

Gerenciamento de Impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa

Maria Emília Barroso de Oliveira Araújo¹
Ronaldo Pilati²
[Universidade de Brasília]

Resumo

O presente estudo teórico tem como objetivo descrever a relação entre gerenciamento de impressão (GI) e a validade das entrevistas de seleção. A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em seleção de pessoal pelos psicólogos no Brasil, o que justifica a pertinência de analisá-la sistematicamente. A literatura especializada demonstra que quanto maior o efeito do GI na avaliação dos selecionadores, menor é a validade de critério da entrevista. O efeito do GI é analisado por meio da relação das táticas de autoapresentação utilizadas pelo candidato com o tipo de perguntas e o seu grau de estruturação. Esse efeito é influenciado também pelas variáveis socio-culturais – como idade, status social, nível de educação – e por variáveis psicossociais, como o grau de automonitoramento e autoestima do indivíduo. Essa revisão permite propor temas de pesquisas para desenvolvimento de corpo teórico nacional mais robusto sobre a validade da entrevista em contexto de seleção de pessoal, no que diz respeito à utilização de táticas de GI.

121

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

1 Maria Emília Barroso de Oliveira Araújo. SQS 107 Bloco K apartamento 205. Brasília, Distrito Federal, Brasil. (61) 81262632. E-mail: maria.emiliaraujo@gmail.com

2 Ronaldo Pilati. Universidade de Brasília. Campus Universitário Darcy Ribeiro, ICC-Sul, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Asa Norte, Brasília, DF CEP: 70.910-900. (61) 3272-2293. E-mail: rpilati@gmail.com

Impression management in the selection Interviews: a propose of researches

Abstract

This article aims to explain de relation between Impression Management (IM), also nominated self-presentation, and the validity of selection interviews. The interview is one of the most used techniques by brazilian psicologists in the selection process, wich justifys its sistematic analysis. The especializada literature shows that each higher the effetc of IM in the evaluation of interwiers, the lower its prediecte validity. The effect of IM is analysed by the relation between self-presentation tatics used by the candidates and the kind of the questions asked in the interview, besides its structure. Consequently, this effect is also influenced by the socio-cultures variables – like age, social status and educational level - and by the psicossocial variables, like the degree of self-monitoring and the individual self-steam. This review allows to propose researches for the development of a more strong brazilian knowlegde about the interview validity in the personel selection context, by studying it's relation with the use of IM tatics.

122 |

Key words: interview, selection, impression management.

Uma das atividades mais frequentes dos psicólogos organizacionais no Brasil é a seleção de pessoal. Nesse contexto, uma técnica de seleção largamente utilizada é a entrevista, pois ela é considerada uma estratégia essencial para o levantamento de informações sobre os candidatos, muitas vezes base principal da tomada de decisões dos selecionadores. Ao contrário da frequente prática da seleção nas organizações, a psicologia organizacional brasileira pouco produz de conhecimento sistemático sobre a seleção nas organizações, tornando urgente a atualização desses conhecimentos na área organizacional brasileira (Pereira, Primi, & Cobêro, 2003). E, se considerada a pesquisa sobre a validade da entrevista como uma ferramenta de seleção, essa produção é ainda mais reduzida e incipiente. Um aspecto-chave para a validade da entrevista como técnica de seleção nas organizações diz respeito aos processos psicossociais do contexto de seleção e, nesse particular, o processo de gerenciamento de impressão (GI) é de extrema relevância na dinâmica da entrevista. Por se tratar de um processo de manejo sobre como as percepções são construídas no contexto da entrevista, considera-se relevante a investigação sistemática dos diferentes aspectos do GI, como as peculiaridades culturais do uso do GI em nossa realidade sociocultural e organizacional e as relações com o formato das entrevistas. GI nas organizações e, mais especificamente, em processo seletivo, é um campo rico para futuras pesquisas (Grisci & Carvalho, 2004). Destarte, este artigo tem como objetivo principal descrever a relação desse fenômeno com a validade de entrevista de seleção, bem como elucidar propostas de pesquisas relacionadas com o tema.

123

Igualmente designado como autoapresentação, o GI é entendido por Goffman (2002) como a forma pela qual o indivíduo se apresenta e expõe suas atividades a outras pessoas em situações cotidianas. Ou ainda como os meios pelos quais o sujeito conduz e regula a impressão que os outros formam a seu respeito, bem como as coisas que pode ou não fazer, enquanto se apresenta diante deles. Outros pesquisadores se referem ao gerenciamento de impressão como um conjunto de comportamentos adotados pelo indivíduo voltados para influenciar a maneira como os outros o percebem (Bolino & Turnley, 1999; Ellis, Bradley, West, & DeShon, 2002; McFarland, Ryan, & Kriska, 2003).

O GI tem como principais funções influenciar outras pessoas, reforçar a identidade pessoal e manter a autoestima, o que proporciona ao indivíduo emoções positivas (Leary, 1996). A influência interpessoal, segundo Jones e Pittman (1982, *apud* Leary, 1996), mantém ou aumenta o poder de um indivíduo sobre o outro, na medida em que o influencia em suas decisões. Assim, na maioria dos casos, as pessoas gerenciam sua impressão devido à crença de que resultados importantes podem vir do indivíduo ou do grupo com o qual interage.

