



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

[rca.cse@contato.ufsc.br](mailto:rca.cse@contato.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Telles Pires Hallak, Rodrigo; Carvalho, José Luis Felício  
Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de  
estagiários e trainees  
Revista de Ciências da Administração, vol. 13, núm. 29, enero-abril, 2011, pp. 243-275  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273519438011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e *trainees***

*Rodrigo Telles Pires Hallak<sup>1</sup>*

*José Luis Felício Carvalho<sup>2</sup>*

### **Resumo**

Estágios profissionais e programas de trainees estão entre as modalidades mais importantes de ingresso no mercado de trabalho. Em processos seletivos para tais vagas, as dinâmicas de grupo são amplamente adotadas por empresas e consultorias de Recursos Humanos. Por constituir uma técnica vivencial, as dinâmicas desvelam a possibilidade de utilização de Gerenciamento de Impressões (GI) por parte dos candidatos. O presente estudo tem por objetivo identificar se estudantes de Administração recorrem a estratégias e táticas de GI ao participar desse tipo de seleção. A pesquisa buscou investigar também se, na visão dos candidatos, seus concorrentes e os próprios selecionadores valem-se do recurso. A parte empírica do estudo, que se seguiu a uma revisão de literatura com foco nos temas pertinentes, comportou uma pesquisa de base qualitativa conduzida a partir de um questionário respondido por estudantes matriculados em duas universidades do Rio de Janeiro. O tratamento dos dados seguiu o protocolo da análise de conteúdo. Como conclusão, sugere-se haver evidências do uso de GI em dinâmicas de grupo, não somente por parte dos candidatos, como também por parte das empresas contratantes. Há indícios de que a dinâmica pode ser percebida como processo injusto, que favorece candidatos mais afeitos a comportamentos teatralizados.

**Palavras-chave:** Processos de seleção. Gerenciamento de impressões. Autoapresentação. Dinâmicas de grupo.

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pelo Instituto de Administração e Gerência (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/Rio. End.: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea, Rio de Janeiro – RJ. CEP: 22451-900 – Brasil. E-mail: rohallak@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor Adjunto da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). End.: Av. Pasteur, 250 – Praia Vermelha, Rio de Janeiro – RJ. CEP: 22290-240 – Brasil. E-mail: zkcarvalho@hotmail.com.

Artigo recebido em: 04/06/2010. Aceito em: 22/11/2010. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Thomas G. Brashear.



Esta obra está sob a Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## I. Introdução

Cada vez mais disputados, os programas de estágios e de *trainees* costumam ser percebidos por estudantes como portas de entrada para o mercado de trabalho, e parecem significar também uma oportunidade de adquirir saber prático acerca do conhecimento teórico apreendido nas escolas de formação (OLIVEIRA; LEITE FILHO; RODRIGUES, 2007). Por outro lado, a acirrada disputa entre as empresas por jovens talentos (ALMEIDA, 2004) potencializa a exigência de que as organizações encontrem e contratem os candidatos mais aptos a ajudá-las a atingir seus objetivos (SANTOS; FRANCO; MIGUEL, 2003), ainda que o perfil declarado para tais vagas obedeça a desígnios estranhamente construídos.

De acordo com Pinto e Lemos (2006), as organizações contemporâneas buscam, nos jovens, indivíduos que apresentem capacidade de adaptação, traços de liderança, predileção por atuar em equipe, valores sólidos, aceitação a riscos e ao trabalho sob pressão, capacidade de abstração e concentração, habilidade de comunicação verbal e não-verbal, compreensão de tendências e processos globais, dentre muitos outros atributos. Em um processo seletivo baseado em dinâmicas de grupo para pessoas de pouca idade, em que se esteja procurando todas essas competências simultaneamente, parecem reduzidas as possibilidades de aprovação para os candidatos que optam por agir “naturalmente”. Tendo como meta o ingresso na organização, os

[...] candidatos tendem a apresentar características e atributos pessoais que julgam positivos e minimizar outros que sentem como inadequados, gerenciando, dessa forma, as impressões que entrevistadores [...] possam ter (PASSUELLO; OSTERMANN, 2007, p. 243).

Segundo Pereira, Primi e Côbero (2003), a dinâmica de grupo é a técnica mais utilizada por profissionais de seleção no Brasil. A dinâmica é uma técnica vivencial, que pressupõe a participação do sujeito em situações similares às situações que poderão ser encontradas no trabalho ou em situações nas quais se pretende evidenciar competências para o exercício da atividade (PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006). Sendo assim, as dinâmicas parecem bastante suscetíveis ao uso de gerenciamento de impressões (GI) ou autoapresentação, “[...] processo geral pelo qual as pessoas se comportam

de modos específicos para criar uma imagem social desejada” (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003, p. 39).

A despeito de pesquisadores brasileiros e estrangeiros terem conduzido estudos sobre a utilização de gerenciamento de impressões em entrevistas de seleção (por exemplo: CARVALHO; GRISCI, 2002; 2003; GRISCI; CARVALHO, 2004; PASSUELLO; OSTERMANN, 2007; SILVESTER *et al.*, 2002), aparentemente existe uma lacuna com relação a esforços de pesquisa que enfoquem o uso de GI em dinâmicas grupais. O presente estudo tem como objetivo principal identificar se os candidatos aos programas de estágio e de *trainee* fazem uso de GI em dinâmicas de grupo para tais vagas. Como objetivo secundário, espera-se conhecer as estratégias recorrentes de GI e a percepção dos candidatos sobre utilização de autoapresentação por seus concorrentes e pela própria empresa selecionadora.

## 2. Quadro Teórico Referencial

### 2.2 Programas de Estágios e *Trainees*: panorama e processos seletivos

Os programas de estágios profissionais e de *trainees* vêm ganhando importância em um mercado formal de trabalho cada vez mais seletivo e limitado (FARIA; FERREIRA; CARVALHO, 2008; OLIVEIRA; LEITE FILHO; RODRIGUES, 2007). Nesse contexto, ao mesmo tempo em que se multiplicam os discursos acerca da valorização do capital intelectual e do desenvolvimento de pessoas como fontes de vantagem competitiva, predominam os vínculos flexíveis, precários e informais (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007).

Pinto e Lemos (2006) apontam como razões para esse quadro a reestruturação produtiva, a globalização econômica e a inadequação entre oferta e demanda de força de trabalho. Outra razão para a procura de estágios é a reprodução do discurso de que o desempenho acadêmico de um estudante não tem nenhum significado se ele não tiver também uma boa experiência profissional (ABREU *et al.*, 2004), fazendo com que hoje o estágio seja visto como essencial, deixando a faculdade como secundária, em uma clara inversão de papéis.

Essa mudança de valores se respalda no também recorrente discurso de que há uma distância intransponível entre o mundo acadêmico e o mer-

cado (CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2007). Como alertam Pinto e Lemos (2006), predomina a posição de que o aprendizado universitário está distante do que será aproveitado nas empresas, reforçando a ideia de que o estágio é mais importante do que a faculdade. Por conseguinte, parece natural que o aluno inverta prioridades, dedicando-se pouco ao estudo. Por meio de tais subterfúgios, as organizações garantem uma mão de obra barata e dedicada, representada por jovens que acabam “[...] restritos à execução de tarefas operacionais, que pouco contribuem para sua formação profissional” (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007, p. 12).

Outra motivação que leva à procura do estágio profissional decorre do fator econômico. Não se pode deixar de considerar que muitos estágios remuneram melhor do que empregos de baixa qualificação. O jovem pode ainda se motivar a estagiar devido à questão da identidade social, para a qual teria importância crucial o exercício de uma atividade produtiva (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2004; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007). Buscar um trabalho seria uma maneira de iniciar a jornada em busca da independência financeira.

