

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**THALES BRENO IZIDIO DE PAIVA**

**GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO EM ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

São Luís  
2017

**THALES BRENO IZIDIO DE PAIVA**

**GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO EM ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Adriana de Lima Reis Araújo  
Coorientador: Me. Aduino de Vasconcelos Montenegro

São Luís

2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Paiva, Thales Breno Izidio de.

Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção /  
Thales Breno Izidio de Paiva. - 2017.

84 f.

Coorientador(a): Aduino de Vasconcelos Montenegro.

Orientador(a): Adriana de Lima Reis Araújo.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís - Maranhão,  
2017.

1. Entrevista. 2. Gerenciamento de impressão. 3.  
Seleção. I. Araújo, Adriana de Lima Reis. II.  
Montenegro, Aduino de Vasconcelos. III. Título.

**THALES BRENO IZIDIO DE PAIVA**

**GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO EM ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:     /     /2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Adriana de Lima Reis Araújo(Orientadora)  
Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Pai Celestial e ao seu filho amado, o nosso Senhor Jesus Cristo, por estarem ao meu lado durante toda a minha vida, e me ajudarem de todas as formas possíveis ao longo da minha graduação.

Aos meus pais, que sempre trabalharam e se esforçaram arduamente para que eu pudesse estudar, e alcançar todos os meus objetivos. Assim como as minhas irmãs, por todo o apoio, carinho e admiração mútua. E a todos os meus familiares.

A Prof. Me. Adriana de Lima Reis Araújo, como minha orientadora e por todo apoio, incentivo, companheirismo, atenção, compreensão, ensino, e dedicação em me ajudar sempre de todas as maneiras possíveis a conquistar os meus objetivos acadêmicos e pessoais.

Ao meu Coorientador, Me. Adauto de Vasconcelos Montenegro, por toda orientação, ajuda, dicas, apoio, incentivo e dedicação na minha pesquisa.

Ao meu grande amigo e sócio para vida toda, Daniel Carvalho Silveira Oliveira, por toda ajuda durante a minha graduação, e também na realização dessa pesquisa, além da amizade e companheirismo na vida acadêmica e pessoal.

A todos os meus professores que foram grandes mestres durante a minha graduação. Em especial ao professor Ademir Martins, por toda ajuda e dedicação, em suas aulas e na mentoria para realização dessa pesquisa. A Carmelita Menezes pela ajuda na normatização. E todos os membros da Estratégica Empresa Júnior, no qual trabalhamos e aprendemos juntos durante boa parte da minha graduação. Em especial aos meus amigos Ronaldo Oliveira e Matheus Louzeiro por todo trabalho, aprendizado, companheirismo e amizade.

Aos acadêmicos participantes da Liga Universitária Empreender, Ana Beatriz Getelina, Gabriela Amorim, Franciane Coimbra, Allana Mendes, Rayanne Oliveira, Luciane Medeiros, Luana Ribeiro, Emerson Ferreira, João Vitor, André Lima, Itaynara Carvalho e Alina Daniela, por todo aprendizado e amizade vivida.

Aos meus amigos(as) do coração Beatriz Abreu e Andreia Lima, que sempre estiveram presentes e que me ajudaram durante toda minha graduação e a Leandro Garreto, Caroline Leite, Mikaelle Fernanda, Gabriel Marinho, Giulian Andrade, Sabrina Cândido, Diana Leite e Karolyna Borges pelo amor, amizade, apoio e compreensão.

## RESUMO

O processo de seleção é um importante subsistema da área de gestão de pessoas ou recursos humanos (RH), pois é através dele que as organizações conseguem selecionar os melhores profissionais para compor a sua estrutura de pessoal. Atualmente os profissionais de RH que realizam os processos seletivos, se cercam de várias técnicas adicionais de seleção, objetivando trazer para estes uma maior qualidade, porém observa-se que a entrevista de seleção é uma das técnicas mais utilizadas em seleção de pessoal, e é tida como uma importante ferramenta para decisão de contratação. Neste contexto, de relações que acontecem entre selecionador e candidato, destaca-se o processo de Gerenciamento de Impressão (GI), que é conceituado como a forma do indivíduo ser capaz de se apresentar em um ambiente ou situação, com o intuito de manipular a impressão que terceiros terão de seu comportamento e personalidade, buscando transmitir uma imagem positiva e tentando fazê-lo perceber que possui os requisitos necessários para a contratação. O presente estudo objetivou identificar como o uso do gerenciamento de impressão por parte de candidatos em entrevista de seleção pode influenciar na decisão de contratação, segundo a percepção dos selecionadores. Para o alcance do objetivo usou-se a metodologia qualitativa e exploratória, através de procedimentos de pesquisa de campo e como instrumento de coleta de dados a técnica de entrevista semiestruturada com três profissionais da área de recursos humanos, e análise dos dados com a utilização das técnicas de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontam para o uso frequente do método de seleção por competências por parte das selecionadoras entrevistadas; como táticas de GI mais utilizadas pelos candidatos, a de autopromoção, retratação e atribuições públicas, sendo esse uso feito na maioria das vezes apenas por candidatos com nível de instrução e capacitação acadêmica profissional maior; o candidato que consegue dominar variável de autoconfiança e automonitoramento possui um fator forte e positivo em sua avaliação; e o candidato que domina como gerenciar sua impressão possui grandes chances de ser aprovado. Esse estudo contribuirá para o campo de recrutamento e seleção, para reflexão e reformulação das técnicas de seleção.

**Palavras-chave:** processo de seleção; entrevista; gerenciamento de impressão.

## ABSTRACT

The selection process is an important subsystem in the area of people management or human resources, because it is through it that organizations can select the best professionals to compose their personnel structure. Nowadays professionals who perform the selection processes, surround themselves with several additional selection techniques, aiming to bring them a higher quality, but it is observed that the selection interview is one of the techniques most used in selection of personnel, and it is an important tool for hiring decision. In this context, of relations that take place between selector and candidate, we highlight the process of Print Management (GI), which is conceptualized as the individual's way of being able to present himself in an environment or situation, in order to manipulate the impression that third parties will have of their behavior and personality, seeking to convey a positive image and trying to make it realize that it has the necessary requirements for the hiring. The present study aimed to identify how the use of print management by candidates in a selection interview can influence the hiring decision, according to the perception of the selectors. To reach the objective, the qualitative and exploratory methodology was used, through field research procedures and as a data collection instrument, the semi-structured interview technique with three professionals in the area of human resources, and data analysis using the content analysis techniques. The results of the research point to the frequent use of the method of selection by competencies by the selectors interviewed; such as GI tactics most used by candidates, self-promotion, retraction, and public assignments, most of which are done only by candidates with higher education and professional qualifications; a candidate who is able to control self-confidence and self-monitoring is considered a strong and positive factor in his evaluation; and the candidate who mastered how to manage his impression has a great chance of being approved. This study will contribute to the field of recruitment and selection, for reflection and reformulation of selection techniques.

**Keywords:** selection process; interview; management.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|              |  |
|--------------|--|
| <b>ABNT:</b> | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| <b>AM:</b>   | Automonitoramento                        |
| <b>AME:</b>  | Automonitoramento Elevado                |
| <b>AMB:</b>  | Automonitoramento Baixo                  |
| <b>GI:</b>   | Gerenciamento de Impressão               |
| <b>RH:</b>   | Recursos Humanos                         |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Três fases da Análise de Conteúdo ..... | 30 |
|--|----|

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 01 – Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressão .....             | 19 |
| Quadro 02 – Táticas Defensivas de Gerenciamento de Impressão .....             | 19 |
| Quadro 03 – Outras táticas de Gerenciamento de Impressão .....                 | 20 |
| Quadro 04 – Informações sobre as profissionais entrevistadas .....             | 33 |
| Quadro 05 – Dimensão 01 – Táticas assertivas – Autopromoção.....               | 38 |
| Quadro 06 – Dimensão 01 – Táticas Assertivas – Intimidação .....               | 39 |
| Quadro 07 – Dimensão 01 – Táticas Assertivas – Exemplificação .....            | 40 |
| Quadro 08 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Explicações.....                | 41 |
| Quadro 09 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Retratação .....                | 42 |
| Quadro 10 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Autossabotagem .....            | 43 |
| Quadro 11 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Desculpas .....                 | 44 |
| Quadro 12 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Autodescrição .....           | 45 |
| Quadro 13 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Exclusão .....                | 46 |
| Quadro 14 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI– Exposição de Atitudes .....    | 47 |
| Quadro 15 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Justificativa .....           | 48 |
| Quadro 16 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Atribuições Públicas .....    | 49 |
| Quadro 17 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Comportamento Não Verbal .... | 50 |
| Quadro 18 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Associações Sociais .....     | 51 |
| Quadro 19 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Concordância.....             | 52 |
| Quadro 20 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Ambiente Físico .....         | 53 |
| Quadro 21 – Dimensão 02 – Metodologia.....                                     | 55 |
| Quadro 22 – Dimensão 02 – Capacitação dos avaliadores .....                    | 56 |
| Quadro 23 – Dimensão 02 – Percepção .....                                      | 57 |
| Quadro 24 – Dimensão 02 – Controle.....  | 58 |
| Quadro 25 – Dimensão 02 – Influência do GI na aprovação do candidato .....     | 59 |
| Quadro 26 – Dimensão 03 – Autoconfiança.....                                   | 62 |
| Quadro 27 – Dimensão 03 – Autoimagem .....                                     | 63 |
| Quadro 28 – Dimensão 03 – Alegria .....  | 64 |
| Quadro 29 – Dimensão 03 – Satisfação com as experiências vividas .....         | 65 |
| Quadro 30 – Dimensão 04 – Facilidade de adaptação a novas situações.....       | 67 |

|   |    |
|---|----|
| Quadro 31 – Dimensão 04 – Comunicação apurada com o entrevistador ..... | 68 |
| Quadro 32 – Dimensão 04 – Insinuação .....                              | 69 |

## SUMÁRIO

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2</b>   | <b>NOÇÕES SOBRE SELEÇÕES DE PESSOAS.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>3</b>   | <b>NOÇÕES SOBRE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Gerenciamento de impressão na entrevista de seleção .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Táticas de gerenciamento de impressão na entrevista de seleção .....</b>                                     | <b>18</b> |
| <b>3.3</b> | <b>A influência da autoestima como agente reforçador do gerenciamento de impressão .....</b>                    | <b>21</b> |
| <b>3.4</b> | <b>A influência do automonitoramento como agente reforçador do gerenciamento de impressão .....</b>             | <b>23</b> |
| <b>3.5</b> | <b>Características do selecionador influenciando o gerenciamento de impressão do candidato .....</b>            | <b>27</b> |
| <b>4</b>   | <b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>5</b>   | <b>RESULTADOS.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Dimensão 01: Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos .....</b> | <b>34</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Dimensão 02: Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos .....</b>      | <b>53</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Dimensão 03: Percepção dos selecionadores com relação a autoestima do candidato .....</b>                    | <b>60</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Dimensão 04: Percepção dos selecionadores com relação ao automonitoramento do candidato.....</b>             | <b>66</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>70</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>72</b> |
|            | <b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>   | <b>76</b> |
|            | <b>APÊNDICE – AUTORIZAÇÃO.....</b>  | <b>82</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Amplamente utilizada no âmbito das organizações, a entrevista de seleção representa um peso importante na decisão em selecionar um candidato. É nesse momento que os selecionadores têm a oportunidade de conhecer com mais afinco os candidatos que estão selecionando, pois estabelecem uma relação mais próxima com os mesmos. É por meio do levantamento de informações advindas do conjunto de perguntas e respostas executadas na entrevista, que os selecionadores formam uma de suas bases principais para a tomada de decisão.

Um aspecto-chave no que diz respeito ao contexto de seleção são os processos psicossociais que ocorrem na relação entre selecionador e candidato. Nesse contexto, particularmente, é tido como destaque o processo de Gerenciamento de Impressão (GI), pois possui grande valor na dinâmica da entrevista por apresentar um conjunto de comportamentos empregados pelo sujeito com o intuito de influenciar a forma como os outros o percebem.

Também conhecido como autoapresentação, o GI é compreendido por Goffman (2002) como a maneira que o indivíduo se apresenta e expõe suas atividades a outras pessoas em situações cotidianas, ou ainda como meios pelos quais o sujeito conduz e regula a impressão que os outros formam ao seu respeito, bem como as coisas que pode ou não fazer, enquanto se apresenta diante deles (ARAÚJO; PILATI, 2008).

A partir dessa abordagem surge o seguinte questionamento: Como se dá a influência do gerenciamento de Impressão, segundo a percepção dos selecionadores de recursos humanos (RH), na aprovação de candidatos em entrevista de seleção?

Assim, este trabalho tem por objetivo principal identificar como o uso do gerenciamento de impressão por parte de candidatos em entrevista de seleção pode influenciar na decisão de contratação, segundo a percepção dos selecionadores.

Os objetivos específicos são:

- a) Descrever quais são as táticas de GI utilizadas pelo candidato na entrevista de seleção;
- b) Identificar a influência da autoestima e do automonitoramento como agentes reforçadores do GI.

- c) Identificar o nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.

Entende-se que a produção científica atual sobre o tema é limitada e busca-se a ampliação teórico metodológica por meio da realização da presente monografia. Portanto busca-se enriquecer a literatura do GI no Brasil, instigando novas pesquisas que possam abordar outros pontos ainda não explorados sobre o tema, validando a significância dessa pesquisa.

Além disso, espera-se incentivar novos estudos que se debrucem sobre a temática do gerenciamento de impressão, identificando as variáveis mais relevantes nesse campo de estudo.

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e qualitativa e está estruturada da seguinte forma: introdução, que demonstra o tema, o problema de estudo, seguido pelos objetivos e pela justificativa de pesquisa. Posteriormente, apresenta-se o referencial teórico com noções sobre o gerenciamento de impressão, conceitos de seleção pessoal, influência do GI na entrevista de seleção, as táticas de GI utilizadas por candidatos na entrevista de seleção, a influência da autoestima e do automonitoramento como agentes reforçadores do GI, características do selecionador influenciando o gerenciamento de impressão do candidato, finalizando com a metodologia, os achados da pesquisa e as considerações finais.

## 2 NOÇÕES SOBRE SELEÇÕES DE PESSOAS

Em um processo seletivo, a etapa de seleção é aquela em que ocorre a escolha do candidato que mais se condiz com as expectativas da organização, dentre todos aqueles que foram anteriormente recrutados. É nela que se utiliza ferramentas para se obter mais informações sobre tais candidatos, como as entrevistas, que geralmente por serem conduzidas de uma forma semiestruturada, dão aporte para uma avaliação das habilidades interpessoais do candidato, sua inteligência, assim como o seu nível de motivação, os seus valores pessoais, sua personalidade e todos os demais aspectos e traços que possam ser similares à própria cultura da organização (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2004; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Recentemente, foi desenvolvido no mercado de trabalho um método novo de seleção, denominado de seleção por competências, que segundo Sousa, Paixão e Sousa (2011, p.46) “tem como principal função, fazer com que o processo seletivo fique mais objetivo e ágil, por ser um método proativo, ter visão estratégica e por apresentar a perspectiva de resultados, no cargo e na função como foco principal”. A seleção por competências também tem como diferencial a utilização da entrevista comportamental, a qual investiga situações reais e passadas em que seja demonstrada a aplicação de uma ou mais competências (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

A seleção de pessoal não é composta por apenas um lado e não se deve analisar apenas a qualificação e o potencial. No geral, o procedimento de seleção se dá por uma busca em atender suas necessidades de recursos humanos, selecionando assim os que melhor desempenhariam um determinado cargo ou função na organização, baseado em uma análise e avaliação de seus conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes (LOBOS, 1979; MARQUIS; HUSTON, 2005).

