



Psicologia Ciência e Profissão  
ISSN: 1414-9893  
revista@pol.org.br  
Conselho Federal de Psicologia  
Brasil

da Silva Moreira Ferreira, Aleciane; Guedes Gondim, Sônia Maria; Pilati, Ronaldo  
Gerenciamento de Impressões e Tomada de Decisão em Entrevistas de Emprego  
Psicologia Ciência e Profissão, vol. 34, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 66-79  
Conselho Federal de Psicologia  
Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282031845006>

- 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

# Gerenciamento de Impressões e Tomada de Decisão em Entrevistas de Emprego

Management Impressions and Decision Making in Job Interviews

Manejo de Impresiones y Toma de Decisiones en Entrevistas de Empleo

Aleciane da Silva  
Moreira Ferreira,  
Sônia Maria  
Guedes Gondim  
Universidade  
Federal da Bahia

Ronaldo Pilati  
Universidade de Brasília

Artigo



**Resumo:** O objetivo do estudo de delineamento experimental intersujeitos foi analisar as relações entre gerenciamento de impressões de candidatos a emprego e a decisão de contratação pelo entrevistador. Apresentou-se uma descrição de entrevista de cargo de nível médio, incluindo respostas de cinco supostos candidatos, cada um deles fazendo uso de uma das estratégias de gerenciamento de impressões: autopromoção, insinuação, exemplificação, intimidação ou suplicação. Participaram 99 profissionais de gestão de pessoas, aleatoriamente distribuídos em cada uma das cinco condições experimentais. Para o teste de hipóteses, foram usadas análises de correlação, de variância e o Teste-t. A ANOVA evidenciou que as estratégias de autopromoção e de exemplificação foram mais associadas à decisão de contratação. As estratégias de autopromoção relacionadas a comportamentos não verbais (manter postura ereta, olhar fixo nos olhos) também repercutem favoravelmente na decisão de contratação. O tempo de experiência do entrevistador aumenta as chances de o candidato que faz uso da estratégia de autopromoção ser contratado. As relações entre comportamentos não verbais e atributos físicos e pessoais do candidato foram evidenciadas somente para as estratégias de autopromoção e de insinuação. Há indícios de que o uso de estratégias de GI e o comportamento não verbal têm um papel importante na decisão de contratação.

**Palavras-chave:** Avaliação de recursos humanos. Entrevista de emprego. Tomada de decisão. Comportamento não verbal. Gerenciamento de impressão.

**Abstract:** The aim of the study, that used between-subject experimental design, was to analyze the relationship between impression management by job seekers and the interviewer's hiring decision. A description was given of a mid-level position interview, including responses of five supposed candidates, each using one of the impression management (IM) strategies: self-promotion, ingratiation, exemplification, intimidation, or supplication. The participants were 99 human resource professionals, randomly distributed in each of the five experimental conditions. For hypothesis testing, analyzes of correlation, variance and T-test were used. The ANOVA showed that the strategies of self-promotion and exemplification were more associated with the decision to hire. The self-promotion strategies related to non-verbal behaviors (maintaining upright posture, holding eye contact) also had positive impact on the hiring decision. The interviewer's length of experience increases the hiring chances for the candidate who uses the self-promotion strategy. Relationships between nonverbal behaviors and personal, physical attributes of the candidate were found only for the self-promotion and ingratiation strategies. There is evidence that the use of IM strategies and nonverbal behavior play an important role in the hiring decision.