Nas organizações produtivas, por outro lado, parece haver a percepção de que os estagiários e os *trainees* podem ser vistos como talentos brutos a ser lapidados, mas também como uma mão de obra barata pronta para ser explorada (ABREU *et al.*, 2004). Com relação à sua seleção, em função das novas diretrizes de foco nas competências e não na qualificação do trabalhador (PINTO; LEMOS, 2006), predomina a ideia de que não basta ao candidato ter boa formação escolar, cabendo a ele o relato de experiências de vida que agradem aos selecionadores, tais como vivências no exterior, preferencialmente em países centrais.

Curiosamente, em contraste com o discurso predominante em gestão de pessoas, que preconiza uma análise criteriosa de cargos para se passar ao processo seletivo, em empresas totalmente diferentes as características listadas como ideais para vagas de estagiários são sempre as mesmas. Abreu *et al.* (2004) ressaltam que há uma exaustiva repetição do que desejam as organizações, as quais parecem buscar perfis inatingíveis, de estudantes simultaneamente “comprometidos”, “determinados”, “empreendedores”, “que apreciem desafios”, “inovadores”, “talentosos”, “líderes”, “bons negociadores” e “com sólidos valores éticos”, dentre características onipresentes nos anúncios voltados para os universitários.

Obviamente, poucas são as chances de um profissional ser capaz de reunir desde jovem tantas qualidades, o que parece acarretar, por parte da própria organização, um estímulo à falsidade na seleção. Os candidatos parecem chegar naturalmente à conclusão de que, agindo normalmente, eles nunca atenderiam às exigências da empresa, restando a alternativa da representação de um personagem diante dos selecionadores. Ademais, como os processos costumam enfatizar “[...] aspectos comportamentais em detrimento de conhecimentos específicos [...]” (PINTO; LEMOS, 2006, p. 10), a valorização de fatores subjetivos parece elevar as chances de aprovação de candidatos que saibam representar no momento da seleção.

Por fim, para que a empresa consiga seduzir os estudantes, ela deve possuir alta atratividade, entendida como

[...] o interesse que a organização pode despertar como potencial empregadora, as preferências do indivíduo e a probabilidade real de que ele venha a se tornar candidato a um emprego (SILVA; CUNHA, 2008, p. 7).

Dentre os atrativos de uma organização estariam a oferta salarial, a identificação do candidato com a dita cultura da empresa, bem como as chances percebidas de sua aprovação no processo de seleção.

## **2.3 Processos de Seleção e Dinâmicas de Grupo**

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 102), seleção é “[...] o processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas”. O processo seletivo deve alinhar-se ao planejamento estratégico, de modo a estimar as competências necessárias para o desenvolvimento da organização. A partir daí é necessário realizar uma análise de cargos, que, para Wilk e Cappelli (2003), consiste em descrever os conteúdos dos cargos para definir quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias para ocupá-los. Finalmente, é fundamental que seja feito um recrutamento que atraia as pessoas adequadas ao perfil desejado. Assim, tanto o indivíduo quanto a empresa ao mesmo tempo atraem e selecionam um ao outro (DEROUS; DE WITTE, 2001), o que estimularia não apenas o indivíduo a fazer uso do GI como também a organização.

Dentre as técnicas para seleção de Recursos Humanos, destaca-se a dinâmica de grupo, uma modalidade de avaliação que tem por meta coletar informações a respeito de diferentes dimensões psicológicas do candidato, tais como: capacidades cognitivas e sensório-motoras; componentes sociais, afetivos e motivacionais da personalidade; atitudes, aptidões e valores (PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006). Pode-se também analisar comportamentos em situações de trabalho (SANTOS; FRANCO; MIGUEL, 2003), bem como “[...] a inter-relação do perfil do candidato com o perfil de competências definido para o cargo”. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 83). Parpinelli e Lunardelli (2006, p. 6) consideram que a dinâmica de grupo “[...] permite contato com o comportamento do indivíduo dentro de uma rede de relações: com os demais candidatos, com a situação-problema, com os recursos”.

Algumas precauções são necessárias para a utilização profícua das dinâmicas de grupo como técnica de seleção. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o número de participantes deve estar entre seis e 12, já que um número pequeno poderia inibir alguns e modificar as reações de outros devido ao maior sentimento de observação. Apesar dessa recomendação, entretanto, muitas dinâmicas parecem ocorrer de maneira diferente, já que existem casos em que são realizadas com mais de 20 pessoas ao mesmo tempo, o que dificulta uma boa análise: com tantos participantes, o indivíduo precisa se expor somente na hora que os selecionadores o estiverem observando. Ademais, registram-se com certa frequência dinâmicas realizadas exclusivamente por consultorias contratadas, sem a participação do gestor, o que de certa maneira faz com que os processos de muitas empresas se tornem exageradamente semelhantes.

A dinâmica costuma ser dividida em fases. A primeira é a do aquecimento, em que se faz a apresentação da empresa, da vaga e dos selecionadores. A seguir, ocorre entrevista coletiva, em que os participantes discorrem sobre suas experiências profissionais, podendo o facilitador utilizar roteiros simplificados. Posteriormente é realizada a fase de exercícios de grupo, os quais

[...] são individuais e posteriormente consensuais, possibilitando ao facilitador e ao observador registrarem todos os traços relativos à efetiva aplicação da competência em situação de grupo (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 85).

Podem-se distinguir dois tipos principais de exercícios: as amostras de trabalho e os exercícios situacionais (SANTOS; FRANCO; MIGUEL, 2003). Por fim, deve ser feita uma avaliação da dinâmica.

Em relação à frequência de uso de dinâmicas de grupo destacam-se dois estudos recentes. Em sua pesquisa com 15 profissionais da área de recursos humanos, Godoy e Noronha (2005) constataram que todos utilizavam tanto a dinâmica quanto a entrevista individual em seus processos de seleção. De acordo com os sujeitos da pesquisa, a combinação de tais técnicas, principalmente em função de suas facilidades de aplicação, está substituindo gradativamente o uso de testes psicológicos, mesmo que eles forneçam informações dificilmente detectadas pelos outros métodos. Na pesquisa de Pereira, Primi e Côbero (2003), a dinâmica de grupo, ao lado do teste de Wartegg, foi a técnica mais utilizada em seleção, sendo que 75% de seus adeptos disseram usá-la por sua facilidade de aplicação. Tal postura não parece combinar com o discurso de que a gestão de pessoas se tornou estratégica e que o indivíduo é o recurso mais valioso da empresa: há incoerências quando o processo seletivo é escolhido em razão da facilidade de aplicação, não de sua maior eficácia.

## **2.4 Gerenciamento de Impressões: conceitos fundamentais**

Define-se Gerenciamento de Impressões (GI) como

[...] 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, visando atingir um determinado objetivo (CARVALHO; GRISCI, 2002, p. 2).

Endossando a concepção de Goffman (2005) de que o ser humano é um ator que desempenha papéis em um teatro social, tentando ser visto favoravelmente por uma audiência, “[...] pode-se inferir que este ator, na sua vida social cotidiana, faz uso de várias estratégias de gerenciamento de impressões” (CORREIA; MENDONÇA, 2007, p. 2). Assim, o GI tanto poderia ser usado por um candidato para sobressair-se em uma dinâmica de grupo, quanto pelo selecionador para tentar transparecer uma imagem em acordo com a expectativa do outro. O primeiro tentaria demonstrar que se encaixa



no perfil desejado e o último tentaria apresentar a empresa como um lugar atraente para se trabalhar.