Para o mesmo autor, ao experimentar emoções negativas em relação a uma autoapresentação mal sucedida, mesmo que não lhe traga consequências, a autoestima do indivíduo tende a diminuir. Por outro lado, as autoapresentações bem

sucedidas aumentam a autoestima do indivíduo, que experimenta reações positivas e reforçadoras. Essa é uma das razões pelas quais as pessoas se preocupam em gerenciar sua impressão em situações em que, *a priori*, isso não seria necessário. Outra razão para isso é que o GI ajuda na construção e manutenção da identidade do indivíduo. Assim, se as pessoas percebem alguém como detentor de características de professor, por exemplo, é maior a probabilidade de o indivíduo acreditar que realmente possui tais características.

Ao discutirem a respeito da influência da autoestima sobre o GI, Schlenker e Weigold (1992) destacam a autoglorificação, processo no qual as pessoas encenam para maximizar e manter a autoestima, bem como para se autovalorizar. Os autores propõem que, se usada moderadamente, a autoglorificação permite ao indivíduo sentir-se bem sobre si mesmo e mostrar-se bem para os outros. Outro fator apontado pelos autores é a autoconsistência, que traduz a tendência de o indivíduo criar ambientes, mentais ou não, que deem consistência às suas próprias concepções, positivas ou negativas.

A última função do GI é a regulação das emoções do indivíduo. Essa regulação se dá, segundo Leary (1996), quando, ao sentir-se ansioso, depressivo ou tenso, o indivíduo sente a necessidade de falar com alguém, controlando, assim, suas emoções negativas. As táticas de autoapresentação podem reduzir emoções negativas, além de promover as positivas. Ao apresentar imagens de si mesmo para outros e obter reações favoráveis, o indivíduo se sente melhor.

124

Além dessas funções do GI, Leary (1996) sublinha que o grau de GI é influenciado pela motivação do indivíduo. Para o autor, são três os fatores que motivam o uso da autoapresentação: (1) a relevância do GI para o alcance do objetivo pessoal; (2) o valor atribuído pelo indivíduo ao objetivo almejado; e (3) a discrepância entre a imagem almejada e a atual.

Sobre a relevância do GI para alcançar objetivos pessoais, o autor destaca que o determinante do nível de importância é a publicidade do comportamento. Quanto mais público for o comportamento do indivíduo, mais relevante isso será para sua imagem pessoal e, conseqüentemente, mais motivado a gerenciar sua impressão o indivíduo estará. Outra variável que influencia no nível de relevância é a dependência, que diz respeito a quanto o resultado do indivíduo depende do julgamento que outras pessoas fazem dele. Assim, as pessoas se sentem mais motivadas a controlar como são percebidas pelo outro, principalmente quando o *outro* é o chefe, o professor, e até mesmo o entrevistador, no caso de uma entrevista para emprego.

O segundo fator motivador do GI diz respeito ao valor atribuído pelo indivíduo ao seu objetivo. Três elementos definem a importância do objetivo: (a) a avaliação dos recursos, (b) as características do alvo e (c) a necessidade de ser aprovado pelo outro. O primeiro diz respeito à escassez de recursos como precursora da importância do objetivo. Por exemplo, as pessoas tendem a

gerenciar mais sua impressão quando a concorrência é maior em processos seletivos. O segundo elemento está associado a alvos com características desejáveis, de modo que quanto mais apreciamos o outro, maior a probabilidade de gerenciar a impressão para mostrar que é detentor de características desejáveis.

O terceiro elemento destaca que certos indivíduos, sob certas condições, precisam de uma aprovação dos outros, e há, ainda, aqueles que temem a desaprovação dos outros. Portanto, em ambos os casos, o indivíduo tende a ser mais motivado a gerenciar sua impressão. Já o terceiro fator diz respeito ao grau de discrepância entre a imagem desejada e a real. Logo, quando o indivíduo percebe que não está atingindo seus objetivos com o uso de determinadas táticas de GI, a sua motivação para gerenciar impressão é maior, se comparada com a daquele indivíduo que percebe que está produzindo a impressão que deseja. Bozeman e Kacmar (1997) complementam, à luz da Teoria Cibernética da comunicação, que essa percepção se dá por meio do *feedback* (do próprio alvo ou do ambiente), que sinaliza a discrepância entre o objetivo (emitir determinada impressão) e a realidade (se conseguiu ou não que o alvo o percebesse daquela maneira). Esse processo é cíclico e permite explicar como o organismo funciona durante todo o tempo, além de permitir reconhecer que o comportamento do indivíduo altera ou afeta o ambiente com o qual interage, e vice-versa.

No contexto dos antecedentes motivacionais do GI o automonitoramento joga um papel central. Snyder (1974, *apud* Delery e Kacmar, 1998) define automonitoramento como a capacidade de o indivíduo monitorar o ambiente de forma a notar ou captar dicas sobre como está sendo percebido e avaliado pelo outro. Desse modo, é esperado que indivíduos que tenham maior capacidade de monitoramento poderão mostrar impressões que lhe serão mais convenientes para se autoapresentarem de forma mais favorável possível, de acordo com sua percepção do ambiente (Leary, 1996).

