

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA AH

Tatianny Monteiro Costa Silva¹

RESUMO

O presente artigo tem a finalidade de divulgar os principais resultados de um estudo de caso desenvolvido no âmbito da Pós Graduação Gestão de Pessoas e psicologia Organizacional pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. O objetivo da investigação foi o de compreender e avaliar as técnicas empregadas pela empresa **AH** utilizando o processo de gerenciamento de impressões, como ferramenta de auxílio no recrutamento e seleção com o objetivo de minimizar as chances de erros em contratar um profissional não apto a atender as necessidades que a empresa necessita para preencher cargos em seu quadro de funcionários. A priori esboçamos os principais conceitos do gerenciamento de impressões (G.I.), sua importância e aplicabilidade nos processos de recrutamento e seleção em empresas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Impressão; Seleção; Recrutamento.
Keywords: Impression Management; Selection; Recruitment

1 INTRODUÇÃO

A temática em torno do processo de gerenciamento de impressões (G.I), também denominada autopreservação (FERREIRA, 2011), despertou interesse pelos pesquisadores e estudiosos no final do século XX, sendo adaptada a partir da

¹Bacharel em Administração de Empresas e Marketing pela Escola Superior de Marketing – FAMA – Recife-PE. Pós- Graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela FANESE

psicologia social e aplicada ao ambiente organizacional, atualmente essas correntes de estudo apresentam crescimento nas ciências sociais, comportamentais e organizacionais (MENDONÇA & AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Para Bozerman e Kacman (1997 *apud* MENDONÇA, 2004) uma significativa porção de sentimentos dos indivíduos é motivada pelo interesse em gerenciar impressões, ou seja, pelo desejo de ser percebido de determinados modos por outros.

A despeito da importância atribuída no processo de gerenciamento de impressões, conforme afirmam Grisci & Carvalho (2004) há uma lacuna na literatura brasileira sobre o tema, provavelmente pela ausência de estudos que ofereçam informações sobre esse fenômeno na realidade nacional, sendo essa ausência acentuada na área organizacional.

O presente projeto visa **compreender e avaliar as técnicas empregadas pela empresa Ampla Rh no processo de gerenciamento de impressões, como forma de cooperação e auxílio no recrutamento e seleção.**

Como este estudo visa à investigação e interpretação do processo de gerenciamento de impressões no recrutamento e seleção, busca-se responder a seguinte problemática **como a empresa AH utiliza o gerenciamento de impressão no processo de recrutamento e seleção?** Sendo analisadas as técnicas e estratégias utilizadas durante o processo de recrutamento e seleção, assim como sua eficácia para a construção de modelos como a finalidade de controlar as impressões e imagem da organização.

Com o intuito de compreender as técnicas utilizadas pela empresa AH no processo de gerenciamento de impressão, realizamos a revisão sobre o tema, através do levantamento de fontes bibliográficas, como embasamento teórico para a identificação dos tipos de processo de recrutamento e seleção na empresa, assim como a identificação e discussão sobre a eficácia das técnicas utilizadas no processo de identificação, análise e gerenciamento de impressões dos candidatos.

A aplicabilidade do gerenciamento de impressões e sua avaliação possui grande relevância na eficácia do processo de recrutamento e seleção em uma empresa. Para França (2009) a forma como a empresa recruta e seleciona futuros colaboradores, influencia diretamente na melhoria da rotatividade dos colaboradores na organização.

A divulgação de conteúdos já existentes e estudos de caso é tão importante quanto buscar por respostas a questões já há muito suscitadas na área de G.I, garantindo, assim, acesso e criando meios para um somatório crescente de informações que permitam levantar problemas para pesquisas futuras

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de gerenciamento de impressões possui diversos conceitos, podemos destacar o conceito de Deaux e Wrightsman, que define como “o processo geral pelo qual pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada”. Esse processo refere-se às maneiras, pelas quais, as pessoas

tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação ao comportamento, motivações, moralidade e atributos pessoais (ROSENFELD, 1997 *apud* MENDONÇA & AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003; FERREIRA, 2012).

Tedeschi e Riess definem o gerenciamento de impressões como qualquer comportamento que tenha o propósito de controlar e/ou manipular as impressões formadas por outros em relação ao indivíduo. O G.I. também pode ser entendido como um processo de comunicação ao qual são criadas e enviadas mensagens com a finalidade de transmitir determinada imagem ou impressão (MENDONÇA, 2004).