Em razão de um perfil idealizado de modo irreal para candidatos que se engajam em uma dinâmica de grupo em seleção de pessoas – como se argumentou na Seção 2.1 – pode-se aventar que isso estimularia o uso de GI para criar uma falsa autoapresentação em função de expectativas inatingíveis. Para Castelo e Carvalho (2005, p. 7):

Os processos de seleção tornam-se ocasiões em que predomina a interpretação dramática, por meio da qual se avalia, principalmente, a capacidade do candidato de representar o papel proposto pelos profissionais de recursos humanos. Tanto a dinâmica quanto o processo seletivo tornam-se jogos de aparências: o currículo deve ter uma boa aparência, e na dinâmica e entrevista o candidato deve destacar sua aparência por meio da fala e postura, devendo atuar como *showman* ou *showoman*.

Tal constatação não deixa de ser um reflexo de uma sociedade que valoriza o superficial e o imediato. Num processo de seleção é muito mais fácil realizar uma análise do que o indivíduo aparenta ser do que aquilo que ele realmente é, mesmo porque muitas vezes as dinâmicas de seleção são realizadas por consultorias. Se, por ventura, os selecionados depois demonstrarem falta de competência, não se atribuirá culpa à consultoria. Carvalho e Grisci (2002, p. 2) relatam alguns efeitos do uso de GI em processos de seleção:

Alguns autores consideram-no extremamente eficaz e até uma ameaça para uma avaliação correta e isenta. Outros autores julgam que, embora contribua para a construção de uma imagem positiva, seu impacto não é tão decisivo. Há ainda uma terceira posição segundo a qual os selecionadores deveriam ter uma visão positiva do GI, considerando-o uma habilidade social que pode ser útil para a organização, à medida que os candidatos podem utilizá-la, por exemplo, na construção de uma imagem positiva da organização junto aos clientes.

É interessante notar que as algumas organizações valorizam pessoas que possam exercer qualquer papel com a qualidade de um ator profissio-

nal, como um homem-camaleão (CARVALHO; GRISCI, 2003). Em relação às dinâmicas, o fato de serem elas muito semelhantes e largamente utilizadas, facilita a percepção por parte do candidato de como atuar. Ademais, existem sítios eletrônicos e publicações de autoajuda que ensinam como as pessoas devem se portar em dinâmicas e entrevistas (APPOLINÁRIO, 2008). Ressalta-se, contudo, que um ator está limitado por sua competência e também por suas características físicas e sociais, ou seja, há papéis que ele não pode interpretar, pois seria facilmente reconhecido como falso; o tipo de audiência impacta bastante na atuação das pessoas, já que cada audiência tem expectativas diferentes de comportamento (GARDNER III, 1992). Nesse processo, quem detém o controle é a organização, e seus representantes se valem disso para limitar a liberdade dos candidatos ou selecionar candidatos específicos, pois eles podem, por exemplo, escolher o cenário de modo a transparecer alguma característica dos candidatos.

## **2.5 Estratégias e Táticas de Gerenciamento de Impressões**

Costuma-se dividir os recursos de GI em estratégias, que têm a intenção de influenciar impressões de longo prazo, e táticas, que afetam impressões de curto prazo. De acordo com Carvalho e Grisci (2002), as principais estratégias são insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação.

A primeira estratégia “[...] é utilizada para ilustrar alguém como amigável e simpático. Não se trata de um desejo espontâneo de agradar aos demais, mas de algo feito para se atingir um objetivo” (CARVALHO; GRISCI, 2002, p. 2). Por meio da insinuação, o indivíduo acredita que o outro irá favorecê-lo se o vir como alguém agradável e/ou amigo. Correia e Mendonça (2007), entretanto, lembram que tal estratégia também pode ser vista como um artifício calculado. Imagina-se que as dinâmicas de grupo incentivem a utilização de tal estratégia, já que há uma clara relação de poder entre selecionador e candidatos.

A autopromoção, por sua vez, consiste em “[...] demonstrar uma imagem de competência, destacando as habilidades” (CARVALHO; GRISCI, 2002, p. 2). Enquanto o insinuador deseja que os outros gostem dele, o autopromotor quer ser visto como bom naquilo que faz (GARDNER III, 1992). Correia e Mendonça (2007) asseveram que normalmente o autopromotor tende a dizer que é bom justamente nas capacidades de maior relevância

para o público, ao mesmo tempo em que confessa não ser tão forte nas competências menos valorizadas. Em uma dinâmica, essa estratégia é mais usada na parte da entrevista coletiva, já que muitos candidatos gostam de enumerar suas qualidades, mesmo que isso não tenha sido requerido, sendo que dificilmente apontam falhas além dos chamados “defeitos bons”.

A exemplificação é utilizada “[...] para expressar uma imagem de virtudes morais como honestidade, lealdade, ética” (CARVALHO; GRISCI, 2002, p. 2). Segundo Correia e Mendonça (2007, p. 8), pode ser evidenciada “[...] naquele funcionário que é um exemplo para os outros, que voluntariamente os ajuda, ainda que ele próprio venha a sofrer [...]”, mesmo que ao se mostrar perfeito demais o sujeito seja visto como mentiroso ou arrogante. Deve-se reconhecer, contudo, que no teatro corporativo ser desejável contar com alguém que se proponha a interpretar papéis eticamente ambíguos (CLARK; MANGHAM, 2004).

A quarta estratégia, intimidação, “[...] consiste em transmitir uma imagem de ameaça e de agressão, tanto física como verbal” (CARVALHO; GRISCI, 2002, p. 2). Nas organizações, a intimidação é amplamente usada por “[...] aqueles que detêm posições mais altas na hierarquia [...]” (COREIA; MENDONÇA, 2007, p. 8), o que pode fazer crer que seja uma estratégia pouco utilizada por candidatos numa dinâmica, pois estes estão em condição inferior de poder.

A suplicação, finalmente, é a estratégia de GI empregada por “indivíduos que, para obter poder, demonstram fraqueza, dependência ou inabilidade” (CORREIA; MENDONÇA, 2007, p. 8). Induzidas por normas sociais de responsabilidade, as pessoas parecem sentir-se obrigadas a ajudar suplicadores. Gardner III (1992) ressalta que a estratégia normalmente é usada quando o ator não acredita que possui um atributo valorizado pelo público. Seu uso recorrente acarreta o problema de o suplicador ser visto como incompetente.

Em termos de táticas de GI, para Carvalho e Grisci (2002), pode-se contar com ao menos seis delas. A exclusão diz respeito a omitir determinadas informações que poderiam causar má impressão. A exposição de atitudes consiste em demonstrar uma atitude voltada para se atingir um dado objetivo. Com o uso da justificativa o ator assume responsabilidade por um fato, porém apresenta motivos que amenizam os aspectos negativos. Já com o uso de comportamento não-verbal, a pessoa deliberadamente se preocupa

com a construção de aparência física e gestual, além de buscar controlar suas expressões de maneira a passar a impressão desejada. Outra tática comum é a da associação social, que significa associar-se a pessoas e fatos positivos e se afastar dos negativos. Pode-se também utilizar o ambiente físico – por meio de decoração e mobiliário, por exemplo – para transmitir impressões.

Correia e Mendonça (2007), a seu turno, citam como táticas de GI: a conformidade, que ocorre quando a pessoa concorda com a opinião alheia para obter vantagens; o realce dos outros, que diz respeito a elogiar terceiros; e a prestação de favores, que se refere a realizar agradados com a meta de receber futuros favores em troca. Apesar de por vezes, no ambiente organizacional, o indivíduo valer-se da exclusão para omitir fatos negativos que por vezes vêm à tona, trazendo com eles outra tática: as desculpas (SILVESTER *et al.*, 2002), por meio das quais o ator assume a culpa e logo em seguida demonstra desejo de melhorar.