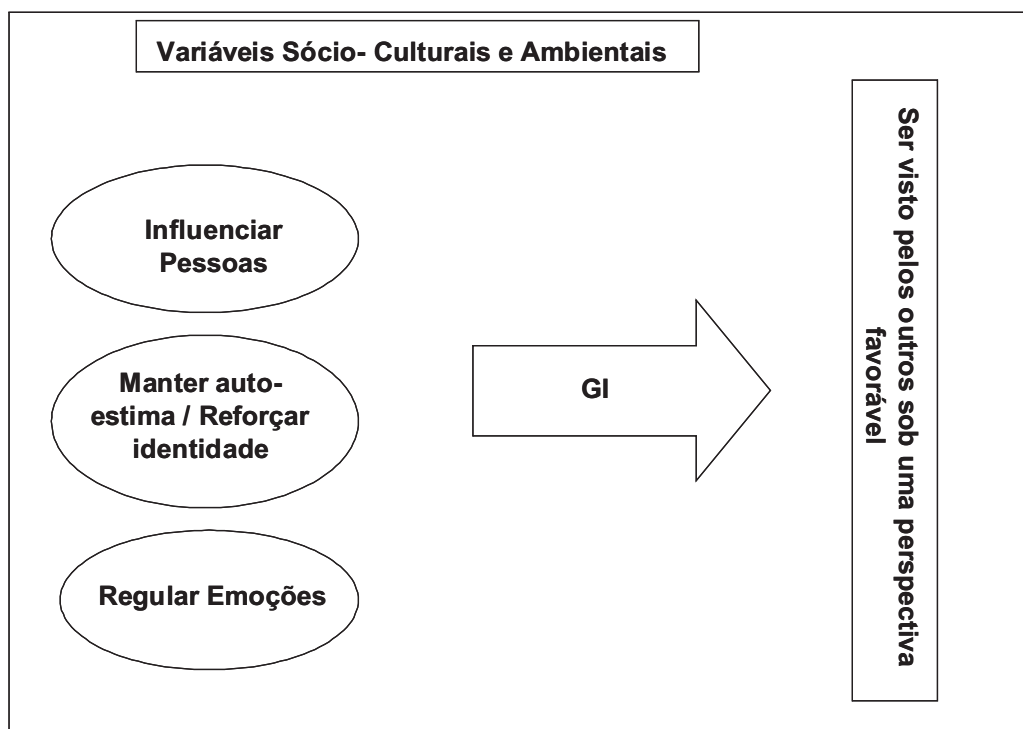
Além do automonitoramento, Delery e Kacmar (1998) entendem que o *locus* de controle é outro fator que influencia na motivação do indivíduo em gerenciar impressões. O *locus* de controle diz respeito à crença do quanto o indivíduo tem controle sobre algum evento ou resultado. Assim, quanto mais interno for o *locus* de controle, mais o indivíduo tende a acreditar que possui controle sobre determinado resultado. Dessa forma, espera-se que pessoas com *locus* de controle interno façam mais uso das táticas de gerenciamento de impressão.

Fatores socioculturais e ambientais são igualmente antecedentes do GI. Bilbow (1997) apresenta um modelo transcultural de gerenciamento de impressão que inclui fatores compartilhados em uma mesma cultura, como *status* social, gênero, origem étnica, língua de origem, personalidade, idade, nível de educação. De acordo com Pandey (1986 *apud* Zaidman e Drory, 2001), o

gerenciamento de impressão é mais comum em sociedades em que há oportunidades econômicas e políticas limitadas. Esse resultado recebe apoio de pesquisas empíricas que comprovam que hispânicos e negros, nos Estados Unidos, utilizam mais táticas de gerenciamento de impressão que os brancos desse país, dando respostas socialmente desejáveis em entrevistas e em questionários (Zaidman & Drory, 2001).

Resumindo, o GI tem como principais antecedentes a necessidade de o indivíduo influenciar pessoas, de manter sua autoestima, de modo a reforçar sua identidade, e de regular suas emoções. Para que o indivíduo possa ser visto sob uma perspectiva favorável, ele faz uso de táticas de auto-apresentação, o que dependerá do grau de motivação para tal e das variáveis sociais e culturais envolvidas.

Figura 1: Processo de GI: seus antecedentes e sua consequência.



126

Considerando GI como um fenômeno social que ocorre nas organizações (Giacalone & Rosenfeld, 1989), as táticas utilizadas são influenciadas pelas seguintes variáveis organizacionais: características referentes à estrutura, normas, regras e cultura organizacional; características demográficas e as condições socioeconômicas; e a cultura nacional, incluindo seu valores e suas normas (Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Compreender seus antecedentes no contexto organizacional permite melhor entendimento acerca das estratégias e das consequências comportamentais dos empregados e empregadores (Delery & Kacmar, 1998; Snyder & Copeland, 1989).

