

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO: DESAFIO NO PROCESSO DE SELEÇÃO

LUND, Mateus; BETEMPS, Guilherme¹; NOVO, Luciana Florentino²

¹Universidade Federal de Pelotas, Bacharelado em Administração; ²Universidade Federal de Pelotas, Departamento de Administração e Turismo. luciana_novo@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual presencia a existência de uma sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1989); realidade que conduz os indivíduos a aspirarem constantemente à melhoria de suas condições financeiras. Trata-se de uma meta de vida, a qual em geral torna-se possível, apenas, com o sucesso na esfera profissional. O ser humano inserido neste contexto é julgado por suas condições financeiras e pelo prestígio que o seu trabalho (emprego) é capaz de lhe conferir. Tais aspectos permitem perceber o papel de centralidade que o trabalho apresenta na vida dos sujeitos. Ratificando tal concepção, Piccinini e Tolfo (2007, p. 4) afirmam que: “Para que haja uma vida dotada de sentido, é necessário que o indivíduo encontre na esfera do trabalho o primeiro momento de realização”. Tanto é que a condição de desemprego pode acarretar em muito sofrimento, inclusive gerando problemas de ordem psicológica, como demonstram os estudos conduzidos por Sarriera e colaboradores (*apud* PEREIRA, DEL PRETTRE e DEL PRETTRE, 2008).

Procurando evitar tal situação, os indivíduos lançam-se na busca por um emprego capaz de conduzi-los à condição de “classe ativa”; participando, então, de processos seletivos permeados por testes, exames, preenchimento de formulários de emprego e entrevistas (BOHLANDER; SNELL e SCHERMAN, 2005), essas últimas sendo tidas como a técnica mais amplamente utilizada. Tais técnicas, por vezes, são aplicadas diretamente pelas empresas contratantes, por vezes encontram-se a cargo de terceiros (consultorias e agências de recursos humanos). Tal processo na atualidade é considerado como verdadeiro “funil”, exigindo a adequação do candidato ao que seria o modelo ideal de comportamento esperado. Existe assim, a demanda pelo “profissional ideal”, cujas características incluem aparência impecável, integridade, visão estratégica e de futuro, liderança, conhecimento da empresa [...] dentre outras (TEODÓSIO, GASPAS e RODRIGUES, 1997; ECHEVESTE et al., 1998 *apud* CARVALHO; GRISCI, 2003, p. 1).” Porém, como não há seres humanos que não possuam fraquezas e defeitos, tal exigência faz com que as pessoas tentem mascarar os seus “problemas” em uma situação de seleção. Diante dessa realidade, os candidatos acabam por buscar alternativas que permitam aumentar suas chances de conquistar uma oportunidade de inserir-se no rol de “pessoas produtivas”.

Neste contexto, emergem muitas bibliografias (sites, revistas, jornais, livros) e inclusive cursos abordando as mais diversas informações, visando orientar os candidatos na conquista de uma vaga no mercado de trabalho formal, ensinando como comportar-se e quais mensagens os mesmos devem transmitir ou ocultar no transcorrer do processo seletivo, destacadamente, por ocasião das entrevistas de seleção. Emerge assim, a ampla utilização do Gerenciamento da Impressão (GI), o qual diz respeito: “as várias maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais” (ROSENFELD, GIACALONE e RIORDAN, 1985; ROSENFELD, 1997 *apud* GRISCI; CARVALHO, 2004, p. 2), visando, dessa forma,

“atingir um determinado objetivo” (GOFFMAN, 1985; JONES e PITTMAN, 1982 *apud* GRISCI; CARVALHO; 2004, p. 2).

O GI, conforme chamado por teóricos que tem o tema como uma constante em suas agendas de estudos e pesquisas, na concepção de Amantino-de-Andrade e De Mendonça (2002, p.7) “pode também ser entendido como um processo de comunicação, no qual são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir determinada imagem ou impressão”, estando dentre as diversas técnicas utilizadas as estratégias de autopromoção, exemplificação, insinuação, suplicação e intimidação; e as táticas de autodescrição, exclusão, exposição de atitudes, justificativas, atribuições públicas, comportamento não verbal, associações sociais, concordância e o ambiente físico (ALMEIDA, 2004).