**Keywords:** Personnel evaluation. Job interview. Decision making. Non-verbal behavior. Impression Management.

**Resumen:** El objetivo de este estudio que contó con un diseño experimental intrasujetos fue analizar las relaciones entre el manejo de impresiones de candidatos a obtener un empleo y la decisión de contratarlos por parte del entrevistador. Se presentó la descripción de una entrevista para un puesto de nivel medio, incluyendo las respuestas de cinco supuestos candidatos, cada uno de ellos utilizando un tipo de estrategia de manejo de impresiones: autopromoción, insinuación, ejemplificación, intimidación y ruego. Participaron 99 profesionales de recursos humanos, aleatoriamente distribuidos en cada una de las cinco condiciones experimentales. Para poner a prueba las hipótesis se realizaron diversos análisis de correlación, varianza, test de la t y ANOVA que evidenciaron que las estrategias de autopromoción y de ejemplificación fueron las más asociadas a la decisión de contratación. Las estrategias de autopromoción relacionadas con comportamientos no verbales (mantener una postura erguida, mirar fijo a los ojos) también repercuten favorablemente en ser contratado. El tiempo de experiencia del entrevistador incrementa las posibilidades de que el candidato que utiliza una estrategia de autopromoción sea contratado. Las relaciones entre comportamientos no verbales y atributos físicos y personales del candidato sólo resultaron evidentes para las estrategias de autopromoción e insinuación. Hay indicios que el uso de estrategias GI y de comportamiento no verbal tienen un papel importante en la decisión de contratar.

**Palabras clave:** Evaluación de recursos humanos. Entrevista de empleo. Toma de decisiones. Comportamiento no verbal. Gerenciamento de la impresión.

O gerenciamento de impressões é definido como um conjunto de comportamentos adotados pelo indivíduo com o objetivo de influenciar a percepção dos outros sobre si mesmo, por meio da regulação e do controle das informações na interação social (Bolino &

Turnley, 1999; Goffman, 2008; Ellis, Bradley, West, & DeShon, 2002; McFarland, Ryan, & Kriska, 2003; Rosenfeld, Edwards, & Thomas, 2005).

As pessoas fazem uso do gerenciamento de impressões para construir suas identidades e

preservar sua autoestima e seu autoconceito. Trata-se de um processo que se manifesta nas interações sociais e que, portanto, não se reduz somente à simulação de uma imagem. Diferenças individuais relativas ao automonitoramento e à orientação social interna ou externa repercutem no uso de estratégias e de táticas para gerenciar impressões (Schlenker & Weigold, 1992).

Os estudos nesse campo têm focado diversos processos e níveis de interação social, dentre os quais os intrapsíquicos (ex. dissonância cognitiva), interpessoais (ex. influência na formação de impressões em relações de interação diádica, comportamento altruísta) e grupais (ex. facilitação social e agressão) (Leary & Kowalski, 1990).

O estudo experimental descrito neste artigo analisou o gerenciamento de impressões em situação simulada de entrevista de emprego, considerada uma das técnicas de seleção de trabalhadores amplamente utilizadas (Araújo & Pilati, 2008; Gondim & Queiroga, 2013; Moskowitz, 2005). Ao contrário de outros instrumentos mais objetivos de avaliação de candidatos a emprego, a entrevista presencial (interação face a face) é mais suscetível à subjetividade dos atores na interação, com nítidas repercussões na tomada de decisão de contratação. O candidato tenta influenciar a impressão do entrevistador, e este, por sua vez, defende-se dessa tentativa de influência. O candidato, ao estar munido de informações sobre como deve comportar-se nesse tipo de interação, tenta apresentar uma imagem bastante favorável (por meio da comunicação verbal e não verbal) para que o entrevistador o avalie como o mais apto a ocupar a vaga. Em contrapartida,

o entrevistador se vê influenciado por suas crenças, atitudes e estereótipos sobre qual é o melhor candidato para ocupar a vaga.

Enfim, os candidatos expressam sinais verbais e não verbais para tentar influenciar a opinião do entrevistador. No primeiro caso, o candidato faz uso de um discurso para enfatizar, por exemplo, suas qualificações, experiências exitosas. No segundo caso, o candidato faz uso de suas expressões faciais, da vestimenta e de recursos paralinguísticos (tom de voz, velocidade da voz, pausas, etc.) para gerar impactos positivos nas impressões do entrevistador.

As estratégias verbais de gerenciamento de impressões são definidas como um plano global para atingir metas previamente estabelecidas, sendo usadas táticas ou ações específicas para esses fins (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 2002; Tedeschi & Riess, 1981; Wayne & Ferris, 1990). Conforme ilustrado na Tabela 1, são em número de cinco as estratégias descritas na literatura: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação.