Desse modo, o uso das táticas de GI tem sido estudado em diversos âmbitos

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

Considerando que a entrevista é um procedimento central e frequentemente utilizado em processos seletivos no Brasil (Godoy & Noronha, 2005), o GI é um aspecto central no processo seletivo. Podendo ser realizada em grupo ou com um indivíduo, a entrevista é caracterizada na literatura como estruturada, não estruturada ou semiestruturada (Silva, Macêdo, Rebouças e Souza, 2006), ou ainda como fechada e aberta (Bleger, 1995). O que distingue esses tipos de entrevistas é o tipo das perguntas que são feitas, de modo que a estruturada (ou entrevista fechada) é composta por um determinado conjunto de questões sobre áreas definidas de conteúdo (Craig, 1991), obrigatoriamente previstas e ordenadas (Bleger, 1995). Diferentemente da entrevista fechada, a modalidade aberta ou a não estruturada permite que o entrevistador coloque livremente suas questões ao entrevistado (Bleger, 1995).

O foco aqui será dado à entrevista individual, pois nela o candidato à vaga e o entrevistador participam de processos recíprocos de GI, pois ambos se preocupam em produzir impressões positivas para alcançar o objetivo almejado (Bozeman & Kacmar, 1997; Passuello & Ostermann, 2007; Rosenfeld, 1997). Autores entendem que as informações trocadas durante uma entrevista serão mediadas pelo monitoramento do ambiente realizado pelo candidato, que procura responder aquilo que lhe é perguntado e fazendo uso de táticas de GI para atingir seu objetivo (Delery & Kacmar, 1998; Ellis et al., 2002; McFarland et al., 2003; Pulakos & Schmitt, 1995; Rosenfeld, 1997; Schlenker & Weigold, 1992; Tsai, Chen, & Chiu, 2005).

Acerca desse monitoramento, Snyder e Copeland (1989) argumentam que os indivíduos mais atentos às dicas do entrevistador e decididos a responder o que ele quer ouvir – mesmo com uma resposta não compatível com aquilo que realmente pensam – possuem maior nível de automonitoramento e acabam utilizando com maior frequência táticas de GI. Por outro lado, indivíduos com baixo nível de automonitoramento tendem a mostrar autoimagens condizentes com sua personalidade, demonstrando melhores resultados em entrevistas nas quais as tarefas envolvidas no cargo estejam de acordo com suas crenças e atitudes pessoais.

Quanto às táticas de GI em entrevista de seleção, a literatura tem reconhecido dois tipos: assertivas e defensivas. Dentre as assertivas, quatro

subtipos se destacam. O primeiro é a insinuação ou engraçamento, que tem como propósito produzir impressões de maior atratividade e apreciação pelo outro. O segundo é a autopromoção, que consiste em enaltecer comportamentos que produzam a impressão de competência em relação às habilidades gerais e específicas exigidas pela profissão (J. R. C. Mendonça & Amantino – de-Andrade, 2003; J. R. d. C. Mendonça & Andrade, 2002). Ellis et. al. (2002) ainda propõem uma subdivisão das táticas de autopromoção em: pronunciamentos de autopromoção (*i.e.* produção de impressão de qualidades ou características positivas), auto-reconhecimento (*i.e.* o entrevistado traz para si a responsabilidade por determinado evento, mesmo que não haja mérito em tal resultado), autovalorização (*i.e.* responsabilidade que o entrevistado toma para si pelo resultado de algum evento, num feito supervalorizado pelo candidato e desvalorizado pela maioria das pessoas) e superação de obstáculos (*i.e.* descrição de eventos em que o indivíduo demonstra sua habilidade em resolver problemas e ultrapassar barreiras). A terceira tática é de intimidação, e ela tem como propósito produzir temor em outras pessoas, através de uma identidade que oferece perigo e que é capaz de prejudicar o outro caso sua ordem não seja obedecida. A tática de exemplificação tem como objetivo gerenciar as impressões de integridade, autossacrifício e valor moral. E, finalmente, na tática de suplicação, o sujeito tira partido de sua própria fraqueza para influenciar os outros. Nesse caso, segundo Mendonça e Amantino de Andrade (2002), busca-se ativar a norma de responsabilidade social, para que a pessoa seja auxiliada na aquisição das habilidades e conhecimentos que lhe faltam.

Com relação às táticas defensivas, os autores destacam quatro tipos: explicações, retratação, autossabotagem e desculpas. As explicações constituem a maneira pela qual o indivíduo se desfaz de alguma situação embaraçosa, em busca da restauração de sua reputação. A retratação consiste em explicações anteriores a uma ação embaraçosa, a fim de preservar a imagem da pessoa. A autossabotagem diz respeito à previsão de um possível fracasso de determinada atividade. A idéia é que o indivíduo preserve seu senso de responsabilidade sobre a atividade, caso algo aconteça de errado. A tática de desculpa se dá com o posterior reconhecimento da completa ou parcial responsabilidade por comportamento ou situação indesejável.