Em suma o gerenciamento de impressões pode ser definido com um conjunto de estratégias de comunicação que tem o intuito de influenciar a percepção e a interpretação do outro sobre você, sendo assim, *“o GI tanto poderia ser usado por um candidato para sobressair-se em uma dinâmica de grupo, quanto pelo selecionador para tentar transparecer uma imagem em acordo com a expectativa do outro”* (HALLAK & CARVALHO, 2011).

No Brasil, há certa carência de estudos sobre o tema gerenciamento de impressões (PORTO DE CARVALHO, 2015), provavelmente pela ausência de estudos que ofereçam informações sobre esse fenômeno na realidade nacional, sendo essa ausência acentuada na área organizacional.

Aplicada aos processos de recrutamento e seleção, o G.I. é considerado relevante a investigação sistemática dos diferentes aspectos nas organizações e, mais especificamente, no processo seletivo, sendo um campo rico para futuras pesquisas (GRISCI & CARVALHO, 2004), não se prendendo apenas ao campo da

Psicologia Social, mas também em área como a Filosofia, Antropologia, Sociologia e Linguística (OLIVEIRA *et al* 2012).

Desse modo, o uso das táticas de GI tem sido estudado em diversos âmbitos da organização, como, por exemplo, em liderança (Wayne e Green, 1993 *apud* Bolino e Turnley, 1999;), em avaliação de desempenho (Ferris, Judge, Rowland e Fitzgibbons, 1994; Wayne e Ferris, 1990 *apud* Bolino e Turnley, 1999), no estudo da estrutura organizacional (Zaidman & Drory, 2007), em processo de mudança organizacional (J. R. C. d. Mendonça, Vieira, & Santo, 1999), na imagem corporativa (J. R. d. C. Mendonça & Andrade, 2002), em entrevista de seleção (Delery & Kacmar, 1998; Ellis et al., 2002; Grisci & Carvalho, 2004), em *role playing* (Silva, et al., 2006; McFarland et al., 2003), dentre outros.

Dentre as táticas de G.I. no processo de seleção, a literatura tem reconhecido dois tipos: as assertivas e as defensivas:

- A assertiva subdivide-se em quatro, a primeira é a insinuação ou engraçamento, que tem como propósito produzir impressões de maior atratividade e apreciação pelo outro;
- De autopromoção, que consiste em enaltecer comportamentos que produzam a impressão de competência em relação às habilidades gerais e específicas exigidas pela profissão;
- De intimidação que tem como propósito produzir temor em outras pessoas, através de uma identidade que oferece perigo e que é capaz de prejudicar o outro caso sua ordem não seja obedecida; e a quarta é a tática de exemplificação e tem como objetivo gerenciar as

impressões de integridade, autossacrifício e valor mora (ANDRADE & MENDONÇA, 2003; BASTOS, 2009; HALLAK & CARVALHO, 2011).

Com relação às táticas defensivas, os autores destacam quatro tipos:

- Explicações: constituem a maneira pela qual o indivíduo se desfaz de alguma situação embaraçosa, em busca da restauração de sua reputação;
- Retratação: consiste em explicações anteriores a uma ação embaraçosa, a fim de preservar a imagem da pessoa;
- Autossabotagem: diz respeito à previsão de um possível fracasso de determinada atividade. A ideia é que o indivíduo preserve seu senso de responsabilidade sobre a atividade, caso algo aconteça de errado;
- Desculpas: a tática de desculpa se dá com o posterior reconhecimento da completa ou parcial responsabilidade por comportamento ou situação indesejável (ARAUJO & PILATE, 2008).

Assim, a utilização dessas táticas nas entrevistas no contexto brasileiro, Silveira (2002 *apud* PASSUELLO & OSTERMANN, 2007) destaca que o candidato tende a utilizar diversas formas para expressar feitos positivos ou ideias positivas sobre si.

Grisci e Carvalho (2004) ainda enfatizam que as táticas mais utilizadas pelos candidatos, durante a entrevista, são: autopromoção, insinuação e exemplificação.

No âmbito de pesquisas fora do Brasil, Delery e Kacmar (1998) definem as principais táticas utilizadas pelos candidatos: a autovalorização, o autorreconhecimento e a autopromoção, enquanto que Stevens e Kristof (1995)

quantificaram a utilização de táticas de autopromoção e engraçamento e detectaram maior quantidade daqueles tipos de táticas.