Apesar de um ator poder conhecer sua personagem e suas falas, nem sempre os outros agem do modo esperado, ou ainda a situação demanda algo diferente do que foi previamente imaginado. Surge então outro recurso teatral: a improvisação. De acordo com Flach e Antonello (2008), ao contrário do que se pensa, ela não surge do caos, porém de estudo, aprendizagem e ensaios por parte do improvisador. Nas dinâmicas grupais, papéis e roteiros são repetitivos e, por conseguinte, um improvisador consegue atuar sem grandes dificuldades.

O gerenciamento de impressões transcende a atuação individual e ocorre também no nível organizacional, quando, por exemplo, a empresa tentar elaborar uma boa imagem para potenciais candidatos no intuito de atraí-los. O GI organizacional, entretanto, não é usado apenas para fins de recrutamento, mas também no que tange a interações com quaisquer *stakeholders* (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003). As estratégias de GI organizacional são as mesmas do individual, sendo que elas necessitam não somente do esforço de um indivíduo, porém de todos os que lidam com a audiência-alvo. Por fim, outro componente do GI organizacional é o controle da organização sobre o cenário (OLIVEIRA; MENDONÇA, 2008). Em uma dinâmica, por exemplo, os selecionadores se preocupam em montar o espaço físico de forma que esteja de acordo com a imagem que se deseja transmitir.

### 3. Método

Obedecendo à classificação de pesquisa descritiva embasada por revisão bibliográfica e estudo de campo (VERGARA, 2009), o presente trabalho estipulou como universo os estudantes aptos a ingressar em programas de estágios ou a ocupar vagas de *trainees*. Optou-se por restringir o estudo empírico à subpopulação composta pelos estudantes de graduação em Administração matriculados em instituições de ensino no Rio de Janeiro. Selecionou-se uma amostra de conveniência constituída por alunos do sétimo ao nono semestres letivos em uma universidade pública federal e em uma universidade privada, que já houvessem participado de ao menos duas dinâmicas para seleção de estagiários e/ou *trainees*. A maioria dos sujeitos afirmou ter participado de diversas dinâmicas, mais de 20 vezes em alguns casos. Composta de 31 sujeitos, a amostra obedeceu a critérios de representatividade não probabilísticos, sendo selecionada por tipicidade e acessibilidade (COOPER; SCHINDLER, 2003). Na análise de resultados, como forma de identificação, os respondentes receberam códigos de R1 (Respondente 1) a R31 (Respondente 31), sendo que os 19 primeiros respondentes foram os estudantes da universidade pública e os 12 últimos da instituição privada de ensino.

Para a coleta de dados, contou-se com um questionário autoaplicado enviado por correio eletrônico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), contendo 20 perguntas abertas (SHAO, 2002), a despeito do alerta para o fato de que um questionário longo pode gerar respostas curtas (VERGARA, 2009). As perguntas eram apresentadas depois de um texto introdutório que acompanhava uma mensagem de *e-mail* enviada aos potenciais respondentes. Dos 31 informantes obtidos a partir de 150 mensagens, a maioria devolveu o questionário em, aproximadamente, dois dias com textos sucintos, porém houve respostas mais elaboradas que foram enviadas em até dois meses.

O tratamento de dados obedeceu à abordagem indutiva e interpretativa que caracteriza a pesquisa de base qualitativa (SANTOS, 2009), elaborada para captar “[...] a verdade que as vivências dos participantes e os filtros do pesquisador permitem objetivar” (ZANELLI, 2002, p. 7). O método escolhido foi o da análise do conteúdo clássica, que tem o objetivo de “[...] refletir atitudes, valores e crenças de pessoas, grupos ou comunidades” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 343). A análise de conteúdo presta-se a “[...] produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada [...]”, em congruência com a teoria revista pelo pesquisador e à luz de seu objetivo de pesquisa (BAUER, 2002, p. 191).

De acordo com Bauer (2002.), a análise de conteúdo envolve uma decomposição do discurso e posterior identificação de unidades de análise para categorização do fenômeno, de modo a possibilitar uma reconstrução de significados que aprofundem a compreensão da realidade dos sujeitos. O método compreende a pré-análise do material e dos procedimentos seguidos, a exploração e a interpretação dos dados, gerando inferências e resultados na investigação (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ; MOSCAROLA, 2005; VERGARA, 2008).

A categorização dos dados – agrupamento em função de suas similitudes, tentando-se extrair das mensagens seus aspectos mais relevantes – seguiu o critério por tema (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Assim, o material foi reorganizado de acordo com textos temáticos, por exemplo, cada uma das estratégias de GI, dentre outros, como se pode ver adiante. A descrição, etapa subsequente, consistiu em comunicar o resultado da identificação do material que constitui cada categoria, usando citações para exemplificar informações. Por fim, uma interpretação à luz do referencial teórico constituído foi conduzida para se obter maior compreensão do conteúdo das unidades textuais.

O presente estudo encontra-se sujeito às tradicionais críticas dirigidas aos métodos qualitativos de pesquisa científica, dentre as quais se destaca a impossibilidade de universalização dos resultados (COOPER; SCHINDLER, 2003), que advém principalmente da natureza da amostra e da subjetividade na interpretação (VERGARA, 2008). Outra limitação vem da constatação de que o trabalho teria a ganhar se a análise dos questionários fosse submetida à triangulação por técnicas de observação (GIL, 2008), de modo a evitar que se restringisse à análise a intenções ou lembranças, e não a comportamentos observáveis.

## **4. Representação dos Resultados**

### **4.1 Dinâmica de Grupo e Atuação Teatral**

A quase totalidade dos respondentes informou ter pensado em uma dinâmica de grupo como uma situação em que predominam elementos comumente associados ao universo teatral. Alguns respondentes chegaram mesmo a afirmar que o teatro é a forma interativa predominante, enquanto

outros parecem crer que, apesar de ser um fator presente nas dinâmicas, sua utilização talvez não seja adequada para os candidatos:

- “É nítido o comportamento de alguns (...) encenando um personagem”. (R1)
- “Para mim a dinâmica na maior parte das vezes é limitada a isso”. (R15)
- “Nem sempre o candidato consegue adivinhar o perfil procurado e talvez o teatro seja uma estratégia ‘furada’”. (R9)

Foi importante verificar que, dentre os respondentes, absolutamente todos aqueles que afirmaram não considerar esse processo de seleção como um teatro redigiram respostas em que mostraram acreditar que as outras pessoas representam personagens. Merece destaque um informante que construiu uma nítida contradição em sua resposta:

- “Nunca pensei na dinâmica como um teatro, até pelo fato que (...) espera-se do candidato posicionamentos pessoais e verdadeiros. Acredito que muitas pessoas representam. Nas primeiras participações me senti encarnando um personagem”. (R20)

Outra peculiaridade das respostas foi o fato de 100% dos respondentes terem afirmado que seus candidatos concorrentes em dinâmicas fazem uso de atuação teatral, porém apenas seis dentre todos os informantes assumiram sentirem-se como atores representando. Em relação à forma como se dá a atuação, parece predominar o comportamento de insinuação:

- “Tive que representar um papel de super pró-ativa, muito motivada e muito comunicativa e em todas (as dinâmicas) passei”. (R3)
- “Forcei bastante que era uma pessoa paciente e que gostava de ouvir o ponto de vista das pessoas, mesmo achando que a opinião contrária era idiota”. (R5)

Como era de se esperar, foram produzidos diversos textos evidenciando contradições, principalmente no que se refere ao gerenciamento de impressões usado de forma não assumida, ou seja, há certo pudor em atribuir a si próprio a prática do GI. Em alguns casos, percebe-se claramente a adaptação da atuação ao que é esperado pela audiência.