Além de identificar os tipos de táticas utilizadas, alguns pesquisadores estudam o impacto do gerenciamento de impressão nas entrevistas de emprego. Há certo consenso de que o menor impacto das táticas de gerenciamento de impressão nas entrevistas garante um índice maior de validade dessa técnica (Campion, Palmer, & Champion, 1997; Tsai et al., 2005). Aqui, validade está sendo compreendida como o grau em que o instrumento de fato mede o que se propõe a medir (Pasquali, 2001). Em entrevistas de seleção, a validade de critério é fundamental e pode ser aferida por meio de indicadores de sucesso no trabalho

dos candidatos selecionados, como as avaliações de desempenho dos supervisores (Robertson, Bartram, & Callinan, 2002). Sendo a fidedignidade entendida por Urbina (2007) como a capacidade de o instrumento medir sem erro o fenômeno, Ellis, et. al (2002) sugerem que, nas entrevistas de seleção, a fidedignidade pode ser obtida por meio do nível de concordância entre entrevistadores.

Um maior índice de fidedignidade e validade da entrevista pode ser obtido pelo aumento de seu nível de padronização (Mc Daniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994), de modo que a entrevista estruturada pode obter o mesmo nível de validade de três dentre quatro entrevistas não estruturadas (Sackett & Lievens, 2008).

Apesar de Mc Daniel et.al. (1994) afirmarem que, em sua meta-análise, não houve diferença significativa na validade das entrevistas não estruturadas e as estruturadas (.33 e .44., respectivamente), Schimdt e Hunter (1998) destacam que o coeficiente de validade de uma entrevista estruturada é 0,51, enquanto o coeficiente de validade de entrevista não estruturada é 0,38. Champion, et.al. (1997) também apontam que a validade de entrevistas não estruturadas é menor (entre 0,14 e 0,33) que a das entrevistas estruturadas (entre 0,35 e 0,62), bem como Conway, Goodman e Jako (1995), que encontraram o índice 0,67 em entrevista estruturada, 0,56 em entrevista semiestruturada e o índice de 0,34 em entrevista não estruturada. Uma explicação plausível para a validade da entrevista de formato padronizado é o menor impacto que as táticas de GI têm sobre elas (Ellis et al., 2002).

Além da estrutura, os tipos de questões podem influenciar a validade da entrevista, tendo em vista sua relação com a incidência das táticas de GI, conforme sugerido pelos autores supracitados. De um modo geral, as questões que compõem a entrevista estruturada podem ser de dois tipos: (a) situacionais, focadas em comportamentos anteriores, focadas no *background* e, por fim, focadas em conhecimentos exigidos pelo cargo (Champion et al., 1997).

Ellis et. al. (2002) apontam que a tática de engraçamento é mais utilizada em perguntas situacionais, enquanto que táticas de autopromoção são mais recorrentes em perguntas baseadas na experiência anterior de trabalho. Os autores ainda sublinham a baixa validade das perguntas situacionais. Para eles, o motivo é o fato de os candidatos utilizarem a tática de engraçamento em situações não relacionadas com as de trabalho, desencadeando maior efeito na avaliação dos entrevistadores. Esse efeito é menor em se tratando de táticas de autopromoção utilizadas em questões baseadas em experiência de trabalho. Portanto, os pesquisadores concluem que perguntas situacionais diminuem a validade de uma entrevista estruturada, pois o desempenho do candidato no cargo pode não corresponder ao observado na entrevista. Dessa forma, o desempenho tem sido objeto de estudos diversos, como consta na revisão feita

por Borman, Hanson e Hedge (1997).

Sob essa perspectiva, Schmidt e Hunter (1998) constataam que a performance no trabalho possui relação preditora quando provas ou testes de conhecimentos gerais são utilizados juntamente com a entrevista.

Relacionando o desempenho com o GI, Viswesvaran, Ones e Hough, (2001) procuraram verificar a sua validade preditiva em relação a certas facetas do desempenho no trabalho de chefias, no qual a interação com indivíduos é importante e dura por muito tempo. Os autores constataam que há pouca evidência de que a escala de gerenciamento de impressão prediz desempenho no trabalho. Entretanto, eles ressaltam que outros tipos de ocupação devem ser estudados, como os vendedores, dos quais é exigida uma curta interação pessoal.

Não obstante, ainda convém destacar que não somente a estrutura da entrevista e os tipos de questões a serem utilizados influenciam o seu grau de validade. Fear (1978, *apud* Torres, 1991) diferencia dois erros comuns nas entrevistas, que também são responsáveis pela sua baixa validade de critério e da sua baixa fidedignidade, que são: o erro de gancho e o de halo. O erro de gancho diz respeito à classificação dos candidatos pela aparência física, o que cria uma idéia pré-concebida e embasa julgamentos em dados não confiáveis. Já o erro de halo refere-se à situação em que o entrevistador avalia o candidato com base em um só traço, desconsiderando traços específicos, o que garante maior objetividade. Apesar da baixa validade de sua predição sobre o desempenho, a entrevista pode ser analisada como o único método que permite ao selecionador maior confiança nos resultados finais, visto que podem ser observadas características como rapidez de reação e expressão verbal, além do componente físico do candidato para desempenhar as funções exigidas pelo cargo. Se bem conduzida, a entrevista pode ratificar as demais informações do candidato obtidas através de aplicação de testes e do exame curricular (Álvares, 1989, *apud* Torres, 1991).