Por isso, as formas de análise e avaliação do perfil dos candidatos, devem ser ainda mais criteriosas. Daí a importância de um processo de seleção por competências, na medida em que este permite melhor fazer uma comparação baseada em fatores compatíveis com características, necessidades e direcionadores estratégicos de cada organização (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Sobre as técnicas utilizadas na seleção de pessoal, Limongi-França e Arellano (2002, p.66) destacam que:

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos preveem uma margem de acerto e erro, por isso não são a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato.

Dentre as técnicas existentes, o método de seleção mais amplamente praticado, continua sendo a entrevista, destacando-se como a etapa de maior importância do processo seletivo. É nesse momento que o entrevistador tem a oportunidade de conhecer de forma mais ampla o candidato, levantando informações acerca do mesmo. O entrevistador deve falar próximo de 15% do tempo da entrevista, fazendo perguntas abertas, que não levem a um trivial sim ou não por parcela do candidato, para que o restante do tempo possa ser destinado a escutar e conhecê-lo mais, onde o mesmo irá falar livremente sobre a questão levantada pelo entrevistador, permitindo assim que ele tenha mais informações arrecadadas sobre o entrevistado (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; PONTES, 2010).

Assim como, Carvalho, Passos e Saraiva afirmam que (2008, p.86):

Embora seja uma das ferramentas mais usadas, a entrevista é a que apresenta a possibilidade de maior dose de subjetividade e de imprecisão. Portanto, é necessário que seja realizada com conhecimento, habilidade e tato, para que se constitua num instrumento realmente efetivo e eficaz. Sendo assim, a entrevista deverá ser uma intervenção cujo aspecto mais importante é sem dúvida, a percepção sobre as competências apresentadas, elaboradas com base nas informações obtidas.

Nessa vertente, percebeu-se a urgência de uma análise aprofundada desse tema no âmbito nacional, com foco especial nas habilidades comportamentais desenvolvidas por entrevistador e entrevistado enquanto se correlacionam.

### 3 NOÇÕES SOBRE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO

Tratado por Goffman (2002), o primeiro a realizar um estudo sobre o tema, o gerenciamento de impressão ou GI, é conceituado como a forma do indivíduo ser capaz de se apresentar em um ambiente ou situação, com o intuito de manipular a impressão que terceiros terão de seu comportamento e personalidade. O GI teria como principal função, agir diretamente na forma que o usuário desta habilidade influencia aqueles que se relacionam com ele, a fim de reforçar sua identidade pessoal mantendo a autoestima e proporcionando experiências positivas (GOFFMAN, 2002; LEARY, 1996; MCFARLAND, RYAN e KRISKA, 2003; MENDONÇA E AMANTINO, 2003; CARVALHO E GRISCI, 2004; ROSENFELD, EDWARDS e THOMAS, 2005; ARAÚJO; PILATI, 2008).

A terminologia do gerenciamento de impressão também é entendida por Goffman (2002) como autoaprestentação. Segundo Swann (1983 apud FERREIRA 2012, p.32) “a autoapresentação é utilizada para designar diversas atividades autodescritivas que validam o próprio autoconceito”. Para Jones e Pittman (1982) está ligada ao processo de enaltecer comportamentos pretensiosos. Entretanto, o que se pode perceber é que os conceitos convergem ao final com um único objetivo, que seria criar uma imagem positiva (FERREIRA, 2012).

O gerenciamento de impressão também inclui, amplamente, os comportamentos não verbais executados pelo indivíduo, como a sua linguagem corporal, afinal segundo Allan e Bárbara Pease (2004), 93% da comunicação humana é feita através de expressões faciais e movimentos do corpo. Além disso, a proximidade e níveis de movimentos, o tom de voz e a própria apresentação social estão estritamente ligados ao GI (AMBADY e WEISBUCH, 2010).

É interessante destacar que na visão de Ferreira (2012, p.33):

Não há nada nefasto ou superficial acerca do gerenciamento de impressões, tendo em vista ser esse um fenômeno natural e presente em todas as relações humanas. O que se observa é que a informação apresentada pelo indivíduo se adapta às diferentes circunstâncias, incluindo as metas desse indivíduo e as expectativas do observador, bem como os valores e competências de ambos.

No contexto de entrevista de seleção, que veremos mais detalhadamente no próximo capítulo, o gerenciamento de impressão é tido como um fenômeno que tem

uma repercussão direta no desempenho do candidato, afinal ele está buscando transmitir uma imagem positiva para o entrevistador através da forma como ele interage com o mesmo. Através desse objetivo alcançado, ele transmite uma imagem de ter os requisitos necessários e tende a gerar uma impressão favorável, o que contribui positivamente na avaliação e decisão de contratação (LEARY, 1996; CARVALHO E GRISCI, 2004; FERREIRA, 2012).

### **3.1 Gerenciamento de impressão na entrevista de seleção**

Diferentemente de outros instrumentos de seleção tidos como mais objetivos na avaliação de candidatos a uma vaga de emprego, a interação face a face obtida pela entrevista presencial acaba se tornando mais favorável a intangibilidade da fala ou ação dos atores, sendo que este momento possui evidente repercussão na tomada de decisão de contratação por parte do selecionador (FERREIRA e GONDIM, 2012).

Na entrevista de seleção, segundo Ferreira e Gondim (2012, p. 18):

O candidato tenta influenciar a impressão do entrevistador, e esse, por sua vez, defende-se da tentativa dessa influência. O candidato, muitas vezes munido de informações sobre como deve se apresentar neste tipo de situação, tenta apresentar uma imagem bastante favorável (por meio da comunicação verbal e não verbal) para que o entrevistador o avalie como o mais apto a ocupar a vaga e, em contrapartida, o entrevistador se vê influenciado por suas crenças, atitudes e estereótipos sobre o melhor candidato para ocupá-la. Os candidatos expressam sinais verbais e não verbais para tentar influenciar a opinião do entrevistador. No primeiro caso, o candidato faz uso de um discurso para enfatizar, por exemplo, suas qualificações, experiências, títulos etc. No segundo caso, o candidato usa o seu olhar, as expressões faciais, a sua vestimenta, além de recursos paralinguísticos (tom de voz, velocidade da voz, pausas, etc.) para gerar impactos positivos na formação de impressões do entrevistador. (FERREIRA; GONDIM, 2012, p. 18).

Na entrevista, o candidato passa, então, a provocar uma impressão acerca de seu comportamento habitual, além de oferecer informações sobre sua carreira e história pessoal (CHIAVENATO, 2004). Geralmente, a entrevista tende a envolver o entrevistador e o entrevistado que ao, conversarem, iniciam uma maneira de relacionamento mútua. O entrevistador gera estímulos (fazendo perguntas) ao entrevistado, com o intuito de analisar suas reações e respostas comportamentais, que lhe possibilita ir elaborando novas perguntas, gerando mais estímulos, realimentando todo o processo da entrevista, e assim por diante.

Às vezes, as pessoas que são observadas empregam, evidentemente, os meios adequados para influenciar o observador. No lugar de permitir que surja uma impressão sobre sua atividade como um subproduto incidental da própria atividade, podem reorientar seu quadro de referência e devotar seus esforços a criação das impressões desejadas. Esse tipo de influência é congruente com os conceitos do uso do GI (GOFFMAN, 2002).

Além disso, o gerenciamento de impressão atua como ação mantenedora da própria identidade, personalidade e auto estima do indivíduo. Um exemplo: quando uma pessoa é percebida por aquelas que a rodeiam como possuidor de características condizentes com de um professor e por sua vez, por meio da impressão reforçada imposta pelo ambiente, ele começará realmente a acreditar que possui tais características (ARAÚJO; PILATI, 2008).

As pessoas tendem a forçar uma manipulação, pois no âmbito social em que estamos inseridos, um ser que exerce influência no ambiente do qual ele faz parte mantém ou aumenta o poder sobre um indivíduo. Da mesma forma, é possível destacar também que, ao sofrer experiências negativas de uma auto apresentação malsucedida, o praticante do GI mesmo sem consequências imediatas, tende a diminuir sua autoestima. Assim ele continua buscando por experiências positivas que lhe agradam e reforçam sua convivência na situação inserida (ARAÚJO; PILATI, 2008).

Muitas vezes, no decorrer da entrevista de seleção, podem ocorrer tendências de julgamento por parte do entrevistador em relação ao entrevistado. Essas tendências podem ser denominadas de Propensões do Entrevistador, e ocorrem quando este não consegue separar a pessoa do seu comportamento, desempenho e potencial de trabalho. Uma dessas propensões que mais ocorre é o Efeito-halo, onde ocorrem julgamentos à primeira vista. Baseados em informações limitadas, apenas ali no ato da entrevista, onde o entrevistador deixa-se influenciar, fazendo a avaliação sobre outras características do entrevistado (PONTES, 2010).

Uma pessoa bem trajada, simpática e sorridente é considerada um candidato com iniciativa e criatividade. O efeito-halo tem a desvantagem de determinar a avaliação de diversas características do candidato, com base em um aspecto previamente avaliado, o que prejudica a validade do processo seletivo (PONTES, 2010).

É evidente também que deverá haver muito cuidado em situações nas quais poderão ocorrer para o sujeito consequências críticas como resultados de sua conduta. A entrevista de seleção é um exemplo claro. Muitas vezes, o entrevistador terá de tomar decisões da maior importância para o entrevistado com o candidato. O entrevistado julgará provavelmente, e com alguma razão, que o seu ato será tomado como altamente simbólico e que, portanto, deverá preparar-se e pensar muito antes de sua representação. Nessas ocasiões, espera-se que o entrevistado irá conferir atenção significativa à sua aparência e maneiras, não apenas para criar uma impressão favorável, mas também para sentir-se seguro e impedir qualquer impressão desfavorável que possa ser transmitida inadvertidamente, prejudicando sua imagem ou até mesmo sua autoestima (GOFFMAN, 2002).

Segundo Caçador (2008, p.50) alguns dos aspectos bem avaliados na entrevista são:

A aparência, facilidade de expressão, autoconfiança, desejos do candidato, quantidade e qualidade da experiência anterior, conhecimento do trabalho, aspecto agradável, atitude para com a companhia, brilhantismo na conversação, habilidade de se dar com pessoas, calor na abordagem pessoal, domínio da linguagem, atitude, nível cultural, organização e apresentação de ideias, retrato externo da pessoa, rapidez de compreensão.

Os candidatos costumam se utilizar de vários desses aspectos acima, assim como de algumas táticas de GI, na interação com o selecionador na entrevista de seleção. As referidas táticas serão melhor explicadas na seção a seguir.

### **3.2 Táticas de gerenciamento de impressão na entrevista de seleção**

As táticas de gerenciamento de impressão podem ser classificadas em defensivas e assertivas. O uso das táticas assertivas está relacionado ao indivíduo possuir um nível maior de autoestima, já o uso das táticas defensivas corresponde ao indivíduo possuir níveis medianos ou menores de autoestima (MENDONÇA E AMANTINO, 2003).

As táticas assertivas podem ser divididas em três subtipos conforme o Quadro 01.

Quadro 01 – Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressão

| <b>Tática</b>  | <b>Definição</b>  |
|----------------|---|
| Autopromoção   | Está ligada ao enaltecimento de atitudes e comportamentos do indivíduo que geram a impressão de o mesmo possuir maior competência perante as habilidades que a profissão exige. Dentro da autopromoção ainda é possível encontrar a autovalorização/autorreconhecimento, que é quando o indivíduo agrega somente a si a execução e resultado positivo de um determinado evento, mesmo que tal mérito não seja só seu. |
| Intimidação    | Tem o objetivo de gerar medo nas outras pessoas, utilizando-se de uma identidade que possa ser hábil em lesar o outro se sua determinação não for acolhida.   |
| Exemplificação | Onde o sujeito gera impressão de ser íntegro, que presa pela moralidade e altruísmo.  |

Fonte: Adaptado de Ellis et al., (2002) e Mendonça e Amantino (2003).

As táticas defensivas também podem ser divididas em quatro subtipos conforme o Quadro 02.

Quadro 02 – Táticas Defensivas de Gerenciamento de Impressão

| <b>Tática</b>  | <b>Definição</b>  |
|----------------|---|
| Explicações    | Quando o indivíduo foge de alguma situação constrangedora, buscando restaurar sua imagem  |
| Retratação     | Quando o sujeito antes da situação constrangedora já está dando explicações com o intuito de conservar a sua imagem.  |
| Autossabotagem | Quando o indivíduo já prevê poderá ter fracasso em uma atividade, assim o mesmo tende a preservar sentimento de culpa e responsabilidade caso a atividade dê errado |
| Desculpas      | Quando o sujeito reconhece completamente ou parcialmente a responsabilidade pelo acontecimento indesejável  |

Fonte: Adaptado de Ellis et al., (2002) e Mendonça e Amantino (2003).

É possível encontrar descritas na literatura, outras táticas de GI relacionadas à entrevista de seleção conforme apresentadas Quadro 03.

Quadro 03 – Outras táticas de Gerenciamento de Impressão

| Tática                   | Definição   |
|--------------------------|---|
| Autodescrição            | Quando o candidato comunica algo sobre si de forma direta através de descrições face a face, descrições verbais ou por escrito.   |
| Exclusão                 | Quando o candidato omite certas informações no qual entende que possam gerar má impressão.  |
| Exposição de atitudes    | Quando o candidato expressa certas atitudes com a intenção de produzir uma determinada impressão.   |
| Justificativa            | Quando o candidato se responsabiliza por determinado comportamento, mas busca apresentar motivos que abrandem seus aspectos negativos. Podendo ocorrer quando ele minimiza de forma direta o problema, enfatizando que o mesmo não é tão ruim assim ou quando ele justifica que tal evento negativo trouxe algo positivo. |
| Atribuições públicas     | Quando o candidato retém para si a causa de um evento em particular.  |
| Comportamento não verbal | Quando o candidato utiliza a linguagem corporal, através de movimentos, gestos e também expressões emocionais, disfarçando-as, enfatizando ou dissimulando, de acordo com a impressão que o mesmo deseja retratar.  |
| Associações sociais      | Quando o candidato se associa a fatos, pessoas, objetos, e situações positivas e dissocia-se dos negativos,   |
| Concordância             | Quando o candidato concorda com os demais, com o intuito da não rejeição.   |
| Ambiente físico          | Quando o candidato faz uso de objetos, móveis de decoração, para construir impressões ao seu respeito, ou seja, “no meu trabalho posso ser maleável como essa caneta”   |

Fonte: Adaptado de Goffman (2002) e Leary (1995)

Durante a entrevista de seleção, o indivíduo tende a relacionar os seus níveis de autoestima com o uso das táticas de gerenciamento de impressão. Na próxima seção do trabalho, entenderemos melhor como se dá essa relação.

### **3.3 A influência da autoestima como agente reforçador do gerenciamento de impressão**

De acordo com os estudos de Delery e Kacmar (1998) existem mais possibilidades de o sujeito com alto nível de autoestima utilizar táticas de Gerenciamento de Impressão (GI), comparando-se àquelas pessoas que possuem um menor nível de autoestima, correspondente ao sentimento positivo desse comportamento. Afinal, o GI tem como principais funções induzir outras pessoas, fortalecer sua identidade própria e sustentar a autoestima, de modo a proporcionar ao sujeito boas emoções (LEARY, 1996)

O fato de o indivíduo vivenciar emoções não positivas em uma entrevista onde sua autoapresentação não foi tão bem-sucedida, tende a fazer com que a sua autoestima fique em níveis menores. Em contrapartida, se sua autoapresentação tiver sido bem-sucedida o sujeito tende de ter um aumento no nível de autoestima, experimentando reações otimistas e que reforcem o uso do GI (LEARY, 1996).