**Tabela 1.** Estratégias e táticas de gerenciamento de impressões usadas pelos candidatos a emprego

<b>Estratégias de GI</b>	<b>Táticas ou ações do candidato</b>
Autopromoção	Mostra-se altamente competente, ressaltando suas habilidades ou aptidões. Ressalta apenas resultados positivos individuais realizados, mesmo não sendo verdadeiros. Leva o entrevistador a crer que ele é importante para a organização e também competente para o cargo.
Exemplificação	Mostra-se confiável, exemplificando situações em que outros o admiravam e seguiam seus exemplos. Relata, por exemplo, casos em que ficou no trabalho até mais tarde, ou em que chegou ao trabalho mais cedo.
Insinuação	Mostra-se atrativo e simpático. Elogia o entrevistador, relata favores pessoais feitos aos colegas. Concorde sistematicamente com as opiniões do entrevistador e maneja bem resultados negativos.
Suplicação	Mostra-se desamparado e vítima, solicitando ajuda do entrevistador para seu reposicionamento no mercado de trabalho. Menciona os prejuízos causados pela sua condição de desempregado.
Intimidação	Mostra-se autoconfiante na sua competência pessoal, ressaltando as desvantagens de a empresa não contratá-lo. Destaca a dificuldade de encontrar profissionais qualificados em sua área de atuação e o desejo de outras organizações em contratá-lo.

Fonte: Adaptada de Bolino & Turnley (1999, p.199).

O gerenciamento de impressão não se restringe ao comportamento verbal. Comportamentos não verbais, como gestos, expressões faciais, linguagem corporal, tom de voz, apresentação social, proximidade e movimentos encontram-se associados à comunicação verbal (Ambady & Weisbuch, 2010; Fiske, Gilbert, & Lindzey, 2010; Hall & Coats, 2005). A comunicação não verbal no contexto da interação comunicativa face a face pode ser considerada manifestação expressiva que precede ou acompanha o uso de palavras (Rector & Trinta, 1985). Sua importância no gerenciamento de impressões fica mais evidente pelo fato de o comportamento não verbal ser bastante visível para a pessoa com quem o ator interage (DePaulo, 1992), revelando congruência ou incongruência com o comportamento verbal e repercutindo na formação de impressões (Weisbuch, Slepian, Clarke, Ambady, & Weele, 2010).

O objetivo do estudo foi o de encontrar evidências das relações entre estratégias de gerenciamento de impressões e decisão de contratação, na perspectiva de profissionais de gestão de pessoas com experiência em processos seletivos.

## Método

Fez-se uso de um delineamento experimental intersujeitos em que os participantes eram direcionados a responder somente uma das cinco condições experimentais (McGuigan, 1976), ou

seja, para cada uma das cinco estratégias de gerenciamento de impressões em entrevista de emprego – insinuação, exemplificação, intimidação, autopromoção e suplicação (ver Tabela 1) –, foi elaborada uma versão do instrumento, conforme é descrito com mais detalhes na subseção *instrumentos*.

## Participantes

Participaram 99 (noventa e nove) profissionais da área de gestão de pessoas com experiência em recrutamento e seleção, e residentes nos seguintes Estados brasileiros: Acre, Alagoas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe. Dentre os participantes, 26 eram de São Paulo, 23 da Bahia e 18 do Rio de Janeiro. Parte deles tinha experiência com recrutamento e seleção para cargos de nível médio de ensino ( $n=52$ ) e outros, para cargos de nível superior ( $n=40$ ). Do total, 66 eram do sexo feminino e 28 do masculino (5 não se identificaram). O tempo médio de experiência em recrutamento e seleção foi de aproximadamente nove anos, embora 10 participantes possuísem menos de um ano de experiência.

A maioria tinha formação na área de ciências humanas ( $n=69$ ) e pós-graduação completa. Os cargos que exerciam eram de analista de recursos humanos, consultor, gerente e pesquisador, e a maioria trabalhava para empresas de grande porte (mais de 500 funcionários) do setor privado ( $n=83$ ).