Percebe-se que há diferenças nas principais táticas de cada região ou mesmo país, elucidando que há diferenças regionais na utilização dessas táticas, além de relacioná-las às variáveis culturais subjacentes. Nesse sentido, julga-se relevante o empreendimento de estudos de caso, como o proposto nesse artigo observando as principais técnicas de entrevistas a serem utilizadas durante o recrutamento.

De acordo com França (2009) o recrutamento pode ser feito de duas formas básicas: Recrutamento interno – atraindo pessoas da empresa, mas para ocupar outro cargo; Recrutamento externo – buscando pessoas que não tem vínculo com a empresa no mercado de trabalho.

Para Bosi (2014) recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

Os principais métodos de recrutamento de colaboradores para compor o quadro de pessoal da empresa podem ser feita, de acordo com Lacombe (2007), através de:

- ✓ Anúncios na mídia;
- ✓ Informações em quadro de aviso;
- ✓ Apresentações ou indicações, agências de emprego;
- ✓ Intercambio com outras empresas;
- ✓ Anúncio em revistas técnicas;

- ✓ Empresas de *headhunting*;
- ✓ Instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível;
- ✓ *Sites* de oferta de empregos.

Depois de obtidas as informações básicas dos candidatos que se apresentaram para preencher a vaga e cargo oferecidos, o passo seguinte é escolher qual ou quais as técnicas de seleção a serem aplicadas para escolher e comparar melhor os candidatos a ingressarem no quadro de funcionários da empresa.

Processo seletivo para Bosi (2014) é o momento da escolha entre os candidatos recrutados através de técnicas pré-definidas de acordo com o cargo.

Seleção é o processo por meio do qual a organização escolhe, com base em uma relação de candidatos, aquele ou aqueles que atendem melhor os critérios preestabelecidos (IVANCEVICH. 2008).

Para Chiavenato (2014) as principais técnicas de seleção de pessoal são:

- Entrevista de seleção – dirigida ou livre;
- Provas de conhecimentos ou capacidade – gerais ou específicas;
- Testes psicológicos – testes de aptidões (gerais e específicas);
- Testes de personalidades – expressivos, projetivos, inventários;
- Técnicas de simulação – psicodrama e dramatização.

Entrevista principal ferramenta para gestão de impressões

De acordo com Faissal, Passos, Mendonça, Almeida (2009) a entrevista é técnica de seleção mais utilizada, pois ela é considerada uma estratégia essencial para o levantamento de informações sobre os candidatos, muitas vezes base principal da tomada de decisões dos selecionadores e aplicação da gestão de impressões.

De acordo com Banov (2015) os métodos utilizados para aplicar a entrevista variam de acordo com as necessidades. O mesmo autor destaca três métodos

- Entrevista tradicional, em que o entrevistador direciona seus questionamentos de forma direta ao candidato com perguntas objetivas;
- Entrevista em grupo, que se realiza com vários candidatos ao mesmo tempo, dando a oportunidade de ser avaliado como o candidato se comporta diante de concorrência;
- Entrevista comportamental, tratada habitualmente como baseada em competências, seguindo uma lógica estruturada e situacional, com perguntas elaboradas com o foco nas atitudes e no comportamento dos candidatos.

Independente da técnica utilizado no momento da entrevista, o entrevistador precisa estar preparado para detectar quais informações os entrevistados estão passando. Se há veracidade nas informações ou se houve apenas uma representação com o objetivo de impressionar o entrevistador e com isso alcançar o objetivo de ser contratado.

De acordo com Faissal, Passos, Mendonça, Almeida (2009) a entrevista, como técnica de seleção, é a mais utilizada nos processos de seleção de pessoal.

Os autores ainda afirmam que a entrevista é a única ferramenta que pode determinar o maior índice de acerto na escolha de um candidato.

Para aplicação da G.I. a entrevista é a técnica mais usada, conforme afirma Araujo (2008).

Entrevistas de seleção ainda de acordo com Faissal, Passos, Mendonça, Almeida (2009), é o momento que vamos coletar informações complementares e conhecer o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em seu comportamento e conduta, procurando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como ênfase a coleta e organização de considerável gama de informações disponíveis na bibliografia sobre a temática de gerenciamento de impressões, sendo consultadas em publicações, como artigos, revistas e livros.