- “Nunca fingi ser algo que não sou, mas já percebi estar forçando mais determinadas características minhas, (...) já que temos um curto espaço para mostrar nossas características”. (R7)
- “Não (atuei de forma teatral), mas por várias vezes falei coisas ensaiadas, (...) sempre pensei de modo calculista o que eu iria ressaltar como positivo e negativo adequando isso ao perfil da empresa e da vaga em questão, (...) creio que sempre causei uma boa impressão”. (R1)
- “Nunca representei, (...) mas já tive que valorizar um pouco mais minhas experiências, falar de uma maneira um pouco mais ‘comercial’ o que tinha feito”. (R17)

## 4.2 Motivação e Preparação do Ator para uma Dinâmica

As justificativas apontadas pelos respondentes para a utilização de GI em dinâmicas de grupo variam entre as dificuldades para entrar no mercado de trabalho e a necessidade de inventar um personagem adequado para o teatro organizacional:

- “Imagino que a necessidade de um emprego ou trabalho faça as pessoas se passarem por personagens”. (R22)
- “O que motiva essa pessoa em primeiro lugar é a insegurança, pois acredita que o personagem que criou é melhor do que ela é”. (R18)
- “As pessoas são motivadas a interpretar o papel de ultracompetentes e com o perfil da empresa em questão, ou seja, uma mesma pessoa pode interpretar um papel diferente em cada dinâmica que participe”. (R10)

Tais respostas parecem ratificar a subsistência do “homem-camaleão” no mundo organizacional (GRISCI; CARVALHO, 2004), um ser adaptado a diferentes situações, e normalmente inseguro sobre suas características originais. Surge também a responsabilidade das organizações com relação ao GI, em razão da exigência por um candidato perfeito.

- “O discurso que as empresas e orientadores da dinâmica apresentam (...) Ser motivado, pró-ativo, e mostrar ou fingir que a empresa



para a qual o candidato faz a dinâmica de grupo é a mais importante, incrível e demais, é um jogo mais fácil de fazer, e para muitos, isso tem dado certo”. (R16)

Diante desse quadro, era de se esperar que os atores que se preparam para a representação numa dinâmica se dedicassem a ensaiar corretamente o papel. Para mais da metade dos estudantes verificou-se algum tipo de estudo prévio sobre como atuar em tais situações. Alguns respondentes disseram não se preparar e em seguida se contradisseram ao dar um exemplo de preparação, ao passo que outras pessoas parecem buscar formas requintadas de ensaios, com a ajuda de treinadores qualificados.

- “Fiz um curso voltado ao desenvolvimento do perfil profissional, que consistia em práticas de dinâmicas de grupo durante dois meses para ao fim ter seu perfil traçado por uma psicóloga que acompanhava as dinâmicas”. (R19)
- “Faço o exercício básico de analisar meus pontos fortes, fracos, além de pensar em um roteiro simples do que devo dizer para me apresentar”. (R30)
- “Não me preparo, apenas penso em respostas para algumas perguntas-chave que normalmente fazem”. (R5)

Respostas interessantes foram produzidas por alunos “veteranos” em dinâmicas, os quais parecem reafirmar que esse tipo de processo seletivo é bastante estruturado e de fácil decodificação, podendo-se aventar que existe uma formação de clichês de representação que o ator apenas adapta às pequenas diferenças de cada dinâmica.

- “Depois de uma maratona de mais de dez dinâmicas, você fica ‘craque’ e acaba decorando e entra no ‘automático’ na hora de fazer a dinâmica, e daí, não há mais preparação, até porque quase todas as dinâmicas têm o mesmo tipo de atividades”. (R2)
- “Salvo algumas exceções, candidatos com pouca experiência não são tão espertos nas atividades de dinâmica, o que acaba os deixando em desvantagem”. (R4)

### 4.3 Mentiras, Disfarces e Representação

Uma parcela significativa dos respondentes afirmou contar mentiras em dinâmicas, geralmente de modo a adequar-se aos requisitos para concorrer à vaga ou a fazer crer que a previsão de formatura no curso ajusta-se aos prazos da empresa. Outra mentira comum é demonstrar interesse pela vaga oferecida, mesmo quando tal interesse de fato não existe. Alguns respondentes parecem crer que mentir proporciona claras vantagens aos candidatos.

- “Sempre falei a verdade, e isso inclusive me prejudicou algumas vezes”. (R7)
- “Menti sobre a previsão de formatura na faculdade (adiantei seis meses) para me adequar aos critérios básicos de seleção. Fui contratado”. (R19)
- “Para conseguir uma vaga (...) que fugia um pouco da minha prioridade (...) desenvolvi minha apresentação pessoal focando minhas preferências na área”. (R29)

Quando as mentiras despontam com nitidez para todos, parece haver um entendimento de que o candidato não serve, talvez mais em função de ter tido sua mentira descoberta – em uma estratégia mal-sucedida de autopromoção – do que em razão de ter mentido.

- “Já vi candidato (...) encenar um personagem que era nitidamente falso”. (R1)
- “Tem pessoas que tentam ser líderes sem ter espírito de liderança (...) e fica super forçado e chato”. (R2)
- “Não uso (a mentira), até porque isso seria mal visto”. (R9)
- “O candidato começou falando que dava cursos de PNL (programação neurolinguística) e que fazia Administração porque gostava. Durante a dinâmica (...) acabou admitindo que não era ele que dava aula de PNL, (...) também admitiu que só fazia Administração porque o pai mandou”. (R8)

Enfocando a estratégia de autopromoção em GI, foram registrados igualmente depoimentos de estudantes que afirmaram mentir em relação às suas características, porém a maioria acredita ser mais eficaz omitir do que mentir.

Nos textos foi registrado também o temor de que uma qualidade pessoal verdadeira, porém incomum seja tomada como mentira, já que numa dinâmica existe uma uniformização das falas ao redor de pontos recorrentes.

- “Muitas vezes ou parece que você está falando ladainha, ou enchendo linguiça ao falar suas qualidades, pois todo mundo acaba falando as mesmas coisas”. (R22)
- “Costumo descrever minhas características o mais verdadeiramente possível, mas na melhor ‘roupagem’ possível, de forma a destacar aquelas que considero melhores e minimizar as que considero menos atrativas”. (R21)

Como o GI não considera somente a linguagem verbal, consideram-se formas não verbais de representar. Assim como no teatro, em que atores se valem de figurino para apoiar a construção da personagem, nas dinâmicas de grupo os estudantes parecem crer que também seja necessário disfarçar-se para criar uma imagem favorável, embora tão distante da realidade que tal apresentação é vista como mentirosa. Alguns alunos manifestam incômodo em usar figurinos apropriados, associando a falsidade da vestimenta à superficialidade de processos seletivos em que se julga a aparência. Por vezes, o contraste do figurino com a atitude ajuda a criar situações cuja dramaticidade pode ser valorizada positivamente.