O convite para participar na pesquisa foi feito mediante envio de correio eletrônico ao setor de recrutamento e seleção de pessoas de diversas empresas e aos profissionais de recursos humanos participantes de fóruns de discussão especializados na área. Ao acessar a página web do instrumento, o participante era direcionado para responder apenas uma das cinco versões do questionário.

A versão 1 do instrumento (estratégias de insinuação) foi respondida por 20 participantes; a versão 2 (estratégias de exemplificação), por 24 participantes; a versão 3 (estratégias de autopromoção), por 19 participantes; a versão 4 (estratégias de suplicação), por 21 participantes, e, finalmente, a versão 5 (estratégias de intimidação), por 15 participantes. Um cálculo *a posteriori* do poder do teste, feito pelo software G\*Power 3.1 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) indica uma chance de aproximadamente 50% de erro de Tipo II (aceitar a hipótese nula, quando de fato há efeito da estratégia de gerenciamento nos resultados). Ainda que abaixo da recomendação da literatura, essa magnitude de erro é aceitável para estudos com amostras experimentais.

A quantidade total de participantes foi definida a partir dos critérios estatísticos estabelecidos por Pasquali (1999), com uma proporção de 10 respondentes para cada item do instrumento.

## Instrumentos

Foram elaboradas cinco versões do questionário (uma para cada uma das estratégias de gerenciamento de impressões). A descrição da entrevista de emprego era idêntica para todas as versões, incluindo as perguntas feitas pelo entrevistador ao candidato, mudando apenas as respostas do suposto candidato ao emprego, que variavam conforme a estratégia usada (insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação, suplicação). O cargo a ser ocupado era de auxiliar de produção industrial, com exigência de nível educacional médio, 23 anos de idade e dois anos de experiência na função, sendo indiferente a recomendação por sexo. Esses requisitos foram definidos com base em resultado de estudo anterior sobre o tema (Ferreira & Gondim, 2011), em que foram filmadas entrevistas reais de emprego por meio de um protocolo de observação.

A título de ilustração, será dado um exemplo de pergunta e de resposta das cinco versões do questionário, em que o entrevistador pedia ao candidato para falar sobre as características pessoais, as quais o faziam ser diferente dos demais candidatos. As respostas variavam conforme a estratégia usada pelo candidato.

Para a estratégia de autopromoção, a resposta era: – *Sou bastante calmo, e, quando me dão objetivos a cumprir, faço o possível para cumprir bem. Sou determinado, faço tudo de acordo com o que é necessário e me saio bem, com determinação, sempre buscando algo mais. Estudo para compreender aquilo que estou fazendo; não estou fazendo só por fazer. Tenho muito bom humor, sei me habituar às coisas muito facilmente.* Para a estratégia de exemplificação: – *As minhas atenções são voltadas inteiramente para aquilo que estou fazendo, sem perder o foco das atribuições. Além disso, para mim, nunca foi empecilho ter de chegar mais cedo, sair mais tarde, a fim de cumprir uma tarefa.*

Para a estratégia de insinuação, o candidato respondia: – *Como você pôde me ver, interagindo com os outros candidatos enquanto esperávamos na outra sala, gosto de me relacionar bem com todos e fazer novas amizades. As pessoas costumam dizer que eu contágio o ambiente e transmito energia positiva.* Para a estratégia de suplicação, a resposta do candidato era: – *Eu acho que a minha história de vida... Vim de família muito humilde, consegui vir para esta cidade com muito esforço para procurar emprego e, quem sabe, fazer cursos. Preciso me sustentar e, para isso, tenho de trabalhar, porque meus pais não têm recursos que possam me ajudar.* E o suposto candidato que usava a estratégia de intimidação respondia: – *Bom, pessoas qualificadas, que têm a experiência que eu tenho, que sabem inglês, aqui será um pouco difícil de vocês encontrarem. Inclusive outra empresa já me ligou oferecendo uma vaga lá,*