A autoestima está relacionada à forma como o indivíduo se auto aprova, valoriza o outro e idealiza suas expectativas (BEDNAR, 1995). Também está ligada à satisfação ou insatisfação do sujeito quanto às situações no qual o mesmo vive (HUTZ; ZANON, 2011). Quando ele está com a autoestima alta, há uma maior probabilidade de vivenciar sentimentos como confiança, alegria, competência, autovalor pessoal passam a ser ligados ao sujeito. Ao mesmo tempo, ela é considerada um forte parâmetro de saúde mental, em caso de autoestima baixa, já que pode intervir em condições psicológicas, afetivas, saúde, e na própria qualidade de vida do mesmo (SÁNCHEZ, 2003).

Ao associar a perspectiva de transformações constantes durante o processo evolutivo do indivíduo que necessita viver em sociedade e alcançar suas metas e objetivos, se torna interessante relacionar e compreender os construtos psicológicos da autoimagem e autoestima.

Para Mosquera (1983), a autoimagem é construída a partir de dois elementos que estão em mudança contínua. O primeiro é a visão que se tem de si mesmo partindo de seus próprios pontos de referências, e o segundo é a possível influência advinda da imagem que se faz de outras pessoas. Já Feldenkrais (1977), enfoca a

autoimagem como responsável pelo modo como pensamos, agimos e sentimos, o que, segundo o autor, governa todos os nossos atos.

Quanto ao aspecto da mutabilidade da autoimagem, Feldenkrais (1977) comenta que, com o passar dos anos, nossas ações tornam-se hábitos e que, à medida que isso ocorre, mudanças mais profundas em nossa autoimagem dependem de uma modificação na dinâmica de nossas ações e reações, e não somente da substituição de uma ação por outra.

A compreensão da constante mutabilidade, promovida em especial pela necessidade de adaptabilidade, poderá auxiliar na busca de um diferente nível de autoimagem, uma boa autoimagem terá maior probabilidade de determinar uma boa autoestima, e ambos são construtos psicológicos importantes no processo de identidade, que se constituindo dos perfis ou traços da personalidade formam o alicerce da conduta humana (GAYA, 1987)

Todos os aspectos até aqui discutidos sobre a construção da autoimagem são pertinentes à autoestima quando se considera que esta indica o quanto uma pessoa se respeita (gosta de si mesma) e se sente respeitada pelos outros. Para que alguém possa respeitar-se e sentir-se respeitado, se faz necessário que ele se conheça o melhor possível. Isso pode ocorrer a partir do conhecimento de sua autoimagem: uma vez que se está consciente dela, é provável que se possa modificá-la e gerenciá-la melhor (SHILDER, 1994).

A autoestima se divide em níveis baixos, médios e normais. A baixa autoestima corresponde às dificuldades que o sujeito tem, que faz ele ficar incapacitado de enfrentar adversidades. A média autoestima está ligada a alternância dos sentimentos de se sentir auto aprovado e auto rejeitado. A autoestima em si refere-se à quando o indivíduo se sente valorizado, mostrando-se competente e com autoconfiança (ROSENBERG, 1985).

O outro comportamento psicossocial que tem envolvimento e influência no emprego das táticas de gerenciamento de impressão é o automonitoramento. Esse, por sua vez, age em conjunto com a autoestima moldando a forma de apresentação do indivíduo.

### **3.4 A influência do automonitoramento como agente reforçador do gerenciamento de impressão**

O automonitoramento ou (AM) é uma habilidade comportamental que retrata a capacidade do indivíduo de analisar e entender acontecimentos realizados por si ou por terceiros, de forma pública ou privada, que interferem diretamente nele ou no ambiente em que se encontra. Korotitsch e Nelson-Gray (1999) conceituam o automonitoramento como uma forma de entender determinado comportamento realizando assim um registro do mesmo, criando uma capacidade para reflexão futura. Por meio dessa explicação pode-se atribuir como exemplo básico de ação automonitoradora, o simples ato de tirar anotações diárias de algum ocorrido para que sejam estudadas subsequentemente. Dessa forma, atribuir essa visão ao papel do entrevistador, que não só monitora as questões direcionadas ao entrevistado, mas como também tira notas referenciais futuras de todo o ambiente que no momento está inserido.

Essa retenção de dados do automonitoramento na maioria das vezes se dá de forma inconsciente, onde o próprio ser entende e absorve as informações dos atos ocorridos e presenciados, compreendendo à sua visão e armazenando-as para si. Todos somos capazes de recolher essas informações na nossa memória, porém por própria limitação humana algumas dessas informações serão perdidas, de acordo com a capacidade própria de cada um se monitorar (KOROTITSCH e NELSON-GRAY, 1999)

Entram, então, outras formas do indivíduo manter essas informações por mais tempo. É muito comum o uso de registro tradicional de papel e lápis para técnicas de atendimento clínico; onde o paciente é instruído a reforçar seu automonitoramento anotando de forma bem descrita as suas experiências e influências, a fim de entender problemas que lhe rodeiam. Dessa forma mesmo o ser com pouca capacidade de automonitoramento consegue estabelecer uma análise adequada de si tendo como meta um estabelecimento satisfatório. Já hoje com o avanço tecnológico, muitos se utilizam de recursos digitais para se manter em alerta com o ambiente em que estão inseridos, sejam através de monólogos gravados ou aplicativos de anotações ou agendamento (BARTON, BLANCHARD, VEAZEY, 1999).

Já Snyder (1987) retrata uma visão mais imediata do automonitoramento focada mais na manutenção da impressão do que na análise e entendimento do ambiente inserido. Por ele é repassado o conceito que o automonitoramento foi criado levando em consideração, a forma que nós sentimos a necessidade de possuir vários “Eus” para serem expostos às outras pessoas. Isso ocorre, pois, o Eu mais íntimo e pessoal difere daqueles que são julgados como certos e necessários pela sociedade.

Como forma de compensação, o automonitoramento é empregado a fim de revisar o comportamento e a impressão repassada para terceiros. O emprego do automonitoramento depende de cada situação social em que o ser humano é confrontado. Há clara diferença comportamental do indivíduo quando se relaciona em ambientes públicos onde há necessidade de destaque ou quando se encontra sozinho dentro da sua própria realidade e comodidade (JARDIM; HERMOSILLA; OISH, 2004).

Diante ainda dessa visão, as orientações do automonitoramento foram divididas em dois questionamentos principais levando em consideração o grau de que o indivíduo é capaz de realizar essa medida reguladora. Para pessoas com alto índice de AM, elas se questionam em como a situação atual precisa que ela se comporte e de que forma ela possa ser essa pessoa. Já para aqueles com menor índice, o questionamento seria mais focado no “Quem eu sou?” e de que forma o eu atual possa se encaixar naquela situação (SNYDER, 1987).

Pode-se então com esse embasamento classificar dois tipos de entrevistados levando em conta a capacidade humana de se automonitorar usando a mesma nomenclatura proposta por Jardim, Hermosilla e Oish (2004): entrevistados com automonitoramento elevado (AME) e entrevistados com automonitoramento baixo (AMB). Os entrevistados enquadrados com AME seriam aqueles que possuem alta adaptabilidade para qualquer ocasião ou qualquer relacionamento interpessoal, geralmente eles se espelhariam em um indivíduo modelo daquele campo organizacional e buscariam formas de se transformar nesse novo “Eu”; ou pelo menos fazer com que os outros acreditem que ela se comporta daquela maneira naturalmente (JARDIM; HERMOSILLA; OISH, 2004).

Essa atitude do indivíduo pode ser denominada de “Camaleônica” segundo Carvalho e Grisci (2004), pois existe um alto nível de adaptabilidade e pode ser usado em entrevista de seleção quando em sua pesquisa eles relatam, por exemplo, que muitos dos entrevistados que foram estudados buscaram informações da empresa

antes da entrevista com o intuito de se adequar melhor aos valores impostos por ela. Porém, um grande ponto fraco das pessoas com essa personalidade é que por se adaptarem de forma rápida ao menor sinal de mudança, quanto maior a nova situação e o impacto dela, mais radical e perceptível será essa transformação de personalidade, adicionando uma percepção de que o ser humano esteja agindo com falsidade (CARVALHO; GRISCI, 2004)

Pode-se expor isso no momento que um indivíduo se esforça para apresentar um padrão de comportamento para o entrevistador, até que esse o rebata com novos valores ainda não conhecidos. Nesse momento, essa nova adaptação pode tornar o processo de automonitoramento aliado a gestão de impressão muito forçado a visão do profissional responsável por realizar as perguntas e julgar o entrevistado. Uma forma muito comum do indivíduo com AME passar por cima desse obstáculo da falsa impressão enquanto se utiliza do gerenciamento de impressão, é através dos usos das técnicas assertivas e defensivas de GI já reconhecidas por diversos autores (LEARY, 1996; CARVALHO; GRISCI, 2004; MARTINEZ, 2016)

Pode ser dado como exemplo o uso de exemplificação como característica assertiva para provar a veracidade do fato sendo exposto para o entrevistador. Ou então a retratação aplicada de forma defensiva a fim de restabelecer através de explicações, a preservação da imagem do entrevistado diante de ato embaraçoso.

Essas pessoas, conforme apontado por Snyder e Copeland (1989) têm uma probabilidade muito maior de usarem a gestão de impressão para regular seu comportamento; com objetivo de torná-lo adequado para a ocasião que estão inseridos, pois possuem a habilidade de receber as dicas do entrevistador e respondê-las da maneira que se julga necessário.

De acordo com Caldwell e O'Reilly (1982), esses profissionais estariam inseridos em cargos onde há bastante necessidade de expertise na comunicação, tendo como exemplos principais atores, políticos, vendedores e advogados. Indivíduos também com capacidade de liderança e planejamento são identificados com AME, por possuírem alta versatilidade diante de aversões. Isso se prova realidade quando Carvalho e Grisci (2004) demonstram os resultados de sua pesquisa com relação à entrevista de seleção para gerente. Os entrevistados em sua maioria ao concorrer por esse cargo de liderança demonstravam uso elevado de táticas de gerenciamento de impressão.

O outro tipo de pessoas identificadas diz respeito às aquelas com automonitoramento baixo (AMB). Esse tipo de candidato se diferencia daqueles com AME, pois eles já não têm como objetivo alterar seu comportamento por completo, o foco seria enquadrar o comportamento padrão do indivíduo naquela situação de forma favorável à sua primeira impressão (SNYDER; COPELAND, 1989).

Dessa forma, pode-se dizer que, por conta dessa peculiaridade, pessoas com AMB tendem a passar uma visão mais autêntica de sua personalidade, enquanto empregam o automonitoramento em conjunto com o gerenciamento de impressão. Acerca desse fato, Snyder e Copeland (1989) argumentam que em uma entrevista de seleção na qual os valores e necessidades do cargo condizem com a personalidade e comportamento do indivíduo, tais pessoas, por sua vez, têm uma vantagem em relação a pessoa com AME, por passar uma autoimagem mais condizente e fidedigna para as tarefas que vão ser estabelecidas. Isso se dá, pois, entrevistados com AMB tem como base seus próprios sentimentos, crenças e estímulos internos para dirigir o comportamento e não o modificar de forma brusca (JARDIM; HERMOSILLA; OISH, 2004).

Da mesma forma, o ser humano com AMB também se utiliza de técnicas comportamentais do gerenciamento de impressão. Essas, por sua vez, irão agir com o intuito de preservar a imagem padrão e fazer com que o entrevistador a aceite e julgue de forma positiva. Por ter como objetivo a manutenção da imagem do próprio usuário e não a transformação de toda sua personalidade, é possível identificar em indivíduos com grande capacidade de comunicação, o uso da tática assertiva de insinuação. Ela teria como propósito gerar maior apreciação e atratividade pelo outro, atraindo a visão do entrevistador para uma pessoa com boas características de convivência e até empatia (SNYDER; COPELAND, 1989).

Outra técnica assertiva seria a presença da suplicação, onde o entrevistado abraça seus defeitos e limitações e repassa para o entrevistador de forma que ele possa levar em consideração esse problema na hora do julgamento, a fim de aliviar isso que a própria pessoa consideraria como um defeito atrapalhando na sua seleção. Como exemplo de modalidade defensiva no gerenciamento de impressão, a pessoa com AMB pode empregar o uso das desculpas, a qual se dá através do reconhecimento de responsabilidade de certo comportamento ou situação. O

entrevistado admite um erro ou falha tentando repassar um senso de responsabilidade ao admitir o fato ocorrido com peso negativo (SNYDER; COPELAND, 1989).

É importante ressaltar que essas e outras características não são exclusivas de cada grupo mais se encontram com mais frequência sendo utilizadas por indivíduos com as características citadas. É importante citar também que o nível de automonitoramento de cada candidato assim como sua autoestima, citada no capítulo anterior e o próprio uso das táticas de GI, podem sofrer diversas interferências internas e externas, essas por sua vez, podem tem uma estrita relação com o outro individuo presente na entrevista de seleção, sendo este o selecionador.

### **3.5 Características do selecionador influenciando o gerenciamento de impressão do candidato**

As características dos selecionadores devem ser levadas em conta como um fator que influencia nos comportamentos dos candidatos, assim como durante as entrevistas, os comportamentos e características de cada candidato também tendem a influenciar a percepção dos selecionadores (DELERY; KACMAR, 1998).

Durante a entrevista, o papel do selecionador é muito importante nas execuções do uso do gerenciamento de impressão de acordo com Ferreira (2011, p.50), pois:

Várias características desses entrevistadores estão significativamente relacionadas com a utilização de táticas de GI pelos candidatos. Essas características podem estar relacionadas, dentre outras, com a formação, a experiência, o gênero e a forma como a entrevista é conduzida.

Ainda segundo Stevens e Kristof (1995 apud FERREIRA, 2011) “a atração ou alguma semelhança do candidato com o entrevistador faz com que haja efeito positivo no resultado da seleção, ou seja, uma imagem assertiva”. A tática de concordância, é um exemplo dessa situação, onde o candidato concorda sistematicamente com o entrevistador, promove a atração interpessoal. Por outro lado, essa tática pode ser um tanto arriscada, uma vez que o candidato pode parecer muito dependente da opinião do entrevistador (FERREIRA, 2011).

Geralmente, os entrevistadores não repassam informações sobre si mesmas aos candidatos, mas através de certos comportamentos, atitudes, aparência, e estilo

de personalidade e execução de entrevista, também exerce influência perante as estratégias de uso do GI por parte dos candidatos (DELERY; KACMAR, 1998).

Ao final da entrevista, é interessante destacar que segundo Gilmore e Ferris (1989 apud FERREIRA, 2011) “tanto o candidato como o entrevistador tentarão criar uma imagem positiva em relação ao outro, o entrevistador para atrair os melhores candidatos e principalmente o candidato, para obter melhores empregos e oportunidades futuras”.

No capítulo seguinte, apresenta-se a metodologia empregada neste estudo.