Desse modo, os estudos ligados à ocorrência de tal fenômeno, assumem destacada importância, visto tornar a função dos profissionais que atuam junto à atividade de seleção muito mais complexa e desafiante. Em vista disso, este trabalho **objetiva** verificar a ocorrência do uso do gerenciamento de impressão por candidatos submetidos a processos seletivos, bem como conhecer como os profissionais entrevistadores atuam de modo a contornar as dificuldades advindas de tal prática.

2 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa. Patton (1990) ao referir-se a esse tipo de pesquisa, menciona-a como sendo a que cultiva a mais útil das capacidades humanas: aprender a partir dos outros. Parte de um enfoque amplo que vai se tornando mais direto e específico no transcorrer da investigação. “Não almeja generalizar resultados que se obtém com o estudo, pretende obter generalidades, ideias, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas” (TRIVIÑOS, 2001, p. 83).

A pesquisa foi conduzida em uma consultoria de recursos humanos localizada na zona sul do Estado do Rio Grande do Sul, a qual foi escolhida em virtude da gama de empresas para as quais presta serviços, bem como a ampla variedade de cargos (todos os níveis hierárquicos), com os quais trabalha, em termos de prover pessoal capacitado para atuar em suas empresas clientes. A coleta de dados ocorreu mediante a aplicação de entrevista semiestruturada ao selecionador-chave da consultoria, o qual atua há mais de 10 anos na referida organização. A entrevista foi gravada e transcrita integralmente no intuito de captar todos os detalhes do discurso proferido, visando, assim atingir os objetivos propostos neste estudo. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, por meio de categorizações simples das respostas obtidas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados permitiu identificar-se que tal como proposto na literatura, o gerenciamento de impressão aparece de fato no cotidiano dos processos seletivos conduzidos pela consultoria, sendo a utilização de mentiras pelos candidatos, prática considerada capaz de atrapalhar substancialmente a condução do referido processo. Neste sentido, a entrevistada menciona que “Tem pessoas que não são sinceras, e eu acho que isso é o principal fator prejudicial [para o processo de seleção]”. Por isso, destaca a importância da experiência para os profissionais que atuam na realização de entrevistas, sendo fundamental para que

se possa identificar o gerenciamento de impressão, evitando assim o risco de haver uma contaminação por “falsas aparências”. Como estratégia para minimizar esta tentativa de convencimento por parte dos candidatos, e descobrir a verdade adota-se na consultoria a prática do uso de entrevistas mais longas, com duração que gira em torno de quarenta a cinquenta minutos, visto que, tal como mencionado na literatura que trata do tema, as pessoas estão preparadas para simular durante um determinado período (até vinte minutos); porém, quando a entrevista se estende a períodos mais longos, os indivíduos tendem a se contradizer, revelando, assim a verdade.

Quanto às estratégias e táticas de GI que a entrevistada identifica como sendo as mais adotadas pelos candidatos, as quais condizem com o proposto por Almeida (2004), foram mencionadas a utilização de autopromoção, autodescrição, exemplificação e insinuação, sendo destacada também a ocorrência da suplicação, a qual “ocorre mais em vagas operacionais”. Ou seja, quanto menor o nível de escolaridade exigido pela vaga a ser preenchida, maior tende a ser a ocorrência da suplicação por parte dos candidatos. A respeito disso a entrevistada enfatiza que o fator social não é considerado no processo seletivo, então algumas atitudes desesperadas durante a entrevista podem levar à imediata desclassificação do candidato, como é o caso expresso a seguir: “Um candidato que chora na minha frente é desclassificado automaticamente”, visto que a empresa contratante deseja um funcionário equilibrado emocionalmente. Pode-se assim, verificar que em situações como a descrita, o uso da GI acaba por prejudicar o candidato ao invés de beneficiá-lo.