- “Mesmo usando terno, quando foi preciso apressar o trabalho, ele sentou no chão, ajudou as pessoas do grupo, (...) ele se preocupou mais com o resultado do trabalho do que com o que achariam da aparência dele”. (R5)
- “A aparência em um processo de *trainee* onde você tem um contato tão rápido e superficial acaba pesando uns 30 a 40% da interpretação que as pessoas terão”. (R2)
- “A única preocupação que tenho é com a roupa, para que não esteja muito sensual ou chamativa”. (R16)

#### 4.4 Estratégias de Atuação

Dentre as cinco estratégias de GI, as duas que parecem mais recorrentes em dinâmicas de grupo para estagiários e *trainees* são a autopromoção e

a insinuação. A primeira dessas estratégias, como se viu, está relacionada a um ator conseguir realçar suas qualidades de maneira hábil. Exemplos desse tipo de atuação foram vistos nas duas subseções precedentes. Aqui está mais um exemplo, em que um candidato sublinha na atuação de um concorrente o valor dado pelas grandes empresas à experiência de morar no exterior:

- “Ele soube se apresentar de maneira clara e convincente, e tinha bastante bagagem já: morou fora, trabalhou em grandes empresas”. (R23)

A estratégia de insinuação parece ser bastante utilizada, já que aproximadamente metade dos respondentes disse fazer um esforço extra para parecer mais simpático na dinâmica. Foram detectadas construções textuais em que se nota que o indivíduo percebe a dinâmica e não nota que o indivíduo (ou: o candidato) sublinha o valor dado pelas grandes empresas e a personagem adequada para o espetáculo como representação de outra realidade, em que vale o teatro. Em alguns casos justifica-se a insinuação pelo fato de todos os concorrentes a utilizarem:

- “Tento ser natural, mas o fato de estar numa dinâmica faz com que eu tente ser agradável com todos, quando nem sempre isso é verdade na vida real”. (R7)
- “Geralmente, procuro ser bastante simpática, até porque considero algo ótimo para a primeira impressão, mas acredito que todos procuram ser mais simpáticos que o normal numa dinâmica ou em qualquer processo seletivo”. (R20)

Em algumas respostas, sugere-se que a insinuação transcende o momento da dinâmica e é “naturalmente” usada em quaisquer situações profissionais. A importância de ser “natural” durante a insinuação remete ao dilema do insinuador, ou seja, pode-se usar a estratégia, mas não se deve parecer falso. Por outro lado, houve textos em que se percebeu que o medo de mostrar-se não natural pode ser infundado: todos os candidatos e também a própria empresa parecem valer-se da insinuação, e a falsidade é substituída por um pacto de insinuação.

- “(...) o clima de todos (candidatos e selecionadores) é de simpatia, então caso seja dissimulado, é um dissimulado em conjunto”. (R22)

- “Eu acho que parecer natural é muito importante, (...) é necessário medir até a simpatia para não parecer falso”. (R13)
- “Acho forçado tentar mostrar para os selecionadores ‘olha como eu sou educada’ e tal”. (R16)

No que tange à estratégia de exemplificação, aparece novamente o termo “natural” no uso da atuação. Os respondentes disseram que não tentam demonstrar valores morais socialmente consagrados, mas que isso surge “naturalmente”. Quando são considerados os candidatos que buscam ressaltar sistematicamente esses valores, existem aqueles que falam diretamente durante as dinâmicas e os que procuram mostrar tais valores através de atos:

- “Quando falo de experiências profissionais anteriores ressalto esses valores, principalmente o meu comprometimento”. (R3)
- “Existem várias formas, como por exemplo, honestidade: sempre que menciono a ideia de alguém faço questão de mencionar ‘como a Fulana disse, acho que (...)’”. (R25)
- “Tento passar como sou normalmente, e estes valores estão internalizados dentro de mim, logo indiretamente acabo passando”. (R15)
- “Sempre (tento demonstrar). Como sou verdadeira, quero passar o que sou de verdade e se não agradar, melhor que não seja escolhida”. (R23)

A intimidação foi a estratégia menos utilizada pelos depoentes, em geral com a justificativa de não terem identificação moral com essa possibilidade de atuação. Ainda assim, há quem admita valer-se de intimidação num processo seletivo. Foram registrados igualmente relatos de utilização de intimidação por parte dos concorrentes e, curiosamente, com sucesso para a obtenção da vaga. Nesse caso, o candidato tentou intimidar seus concorrentes e não o selecionador, corroborando a perspectiva de que a intimidação não costuma ser dirigida a partir de quem detém menos poder para quem tem mais poder na interação.

- “Não é da minha personalidade tal atitude”. (R23)
- “Sim (utilizei intimidação), porém não fisicamente. Por duas vezes fiz questão de manifestar minha divergência em relação ao

posicionamento do grupo em relação ao case estudado. Parei de fazer isso porque não fui selecionado”. (R26)

- “Ele a todo o momento interrompia os demais, e tentava intimidar ou encurralar a todos, além de sempre expor suas ideias de forma a provocar discordâncias”. (R21)
- “Ele pegou minhas respostas e as deu como dele, além de ter tentado destruir o discurso e as respostas dos outros candidatos dos outros grupos, ele criou um mal-estar horroroso, (...) incrivelmente ele passou na vaga”. (R16)

Assim como para a estratégia de intimidação, apenas em poucos casos pôde-se notar o uso de suplicação, geralmente sob a forma de um pedido de ajuda para que o candidato pudesse realizar algo que não tivesse capacidade. Novamente, a suplicação fez-se mais evidente nos depoimentos acerca dos candidatos concorrentes, sendo que em um dado relato um estudante concorrente parece ter produzido uma súplica de modo eticamente duvidoso.

- “Durante uma apresentação anteontem um gestor me fez uma pergunta técnica sobre engenharia que eu não soube responder e olhei para os outros integrantes do grupo buscando ajuda para que algum deles me ajudasse a responder”. (R25)
- “O candidato tinha que fazer uma prova e ficava a todo o momento perguntando sobre a prova, perguntando para o avaliador, tirando dúvidas, pedindo ajuda”. (R17)
- “Ao ver que faltava apenas um minuto para o fim da tarefa dada, ele tentou negociar com a avaliadora mais alguns minutos, e ela disse que não podia passar do prazo e ele disse ‘mas ninguém vai ficar sabendo que você aumentou o prazo’”. (R5)

#### **4.5 Todos os Atores de uma Organização**

Um tema de interesse primordial para a realização da presente pesquisa envolve a utilização de GI pela própria organização selecionadora. A quase totalidade dos depoentes parece crer que o GI organizacional se faz presente em dinâmicas de grupo, por conta de uma necessidade de tornar o processo seletivo mais atraente. Os respondentes acreditam também que a

imagem construída pela empresa em tais ocasiões é bem diferente da realidade:

- “(...) eles normalmente passam uma imagem de um processo muito maior, mais atrativo e interessante do que de fato é”. (R22)
- “(...) gostam de ‘pintar’ um quadro de que a empresa é a melhor que existe na área que atua, e que todos os seus funcionários são satisfeitos e motivados”. (R6)

Nesse contexto, houve respondentes que adotaram uma postura crítica, evidenciando limitações de um processo seletivo durante o qual se estabelece uma representação mutuamente construída por parte de candidatos e selecionadores, ou denunciando a exploração de mão-de-obra barata nos programas de estágio no Brasil:

- “Dizem que querem o melhor candidato, seguindo aquele discurso de ser pró-ativo, inteligente e blá-blá-blá, sempre tentando demonstrar que (...) se preocupa com a formação do candidato, mas muitas vezes é só pra ter mão de obra barata”. (R16)
- “Acredito que ela tenha o mesmo esforço dos candidatos, de ‘maquiar’ seus defeitos e realçar suas forças. Isso se dá através da apresentação da empresa e da postura dos selecionadores ou decisores presentes”. (R21)

Considerando tais depoimentos, e endossando a perspectiva de que aspectos emocionais e motivacionais podem influenciar no desempenho do candidato num processo seletivo (DEROUS; DE WITTE, 2001), buscou-se analisar se as pessoas veem a dinâmica como um processo justo, em função de eventual desmotivação. Aparentemente, boa parte dos respondentes acredita na justiça dessa forma de seleção, ainda que alguns defendam sua aplicação juntamente com outras técnicas de seleção. Há que se ressaltar que, na quase totalidade dos processos para estágios, a dinâmica de grupo é uma etapa eliminatória.

- “(É um processo justo) porque, na maioria dos casos, simula situações do dia-a-dia da empresa, e é muito importante ver como o candidato reage a cada situação”. (R6)

- “Somente a dinâmica não, acho que o ideal é que ela seja complementada com alguma outra etapa, pois somente uma chance para a pessoa se mostrar é pouco”. (R17)

Dentre as respostas dos estudantes que vêem as dinâmicas de grupo como injustas, destacam-se os textos que discorrem sobre a superficialidade do processo, bem como aqueles que alertam para o perigo de se escolher não os melhores estagiários, porém os melhores atores em um jogo no qual nem todos foram treinados a atuar.