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

No que concerne à metodologia, este trabalho se comporta de natureza aplicada utilizando a abordagem qualitativa e exploratória. De acordo com Vieira e Zouain (2006, p.17), “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumento estatístico na análise dos dados”. Os objetivos (fins) da pesquisa a classifica em exploratória, pois segundo Lakatos (2003 p. 41-43):

Pesquisas exploratórias (...) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (...) têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (...) Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (SELLTIZ et al., 1967, p. 63). Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Quanto aos meios de investigação, neste trabalho são utilizados procedimentos de pesquisa de campo e como instrumento de coleta de dados, a técnica de entrevista semiestruturada com três profissionais da área de Recursos Humanos. O procedimento de análise de dados é realizado com a utilização das técnicas de análise de conteúdo de Bardin (2011), que fez a seguinte definição sobre a análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. (BARDIN, 2011, p.42)

Bardin (2011) também prevê três fundamentais fases no que se indica a utilização da análise de conteúdo de acordo com o esquema mostrado na Figura 1:

Figura 1 - Três fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011, p.125)

Para iniciar a análise do conteúdo das entrevistas realizadas nesta pesquisa, foi feita a *pré-análise*, que pode ser reconhecida, segundo Bardin (2011, p.125-126), “como uma fase de organização onde nela se estipula uma estrutura de trabalho, que embora flexível, devem ser precisa e com procedimentos bem definidos”. Geralmente se inicia pela *leitura flutuante*, que é basicamente o primeiro contato com os documentos, neste caso, com as entrevistas transcritas. De acordo com Bardin (2011, apud CÂMARA, 2013, p.183):

Iniciam-se os trabalhos escolhendo os documentos a serem analisados. No caso de entrevistas, elas serão transcritas e sua reunião constituirá o corpus da pesquisa. Para tanto, é preciso obedecer às regras de *exaustividade* (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada); *representatividade* (a amostra deve representar o universo); *homogeneidade* (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes); *pertinência* (os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa) e *exclusividade* (um elemento não deve ser classificado com mais de uma categoria).

Na segunda fase, ou, fase de *exploração do material*, ocorre segundo Bardin (2011) a aplicação sistemática das decisões tomadas, ou seja, são escolhidas as unidades de codificação adotando os procedimentos de codificação, classificação e categorização.

Nesta fase, foi possível identificar o que foi dito pelos profissionais da área de Recursos Humanos sobre o uso do gerenciamento de impressão por parte dos candidatos, e foi feita uma descrição do conteúdo das mensagens sendo possível a utilização de categorias temáticas. Bardin (2011, p.147) fez a seguinte definição sobre a categorização e as categorias:

Uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.

A terceira fase do processo de análise de conteúdo é o *tratamento dos resultados – a inferência e interpretação*. Bardin (2011, apud CÂMARA, 2013, p.188-189):

Calcado de resultados brutos o pesquisador procura torna-los significativos e válidos. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido. A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos polos de atenção, que são polos de atração da comunicação. É um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências). Passa-se então a interpretação de conceitos, que dão um sentido referência geral e produzem imagem significativa, e a proposição, que é um enunciado geral baseado nos dados. Assim, fecha-se o processo de análise de conteúdo.

Os participantes das entrevistas foram três selecionadoras de organizações, todas do sexo feminino, sendo as organizações uma de pequeno porte, outra de médio porte e outra de grande porte, segundo critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual considera organizações de grande porte aquelas com mais de quinhentos trabalhadores. Foram utilizados recursos como computador, *softwares* de tabulação, gravador entre outros para realização da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em São Luis, Maranhão no período entre 31/10/2017 a 14/11/2017. A primeira entrevista foi realizada com a Entrevistada 01 no Centro Pedagógico Paulo Freire – UFMA, a segunda entrevista com a Entrevistada 02 foi realizada na sede da Serhum Consultoria e a terceira entrevista foi realizada com a Entrevistada 03, na sede administrativa do Grupo Mateus.

As entrevistadas assinaram um termo de livre consentimento para divulgação dos dados em pesquisa, conforme modelo do Apêndice – Autorização. Foi decidido nomeá-las apenas como entrevistadas 01, 02 e 03. A amostra deste estudo foi constituída por conveniência, considerando o critério de acesso às profissionais entrevistadas. A escolha das três entrevistadas ocorreu em função da atuação no campo consolidada no campo de Recrutamento e Seleção, o que se alinha aos

objetivos deste estudo. As informações sobre cada selecionador estão dispostas abaixo no Quadro 04:

Quadro 04 – Informações sobre as profissionais entrevistadas

| PROFISSIONAL    | INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS E ACADÊMICAS  | ORGANIZAÇÃO   |
|-----------------|---|---|
| Entrevistada 01 | <p>Psicóloga pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Mestre em Psicologia Social pela PUC-SP. Cursos de Aprimoramento em Psicologia Social das Organizações pelo Instituto Sedes Sapientiae – SP e em Mediação para Resolução de Conflitos pela PUC-SP. Formação em Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos (SBDG); Formação em DISC e Motivadores pela TTI <i>Success Insight Brasil</i>. Há 6 anos e meio, atua na Cia de Talentos realizando a gestão de contas estratégicas de Programas de Estágio, garantindo o controle de processos seletivos de alta complexidade. A entrevistada atua há 15 anos na área de RH. Certificada na ferramenta Facet5 – inventário de personalidade.</p> | <p>A Cia de talentos é uma empresa com matriz em São Paulo – SP, de Recrutamento e Seleção de Jovens para grandes empresas no Brasil e no mundo, através de programa de estágio e de trainee. Alguns dos clientes são Unilever, Nestlé, Samsung, Facebook, Google.</p>  |
| Entrevistada 02 | <p>Formada em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão, e em Psicologia pela Universidade Federal do Maranhão, trabalha a 7 anos na Serhum Consultoria e Assessoria em Recursos Humanos, atualmente como analista de RH.</p>  | <p>A Serhum está há 22 anos no mercado, com matriz em São Luís – MA, e atuando também em Belém – PA. O foco dos seus serviços é o recrutamento e seleção, apesar de prestarem outros serviços. Alguns dos clientes são a Vale e a Alumar, mas também possui clientes na área de comércio, consultoria e gestão, possuindo assim um grande leque de clientes.</p>  |
| Entrevistada 03 | <p>Formada em Psicologia pela Universidade Federal do Maranhão, trabalha há 2 anos e 6 meses no Grupo Mateus, atualmente como analista de RH, realizando em média de 15 a 20 entrevistas por dia.</p>   | <p>O Grupo Mateus é hoje a sexta maior empresa de varejo alimentar do Brasil e se desenvolve a cada dia, em estruturas físicas, logísticas, tecnológicas e acima de tudo, humanas. Atualmente, gera mais de 22.000 empregos diretos, consolidou suas marcas como referências de mercado, presente em 22 cidades nos estados do Maranhão e Pará, inclusive na capital Belém e conta com 22 lojas de varejo, 31 de eletroeletrônicos, 14 Mix Atacarejo e quatro Centros de Distribuição(CDs).</p> |

Fonte: Autor (2017)

## 5 RESULTADOS

Nos quadros 05 a 32, são apresentadas as transcrições selecionadas que se relacionam com os objetivos deste estudo. As análises serão categorizadas por dimensão.

### 5.1 Dimensão 1: Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos

Na dimensão 01, primeiro, no que concerne ao uso das táticas assertivas de gerenciamento de impressões descritas no Quadro 01, citadas por em Ellis (2002) e Mendonça e Amantino (2003), a tática que parece ser mais visível para as entrevistadas é a de *autopromoção*, que consiste em usar táticas que destaquem as habilidades e competências pessoais, assim como os indicadores mais identificados pelos entrevistadores foram o enaltecimento de atitudes e comportamentos do indivíduo, e o destaque dado às competências pessoais para o trabalho. Segundo os selecionadores, é uma tática muito utilizada, também fácil de identificá-la, quando o candidato está exagerando ou mentindo sobre certas qualidades suas, através do método investigativo da entrevista por competência, citado por Carvalho, Passos e Saraiva (2008) e conforme mencionado em trechos da entrevista:

“É o mais usado, mas quando eu faço a entrevista por competência em que eu investigo contexto ação e resultado, ocorre uma quebra” (Entrevistada 01, Quadro 05).

“É uma tática muito utilizada, fácil de identificar e também fácil de achar artifícios de quebrar um pouco isso, fazendo a análise por competências” (Entrevistada 02, Quadro 05).

Ainda na dimensão 01, segundo que concerne ao uso das táticas defensivas de gerenciamento de impressões descritas no Quadro 02 também citadas por em Ellis (2002) e Mendonça e Amantino (2003), a que parece ser mais visível para os entrevistadores é a *retratação*, quando o sujeito antes da situação constrangedora acontecer, já está dando explicações com o intuito de conservar a sua imagem.

Os casos mais identificados pelos entrevistadores foram aqueles em que os candidatos falam de suas saídas das últimas empresas onde trabalharam, e então surgem diversas desculpas e explicações dos motivos da demissão:

“Acontece bastante em casos onde eu pergunto, por que você saiu de uma empresa x e foi pra uma empresa y, daí ele geralmente começa a contar uma historinha pra se resguardar e no final dizer saiu por baixa performance” (Entrevistada 01, Quadro 09).

“Acontece muito, por exemplo quando na entrevista perguntamos ao candidato por que ele saiu em 2 meses da empresa, daí ele já vai logo dizendo que era um contrato curto, algo pré-determinado, então ele já tenta se antecipar” (Entrevistada 03, Quadro 09)

Continuando na dimensão 01, terceiro que concerne ao uso de outras táticas de gerenciamento de impressões descritas no Quadro 03, adaptado de Goffman (2002) e Leary (1995), algumas táticas aparecem como visíveis para os entrevistadores, como a *autodescrição*, tida para as entrevistadas como uso padrão por todos os candidatos, “*O próprio estilo de atividade que a gente propõe o inicial, fale um pouco sobre você, inevitavelmente ele vai fazer uma autodescrição*” (Entrevistada 01, Quadro 12), “*Essas práticas são de praxe, pois é através delas que eu mais consigo avaliar o candidato*” (Entrevistada 02, Quadro 12), “*Esse momento é um dos mais importantes da entrevista pois é nele que o candidato fala mais sobre si abertamente*” (Entrevistada 03, Quadro 12).

Outra tática é a *exclusão*, quando o candidato exclui certas informações de sua vida pessoal ou profissional durante a entrevista, “*É comum o candidato esconder coisas, para isso fazemos perguntas mais detalhadas em busca de respostas corretas*” (Entrevistada 03, Quadro 13). Além dessa tática, aparece a *exposição de atitudes*, quando o candidato busca produzir uma determinada impressão, sendo o seu uso pouco associado a candidatos a cargos para nível operacional e que possuem baixa instrução:

“Acontece muito, mas não com cargos operacionais, muito devido ao nível de conhecimento, pois a maioria não tem esse pensamento prévio de como deverá agir na entrevista, [...] pois na realidade eles querem mesmo é a vaga e o salário, e ficam focados só nisso. (Entrevistada 02, Quadro 14)

“A maioria está bem desligado mesmo com relação a expressar certas atitudes pra gerar uma determinada impressão para o selecionador, ainda mais se for pro nível operacional” (Entrevistada 03, Quadro 14).

Além dessa tática, temos a de *associações sociais*, que “Acontece muito, afinal o candidato vai querer sempre ter sua imagem ligada há algo positivo ou de sucesso” (Entrevistada 03, Quadro 18).

“Ela é muito comum, pois a grande maioria quer ser reconhecido como o melhor candidato e vai fazer de tudo para isso, então sabe falar muito bem dos seus pontos positivos e também sabe se associar a coisas que me leve a ter tal impressão dele” (Entrevistada 02, Quadro 18).

Uma outra tática que se destaca é a de *concordância* citada no subcapítulo 3.5, onde segundo Stevens e Kristof (1995 apud FERREIRA, 2011) “a atração ou alguma semelhança do candidato com o entrevistador faz com que haja efeito positivo no resultado da seleção, ou seja, uma imagem assertiva”. A tática de concordância, é um exemplo dessa situação, onde o candidato concorda sistematicamente com o entrevistador, promove a atração interpessoal. Essa tática aparece citada pelas entrevistadas como recorrente em entrevistas individuais e também em grupo:

“Acontece muito, em entrevistas individuais principalmente com aqueles mais tímidos que não tem tanta segurança, que não gostam de se expor, como também em entrevistas em grupo,” (Entrevistada 01, Quadro 19).

“Acontece muito em entrevista em grupo, onde os candidatos costumam seguir um padrão e suas respostas” (Entrevistada 02, Quadro 19)

“Tem pessoas mesmo que são mais tímidas que falam só o básico e concordam com tudo com o que nós selecionadores dizemos na entrevista, nesses casos temos que ter cuidado para não influenciar em suas respostas” (Entrevistada 03, Quadro 19)

Porém dentre essas outras táticas citadas, a de *atribuições públicas* aparece como mais recorrente, onde o candidato traz somente para si os resultados positivos de um projeto que executou em grupo, apesar de os entrevistadores também citarem que através da entrevista por competência é mais fácil descobrir mentiras ou contradições do candidato nesse aspecto:

“É bem comum acontecer [...], quando o mesmo participou de algum projeto e depois o apresenta dizendo que ele foi o grande responsável por tudo” (Entrevistada 01, Quadro 16).

“Para cargos de nível operacional é mais difícil acontecer, mas pra cargos mais elevados os candidatos sim fazem isso com certeza.” (Entrevistada 02, Quadro 16).

“Acontece muito mesmo, mas justamente por isso que hoje temos a entrevista por competência, onde chegamos com um questionário semiestruturado, pra

tentar buscar ao máximo essa verdade do candidato.” (Entrevistada 03, Quadro 16).

Também é apresentado que na tática de *comportamento não verbal*, os entrevistadores costumam se atentar como critério de avaliação, apenas em casos críticos de uso de roupas inadequadas ou falta de educação do candidato em atitudes e comportamentos durante a entrevista.

Nesta dimensão um aspecto novo surge de forma recorrente, quando os entrevistadores citam que candidatos a vagas para o nível operacional e que possuem baixa escolaridade não se atentam a esse pensamento prévio de como devem agir ou se preparar para uma entrevista, já candidatos para cargos que exigem um nível de conhecimento maior como analista, coordenador, e que possuem um nível de instrução maior, já chegam preparados para entrevista.

As transcrições das entrevistas categorizadas na Dimensão 01 estão dispostas do Quadro 05 ao Quadro 20.