No que se refere ao perfil das pessoas que mais se utilizam do gerenciamento da impressão, segundo a percepção da entrevistada, são: “As pessoas de primeiro emprego e os mais velhos tem uma maior tentativa de manipulação”, não aparentando existir uma maior predominância de tal prática pelos candidatos do sexo masculino ou feminino. Foi também, mencionado de modo enfático, a existência de uma forte correlação entre a insegurança e o uso de técnicas de gerenciamento de impressão, como constatado no trecho a seguir: “Quando tu és inseguro há uma maior tentativa de manipulação”.

Quanto aos motivos do uso do gerenciamento da impressão por parte dos candidatos em um processo de seleção, a mais destacada foi a chance de obter-se aprovação no processo seletivo, já que estes estão cada vez mais concorridos; devendo-se ainda acrescer o fato da situação social (de desemprego), e a importância do trabalho na vida das pessoas, conforme mencionado na fala que segue: “A situação de desemprego é muito delicada (...) ele [desempregado] fica de certa forma menosprezado no mundo, ele perde um pouco a sua identidade”.

Por fim, cabe destacar, ainda que não constitua em objetivo principal do presente trabalho, a tendência de no mundo atual o ato de gerenciar impressões estar sendo tão difundido, a ponto de estar adquirido um *status* de naturalidade; consideração que por vezes pode-se perceber, inclusive, no discurso da profissional entrevistada. Têm-se aí uma situação na qual [...] a adoção de estratégias e táticas de GI passa a ser encarada, pelos sujeitos, como algo natural, pois “já está na veia”, encontra-se “enraizado dentro da gente”, de tal modo que o GI passa a ser compreendido como um “processo camaleônico” (GRISCI; CARVALHO, 2004, p.10)¹.

¹ O trecho mencionado é de um dos indivíduos entrevistados, durante a pesquisa conduzida por Grischi e Carvalho, a respeito do gerenciamento de impressão.

4 CONCLUSÃO

Através do presente trabalho pode-se concluir que o gerenciamento de impressão é usado massivamente pelos candidatos a vagas de emprego, sobretudo, no momento da aplicação de entrevistas de seleção. Tal fato tem gerado uma crescente complexidade no papel dos selecionadores, os quais têm de desenvolver estratégias visando descobrir as “verdades” existentes por detrás da imagem apresentada. Porém, quando o uso de GI é identificado pelos selecionadores, acaba por resultar em prejuízo aos candidatos, os quais são imediatamente excluídos do processo seletivo.

5 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARVALHO, Maria L.; GRISCI, Carmem L. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. **RAE eletrônica**, 2003, vol.2, n.2.
- DE MENDONÇA, J. Ricardo; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de Impressões: em Busca da Legitimidade Organizacional. **RAE**, 2003, v. 43.
- GRISCI, Carmen L.; CARVALHO, Maria L. Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v.24, n.2, p. 72-85. 2004.
- PATTON, Michael Quinn. **Michael Evaluation & Research Methods**. Califórnia: SAGE, 1990.
- PEREIRA, Camila; DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda. Qual o significado do trabalho para as pessoas com e sem deficiência física? **Psico-USF**, v. 13, n. 1 v. 13, n. 1, p. 105-114, jan./jun. 2008.
- PILATI, Ronaldo; ARAÚJO; Maria E. Gerenciamento de Impressão nas Entrevistas de Seleção: Proposição de uma Agenda de Pesquisa. **rPOT**, Santa Catarina, v. 8, n.2, p. 121-138, 2008.
- RAMOS, Guerreiro Alberto. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- TOLFO, S. R.; PICCININI V. Sentidos e Significados do Trabalho: explorando variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Revista Psicologia e Sociedade**, Edição Especial 1, 2007, p.38-46.