É certo que o uso indevido da entrevista de seleção (ou de qualquer outra técnica) pode gerar sérias implicações para as organizações, tendo em vista as despesas organizacionais com o processo de recrutamento e seleção (que chegam a custar até 150% do salário da vaga). Há ainda os custos administrativos da admissão, no que se refere às obrigações impostas pela legislação (exames médicos, por exemplo), os custos com treinamento e, no caso de demissão, todos os valores pagos na rescisão e o início de um novo processo de admissão. O resultado sugere que um funcionário admitido e depois demitido em seis meses pode custar, incluindo os encargos que incidem sobre a folha de pagamento, quase duas vezes o que a organização pagou para ele em salário (O custo do Turnover, 2005). Em uma pesquisa britânica, Robertson, et.al (2002) estimam que o valor monetário de um desvio de performance de empregados equivale a 40% do salário médio do respectivo cargo. Ainda segundo os autores, as práticas

de recursos humanos em empresas britânicas de manufatura compõem 19% da variação de lucratividade entre uma empresa e outra.

Logo, é de suma importância o desenvolvimento de estudos sobre entrevista de seleção, sua validade e, conseqüentemente, o impacto do gerenciamento de impressão no processo de tomada de decisão, a fim de que as pessoas certas sejam selecionadas para as ocupações corretas.

Temas de Pesquisa

Nesta seção, serão sugeridos assuntos a serem estudados por pesquisadores no Brasil com o principal objetivo investigar sobre o uso das táticas de gerenciamento de impressão no contexto de entrevista de emprego, conforme importância salientada por autores nacionais (Grisci & Carvalho, 2004; Passuello & Ostermann, 2007) e estrangeiros (Dipboye, Gaugler, Hayes, & Parker, 2001; Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002; McFarland et al., 2003)

Validade preditiva de táticas de Gerenciamento de Impressão em entrevistas de seleção

A fim de melhor compreender o grau de predição da entrevista, pesquisas devem sistematizar o conhecimento acerca das táticas utilizadas de acordo com o contexto no qual a seleção ocorre. Reflexões sobre a diferença entre táticas utilizadas durante seleção externa ou interna, e se elas predizem o comportamento do indivíduo na organização são variáveis fundamentais para se avaliar um dos aspectos que influenciam na validade de critério dessa técnica.

Dessa forma, no que tange à utilização dessas táticas nas entrevistas no contexto brasileiro, Silveira (2002 *apud* Passuello e Ostermann, 2007) destaca que o candidato tende a utilizar diversas formas para expressar feitos positivos ou idéias positivas sobre si (como, por exemplo, ter sido promovido, estar na profissão por vocação, ter permanecido no emprego por grande espaço de tempo, dentre outros). Grisci e Carvalho (2004) ainda enfatizam que as táticas mais utilizadas pelos candidatos à média gerência de uma empresa, durante a entrevista, são: autopromoção, insinuação e exemplificação. Já no âmbito de pesquisas fora do Brasil, Delery e Kacmar (1998) definem as principais táticas utilizadas pelos candidatos: a autovalorização, o autorreconhecimento e a autopromoção, enquanto que Stevens e Kristof (1995) quantificaram a utilização de táticas de autopromoção e engraçamento e detectaram maior quantidade daqueles tipos de táticas.

Quando realizada em diferentes regiões do país, essa pesquisa pode

elucidar se há diferenças regionais na utilização dessas táticas, além de relacioná-las às variáveis culturais subjacentes. Nesse sentido, julga-se relevante o empreendimento de estudos que possam:

1. Descrever os tipos de táticas de gerenciamento de impressão utilizados pelos candidatos em entrevista de emprego ou de promoção.
2. Verificar compatibilidade entre as táticas de GI utilizadas em entrevistas de seleção interna com os dados obtidos em análises de desempenho anteriores.

Táticas de Gerenciamento de Impressão, grau de estruturação da entrevista e tipos de questões utilizados

O uso de táticas de gerenciamento de impressão pode ser relacionado, ainda, com a estrutura utilizada na entrevista. A literatura demonstra que, nas entrevistas não estruturadas, há menor controle sobre efeitos do gerenciamento de impressão do que em entrevistas estruturadas, o que pode torná-las psicometricamente mais válidas (Motowidlo et al., 1992).

As entrevistas baseadas em questões que remetem à experiência passada do candidato demonstram ser mais válidas, se comparadas às questões situacionais, devido ao baixo impacto das táticas de gerenciamento de impressão (Ellis et al., 2002; McFarland et al., 2003; Pulakos & Schmitt, 1995; Tsai et al., 2005).