- “Acredito não ser um filtro justo uma vez que analisa muito superficialmente os candidatos. As consultorias de RH (...) tiram conclusões limitadas ao momento”. (R13)
- “Acredito que a dinâmica não consegue definir quem são os melhores candidatos, mas os melhores atores. Já me senti injustiçada em algumas delas e já vi pessoas com talento não passarem porque não sabem jogar”. (R28)
- “Justo não acho, mas não sei como uma empresa poderia fazer uma seleção de uma melhor forma em tão pouco tempo, é eficiente, porém nem tão eficaz”. (R7)
- “Não sei se é justo ou não (...) A pessoa pode estar em um dia ruim, pode estar nervosa e ir mal, sendo que se fosse outro dia ela iria melhor”. (R18)

#### **4.6 As Melhores Vagas Vão para os Melhores Atores**

Em função da própria natureza do GI, uma das questões mais importantes para o presente estudo envolvia buscar saber se, no entendimento dos respondentes, os candidatos que atuam sistematicamente em dinâmicas de grupo têm mais possibilidades de aprovação. Raros foram os depoentes que acreditam em chances iguais, independentemente das habilidades de atuação. Para alguns, saber atuar é uma habilidade preciosa, porém difícil de utilizar; para outros, só há atores bons em uma dinâmica porque há avaliadores despreparados.



- “Com certeza (têm mais chances), pois é uma competição como outra qualquer. As habilidades teatrais são uma boa ‘carta na manga’ para essa situação”. (R28)
- “Para ser bem sucedido nessa ‘farsa’ o candidato precisa detectar com muita precisão que tipo de comportamento será lido pelo selecionador como ideal, (...) acredito que poucas pessoas detenham essa técnica tão apurada a ponto de eliminar candidatos capacitados”. (R21)
- “Sim (têm mais chances), pois considero que a maioria dos profissionais de RH são mal preparados e aplicam a dinâmica sem saber exatamente o que e como avaliar, assim o processo acaba numa busca por estereótipos”. (R22)

O excesso de elementos de GI na atuação dos candidatos a estagiários parece incomodar muitos alunos, e em razão da desmotivação, o predomínio da atuação teatral pode influenciar negativamente no desempenho de alguns. Como é característico em uma dinâmica, o jogo de um candidato exerce influência na performance de todos os outros, e desse modo os mais atuantes em termos de GI parecem controlar o desempenho de muitos dentro do grupo.

- “Fico desmotivada e preocupada quando participo de um processo onde há etapa de dinâmica, porque sei que posso encontrar pessoas aparentemente ‘perfeitas’”. (R31)
- “Eu odeio, inclusive numa dinâmica de grupo que tinha uma menina que estava representando muito, eu não fiz esforço nenhum para passar”. (R3)

Há estudantes que aparentemente não se incomodam com o jogo de atuação durante a dinâmica, mas há aqueles que ficam ressentidos se um ator é aprovado. Para outros ainda, é possível desdenhar de quem se ampara somente no GI para ser aprovado.

- “Só fico com raiva quando estas pessoas passam para a etapa seguinte e eu não”. (R7)
- “Não procuro me incomodar com os outros candidatos, a menos que interfiram no meu desempenho”. (R1)

- “Acho ridículo, mas é (...) válido para este instrumento de seleção”.  
(R15)

## 5. Conclusão

A presente pesquisa foi pautada pelo objetivo de identificar se os candidatos aos programas de estágio e de *trainee* fazem uso de gerenciamento de impressões em dinâmicas de grupo, e de que maneira isso acontece. Os resultados indicam que estratégias e táticas de GI são largamente utilizadas – nem sempre de modo consciente, conforme previsto na teoria de representação de papéis por Goffman (2005). Muitos estudantes declararam abertamente já terem se sentido encarnando personagens e a maioria já pensou em dinâmicas de grupo como processo em que predominam características de teatro. Mesmo os informantes que afirmaram não usar de modo deliberado a autoapresentação percebem que seus concorrentes a adotam.

Os respondentes defenderam a ideia de que organizações também se valem de GI, por exemplo, quando tentam transmitir a imagem de que são perfeitas para se trabalhar, além de tentar mostrar o processo seletivo como mais interessante do que de fato é. Não foi surpresa, portanto, detectar por meio dos relatos o uso de estratégias de insinuação por parte dos selecionadores. Tal constatação sugere uma preocupação a ser tratada pelos profissionais de recursos humanos: à medida que os indivíduos se sentem insatisfeitos com os métodos de seleção a que são submetidos, seus desempenhos podem ser negativamente influenciados, o que, por conseguinte, pode resultar em escolhas ruins para as organizações.

Gardner III (1992) chama atenção para o fato de que, em função da ideia de construção social de papéis, a utilização do GI não deve necessariamente ser relacionada a interações sociais que se amparam em intenções desonestas, cínicas ou marcadas pela falsidade. Os autores do presente texto crêem que tampouco se deve usar de maneira pejorativa a recorrente referência ao teatro, uma vez que o jogo do ator constitui a modalidade predominante em qualquer relação social, conforme assevera Goffman (2005); isto é, num encontro entre pessoas, todos são atores, mesmo aqueles que não acreditam ser atores.

Na pesquisa foram registradas construções textuais por meio das quais os respondentes disseram que o discurso da organização é o principal fator

que leva uma pessoa a atuar teatralmente numa dinâmica. Ademais, a técnica de dinâmica de grupo – da forma como vem sendo apresentada a candidatos a estagiários e *trainees*, ou seja, muito estruturada e quase idêntica em todos os processos seletivos – também parece ser um fator responsável pelo uso de GI por estudantes. Nesse contexto, a recomendação a ser sugerida a gerentes e consultores em recursos humanos é buscar maiores variações na maneira como são conduzidas as dinâmicas, ou então combinar essa técnica com outras possibilidades de seleção.

No que diz respeito às estratégias de GI usadas pelos respondentes, foram registrados exemplos de absolutamente todas elas. A autopromoção foi verificada com bastante frequência, sendo que alguns estudantes confessaram omitir ou valorizar fatos e características pessoais, ou mentir sobre alguns. A insinuação parece ser comumente utilizada, sendo que existem candidatos que têm medo que o comportamento insinuador seja detectado, fazendo notar assim o dito dilema do insinuador. A exemplificação também se fez presente, com alguns respondentes levantando a preocupação em transmitir comprometimento em seus atos e falas, haja vista ser o comprometimento um valor disseminado pelos discursos organizacionais. Suplicação e intimidação foram descritas de modo mais sutil, ainda que tais estratégias tenham sido frequentemente percebidas pelos respondentes em seus concorrentes.

De acordo com as respostas obtidas, pode-se aventar que a dinâmica de grupo tem influência negativa sobre o desempenho de alguns candidatos. Existem estudantes que não acreditam que o processo seja justo e, portanto, já esperam ser superados por alguém tecnicamente menos competente. Há também uma descrença em relação ao nível de competência dos avaliadores, o que na visão do candidato serve para desqualificar o processo. Ademais, alguns respondentes se mostraram incomodados com o bom aproveitamento nas dinâmicas de candidatos que fazem uso sistemático de atuação, reforçando a injustiça.

Por fim, recomenda-se a realização de novos esforços de pesquisa sobre a utilização de GI em dinâmicas para vagas diferentes que as de estagiários e *trainees*, bem como estudos que incluam alunos de outros cursos que não Administração. Outra contribuição para o avanço do conhecimento sobre o tema seria conduzir pesquisas com dados coletados por observação, de modo a apurar se os candidatos agem da maneira como aqui relataram.