Os procedimentos de recrutamento e seleção da empresa AH foram acompanhados presencialmente para a coleta de dados e identificação dos processos utilizados em ambos os procedimentos. O processo de análise dos dados priorizará o entendimento qualitativo da realidade social, buscando a identificação das estratégias e táticas de GI empregadas em entrevista de seleção que, sob a

ótica de Guattari e Rolnik (1996) podem ser tomadas como modos de produção de estilos de vida ou modos de existência (GRISCI & CARVALHO, 2004).

Posteriormente a análise e identificação das técnicas e estratégias utilizadas durante o processo, as mesmas, serão avaliadas e discutidas como forma de mensurar a eficácia do gerenciamento de impressões nos processos de recrutamento e seleção.

4.RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados através da pesquisa acompanhada presencialmente, para o recrutamento e seleção de candidatos para preencherem vagas disponíveis na empresa AH, bem como observar de que forma a empresa aplica as técnicas de Gestão de Impressões para identificar os melhores candidatos.

Todas as etapas de identificação dos processos utilizados em ambos os procedimentos foram feitas pelo o responsável do setor recursos humanos da empresa **AH**.

Primeira etapa - recrutamento

A empresa **AH** recrutou os candidatos através de anúncio em jornal de classificados de oferta de emprego, solicitando o envio de currículo via correios ou entregues pessoalmente, em envelope lacrado na sede da empresa. Na ocasião

foram ofertadas 10 (dez) vagas para atendente de *telemarketing* e 5 (cinco) vagas para auxiliar administrativo.

Foi dado o prazo de dez dias para o recebimento dos envelopes. No caso dos currículos enviados via postagem, foi observada a data da postagem no serviço dos correios.

Segunda etapa- triagem de currículos

O responsável pelo setor de RH da empresa fez a primeira triagem analisando os currículos. Análise de currículo: que segundo Weiss (2001), representa mais do que examinar a experiência profissional do candidato e sua formação. Ela ajudará a tomar decisões e formular perguntas ao candidato que se adequavam as exigências da empresa.

Depois de selecionados os currículos que melhor atendiam os pré-requisitos a responsável pelo Rh da empresa autorizou o envio de e-mail para os pré-selecionados, comunicando data de entrevista presencial.

Terceira etapa – entrevista presencial estruturada

Nesta etapa a gestora de Rh optou por fazer a entrevista por escrito aos candidatos, utilizando questões formuladas com respostas objetivas com apenas uma resposta correta.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2009), a entrevista estrutural - utiliza um conjunto de perguntas padronizadas ao lado de um conjunto de respostas estabelecidas.

Os dois grupos de candidatos, auxiliar administrativo e operador de telemarketing, receberam os mesmos questionários.

Quarta etapa – selecionar entrevistas estruturadas e convocar para mais uma entrevista.

Durante dois dias o setor se ocupou em selecionar as melhores entrevistas, pontuando com maior número de acertos e convocou os escolhidos para outra entrevista. O setor utilizou o mesmo meio de comunicação para recrutar os selecionados, e-mail.

Quinta etapa – entrevista presencial e individual

Na data marcada os candidatos compareceram a empresa no horário e data marcados, foram conduzidos para uma sala de espera e individualmente foram chamados a outra sala e entrevistado pela responsável pelo Rh da empresa. Foi utilizada a entrevista dirigida. De acordo com Chiavenato (2009) a entrevista pode ser; dirigida (com roteiro preestabelecido) e não dirigida (livres e sem roteiro).

Sexta etapa – seleção dos aprovados e encaminhamento para o setor

Depois de feita a entrevista a responsável pelo setor selecionou os melhores candidatos da entrevista e enviou e-mail solicitando o comparecimento à empresa, munidos de carteira de trabalho e outros documentos. No dia seguinte os candidatos foram conduzidos ao setor competente e iniciaram treinamento para as funções afins.

Considerações Finais

A empresa **AH** conduz o seu processo de recrutamento e seleção de pessoal da forma indicada e embasada em referencial teórico em toda literatura consultada durante a construção deste artigo. Não deixando de cumprir nenhuma etapa.

Observou-se que no momento das entrevistas a responsável pelo setor utiliza apenas as entrevistas estruturadas e dirigidas, o que não permite que o candidato se apresente de forma descontraída e na oportunidade aplicar as técnicas de gestão de impressões.