Quadro 05 – Dimensão 01 – Táticas assertivas – Autopromoção

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Táticas assertivas  |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de autopromoção por parte dos candidatos  |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“É o mais usado, mas quando eu faço a entrevista por competência em que eu investigo contexto ação e resultado, ocorre uma quebra, pois se ele ficar em um discurso genérico, eu consigo identificar que essa autopromoção é falsa”</p> | <p>“Acontece muito, e quando percebo isso, busco entender o porquê isso está acontecendo, então se o candidato começa a se valorizar demais, que ele foi o grande responsável pelo sucesso dos projetos que participou, eu costumo questioná-lo, sobre a equipe em que ele estava, como ele fez, dentre outros. É uma tática muito utilizada, fácil de identificar e também fácil de achar artifícios de quebrar um pouco isso, fazendo a análise do que ele diz, com os testes anteriores, por exemplo, se ele começa a se enaltecer como muito atencioso, eu vou lá no teste dele de atenção e vejo que a atenção dele foi inferior, as vezes a gente até re replica o teste, mas se vejo que o resultado permanece, logo vejo que aquilo que ele me disse sobre ser muito atencioso não é verdade.”</p> | <p>“Sim, acontece demais, por exemplo, se estamos entrevistando alguém para uma vaga que exija conhecimento em Excel, então fazemos perguntas pra saber o nível do candidato, o que ele entende o que ele faz, e ele diz que é avançado e diz algumas funções que ele domina, mas quando aprofundamos mais nas perguntas, as vezes é bem visível que ele estava apenas se auto promovendo e não sabia tudo aquilo que disse logo início da entrevista por isso buscamos investigar bastante na entrevista como o candidato é em vários aspectos.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

## Quadro 06 – Dimensão 01 – Táticas Assertivas – Intimidação

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Táticas assertivas  |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>intimidação</i> por parte dos candidatos  |   |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“É o mais difícil, por exemplo, o candidato que usa aquela velha frase “você sabe com quem está falando?”, raramente os entrevistados usam essa tática, em 6 anos que eu estou na Cia de Talentos acho que vi dois casos”</p> | <p>“Acontece às vezes, mas mais em cargos que exigem um nível maior, como gerência ou diretor. Tem candidatos que realmente acham que tem o famoso rei na barriga, mas a gente tenta contornar. Um exemplo que já passei foi de um candidato que a entrevista dele estava marcada para as 08:00 e ele chegou às 10:00, aí eu não deixei ele entrar na sala, era uma vaga para gerente, e eu expliquei que já tinha iniciado os testes e que infelizmente ele não poderia mais entrar, mas que eu poderia estar agendando para um outro dia, então ele me intimidou dizendo se eu sabia com quem eu estava falando, pois ele era <i>coaching</i>, formado em várias cursos, enfim, mas são casos raros em processo seletivo e até mesmo no ato da entrevista, pois nesse momento o candidato quer mostrar o melhor dele, então se ele fizer isso ele já sabe que terá um ponto negativo”</p> | <p>“Acontece muito quando a gente recebe algumas indicações, por que em empresa grande sempre tem, mas todos passam por o processo seletivo normal e não tem essa questão de preferência ou não, só que aí tem candidato que chega com esse respaldo de ser indicação de outra pessoa e fica aquela intimidação subjetiva, mas ele é avaliado da mesma forma que os outros no final.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 07 – Dimensão 01 – Táticas Assertivas – Exemplificação

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |   |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Táticas assertivas  |   |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>exemplificação</i> por parte dos candidatos   |   |  |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>   |
| <p>“Sim acontece, os exemplos são fundamentais. Nesse em específico o candidato costuma ir por esse lado, muito pelo discurso que tem na mídia, a ideia de sou o super homem, sou a super mulher, no caso, sou humilde, sou colaborativo, sou líder, sou honesto, sei trabalhar em equipe. Então dá exemplos superficiais de quando foi líder em algo por exemplo, aí uma forma que utilizo pra investigar isso é aprofundando na questão, perguntando como: você é líder, então me conta um projeto que você liderou, o que deu errado, como você solucionou”</p> | <p>“Acredito que o exemplo é muito importante no processo seletivo, principalmente os que vem da história de vida do candidato, até por que um teste de atenção hoje pode ter dado inferior porque ele não dormiu a noite inteira e isso interferiu, então quando o candidato exemplifica é muito positivo, porque os comportamentos futuros dele vem dos comportamentos passados, então em uma entrevista posso colocar uma situação onde pergunto ao candidato se ele já viveu conflitos em alguma empresa que trabalhou, como foi, como você solucionou, tento ter uma conversa aberta, até mesmo pra que ele se sinta confiante em falar, ainda mais pra cargos de chão de fábrica que costumam ser mais fechados.”</p> | <p>“Isso é bem normal, ninguém vai querer mostrar seu lado ruim em uma entrevista, então ela exemplifica suas qualidades buscando demonstrar ética, pontualidade, obediência com as normas da empresa dentre outras características”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 08 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Explicações

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos   |  |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Táticas defensivas   |  |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>explicações</i> por parte dos candidatos   |  |  |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>   |
| <p>“Sim acontece, as vezes ele responde algo e depois se dá conta que aquela resposta não seria a melhor resposta para aquela situação e ele até tenta concertar. Lembro que há mês atrás estava fazendo uma seleção para a área da indústria, que é uma área que não tem horário, ainda mais se você é o engenheiro mecânico líder da equipe, se der um problema você é acionado que pode acontecer a qualquer momento. Então explicávamos ao candidato que a vaga era aquela e que não haveria possibilidade de mudança, você vai precisar viver isso pelos próximos dois anos. Daí no início o candidato diz que tudo bem, mas no meio da entrevista ele começa a perguntar se há possibilidade de Job Rotation, de ele conhecer outras áreas e no final eu migrar. Aí quando a gente dá uma dura, falando que parte que ele não entendeu que é só pra esse área a vaga e tal, daí ele se toca e diz não é só mesmo pra eu saber, só curiosidade. Enfim, acontece sim, mas em poucos casos”.</p> | <p>“Acontece, principalmente quando os candidatos se sentem muito a vontade, e esquecem as vezes que estão em um processo seletivo, mas não com tanta frequência.”</p> | <p>“Acontece mas mais no sentido do candidato querer omitir uma situação constrangedora que ele passou com um gestor dele em uma outra empresa, então a gente busca entender perguntando o que aconteceu e as vezes ele diz que era o gestor que pegava no pé dele, daí vem cheio de explicações mas não consegue ser direto, o que acaba colocando em dúvida a atividade dele.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

## Quadro 09 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Retratação

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |  |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Táticas defensivas  |  |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>retratação</i> por parte dos candidatos   |  |  |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>   |
| “Acontece bastante em casos onde eu pergunto, por que você saiu de uma empresa x e foi pra uma empresa y, daí ele geralmente começa a contar uma historinha pra se resguardar e no final dizer saiu por baixa performance, ou seja ele sabe o real motivo pelo qual saiu, sabe que não é algo que lhe favorece, mas já está se retratando” | “Acontece sim, por exemplo as vezes quando vamos iniciar a entrevista, e o candidato começa logo a explicar certos aspectos que possam ser vistos como negativo em seu currículo, ou seja, ele já vem na defensiva antes de eu perguntar algo, mas não é muito frequente.” | “Acontece muito, por exemplo quando na entrevista perguntamos ao candidato por que ele saiu em 2 meses da empresa, daí ele já vai logo dizendo que era um contrato curto, algo pré-determinado, então ele já tenta se antecipar, mesmo a gente perguntando se não teve uma oportunidade de contratação por destaque do colaborador, ele ainda permanece com suas explicações.” |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 10 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Autossabotagem

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos   |  |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Táticas defensivas   |  |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>autossabotagem por parte dos candidatos</i>  |  |  |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>   |
| <p>“Eu enxergo isso mais no dia a dia do trabalho do que na seleção propriamente dita, a não ser quando a gente faz dinâmicas de grupo, em que as pessoas colocam ideias e vem uma pessoa e diz que não, tal coisa não vai dar certo, e mesmo assim tal tática acontece um pouco menos”</p> | <p>“É mais difícil acontecer, até por que os candidatos não querem se prejudicar, a não ser em casos eu ele tenha uma autoestima não tão elevada.”</p> | <p>“É acontece pouco, mas sempre tem uns que ao finalizarmos uma entrevista, vem com perguntinhas se ele foi bem, se ele foi aprovado, enfim, percebemos que tem aquela insegurança, mas é claro que muitas vezes a gente entende o lado do candidato, ainda mais aqui na empresa que entrevistamos pessoas para vagas desde o chão de fábrica até o maior escalão, então levamos em consideração todo esse contexto.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 11 – Dimensão 01 – Táticas defensivas – Desculpas

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Táticas defensivas  |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>desculpas</i> por parte dos candidatos  |   |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>  |
| “Infelizmente os candidatos não usam muito, pois eles acreditam que se falarem a verdade ele vai ser penalizado, mas assim se domina tal técnica e sabe falar da forma correta, demonstrando uma maturidade, bem, ele estará ganhando muitos pontos com o selecionador, mas é muito difícil ter essa plena consciência.” | “Geralmente os candidatos puxam sardinha pro lado deles, então é muito difícil ele se acusar de situações problemas que possam lhe prejudicar.” | “É mais difícil de acontecer, pois na maioria das vezes o candidato não joga a culpa inteira de um problema passado sobre si, mas tem uns que reconhecem sim que a culpa foi sua mas que poderia ter feito de uma forma diferente, ou ele optou por sair pra não dar uma confusão maior.” |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 12 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Autodescrição

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |  |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI  |  |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>autodescrição</i> por parte dos candidatos  |  |  |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>   |
| <p>“O próprio estilo de atividade que a gente propõe o inicial, fale um pouco sobre você, inevitavelmente ele vai fazer uma autodescrição, só que alguns ficam apenas nas características, nos adjetivos e outros falam o adjetivo mas trazem o exemplo, como eu sou líder pois desde a escola eu era líder de turma, no meu primeiro estágio eu fiquei a frente de um grupo de 4 pessoas, ou seja ele traz exemplos”</p> <p>Mas a grande maioria no início fica só nos adjetivos mesmo, e sempre usa os mais bem vistos como liderança, pró-atividade, trabalho em equipe, empatia, resiliência e etc.”</p> | <p>“Essas práticas são de praxe, pois é através delas que eu consigo avaliar o candidato, mas durante a entrevista essa autodescrição tem que condizer com as características demonstradas pelo candidato, por exemplo, se ele está me dizendo que comunicativo, então eu preciso perceber ele agindo assim, se ele me diz que é atencioso, então eu preciso confirmar isso no teste psicológico que ele fez.”</p> | <p>“Esse momento é um dos mais importantes da entrevista pois é nele que o candidato fala mais sobre si abertamente, então aqui nós costumamos fazer perguntas de maneira bem leve pra que ele possa se sentir mais confortável em falar sobre si. Alguns candidatos são mais fechados em sua autodescrição e aspectos da sua autoestima podem ser notados nesse momento, mas outros costumam “se vender” melhor e sabem exatamente como e o que apresentar sobre si, nesse, geralmente os que possuem maior nível de escolaridade.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 13 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Exclusão

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos   |   |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI   |   |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>exclusão</i> por parte dos candidatos  |   |  |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>   |
| <p>“Às vezes acontece por exemplo de o candidato ter no currículo um grande espaço entre os seus últimos empregos, ficam certas lacunas que a pessoa não fala ou não sabe responder ao certo. É algo recorrente, ele esconder coisas, mas não temos como notar se não perguntarmos”</p> | <p>“Acontece o tempo todo, o candidato vem aqui, fazemos todas as perguntas ele responde tudo certinho, daí chega lá na entrevista com o gestor e ele diz algo que ele se quer mencionou na entrevista comigo.”</p> | <p>“Sim, aqui na empresa nós não fazemos nenhum tipo de restrição e respeitamos bastante os limites dos candidatos, as vezes é normal ele ficar com receio de falar algo que possa lhe prejudicar, como por exemplo, ter medo de perder a vaga por conta do seu gênero sexual, ou por ser mãe solteira mas nós tratamos isso com muita ética e só é investigado mais afundo situações que implicam no profissional dele, mas no geral sim é comum o candidato esconder coisas, para isso fazemos perguntas mais detalhadas em busca de respostas corretas. Candidatos para nível operacional como serviços gerais por exemplo, costumam ser mais abertos e não se atentarem muito a excluir certas informações, já candidatos a cargos mais elevados e com nível de instrução maior, sabem exatamente o que devem ou não excluir em uma entrevista.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 14 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI– Exposição de Atitudes

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI  |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>exposição de atitudes</i> por parte dos candidatos  |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Acontece por exemplo em dinâmica de grupo quando cada observador está em um grupo e a gente faz uma troca, ou transita entre os grupos, quando o observador chega perto do candidato ele começa a repetir ideias que não eram dele, eram de outras pessoas, mas como eu cheguei naquele momento, eu vou achar que foi ele que teve aquela ideia brilhante, só que pela nossa experiência, a gente vê logo que está todo mundo com cara de pasmo no grupo, então a gente anota e depois em um consenso a gente vai falar de cada candidato, então quando eu falo que tal pessoa teve aquela ideia brilhante, daí meu colega de trabalho diz que não, que foi outra pessoa do grupo”</p> | <p>“Acontece muito, mas não com cargos operacionais, muito devido ao nível de conhecimento, pois a maioria não tem esse pensamento prévio de como deverá agir na entrevista, que características ele vai querer demonstrar, como ele vai conseguir ser o melhor e se destacar, pois na realidade eles querem mesmo é a vaga e o salário, e ficam focados só nisso. Agora, quando vamos pra cargos que exigem um nível de conhecimento maior como analista, coordenador, eles já chegam com tudo pronto, a gente nem pergunta e eles já estão respondendo, então se percebemos isso, fazemos perguntas que temos certeza absoluta que ele não conseguiu estudar, pra tentar digamos que desarmá-lo, pois muitos já vem prontos pra dizer o que eu quero ouvir.”</p> | <p>“Geralmente o candidato vem bem nervoso pra uma entrevista, então, é possível perceber a mão ou a voz tremendo, um desvio no olhar, coisas assim. A maioria está bem desligado mesmo com relação a expressar certas atitudes pra gerar uma determinada impressão para o selecionador, ainda mais se for pro nível operacional, mas sim em alguns casos o candidato é uma pessoa na sala de espera, onde interage pouco com os outros e tal, e quando vai pra entrevista se torna outra pessoa, mega comunicativa e tudo mais.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

## Quadro 15 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Justificativa

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI  |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>justificativa</i> por parte dos candidatos  |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Acontece mais em dinâmica de grupo, como exemplo, uma vez em que eu estava selecionando pessoas pra uma empresa x de eletrodomésticos, o case era para que aumentasse o número de vendas de televisores na época da copa do mundo e a ideia brilhante do candidato foi que cada um que comprasse uma TV ganharia um ingresso da copa do mundo, daí quando comecei a fazer perguntas sobre a viabilidade do projeto, ele já veio cheio de justificativas dizendo que o preço da TV iria compensar sim, que tínhamos que pensar na grande quantidade que seria vendida, mesmo estando visível que o projeto era totalmente inviável. Esse aspecto é mais em dinâmica de grupo mesmo, as vezes em alguns casos, em entrevista após eu fazer a pergunta e ele responder, então eu aprofundo com mais perguntas, numa resposta que ele deu, as vezes ele dá uma ideia e depois percebe que não é tão boa assim e se justifica, porém são casos isolados.”</p> | <p>“Acontece mais quando ele cita que ocorreu uma coisa errada mas que disse eu consegui tirar que eu não devo mais repetir esse erro, muitas vezes isso tende a ser visto como positivo por nós.”</p> | <p>“Então o que acontece muito aqui por exemplo, são mães de família que não tem com quem deixar os filhos aí diz que passou um curto espaço de tempo na última empresa e só agora depois de alguns anos voltou a procurar emprego, então ela traz a justificativa de uma lacuna entre os períodos dos últimos empregos.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 16 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Atribuições Públicas

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI  |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>atribuições públicas</i> por parte dos candidatos   |   |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>  |
| “É bem comum quando o candidato quer se autopromover, quando o mesmo participou de algum projeto e depois o apresenta dizendo que ele foi o grande responsável por tudo” | “Para cargos de nível operacional é mais difícil acontecer, mas pra cargos mais elevados os candidatos sim fazem isso.” | “Acontece, mas justamente por isso que hoje temos a entrevista por competência, onde chegamos com um questionário semiestruturado, pra tentar buscar ao máximo essa verdade do candidato. Você não precisa necessariamente seguir um roteiro, mas é preciso fazer uma certa investigação com as perguntas pra que se a pessoa estiver mentindo a gente consiga fazer ele se contradizer.” |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 17 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Comportamento Não Verbal