Procurando testar a hipótese de que perguntas com foco na realização esperada (ou no produto) possuem maior fidedignidade que àquelas centradas no comportamento (Gilbert, 1978 *apud* Torres, 1991), a pesquisa brasileira realizada por Torres (1991) testa a confiabilidade de entrevistas estruturadas compostas por perguntas e respostas comportamentais e com foco no produto. A pesquisa detectou não haver diferença significativa entre seus graus de confiabilidade, mas notou-se maior segurança por parte dos sujeitos da pesquisa que basearam suas decisões nas entrevistas estruturadas em termos de realizações esperadas. Os tópicos a serem investigados sobre esse tema são:

- Relacionar o tipo de estrutura de entrevista (estruturada, semiestruturada e aberta) com as táticas de GI utilizadas.
- Descrever as táticas mais utilizadas em cada tipo de questão e sua possível relação com o grau de confiabilidade e de validade.

Influência do comportamento do entrevistador no entrevistado

Além de estudar o uso de táticas de gerenciamento de impressão dos candidatos e seus efeitos no processo seletivo, Delery e Kacmar (1998) mostram que o comportamento do entrevistador também tende a influenciar o comportamento verbal e não verbal dos candidatos, e, por sua vez, suas táticas de gerenciamento de impressão. Assim, quanto mais hábil for o entrevistador em comunicar-se, maior sua experiência como entrevistador e seu conhecimento em

relação à organização, menor será a probabilidade de o candidato utilizar a tática de autopromoção.

Os seguintes tópicos de pesquisa são relacionados a esse tema:

- Investigar como os fatores ligados ao entrevistador (como idade, experiência e treinamento prévio) exercem influência na utilização de táticas de gerenciamento de impressão por parte do candidato.
- Verificar o impacto dessas táticas na confiabilidade de cada entrevista.

Gerenciamento de Impressão e variáveis psicossociais.

Considerando a pesquisa de Delery e Kacmar (1998), os autores concluem que é maior a probabilidade de a pessoa com alto nível de autoestima engajar táticas de autoapresentação, se comparada com aquelas pessoas com menor nível de autoestima, devido ao sentimento favorável e reforçador desse comportamento. Dessa forma, os seguintes temas podem ser estudados no que diz respeito à relação entre autoestima e gerenciamento de impressão em contexto de seleção de pessoal:

- Comparar níveis de autoestima com o uso de táticas de gerenciamento de impressão.
- Relacionar os tipos de táticas de gerenciamento de impressão e o nível de autoestima.
- Verificar quais são as consequências do uso de táticas para os indivíduos com alta autoestima.

133

Além da variável autoestima, o automonitoramento vem rendendo pesquisas, como a de Snyder e Copeland (1989), nas quais os autores concluem que indivíduos com alto nível de monitoramento possuem maior probabilidade de gerenciar a sua impressão de acordo com o que o ambiente lhes pede, ou ainda, como sugerido por Leary (1996), maior a probabilidade de mostrar as impressões que sejam mais convenientes para sua autoapresentação. Desse modo, os seguintes temas de pesquisa são apontados:

- Relacionar os níveis de monitoramento de impressão com a utilização de táticas de gerenciamento de impressão em uma entrevista de seleção.
- Verificar quais são as táticas mais utilizadas em cada nível de automonitoramento e de monitoramento de impressão.

Em sua pesquisa sobre os efeitos do locus de controle em entrevistas de seleção, Silvester, Anderson, Gough, Anderson e Mohamed (2002) detectaram que todos os entrevistadores que possuem maior locus interno tenderam a avaliar os candidatos positivamente. Já os entrevistadores que foram considerados com maior locus externo tenderam a ressaltar atribuições não controláveis dos candidatos que elogiavam. Nesse sentido, os seguintes tópicos são sugeridos:

- Relacionar o locus de controle dos entrevistadores com o tipo de avaliação que eles realizam dos candidatos.
- Comparar a avaliação dos entrevistadores com dados de desempenho no cargo.

Considerações finais

De forma a contribuir para a literatura de GI no Brasil e seu estudo no contexto organizacional da entrevista de seleção de pessoal, este artigo se propôs a apresentar evidências empíricas da importância do estudo de variáveis psicossociais nesses procedimentos. Como os assuntos a serem estudados não se esgotam neste artigo, essa agenda procura motivar pesquisadores e organizar ações de pesquisa para a investigação da influência de fenômenos psicossociais em entrevistas de seleção. A sua principal função é vislumbrar temas a serem pesquisados sobre GI em procedimentos organizacionais, principalmente no que diz respeito às pesquisas na área de seleção de pessoal, visto que a essa área é dada pouca atenção no Brasil, apesar de sua relevância prática para os profissionais de recursos humanos.

134 |

Portanto, conceitos e pesquisas são descritos aqui para destacar o caráter prático e emergencial desses estudos, de modo a garantir maior confiabilidade e validade às entrevistas como instrumentos de processos seletivos, estratégia invariavelmente utilizada pelos profissionais de gestão de pessoas.