Vale ressaltar que os questionários aplicados durante a seleção foram os mesmos para os dois cargos: **auxiliar administrativo e operador de telemarketing**. Observa-se que um cargo é voltado para trabalho interno da empresa, com pouco contato com o público externo e o outro trata diretamente com o público externo.

Durante todo o processo os candidatos não tiveram a chance de mostrar o seu potencial através da troca de informações. De acordo com Dutra (2016) a seleção é a oportunidade de conhecer com mais detalhes o candidato e escolher o perfil mais adequado para a vaga.

Concluimos, por fim, que a empresa AH não aplica a Gestão de Impressões durante a contratação do candidato. Os envolvidos na seleção de pessoal não estão preparados para análise de currículos, como também não conhecem as ferramentas de G.I., como forma de melhor avaliar e escolher seus candidatos. O que poderá trazer prejuízo a empresa uma vez que será necessário estar sempre refazendo o processo de recrutamento e seleção de pessoal até conseguirem os profissionais ideais para preenchimento das vagas oferecidas.

5 CRONOGRAMA

Mês/Ano	Atividades							
	Levantamento e revisão bibliográfica	Identificação dos processos de recrutamento e seleção da empresa	Identificar as técnicas utilizadas no processo de gerenciamento de impressões	Mensurar a eficácia do processo de gerenciamento de impressões no recrutamento e seleção	Interpretação e resultados	Elaboração do trabalho de conclusão de curso	Entrega do trabalho de conclusão do curso	Apresentação do trabalho de conclusão do curso
2015								
Julho								
Agosto								
Setembro								
Outubro								
Novembro								
Dezembro								
2016								
Janeiro								

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. A., & MENDONÇA, J. R. C. *Responsabilidade social e construção da imagem corporativa: entre instrumentalidade e substantividade*. **Anais da Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.37, 2002.

ARAUJO, M. E. B. de O.; PILATI, R. *Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa*. Rev. Psicol.,

Organ. Trab., Florianópolis , v. 8, n. 2, dez. 2008 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em 23 jan. 2016.

BASTOS, B. E. N. **Desempenho social empresarial e o Gerenciamento de Impressões de uma reputação socialmente responsável: um estudo em hotéis do litoral pernambucano**. 2009. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: 2009.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015

BOSI, G. L. C. **Administração de recursos humanos em pequenas empresas**. Disponível em: http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Desenvolvimento%20dos%20Seres%20Humanos/88_1_arquivo_rh.pdf. Acesso em: 15 jan. 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2014

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FAISSAL, Reinaldo, PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani, MENDONÇA, Márcia da C. Furtado de, & ALMEIDA, Walnice Maria da Costa de. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Aleciane da Silva Moreira. **Gerenciamento de impressões em entrevistas de emprego**. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

FERREIRA, A. S. M. **Gerenciamento de Impressões e Comportamento não-verbal em entrevistas de emprego**. Quaderns de Psicologia, Barcelona, v. 14, n. 1, p. 17-27, mai. 2012. Disponível em <<http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/956>> Acessado em 28 dez. 2015.

GRISCI, C. L., & CARVALHO, M. L. (2004). **Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena**. Psicologia: Ciência e Profissão, 24, 2, 72-85.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolíticas: Cartografias do Desejo**. Petrópolis: Vozes, 1996.

HALLAK, R. T. P.; CARVALHO, J. L. F. **Dinâmicas de grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e trainees**. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 29, p. 243-275, 2011.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill. 2008

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007

MENDONÇA, J. **O Gerenciamento de Impressões como Meio de Influência Social nas Organizações: uma perspectiva dramatúrgica**. 204. 213 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre 2004.

MENDONÇA, J.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. **Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n.1, jan.- mar. 2003. p. 36-48.

OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNIK, Z. M.; FORNACIARI, I. R. V. **Discurso, Ethos e gerenciamento de impressões**. Revista Pretexto, v. 13, n4, p.11-31, 2012.

PASSUELLO, C.; OSTERMANN, A. **Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões**. Estudos de Psicologia, v. 12, n. 3, set.-dez. 2007. p. 243-251.

PORTO DE CARVALHO, R. **Relatório Intencional: uma análise sobre o Gerenciamento de Impressões em Relatórios de Administração de Companhias Brasileiras de Capital Aberto**. 2015. 35 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração), Universidade de Brasília: Faculdade de Administração, economia e Ciências Contábeis. Brasília, 2015.

WEISS, D. **Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito**. 1 ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.