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |  |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI  |  |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de comportamento não verbal por parte dos candidatos  |  |  |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>   |
| <p>“Então, isso é uma polêmica no mundo do RH, mas assim, a gente da CIA de talentos não trabalha com avaliação de postura corporal, a não ser aqueles casos críticos de candidatos por exemplo coloca o pé sobre a cadeira, enfim, mas as demais técnicas como coçou o nariz é mentira, você tem que ficar ereto na cadeira, aperto de mão firme, olhar sempre nos olhos, não são determinantes na seleção não, o que temos como real importância é trouxe ou não trouxe o indicador comportamental, por que a teoria diz que o comportamento passado prediz comportamento futuro então é nisso que a gente fixa, o que ainda pode ser levado em consideração é aquele comportamento esdrúxulo, muito mais ligado a educação do candidato. Até por que a grande maioria dos candidatos estão desatentos sobre essas questões de linguagem corporal, e não dominam técnicas tão apuradas, onde muitas vezes nem o básico do básico de se preparar para um entrevista eles fazem, mas assim são raros os casos de candidatos que dominam tais técnicas de linguagem corporal, e se alguém se dedica tanto com pequenos detalhes como esse, logo ele também se preocupará com aspectos mais importantes como se apresentar bem, conhecer a empresa no qual ele está buscando uma vaga, e assim, com certeza é um forte candidato.”</p> | <p>“Voltamos pro mesmo ponto, pois assim, candidatos operacionais vem para entrevista bem mais simples, tanto em suas vestes como em suas ações mais tímidas, já aqueles que buscam cargos de analistas, coordenador, vem bem trajado, não senta na cadeira de qualquer jeito, ele geralmente senta com postura e sempre me olhando nos olhos, e isso é algo que eu já espero por seu nível de conhecimento, e isso não vai ser tido como critério de avaliação, pois é o mínimo que eu posso esperar dele mas se ele fizer o contrário, daí já pesa pro lado negativo.”</p> | <p>“Sim, o que eu percebo por exemplo em candidatos para o nível operacional, eles tem o aperto de mão muito fraco, não demonstram muito uma postura mais segura e não se preocupam muito com o que a sua linguagem corporal está retratando, já outros candidatos compreendem a importância de tais aspectos, apesar disso não ser levado em muita consideração e sim que ele fala sobre si.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 18 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Associações Sociais

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos   |  |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI   |  |  |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de associações sociais por parte dos candidatos  |  |  |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>   |
| “Acontece mais em casos que nós selecionadores instigamos com perguntas nesse contexto como por exemplo, citar nomes de pessoas famosas e pedir pra que ele diga com quem ele se identifica mais” | “É muito comum, pois a grande maioria que ser reconhecido como o melhor candidato e vai fazer de tudo para isso, então sabe falar muito bem dos seus pontos positivos e também sabe se associar a coisas que me leve a ter tal impressão dele. Porém a muitos tem dificuldade em falar dos seus pontos negativos, até mesmo por medo de se prejudicar” | “É normal, afinal o candidato vai querer sempre ter sua imagem ligada há algo positivo ou de sucesso, então eles costumam sim se comparar e se afastar ao máximo de situações que possam os prejudicar negativamente.” |

Fonte: Autor (2017)

## Quadro 19 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Concordância

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos  |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI  |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>concordância</i> por parte dos candidatos   |   |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Acontece muito, principalmente com aqueles mais tímidos que não tem tanta segurança, que não gostam de se expor, como no exemplo anterior onde o grupo tomou a decisão mais errada possível em vender televisão dando ingresso pra copa do mundo, onde sabemos que isso não é viável, mas tal candidato não discorda e vai com a massa. Mas, acontece mais em entrevistas com dinâmica de grupo”</p> | <p>“Acontece muito em entrevista em grupo, onde os candidatos costumam seguir um padrão e suas respostas, ainda mais se for para cargo de chão de fábrica, pois muitos se prendem ao fato de que se a resposta do candidato anterior foi boa, e eu não reclamei de nada, então ele vai e fala a mesma coisa.”</p> | <p>“Geralmente em casos assim a gente busca o famoso quebra gelo no início, até pra fugir desse padrão, mas tem pessoas mesmo que são mais tímidas que falam só o básico mesmo e concorda com tudo, é algo que acontece sim com certeza.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 20 – Dimensão 01 – Outras táticas de GI – Ambiente Físico

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>DIMENSÃO 01:</b> Percepção dos selecionadores perante o uso das táticas de GI por parte dos candidatos   |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Outras táticas de GI   |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> O uso da tática de <i>ambiente físico</i> por parte dos candidatos   |   |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>  |
| “Acontece, pois tem vários entrevistadores que fazem perguntas como essas de, se você fosse um bicho que bicho você seria, se tivesse que vender um objeto, como é que você venderia, agora que você vendeu esse objeto que característica esse objeto tem com você.” | “Com relação a móveis e objetos em si, é difícil acontecer, mas lembro de um caso em que estava entrevistando um candidato pra gerente comercial e tudo ele queria pegar ou movimentar, era a caneta, o crachá, o celular a cadeira as vezes tocava até em mim, tudo ele queria dar um jeito de vender pra mim, de se promover usando algo lúdico em sua frente, mas eu não via isso com bons olhos, pois ele muito expansivo e naquele momento não foi muito legal.” | “Aqui na empresa é mais difícil acontecer pois a estrutura das salas de entrevista são muito básicas então é mais complicado para o candidato se ater a algo físico pra se apresentar.” |

Fonte: Autor (2017)

## 5.2 Dimensão 02: Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.

Na dimensão 02, os principais dados coletados foram que todas as entrevistadas se utilizam da metodologia de seleção baseados nos conceitos de entrevista por competência, citados por Carvalho; Passos e Saraiva (2008), e que essa metodologia de avaliação é importantíssima em suas decisões de contratação.

É possível identificar também, que as selecionadoras recebem constante treinamento para melhoria de suas qualificações profissionais, em suas respectivas empresas de trabalho, assim como todas conseguem perceber quando o candidato

está usando táticas de gerenciar sua impressão no ato das entrevistas, quando é percebido ações de maneira robótica, respostas pré-prontas, e até mesmo o uso de entrevistas por competência facilita essa identificação e a neutralização das táticas.

Assim como foi possível confirmar que, sim, segundo as entrevistadas o candidato que domina o uso do gerenciamento de impressão, na maioria das vezes, conseguirá ser aprovado:

“O candidato que domina as táticas tem grande vantagem sobre os outros, pois ele iria possuir uma grande discrepância perante a maioria, que sim ele conseguiria ser aprovado” (Entrevistada 01, Quadro 25).

“Acredito que sim o candidato que sabe como utilizar as técnicas, estuda e aplica de maneira correta, ele vai ser um dos principais nomes para a conquista da vaga, pois como disse anteriormente por o processo não ser todo objetivo, então sempre vai existir no mínimo um candidato que vai conseguir digamos que “enrolar” a gente até o fim do processo seletivo, e possivelmente conquistará a vaga” (Entrevistada 02, Quadro 25).

As transcrições das entrevistas categorizadas na Dimensão 02 estão dispostas do Quadro 21 ao Quadro 25.

## Quadro 21 – Dimensão 02 – Metodologia

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>DIMENSÃO 02:</b> Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.   |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Metodologia  |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Você utiliza algum tipo de <i>check list</i> comportamental na hora de avaliar os candidatos? <i>Se sim, eles influenciam na tomada de decisão?</i>  |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Sim, é a base do meu trabalho. Eu tenho que ter quais são as competências que eu tenho que analisar e os indicadores comportamentais, em toda entrevista eu tenho esse <i>check list</i> do lado. E sim, ele é vital para minha tomada de decisão, sem ele eu não tenho como assegurar que eu estou contratando a pessoa certa para aquela empresa”</p> | <p>“Sim, o que utilizamos hoje são roteiros de entrevistas que a gente define as competências principais do cargo de acordo com as necessidades do cliente.”<br/>         “Pra tomada de decisão de contratação esse <i>check list</i> é primordial, como por exemplo o nosso último cliente, estávamos entrevistando mais de 50 candidatos por dia, e eram entrevistas mais superficiais devido ao grande fluxo de candidatos, então não podíamos fazer uma entrevista por competência afundo, então os roteiros nos ajudam a fazer um filtro inicial e nos lembrar de cada candidato.”</p> | <p>“Sim, hoje trabalhamos com entrevistas por competência, nós fazemos a triagem dos currículos, selecionamos através de um <i>check list</i> prévio aqueles que possuem as habilidades técnicas de acordo com o cargo e na entrevista fazemos a avaliação comportamental, então dependendo de cada cargo e do seu grau é uma quantidade de competências comportamentais então com certeza é muito importante termos uma entrevista estruturada onde podemos avaliar detalhadamente cada candidato baseado nas competências apresentadas como disponibilidade, atenção concentrada, senso de urgência dentre outras.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 22 – Dimensão 02 – Capacitação dos avaliadores

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>DIMENSÃO 02:</b> Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.   |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Capacitação dos avaliadores  |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Na empresa onde você trabalha, existe algum programa de treinamento dos selecionadores?  |   |   |
| Entrevistada 01   | Entrevistada 02   | Entrevistada 03   |
| <p>“Sim, inicialmente temos 3 dias de treinamento o dia inteiro, com teoria, simulação, prática e depois disso nós vamos a campo pra acompanhar os consultores que já estão há mais tempo pra saber como é que eles tocam as salas, como constroem os indicadores. Depois, todo primeiro semestre temos reuniões as segundas onde somos capacitados, como novas formas de fazer entrevista, uma nova técnica a ser aplicada.”</p> | <p>“Não existe um programa de treinamento, mas quando entra um novo colaborador, antes de ele entrar em cena, ele passa por um período de observar como os profissionais da casa trabalham, tirando as dúvidas que ele tiver, pra que ele possa aprender como é o nosso jeito de fazer o processo.”</p> | <p>“Sim, constantemente participamos de treinamentos, inclusive para a implantação das entrevistas por competência nós recebemos um treinamento intensivo com profissionais gabaritados na área, e até hoje a empresa no qual trabalho investe fortemente na capacitação dos seus profissionais.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 23 – Dimensão 02 – Percepção

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>DIMENSÃO 02:</b> Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.   |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Percepção  |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você consegue perceber se o candidato está utilizando táticas de gerenciar sua impressão durante a entrevista? Elas influenciam na tomada de decisão?   |   |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>  |
| “Quando ele traz respostas pré-prontas de maneira robótica, ou não age de maneira natural. Se ele agir assim, isso pode influenciar negativamente em minha tomada de decisão” | “É fácil perceber quando ele vem altamente pronto pra entrevista, e muitas vezes a gente nem perguntou e ele já está respondendo, as vezes, pergunto algo e ele responde no meio algo nada a ver com o contexto, pois ele já está pensando num padrão que é seguido nos processos seletivos, mas em geral isso passa muito batido por conta do fluxo muito grande de entrevistas” | “Como utilizamos a entrevista por competência então é mais fácil de perceber quando o candidato está dizendo a verdade ou apenas querendo transmitir um imagem determinada, isso seja através de táticas ou até mesmo não apresentar o perfil adequado pra vaga. Se ele souber usar bem as táticas isso vai influenciar na minha tomada de decisão pois eu irei identificar aspectos positivos em sua fala ou ações, desde que ele não haja de maneira totalmente programada e cheio de clichês.” |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 24 – Dimensão 02 – Controle

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>DIMENSÃO 02:</b> Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.   |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Controle   |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Você utiliza de alguma tática ou estratégia de neutralização frente ao uso dessas táticas por parte de candidatos?   |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Nós utilizamos a entrevista por competência, por ser menos subjetiva possível, já que ela minimiza a subjetividade, é diferente de outros tipos de entrevistas em que você usa perguntas hipotéticas, dedutivas que o candidato pode dizer ou fazer o que ele quiser, ele cria quem ele quer e consegue responder positivamente essas questões, mas por competência não, pois se ele traz de forma generalista, eu venho com contexto, ação e resultado e ele não consegue se sustentar, em não responder ou inventar, daí não sentimos segurança na sua resposta, então não traz a evidência comportamental e é reprovado em tal aspecto.”</p> | <p>“Temos os testes que a gente utiliza para tentar ser mais objetivo, os contrapontos que fazemos na hora da entrevista, e é claro em processos seletivos mais detalhados usamos os princípios da entrevista por competências.”</p> | <p>“Olha antes a gente entrevistava mesmo no feeling, você ali cara a cara com o candidato analisando se ele estava apto pra função, com o uso das entrevistas por competências você consegue ser mais objetivo e sai mais daquele achismo e tem uma avaliação mais precisa, pois cada competência comportamental tem uma pergunta que você pode estar fazendo e vai te dar um direcionamento maior onde o candidato não ter como fugir daquela pergunta então isso vai te dar parâmetros pra você identificar se o candidato está apto.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 25 – Dimensão 02 – Influência do GI na aprovação do candidato

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>DIMENSÃO 02:</b> Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.   |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Influência do GI na aprovação do candidato   |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Com base em tudo o que foi discutido até aqui, e em todo o seu conhecimento e experiência profissional na área, você acredita que um candidato que domina o uso do gerenciamento de impressão, tende a obter vantagem perante aos demais candidatos e consegue ser aprovado em uma entrevista de seleção?  |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“O candidato que domina as táticas tem grande vantagem sobre os outros, pois ele iria possuir uma grande discrepância perante a maioria, que sim ele conseguiria ser aprovado, mas fico com o questionamento se será que tem formas de os selecionadores se capacitarem tanto ao ponto de fazer esse tipo de identificação e ver o quanto ele usou só ao seu favor pra fortalecer as suas “fortalezas”, ou ele usou pra manipular as informações. Enfim eu acho que é isso a diferença primordial, não acho que é pro mal, pois se eu uso isso pra mostrar qual é a minha história real e potencializar os meus feitos, eu acho que o mal é eu inventar uma história usando essas técnicas e ser aprovado por isso.”</p> | <p>“Há algum tempo que estamos tentando trazer mais objetividade pra um processo seletivo, mesmo sabendo que nunca chegaremos ao 100% pois o ser humano não é objetivo, então acredito que sim o candidato que sabe como utilizar as técnicas, estuda e aplica de maneira correta, ele vai ser um dos principais nomes para a conquista da vaga, pois como disse anteriormente por o processo não ser todo objetivo, então sempre vai existir no mínimo um candidato que vai conseguir digamos que “enrolar” a gente até o fim do processo seletivo, e possivelmente conquistará a vaga. Cabe a nós tentar ao máximo minimizar isso, fazendo os testes, uma entrevista bem-feita, estruturada e baseada nas competências.”</p> | <p>“Então, nós não temos como ser 100% nas entrevistas, então existem sim candidatos que te transparecem ser muito bom e as vezes ele nem fica tanto tempo no cargo, já tem outros que não te passam toda aquela confiança e fica na empresa por anos, então não tem como ter esse 100% de assertividade, é claro que as vezes acontece de passar um ou outro candidato despercebido que houve uma aposta por parte do selecionador, mais por isso que temos um período de experiência pra avaliar o recém contratado e saber se ele está dentro realmente do perfil que ele passou pra gente na entrevista.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

### 5.3 Dimensão 03: Percepção dos selecionadores com relação a autoestima do candidato

Na dimensão 03, é analisada a questão da *autoestima* do candidato, ligado a isso, um dos aspectos apresentados é a sua autoconfiança, “um candidato que consegue dominar essa variável de autoconfiança tem grandes chances de se dar bem nas etapas do processo seletivo e quem sabe ser o aprovado” (Entrevistada 01, Quadro 26) o que reforçaria o uso das táticas de GI, pois conforme citado no item 3.3 desta pesquisa, que de acordo com os estudos de Delery e Kacmar (1998), existem mais possibilidades de o sujeito com alto nível de autoestima utilizar táticas de Gerenciamento de Impressão (GI), comparando-se àquelas pessoas que possuem um menor nível de autoestima.

Nesta dimensão também é citado sobre a *autoimagem* do candidato. Para Feldenkrais (1977), a *autoimagem* é tida como responsável pelo modo como pensamos, agimos e sentimos, o que, segundo o autor, governa todos os nossos atos. É possível observar que segundo as entrevistadas, tal aspecto só é tido como critério de avaliação, quando ocorrem situações que fogem muito do comum, como falta de educação, higiene pessoal do candidato, ou uso de roupas totalmente inadequadas pra situação. Mas na maioria das vezes, as entrevistadas não costumam ser tão criteriosas, ainda mais se a vaga for para cargos a nível operacional, onde a cobrança por um padrão de excelência não é tão grande.