## **Job Simulation and Impression Management: a study about self-presentation in the selection of interns and trainees**

### **Abstract**

Internships and trainee programs are two of the most important ways of entering the labor market. In selection processes for such opportunities, the job simulations are largely adopted by companies and human resources consultancies. Considering that this technique is a very subjective one, it's possible for the candidates to make use of impression management. This study intends to analyze if business students resort to self-presentation strategies and tactics when they participate in this kind of selection. Additionally, it tries to identify if, according to their vision, the other competitors and the selecting companies use this resource. The empirical part of this study, that followed the literature review, consisted of a qualitative research based in a questionnaire answered by business students from two universities of Rio de Janeiro. The data treatment utilized was the content analysis. As central conclusions it is suggested that the impression management is not only used by those who answered but also by the organizations. Furthermore, there is evidence that the job simulation can be seen as an unfair process, that favors those who can act well.

**Key words:** Selection processes. Impression Management. Self-presentation. Job simulation.

### **Referências**

- ABREU, Y. *et al.* Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...: análise de conteúdo de anúncios de estágio e trainee. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, São Paulo. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- APPOLINÁRIO, F. Para onde caminha o estudo do Comportamento Organizacional? **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 262-267, jul. set. 2008.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARVALHO, I.; PASSOS, A.; SARAIVA, S. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CARVALHO, J.; CARVALHO, F.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: um estudo crítico sobre literatura *pop-management* para alunos de graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

CARVALHO, M.; GRISCI, C. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.

\_\_\_\_\_. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 2, jul. dez. 2003.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTELO, M.; CARVALHO, J. O “Grande Irmão” e a empresa: indústria cultural, reality shows e espetáculos organizacionais. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, 2005.

CLARK, T.; MANGHAM, I. From dramaturgy to theatre as technology: the case of corporate theatre. **Journal of Management Studies**, Durham, UK, v. 41, n. 1, p. 37-59, 2004.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREIA, M.; MENDONÇA, J. O ator social e a gestão de impressões positivas nas organizações: uma discussão sobre comportamentos de insinuação e de auto-promoção. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.

DEROUS, E.; DE WITTE, K. Looking at selection from a social process perspective: towards a social process model on personnel selection. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Rotterdam, NE, v. 10, n. 3, p. 319-342, sept. 2001.

FARIA, M.; FERREIRA, D.; CARVALHO, J. Responsabilidade social empresarial: um fator de atração para novos talentos? *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. Improvisação e aprendizagem nas organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 27-48, jan. mar. 2005.

GARDNER III, W. Lessons in organizational dramaturgy: the art of impression management. **Organizational Dynamics**, Lincoln, USA, v. 21, n. 1, p. 33-47, 1992.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, S.; NORONHA, A. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia – UFF**, Niterói, v. 17, n. 1, p. 139-159, jan. jun. 2005.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GRISCI, C.; CARVALHO, M. Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 72-85, jun. 2004.

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

MILLMORE, M. Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection? **The Irish Journal of Management**. Dublin, IR, v. 24, n. 1, p. 87-108, 2003.

MORIN, E.; TONELLI, M.; PLIOPAS, A. O trabalho e seus sentidos. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

OLIVEIRA, A.; LEITE FILHO, C.; RODRIGUES, C. Relações de trabalho em estágios: exploração ou aprendizagem. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais...** Resende: AEDB/SEGeT, 2007.

OLIVEIRA, P.; MENDONÇA, J. O espaço físico e a formação das impressões nas organizações: integrando as dimensões instrumentabilidade, estética e simbolismo sob a perspectiva dramatúrgica. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

OLIVEIRA, S.; SILVEIRA, C. O trabalho como representação: a visão dos jovens universitários. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: Anpad, 2007.

PARPINELLI, R.; LUNARDELLI, M. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, n. 4, p. 463-471, 2006.

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

PEREIRA, F.; PRIMI, R.; CÔBERO, V. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, dez. 2003.

PINTO, M.; LEMOS, A. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais que vêm sendo demandados pelas empresas. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, D. Possibilidades da hermenêutica na Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 113-133, jan. abr. 2009.

SANTOS, J.; FRANCO, R.; MIGUEL, C. Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-243, 2003.

SHAO, A. **Marketing research**. 2. ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2002.

SILVA, J.; CUNHA, P. “Junte-se a nós”: o discurso da gestão de recursos humanos em sites corporativos utilizados para recrutamento no Brasil. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

SILVESTER, J.; ANDERSON-GOUGH, F.; ANDERSON, N.; MOHAMED, A. Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Eindhoven, NE, v. 75, p. 59-76, mar. 2002.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WILK, S.; CAPPELLI, P. Understanding the determinants of employer use of selection methods. **Personnel Psychology**, Michigan, USA, v. 56, p. 103-124, 2003.

ZANELLI, J. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 79-88, número especial, 2002.



## Anexo I – Questionário

Pergunta-filtro: Já participou de alguma dinâmica de grupo?

( ) Sim ( ) Não

- 1) Quantas vezes aproximadamente participou de uma dinâmica de grupo?
- 2) Você considera a dinâmica um processo justo para selecionar os melhores candidatos a um cargo de estagiário ou *trainee*? Por quê?
- 3) Você já pensou numa dinâmica de seleção como um teatro em que as pessoas constroem personagens e desempenham papéis? Se pensou, o que você acha que motivaria uma pessoa a atuar nessa situação?
- 4) Você acredita que pessoas que sabem jogar esse jogo teatral têm mais chances de ser aprovadas numa dinâmica? Por quê?
- 5) Já se sentiu representando um personagem numa dinâmica? Como foi?
- 6) Já teve que mentir numa dinâmica de grupo? Relate sua experiência.
- 7) Antes de uma dinâmica você faz algum tipo de preparação? Qual?
- 8) Você tem uma preocupação maior com sua aparência quando vai a uma dinâmica do que em outras situações profissionais?
- 9) Já procurou informações sobre como agir e se portar numa dinâmica? Se sim, qual foi a fonte (ex.: livros, *sites*, jornais, etc)?
- 10) Você tenta ser simpático e agradável em relação aos selecionadores? Age assim com qualquer pessoa ou acredita que se esforça mais pelo fato de estar numa dinâmica?
- 11) Você tem medo que sua simpatia seja interpretada pelos selecionadores como algo pensado e dissimulado?
- 12) Costuma descrever suas competências e suas características pessoais? Mente ou omite algo ao fazer isso?
- 13) Tem receio de que seja visto como arrogante ao relatar suas qualidades?

- 14) Você tenta demonstrar valores morais, como honestidade, ética, comprometimento, lealdade, etc, durante uma dinâmica? Como?
- 15) Você já tentou intimidar de alguma forma (física ou verbalmente) um outro candidato ou selecionador durante uma dinâmica? Caso positivo, relate a situação brevemente.
- 16) Já demonstrou para um selecionador ou outro candidato falta de capacidade de realizar uma tarefa com o intuito de receber algum tipo de ajuda dele? Como foi?
- 17) Você acredita que durante a dinâmica a empresa tenta passar uma imagem diferente do que ela é realmente? Se sim, de que forma?
- 18) Você acredita que muitas pessoas representam personagens em dinâmicas? Como se sente com relação a isso?
- 19) Pense nas últimas dinâmicas de que participou. Lembra-se de algum candidato que se destacou por seu desempenho excelente? O que ele fez que lhe chamou a atenção?
- 20) Você se recorda de alguma dinâmica em que havia algum candidato cujo desempenho era péssimo? O que ele falava ou fazia? (evite relatar os casos em que o candidato permanecia apenas em silêncio o tempo todo).