demitido do último emprego. Nesse momento, é importante não ter medo e falar a verdade. “Eles ficam com um pouco de receio de contar o que realmente aconteceu e isso interfere nos

processos seguintes com relação à experiência”, explica a recrutadora Cassilda Bagata Fader.

**Acompanhe o Jornal Hoje também pelo [twitter](#) e pelo [facebook](#).**

### **DOMÍNIO DE PORTUGUÊS E INGLÊS É ESSENCIAL NO MERCADO DE TRABALHO**

EM PROCESSOS SELETIVOS, 40% SÃO DESCLASSIFICADOS POR ERROS DE PORTUGUÊS.

CURSOS GRATUITOS E DE BAIXO CUSTO SÃO OPÇÕES PARA APRENDER INGLÊS.

**Edição do dia 10/03/2014**

10/03/2014 11h56 - Atualizado em 10/03/2014 15h08

162 comentários



A Sala de Emprego dessa segunda-feira (10) mostra a importância de falar bem o português. Os erros com a língua são os mais comuns nas entrevistas de emprego e prejudicam muitos candidatos. De cada dez, quatro são desclassificados logo nas primeiras etapas dos processos seletivos por não dominarem o português.

O processo de seleção para disputar uma vaga de vendedor em uma loja de celular inclui uma prova de português. A prova tem questões de múltipla escolha e questões abertas sobre concordância, regência e ortografia.

“Dá uma visão de qual a base que o candidato teve no ensino da língua portuguesa.

Se não teve uma base sólida o suficiente para que se expresse bem, ele não vai desenvolver bem o seu trabalho”, analisa o psicólogo Robson Barbosa, diretor de operações da empresa.

As empresas estão mais exigentes. O coordenador do Núcleo Brasileiro de Estágios (Nube), Rafael, conta que no passado, teste de português era exigido apenas para candidatos a vagas de trabalho direto com o público, como atendente de call center. Hoje, as coisas mudaram: “Engenharia, tecnologia da informação, atualmente todos os cursos exigem um bom português”.

O ditado também tem sido usado nos processos seletivos para testar os conhecimentos de português. Para conquistar a vaga de estágio em uma empresa de São Paulo, por exemplo, o candidato não pode errar mais que sete palavras.

A candidata Nazara Christine foge das estatísticas: no teste de ditado, acertou 26 entre 30 palavras. Não foi a primeira vez: em outro teste para estágio tirou uma nota boa em português e conseguiu a vaga. “É muito importante ler. Quando era mais nova, eu era muito ruim em português e minha mãe exigia muito que eu lesse. Com certeza me ajudou muito na hora de fazer uma redação”, analisa.

### **Segunda língua**

Falar inglês é outro pré-requisito para trabalhar em muitas empresas. Para atender essa exigência do mercado, há uma grande busca por cursos de idiomas baratos ou até mesmo de graça. A boa notícia é que eles existem em várias cidades do país.

A maioria dos brasileiros não fala inglês. Pesquisa sobre a fluência na língua inglesa revelou que em 2013 o Brasil ocupava o 38º lugar em uma lista de 60 países e estava na categoria de "proficiência baixa" em inglês. O país ficou atrás de países como Argentina, Uruguai e Costa Rica.

Os cursos gratuitos e de baixo custo são uma opção para reverter essa situação. Em Fortaleza, quem estuda nas casas de cultura da Universidade Federal do Ceará paga R\$ 80 por semestre. "É uma taxa pequena que a gente paga. É mais acessível do que outros cursos que têm mensalidade e tudo mais", afirma a estudante Yure Ramos.

Para estudar no local, é preciso passar por uma seleção. No curso de inglês, por exemplo, 30 alunos chegam a disputar uma vaga. "Tem que estudar para poder ser aprovado, como se fosse um vestibular, devido a grande concorrência e por ser um curso tão renomado", explica o estudante Diego Amorim.

Quanto mais cedo a pessoa começar a estudar inglês, melhor serão os resultados, mas os professores dizem que é possível aprender a língua e melhorar o currículo em qualquer idade.

O designer gráfico Alessandro Muratore, de 39 anos, conseguiu superar a timidez e está quase concluindo o curso. "Às vezes, você tem dificuldade de falar na sua própria língua e um outro idioma é bem pior, mas dá pra tirar de letra", conta.

Muitos dos alunos fazem planos de depois do inglês estudar outro idioma. A professora do curso de italiano, Lívia Mesquita, lembra que o conhecimento de outras línguas pode abrir portas no mercado: "Você tem ganhos muito grandes no sentido de se tornar uma pessoa mais criativa. Você se enriquece como profissional, seja qual for a língua que você aprender".



*Fabiana Nakazone, especialista em recrutamento e seleção, participou de uma conversa aqui no site do JH e respondeu dúvidas sobre o tema. Veja o bate-papo no vídeo ao lado.*