Referências

- Bleger, J. (1995). A Entrevista Psicológica: seu emprego no Diagnóstico e na investigação. *Em Temas de Psicologia: Entrevista e Grupos* (pp.9-41). Ed.: Martins Fontes.
- Bilbow, G. T. (1997). Cross-Cultural Impression Management in the multicultural workplace: The special case of Hong Kong. *Journal of Pragmatics* 28, 4, 461-487.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2, 2, 187-206.
- Borman, W.C., Hanson, M.A. & Hedge, J.W. (1997). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 48, 299-337).
- Bozeman, D. P., & Kacmar, M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organization, Behavior and Human Decisions Processes*, 69, 1, 9-30.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A Review of Structure in the Selection Interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Conway, J. M., Goodman, D. F., & Jako, R.A. (1995). A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selections Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 5, 565-579.
- Craig, R.J. (1991). Processo Clínico de Entrevista. Em *Entrevista Clínica e Diagnóstica*. (pp 25-43). Porto Alegre: ARTMED.
- Delery, J. E., & Kacmar, K. M. (1998). The Influence of Applicant and Interviewer Characteristics on the use of Impression Management. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 18, 1649-1669.
- Dipboye, R. L., Gaugler, B. B., Hayes, T. L., & Parker, D. (2001). The Validity of Unstructured Panel Interviews: More than Meets de Eye? *Journal of Business and Psychology*, 16, 1, 35-49.
- Ellis, A. P. J., Bradley, J., West, A. M. R., & DeShon, R. P. (2002). The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, 1200-1208.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1989). *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Godoy, S. L., & Noronha, A. P. P. (2005). Instrumentos Psicológicos Utilizados em Seleção Profissional. *Revista do Departamento de Psicologia – UFF*, 17, 1, 139-159.
- Goffman, E. (2002). *A representação do eu no cotidiano* (M. C. S. Raposo, Trad. 12ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Grisci, C. L., & Carvalho, M. L. (2004). Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 24, 2, 72-85.

- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity. *Journal of Management*, 28, 1, 27-46.
- Leary, M. R. (1996). *Self - Presentation. Impression Management and Interpersonal Behavior* (1ª ed.). United States of America: Westview Press.
- Mc Daniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 599-616.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., & Kriska, S. D. (2003). Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods. *Journal of Management*, 29, 5, 641-661.
- Mendonça, J. R. C., & Amantino de Andrade, J. (2003). Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *RAE*, 43, 1, 36-48.
- Mendonça, J. R. C. d., Vieira, M. M. F., & Santo, T. M. V. E. (1999). Gerenciamento de Impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. Em *XXIII Encontro da ANPAD*.
- Mendonça, J. R. d. C., & Andrade, J. A. d. (2002). Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressão em busca de Legitimidade Organizacional através do Gerenciamento da Imagem Corporativa. Em *II Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife, Brasil.
- Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R., et al. (1992). Studies of the Structured Behavioral Interview. *Journal of Applied Psychology*, 77, 5, 571-587.
- O custo do Turnover*. (2005) Retirado em 9/11/2007), no World Wide Web: www.grupisa.com.br/site/index.php?id=17&backPID=17&tt_news=45
- Pasquali, L. (2001). Parâmetros Psicométricos dos Testes Psicológicos. Em L. Paquali (Ed.), *Técnicas de Exame Psicológico - TEP* (1ª ed., Vol. 1). São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda. Conselho Federal de Psicologia.
- Passuello, C. B., & Ostermann, A. C. (2007). *Gerenciamento de Impressão em Entrevista de Seleção: Aplicações da Análise da conversa Etnometodológica em Recursos Humanos*. Em *XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de Testes Utilizados em Seleção de Pessoal segundo Recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*, 5, 2, 83-98.
- Pulakos, E. D., & Schmitt, N. (1995). Experience – Based and Situational Interview Questions: Study of Validity. *Personnel Psychology*, 48, 2, 289-308.

- Robertson, I., Bartram, D., & Callinan, M. (2002). Personnel Selection and Assessment. Em P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5 ed., pp. 100-152): London: Penguin Books.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression Management, Fairness, and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*, 16, 8, 801-808.
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 16, 11-16.32.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal Processes involving Impression Regulation and Management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 2, 262-274.
- Silva, G.R.F., Macêdo, K.N.F., Rebouças, C.B.A & Souza, A.M.A (2006). Interview as a Technique of Qualitative Research - A Literature Review. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5, 2. Retirado em 10/02/2009), no World Wide Web : <http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/viewArticle/382/88>
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M., Anderson, N. R., & Mohamed, A. R. (2002). Locus of Control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1, 59-76.
- Snyder, M., & Copeland, J. (1989). Self-Monitoring Processes in Organizational Settings. Em R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology* 80, 5, 587-606.
- Torres, C. V. (1991). *Confiabilidade da entrevista de seleção estruturada com base em comportamentos versus realizações esperadas*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Tsai, W., Chen, C., & Chiu, S. (2005). Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews. *Journal of Management*, 31, 1, 108-125.
- Urbina, S. (2007). *Fundamentos da Testagem Psicológica*. Porto Alegre: Artmed.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of Organizational Politics: Organizational Politics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Viswesvaran,C.,Ones.D.S.,Hough.,L.M.(2001). Do Impression Management Scales in Personality Inventories Predict Managerial Job Performance Ratings? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 4, 277-289.
- Zaidman, N., & Drory, A. (2001). Upward impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 6, 671-690.
- Zaidman, N., & Drory, A. (2007). Impression Management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 290-308