“Eu não vou aprovar um candidato por que ele sentou reto, cruzou a perna direito, veio de terno e gravata não é por isso que ele vai ser aprovado, mas com certeza se não mostrar o básico de educação ou higiene pessoal ele vai ser reprovado”. (Entrevistada 01, Quadro 27).

“Tal aspecto influencia na minha tomada de decisão, mas muito ligado a casos críticos como falta de educação por exemplo, e para com candidatos a cargos operacionais, geralmente pegamos mais leve com relação a isso”. (Entrevistada 02, Quadro 27).

“É claro que aquele candidato mais descuidado ou que apresenta falhas críticas de educação não obterá pontos positivos.” (Entrevistada 03, Quadro 27).

Assim como, ainda nesta dimensão, aspectos como a alegria e satisfação com as experiências vividas, são observados e tidos como positivos na avaliação dos candidatos apesar que segundo os selecionadores, principalmente a satisfação com as experiências vividas, não influenciam muito na tomada de decisão. A autoestima

está relacionada à forma como o indivíduo se auto aprova, valoriza o outro e idealiza suas expectativas (BEDNAR, 1995). Também está ligada à satisfação ou insatisfação do sujeito quanto às situações no qual o mesmo vive (HUTZ; ZANON, 2011).

As transcrições das entrevistas categorizadas na Dimensão 03 estão dispostas do Quadro 26 ao Quadro 29.

Quadro 26 – Dimensão 03 – Autoconfiança

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>DIMENSÃO 03:</b> Percepção dos selecionadores com relação a autoestima do candidato   |   |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Autoconfiança   |   |  |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você percebe a confiança do candidato em relação à sua capacidade para realizar as tarefas do cargo e para aprender novas tarefas? Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?   |   |  |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 01</b>   |
| <p>“Então esse é o principal ponto da seleção, as pessoas não mostram autoconfiança, ou não se sentem autoconfiantes, então por exemplo, a gente pergunta Como você classifica o seu nível de Excel, daí o candidato responde que é básico, mais aí fazemos mais perguntas sobre as funcionalidades do Excel e o candidato diz que não conhece, e aí ele já fica inseguro pra responder o restante da entrevista, e só em alguns casos que o candidato reverter a situação dizendo que não sabe mas que vai buscar aprender, e só assim é tido como ponto positivo na avaliação. Então esse é um dos principais pontos, pois um candidato que consegue dominar essa variável de autoconfiança tem grandes chances de se dar bem nas etapas do processo e quem sabe ser o aprovado”</p> | <p>“Assim, eu parto do princípio de que quando ele sabe fazer algo, então ele sabe falar, como por exemplos ele sabe mexer no sistema, ele vai saber me dizer quais são as funções exatas, ou como pra uma vaga que eu estava recrutando recentemente pra Fisioterapeuta, se ele sabe fazer atividades respiratórias então ele vai saber me dizer quais são os principais equipamentos e procedimentos. E com certeza se ele não me passar segurança com relação ao que ele diz que sabe fazer, isso vai influenciar na minha tomada de decisão.”</p> | <p>“Tem candidatos que realmente vem com a autoestima baixa e não reconhece o seu potencial, como por exemplo, se eu entrevisto alguém que tem experiência somente com área da limpeza, eu gosto de perguntar qual cargo ela se identifica pra ver se ela quer fugir um pouco daquilo que ela está acostumada a trabalhar, mas ela mesma diz que só trabalhou na limpeza e quer continuar na limpeza, ela não percebe que pode ter um potencial a ser desenvolvido, então as vezes isso pode até prejudica-lo em uma tomada de decisão minha, pois eu posso estar buscando alguém que domine a área da limpeza, mas saiba realizar outras tarefas também.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

## Quadro 27 – Dimensão 03 – Autoimagem

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>DIMENSÃO 03:</b> Percepção dos selecionadores com relação a autoestima do candidato   |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Autoimagem  |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você percebe a vestimenta do candidato? Como é percebido o cuidado com a apresentação pessoal e a postura para o momento da entrevista? Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?  |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Aqui mais uma vez é importante entender as situações que fogem muito do comum, por exemplo, eu não vou aprovar um candidato por que ele sentou reto, cruzou a perna direito, veio de terno e gravata não é por isso que ele vai ser aprovado, mas com certeza se não mostrar o básico de educação ou higiene pessoal ele vai ser reprovado.”</p> | <p>“Para candidatos operacionais, a gente não tem como levar isso em conta por serem pessoas mais simples e mais humildes eles não se atentam muito a isso, mas claro que excessos como o candidato vir de chinelo e boné, ou falar alto demais na sala é algo bem forte para motivo de corte. Já para candidatos para cargos com nível mais elevado, a gente já espera que ele venha bem vestido e saiba se portar e se isso não acontecer já é um ponto negativo para ele. Então tal aspecto influencia na minha tomada de decisão, mas muito ligado a casos críticos como falta de educação por exemplo, e para com candidatos a cargos operacionais, geralmente pegamos mais leve com relação a isso.”</p> | <p>“Isso vai depender muito de casos e casos, como por exemplo, se eu estiver entrevistando alguém que está com uma chinela básica e eu percebo que ele é uma pessoa muito humilde, já que tem alguns que não tem nem passagem de ônibus pra voltar pra casa, então eu não eliminá-lo alegando que ele está mal vestido e não serve pra empresa, não é assim que funciona, mas é claro que aquela candidato mais descuidado ou que apresenta falhas críticas de educação não obterá pontos positivos, mas como disse, tudo varia de casos em casos, até por que pode aparecer alguém muito arrumado e mesmo assim não apresentar as características desejadas pra vaga”</p> |

Fonte: Autor (2017)

## Quadro 28 – Dimensão 03 – Alegria

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>DIMENSÃO 03:</b> Percepção dos selecionadores com relação a autoestima do candidato  |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Alegria  |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você percebe o entusiasmo do candidato no momento da entrevista? Ele costuma apresentar bom humor, sorrir, etc.? Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?  |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Influência sim, e muitas vezes é uma briga com os clientes, pois eles chegam e diz que tal candidato não tem energia, ou adorei tal candidato, ele tem uma mega energia, mas não apresentou protagonismo, ou o contrário quando o candidato trouxe todos os elementos dos indicadores comportamentais, mas ele não é tão entusiasmado.”</p> | <p>“Tudo depende muito da vaga, pois por exemplo, se eu estou com uma vaga de atendente, eu preciso que a pessoa seja alegre e simpática, agora para uma vaga que o candidato vai trabalhar em uma área de controladoria, assistente financeiro, ele não vai precisar esbanjar simpatia, mas apenas saber fazer o seu trabalho da maneira correta, com atenção.”</p> | <p>“Tem candidato que até na ligação pra marcarmos a entrevista, ele já fica super entusiasmado, agradece muito, já fica alegre com a oportunidade desde aquele momento e até mesmo na entrevista já diz frases como Muito obrigado, só por eu estar aqui já estou muito feliz. Então, candidatos assim, chamam nossa atenção positivamente, pois muitos desses a gente percebe que está ali não só pelo dinheiro, mas sim pela vontade de querer estar trabalhando, apesar disso não ser considerado o único elemento chave pra decisão de contratação.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 29 – Dimensão 03 – Satisfação com as experiências vividas

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>DIMENSÃO 03:</b> Percepção dos selecionadores com relação a autoestima do candidato  |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Satisfação com as experiências vividas   |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você percebe a satisfação dos candidatos com suas experiências e vivências/conquistas anteriores, tanto no nível pessoal (casamento, filhos, etc.) quanto no nível acadêmico-profissional (formação, diplomas, experiências de trabalho, etc.)? Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?                                       |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 01</b>  |
| <p>“Não influencia por conta do nosso script, mas é a briga com nossos clientes quando eles não seguem o script e se deixam levar pela empatia que o candidato trouxe. Eu acho que isso está muito ligado a alegria, com a forma que eu trago as experiências que eu tive, os aprendizados, se eu trago com mais entusiasmo ou não, isso tem uma influência em quem está avaliando”</p> | <p>“Bem, um candidato satisfeito é um candidato que fala com gosto daquela experiência, que sabe falar sobre o que ele planeja pra vida futura, se isso se encaixa com que ele está executando hoje ou não, não influencia muito na tomada de decisão mas é um aspecto a se ficar atento.”</p> | <p>“Hoje como trabalhamos com cargos muito mais operacionais, então é percebido o baixo nível de instrução, dificuldades financeiras e de relacionamento com a família, muitos estão desempregados e não tem como sustentar os filhos, pagar o aluguel da casa, enfim é uma realidade muito difícil e nas entrevistas nós identificamos tudo isso, mas é claro que não nos deixamos comover por tais situações e temos que saber diferenciar bem o candidato do profissional, até pra não contratarmos alguém por pena e no final tudo o que ele falou foi mentira, e mais na frente ele dar trabalho pra empresa.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

#### **5.4 Dimensão 04: Percepção dos selecionadores com relação ao automonitoramento do candidato**

Na dimensão 04, destaca-se a análise da questão do *automonitoramento* do candidato, onde a facilidade de adaptação é tida como um fator forte e positivo para os selecionadores.

“Influência muito pois ele está trazendo a evidência de adaptação, de saber lidar com situações que fogem do comum” (Entrevistada 01, Quadro 30).

Essas pessoas, conforme apontado por Snyder e Copeland (1989) têm uma probabilidade muito maior de usarem a gestão de impressão para regular seu comportamento, com objetivo de torná-lo adequado para a ocasião que estão inseridos.

Assim como ainda nesta dimensão, são analisados a comunicação apurada do candidato com o entrevistador, já que segundo uma das entrevistadas:

“Se ele é um candidato claro, conciso, se ele traz começo meio e fim, contexto ação e resultado, se ele consegue fazer as conexões, ou seja se ele domina a comunicação isso influência muito na tomada de decisão.” (Entrevistada 01, Quadro 31).

“O candidato nem precisa falar muito para se expressar bem, ele precisa mesmo é de clareza e seu objetivo, mas também dependendo do cargo, esse nível de exigência de uma boa comunicação muda. Esse aspecto com certeza influência na minha tomada de decisão.” (Entrevistada 02, Quadro 31).

“Tudo vai depender muito da vaga, por exemplo se for pra cargos operacionais geralmente os candidatos não conseguem desenvolver tanto a questão da fala, [...], mas isso não faz dele um candidato ruim, até por que também encontramos pessoas muito prolixas, [...], então tudo isso é colocado em pauta na avaliação final.” (Entrevistada 03, Quadro 31).

As transcrições das entrevistas categorizadas na Dimensão 04 estão dispostas do Quadro 30 ao Quadro 32.

Quadro 30 – Dimensão 04 – Facilidade de adaptação a novas situações

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>DIMENSÃO 04:</b> Percepção dos selecionadores com relação ao automonitoramento do candidato  |  |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Facilidade de adaptação a novas situações  |  |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você percebe a facilidade de o candidato se adaptar a situações novas e diferentes? Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?   |  |   |
| <b>Entrevistada 01</b>  | <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 01</b>  |
| <p>“Influência muito pois ele está trazendo a evidência de adaptação, de saber lidar com situações que fogem do comum, como por exemplo uma vez em um processo seletivo, uma candidata não se apoiou muito bem na cadeira e acabou caindo no chão da sala com diversos candidatos ali presentes e eu e mais dois colegas avaliadores, ou seja uma situação super constrangedora, mas ela levantou numa maior elegância, pegou a cadeira de novo, sentou, achou graça com todo mundo, bem, ali a gente olhou pra ela com outros olhos, pois numa situação dessa super crítica ela mostrou uma forte adaptação ao contexto”</p> | <p>“Acredito que tem muito a ver com resistência a frustração, como quando o candidato está fazendo algo e no meio eu mudo a atividade, se ele ficar muito frustrado ou zangado por conta daquela mudança brusca ele tende ser uma pessoa muito resistente a mudanças, isso é um ponto a se prestar muita atenção para a tomada de decisão final.”</p> | <p>“Influencia muito, até por que na nossa empresa a disponibilidade de horário é tudo, então logo de cara na entrevista eu toco logo nesse ponto apresentando várias situações que vão exigir capacidade de adaptação do candidato, pois as vagas geralmente cobram isso, então os que se mostram disponíveis e respondem bem as perguntas e a gente percebe que realmente ele tá disposto a enfrentar as situações, com certeza soma pontos positivos pra sua contratação.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 31 – Dimensão 04 – Comunicação apurada com o entrevistador

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>DIMENSÃO 04:</b> Percepção dos selecionadores com relação ao automonitoramento do candidato   |   |   |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Comunicação apurada com o entrevistador (capacidade de dar as respostas e responder bem as suas questões)   |   |   |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você percebe a habilidade de comunicação do candidato durante a entrevista (compreensão do que é questionado, feedback, etc.)? Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?   |   |   |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>  | <b>Entrevistada 03</b>  |
| <p>“Influência, pois a forma como ele se comunica é primordial pra toda a entrevista. Se ele é um candidato claro, conciso, se ele traz começo meio e fim, contexto ação e resultado, se ele consegue fazer as conexões, ou seja, se ele domina a comunicação isso influencia muito na tomada de decisão.”</p> | <p>“A comunicação é um dos itens mais simples de se observar, o próprio candidato nem precisa falar muito para se expressar bem, ele precisa mesmo é de clareza e seu objetivo, mas também dependendo do cargo, esse nível de exigência de uma boa comunicação muda. Esse aspecto com certeza influencia na minha tomada de decisão.”</p> | <p>“Tudo vai depender muito da vaga, por exemplo se for pra cargos operacionais geralmente os candidatos não conseguem desenvolver tanto a questão da fala, não são todos é claro, mas tem vários casos que a pessoa só responde o que a gente pergunta e pronto, sem se estender mais no assunto, mas isso não faz dele um candidato ruim, até por que também encontramos pessoas muito prolixas que fogem demais do assunto perguntado e não conseguem ser mais objetivas, então tudo isso é colocado em pauta na avaliação final.”</p> |

Fonte: Autor (2017)

Quadro 32 – Dimensão 04 – Insinuação

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>DIMENSÃO 04:</b> Percepção dos selecionadores com relação ao automonitoramento do candidato   |  |  |
| <b>ASPECTO AVALIADO:</b> Insinuação  |  |  |
| <b>PERGUNTA:</b> Como você percebe o nível de promoção de características positivas do candidato em detrimento das negativas? Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?  |  |  |
| <b>Entrevistada 01</b>   | <b>Entrevistada 02</b>   | <b>Entrevistada 03</b>   |
| “É mais fácil acontecer o contrário do candidato não dar ênfase as características positivas, e quando o candidato traz isso na maioria das vezes vai para um tom de arrogância, aquele candidato autossuficiente que tudo ele é bom, passa do tom, passa do seguro pro autoconfiante demais e isso vai contra ele.” | “Acredito que pra minha tomada de decisão, influencia mais o candidato que sabe falar bem dos seus pontos positivos porque é o mínimo que a gente espera, apesar de ser importante ele falar dos dois, pois se ele desconhece seus pontos negativos, ele será um empregado que não entende nunca que precisa estar em constante busca por melhora” | “Geralmente em minhas entrevistas eu não costumo perguntar sobre pontos positivos e pontos negativos, até por que as suas qualidades ele costuma falar, detalhar e exemplificar bastante, então pra obter mais informações eu foco no que ele diz que precisa melhorar e assim estabeleço parâmetros pra minha tomada de decisão.” |

Fonte: Autor (2017)

No capítulo seguinte, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo e pesquisa sobre o gerenciamento de impressão aplicado ao contexto de seleção de pessoas é uma ação fundamental a ser ampliada. Este trabalho é uma forma de contribuir com a literatura referente ao tema, principalmente a de base nacional, já que durante a pesquisa bibliográfica, foi considerada insuficiente a quantidade de pesquisas existentes. A preferência pelo estudo desse tema, se deu por compreender a relevância e frequente uso das entrevistas de seleção na contratação de pessoas, buscando compreender a real interferência do gerenciamento de impressão nessa aprovação.

O estudo foi realizado a partir de uma perspectiva dos selecionadores, e que como objetivos, se procurou descrever quais são as táticas de GI utilizadas pelo candidato na entrevista de seleção, e identificar quais delas mais influenciam na tomada de decisão do selecionador. Assim como identificar o nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos, e identificar a influência da autoestima e do automonitoramento como agentes reforçadores do GI

Através das entrevistas realizadas com as profissionais de recursos humanos, que possuem vasta experiência profissional em realização de entrevistas de seleção, foi possível identificar, segundo suas percepções descritas nos resultados da pesquisa, que as táticas mais utilizadas pelos candidatos e que influenciam na tomada de decisão do selecionador são a de autopromoção, retratação e atribuições públicas, sendo esse uso feito na maioria das vezes apenas por candidatos com nível de instrução e capacitação acadêmica profissional maior.

Além disso foi possível confirmar que o candidato consegue dominar variável de autoconfiança e automonitoramento é tido como um fator forte e positivo em sua avaliação, além de confirmar que o domínio de tais variáveis reforçam o uso do gerenciamento de impressão por parte de candidatos. Também o estudo confirmou que o candidato que domina como gerenciar sua impressão possui grandes chances de ser aprovado.

Existem limitações de estudo, como ao universo de pesquisa, que por ser qualitativa dificulta a generalização dos resultados. Porém o estudo contribuirá para o

campo de recrutamento e seleção, para reflexão e reformulação das técnicas de seleção.

Como indicação de pesquisas futuras, sugere-se investigar a validade da entrevista de seleção como única ferramenta para a decisão de contratação em processos seletivos, levando em consideração a existência do fenômeno de gerenciamento de impressão.

## REFERÊNCIAS

- ALLAN, Pease; BÁRBARA, Pease. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- AMBADY; WEISBUCH. Nonverbal Behavior. Em **Handbook of Social Psychology** 5. ed, v.1. Wiley: New Jersey, EUA, 2010.
- ARAÚJO, M. E. B. de Oliveira; PILATI, Ronaldo. Gerenciamento de Impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa. **Rpot**, Brasília, v. 8, n. 2, p.121-138, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. rev. ampl.São Paulo: Edições 70. 2011.
- BARTON, K.A, BLANCHARD, E. B, VEAZEY, C. Self-Monitoring as an assessment strategy in behavior al medicine. **Psychological Assessment**, v.11, n. 4, p.490-497, 1999.
- BEDNAR R; PETERSON S. **Self-esteem**: paradoxes and innovation in clinical theory and practice. 2nd ed. Washington, D.C., EUA: American Psychological Association; 1995.
- CAÇADOR, Karen. SANTOS, Rodolfo D. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Monografia de Conclusão de Curso, Curso de Graduação de Administração. Faculdade Cenecista de Capivari – CNEC. 72p., 2008.
- CALDWELL, D. F; O'REILLY, C.A. Boundary spanning and individual performance the impact of self-monitoring. **Journal of Applied psychology**, n.67, p.124 -127. 1982.
- CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**. p. 179-191. Brasília, 2013
- CARVALHO, Ieda M. Vecchioni; PASSOS, Antônio E. V. M ; SARAIVA, Suzana B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed.São Paulo: Atlas, 2004.
- DELERY, J. E., & KACMAR, K. M. The Influence of Applicant and Interviewer Characteristics on the use of Impression Management. **Journal of Applied Social Psychology**, v.28, n.18, p.1649-1669. 1998.
- ELLIS. A.P.J. BRADLEY.J., West, A.M.R., & DESHON, R. P. The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type? **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.2, p.1200-1208. 2002.
- FELDENKRAIS, M. **Consciência pelo movimento**. São Paulo: Summus, 1977.

FERREIRA, A. da S. M; **Gerenciamento de impressões em entrevistas de emprego**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Salvador, UFBA. 2011.

FERREIRA, A. da S. M; GONDIM, S. M. G. Gerenciamento de impressões e comportamento não verbal em entrevistas de emprego. **Quaderns de Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 17-27. 2012.

GAYA, A. C.A. **Programa de aptidão física para a prevenção e reabilitação de cardiopatia isquêmica**: a necessidade de uma pedagogia generalista. Rio de Janeiro: Tese de Livre Docência da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Educação Física e Desportos, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GRISCI, C. L ; CARVALHO, M. L. Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.24, n.2, p.72-85. 2004.

HUTZ SC; ZANON C.Revisão da adaptação, validação e normatização da escala de autoestima de Rosenberg. **Aval Psicol.** v.10, n.1, p.41-49. 2011.

JARDIM, M.; HERMOSILLA, J. L.; OISH, J. O automonitoramento e sua relação com o comportamento do consumidor. In: **ENCONTRO DE MARKETING**, Porto Alegre: Ema, 2004. p. 1-16.

JONES, E. E; PITTMAN, T. S. Toward a generical theory of strategic self presentation. In: SULS, J. (ed.) **Psychological perspectives on the self**. Hillsdale: Erlbaum, 1982.

KOROTITSCH, W. J; NELSON-GRAY, R. O. An overview of self-monitoring research in assessment and treatment. **Psychological Assessment**, v.11, n.4, p.415-425.1999.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEARY, M. R. Self - Presentation. Impression Management and Interpersonal Behavior. United States of America: **Westview Press**. 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOBOS, J. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Metodologia científica**. 3 ed. ampl. e rev. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUIS, BL; HUSTON CJ. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MARTINEZ, V. De La Paz R. Mais vale parecê-lo que sê-lo? a impressão, o diálogo e a diversidade para gestores de inovação. **Gestão e Regionalidade**. v, 32, n.96, set./dez.2016.

MCFARLAND, L. A.; RYAN, A. M.; KRISKA, D. Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods. **Journal of Management**, v. 29, p. 641-661, 2003.

MENDONÇA, J. R. C. de; AMANTINO de A., J. Gerenciamento de Impressões: em busca da legitimidade organizacional. **Revista de Administração de empresas RAE**, v.43, n.1, p.36-48, 2003.

MOSQUERA, J. J. M. **Vida Adulta: personalidade e desenvolvimento**. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 1983.

PAPÁLIA, D.E Olds, S. W. **DESARROLLO humano**. 29. ed. México: McGraw-hill, 1988.

PEREIRA, F. M., PRIMI, R., & COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.5, n.2, p.83-98. 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo: 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROSENBERG M. Self-concept and psychological well-being in adolescence. In: Leach R. (Ed.). **The development of self**. Orlando: Academic Press; 1985.

ROSENFELD, P.; EDWARDS, J. E.; THOMAS, M. D. Impression management. In N. Nicholson, P. G. Audia, e M. P. (Eds.). **Black-well encyclopedia of management** 2. London: Thomson e Learning, 2005, p.163-165.

SÁNCHEZ E, B. A. Social psychology of mental health: the social structure and personality perspective. **Span J Psychol**, v.6, n.1, p.3-11. 2003.

SCHILDER, P. **A imagem do corpo: As energias construtivas da Psique**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SCHLENKER, B. R. **Impression management: self-concept, social identity and interpersonal relations**. Monterey: Brooks: Cole, 1980.

SNYDER, M. The self-monitoring of expressive behavior. **Journal of personality and social psychology**, v.30, p.526-537, 1974.

SNYDER, M. **Public appearances private realities**. New York: W.H. Freeman and Company, 1987.

SNYDER, M., & COPELAND, J. Self-Monitoring Processes in Organizational Settings. Em R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: **Lawrence Erlbaum Associates**.1989.

SOUZA, D. A. de; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão e Regionalidade**, v.27, n.80, 2011.

STEVENS, C. K.; KRISTOF, A.L. Making the Right impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews. **Journal of Applied Psychology**, n. 80, v. 5, p. 587-606. 1995

VIEIRA, M. M. Falcão; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Monografia apresentada ao curso superior de administração de empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Acadêmico: Thales Breno Izidio de Paiva

Orientador: Adriana de Lima Reis Araújo

Coorientador: Aduino de Vasconcelos Montenegro

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Informações sobre o entrevistado:

1. Formação acadêmica (graduação, pós-graduação, cursos de aperfeiçoamento, etc.)
2. Anos de experiência na profissão

Informações sobre a empresa:

1. Informações gerais
2. Serviços
3. Clientes

### Nível de percepção dos selecionadores sobre o uso do GI por parte dos candidatos.

| Pergunta   | Aspecto Avaliado            |
|--|-----------------------------|
| Você utiliza algum tipo de check list comportamental na hora de avaliar os candidatos?<br>Se sim, eles influenciam na tomada de decisão? | Metodologia                 |
| Na empresa onde você trabalha, existe algum programa de treinamento dos selecionadores?  | Capacitação dos avaliadores |
| Como você consegue perceber se o candidato está utilizando táticas de  | Percepção                   |

|   |  |
|---|--|
| gerenciar sua impressão durante a entrevista?<br>Elas influenciam na tomada de decisão?   |  |
| Você utiliza de alguma tática ou estratégia de neutralização de frente ao uso dessas táticas por parte de candidatos?   | Controle                                   |
| Com base em tudo o que foi discutido até aqui, e em todo o seu conhecimento e experiência profissional na área, você acredita que um candidato que domina todas o uso do gerenciamento de impressão, tende a obter vantagem perante aos demais candidatos e consegue ser aprovado em uma entrevista de seleção? | Influência do GI na aprovação do candidato |

### Táticas de Gerenciamento de Impressão

| <b>Táticas Assertivas</b> | <b>Definição</b>  | <b>Pergunta</b>   |
|---------------------------|---|---|
| Autopromoção              | Está ligada ao enaltecimento de atitudes e comportamentos do indivíduo que geram a impressão de o mesmo possuir maior competência perante as habilidades que a profissão exige. Dentro da autopromoção ainda é possível encontrar a autovalorização/autorreconhecimento, que é quando o indivíduo agrega somente a si a execução e resultado positivo de um determinado evento, mesmo que tal mérito não seja só seu. | Comente sobre cada tática, se acontece ou não do candidato utilizar ela na entrevista de seleção e quais dessas táticas o seu uso é mais recorrente por parte dos candidatos? |
| Intimidação               | Tem o objetivo de gerar medo nas outras pessoas, utilizando-se de uma   |   |

|                |   |  |
|----------------|---|--|
|                | identidade que possa ser hábil em lesar o outro se sua determinação não for acolhida. |  |
| Exemplificação | Onde o sujeito gera impressão de ser íntegro, que presa pela moralidade e altruísmo.  |  |

| <b>Táticas Defensivas</b> | <b>Definição</b>   | <b>Pergunta</b>   |
|---------------------------|--|---|
| Explicações               | Quando o indivíduo foge de alguma situação constrangedora, buscando restaurar sua imagem   | Comente sobre cada tática, se acontece ou não do candidato utilizar ela na entrevista de seleção e quais dessas táticas o seu uso é mais recorrente por parte dos candidatos? |
| Retratção                 | Quando o sujeito antes da situação constrangedora já está dando explicações com o intuito de conservar a imagem do sujeito   |   |
| Autossabotagem            | Quando o indivíduo já prevê poderá ter fracasso em uma atividade, assim o mesmo tende a preservar sentimento de culpa e responsabilidade caso a atividade dê errado. |   |
| Desculpas                 | Quando o sujeito reconhece completamente ou parcialmente a responsabilidade pelo acontecimento indesejável.  |   |

| <b>Outras táticas</b> | <b>Definição</b>  | <b>Pergunta</b> |
|-----------------------|---|-----------------|
| Auto descrição        | Quando o candidato comunica algo sobre si de forma direta através de descrições face-a-face, descrições verbais ou por escrito. |                 |

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| Exclusão                 | Quando o candidato omite certas informações no qual entende que possam gerar má impressão.  | Comente sobre cada tática, se acontece ou não do candidato utilizar ela na entrevista de seleção e quais dessas táticas o seu uso é mais recorrente por parte dos candidatos? |
| Exposição de atitudes    | Quando o candidato expressa certas atitudes com a intenção de produzir uma determinada impressão.   |   |
| Justificativa            | Quando o candidato responsabiliza-se por determinado comportamento, mas busca apresentar motivos que abrandem seus aspectos negativos. Podendo ocorrer quando ele minimiza de forma direta o problema, enfatizando que o mesmo não é tão ruim assim ou quando ele justifica que tal evento negativo trouxe algo positivo. |   |
| Atribuições públicas     | Quando o candidato retém para si a causa de um evento em particular.  |   |
| Comportamento não verbal | Quando o candidato utiliza a linguagem corporal, através de movimentos, gestos e também expressões emocionais, disfarçando-as, enfatizando ou dissimulando, de acordo com a impressão que o mesmo deseja retratar.  |   |
| Associações sociais      | Quando o candidato associa-se a fatos, pessoas, objetos, e situações positivas e dissocia-se dos negativos,   |   |
| Concordância             | Quando o candidato concorda com os demais, com o intuito de não rejeição.   |   |
| Ambiente físico          | Quando o candidato faz uso de objetos, móveis de decoração, para construir impressões ao seu respeito, ou seja, “no meu trabalho posso ser maleável como essa caneta”   |   |

**Autoestima**

| <b>Pergunta</b>  | <b>Aspecto avaliado</b>                       |
|--|---|
| <p>Como você percebe a confiança do candidato em relação à sua capacidade para realizar as tarefas do cargo e para aprender novas tarefas?</p> <p>Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?</p>  | <p>Autoconfiança</p>                          |
| <p>Como você percebe a vestimenta do candidato? Como é percebido o cuidado com a apresentação pessoal e a postura para o momento da entrevista?</p> <p>Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?</p>   | <p>Autoimagem</p>                             |
| <p>Como você percebe o entusiasmo do candidato no momento da entrevista? Ele costuma apresentar bom humor, sorrir, rir, etc.?</p> <p>Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?</p>   | <p>Alegria</p>                                |
| <p>Como você percebe a satisfação dos candidatos com suas experiências e vivências/conquistas anteriores, tanto no nível pessoal (casamento, filhos, etc.) quanto no nível acadêmico-profissional (formação, diplomas, experiências de trabalho, etc.)?</p> <p>Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?</p> | <p>Satisfação com as experiências vividas</p> |

### Automonitoramento

| Pergunta  | Aspecto avaliado  |
|---|---|
| <p>Como você percebe a facilidade de o candidato se adaptar a situações novas e diferentes?</p> <p>Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?</p>  | Facilidade de adaptação a novas situações   |
| <p>Como você percebe a habilidade de comunicação do candidato durante a entrevista (compreensão do que é questionado, feedback, etc.)?</p> <p>Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?</p> | Comunicação apurada com o entrevistador (capacidade de dar as respostas e responder bem as suas questões) |
| <p>Como você percebe o nível de promoção de características positivas do candidato em detrimento das negativas?</p> <p>Você costuma perceber tais aspectos? Eles influenciam na tomada de decisão?</p>                        | Insinuação  |

**APÊNDICE – AUTORIZAÇÃO****AUTORIZAÇÃO PARA O USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

Eu, \_\_\_\_\_  
CPF \_\_\_\_\_, ocupante do CARGO \_\_\_\_\_  
na  
EMPRESA \_\_\_\_\_, autorizo a divulgação  
do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa  
acadêmica para a elaboração da monografia de Thales Breno Izidio de Paiva,  
matrícula nº 2014049070, aluno do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade  
Federal do Maranhão

São Luís – MA, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
Representante da Empresa