*porque sabe que darei bons resultados. Mas, se a proposta daqui for mais interessante, podemos negociar.*

Após a descrição da entrevista com a simulação das respostas do suposto candidato, era perguntado ao participante da pesquisa se ele contrataria ou não o candidato, e, em sequência, eram solicitadas informações adicionais sobre sua percepção do uso de estratégias de gerenciamento de impressões pelos candidatos em sua experiência profissional. Foram incluídos dois comportamentos representativos de cada uma das cinco estratégias de gerenciamento de impressões para que o participante respondesse em uma escala de cinco pontos (variando de 1 - nunca – a 5 - sempre) a frequência com que eram manifestados pelos candidatos nas entrevistas de emprego.

Para aprofundar a compreensão do papel da comunicação não verbal e de atributos físicos na avaliação do candidato pelo entrevistador, foi avaliada a importância (1 - nada importante – a 5 - muito importante) dada pelo participante a aspectos como vestimenta, peso, postura, tom de voz, expressões faciais, sinais de nervosismo e fixação ou desvio do olhar em relação ao entrevistador.

As últimas perguntas eram de dados sociodemográficos do participante: nível educacional, área de formação, idade, sexo, cargo, tempo de experiência em recrutamento e seleção, tipos de cargos mais selecionados e número médio de candidatos entrevistados por mês.

## Procedimentos

As cinco versões do questionário eletrônico foram elaboradas por meio do software EFS (Enterprise Feedback Suite), produzido pela Globalpark GmbH, para condução de pesquisas online tipo survey. O questionário



eletrônico foi a opção escolhida em virtude das possibilidades de abrangência da amostra e da flexibilidade de o participante escolher o momento mais adequado para responder. Como já mencionado, os participantes eram distribuídos aleatoriamente em cada uma das cinco condições experimentais, ao entrarem na página web da pesquisa.

Antes de serem aplicadas, as cinco versões do questionário foram validadas semanticamente por oito juízes: dois professores Doutores em Psicologia, dois doutorandos em Psicologia, uma Mestre em Psicologia, dois mestrandos em Psicologia e um estudante de Psicologia. Alguns ajustes foram feitos a partir das sugestões dos juízes. Uma vez concluídas as cinco versões, fez-se a divulgação do link da pesquisa entre os grupos de potenciais respondentes: profissionais que atuavam em recrutamento e seleção de pessoas.

A variável independente da pesquisa foi o tipo de estratégia de gerenciamento de impressão, e a variável dependente foi decisão de contratação. Os indicadores gerais de comportamentos não verbais também foram tratados como variáveis dependentes, incluindo atributos físicos e características pessoais do candidato.

### Foram testadas as seguintes hipóteses:

**H1.** As estratégias de autopromoção (a) e de exemplificação (b) influenciam mais positivamente a decisão de contratação do entrevistador que as demais estratégias.

A suposição era a de que essas duas estratégias estariam relacionadas, visto que, ao usar a autopromoção, as pessoas tenderiam a usar exemplos. A rigor, a autopromoção e a exemplificação utilizam exemplos, mas, enquanto a primeira enfatiza as qualidades e os atributos pessoais, a segunda foca nas ações ou nos feitos bem-sucedidos. Um

estudo identificado na literatura (Ferreira & Gondim, 2011) conclui que o candidato que se utiliza dessas estratégias é avaliado de forma positiva pelo entrevistador. Associados a essas duas estratégias, os comportamentos não verbais de acentuação e cinestésicos parecem contribuir para a avaliação positiva dos candidatos feita pelos entrevistadores, quando esses comportamentos enfatizam e complementam as colocações dos respectivos candidatos durante a entrevista, fazendo-os parecer seguros do que dizem. Supõe-se também que tais estratégias exerçam algum tipo de pressão emocional do candidato para com o entrevistador, ao demonstrarem controle da situação (Gardner & Cleavenger, 1998).

**H2.** Características da trajetória profissional do participante/entrevistador poderiam exercer influência na decisão de contratação. Em sendo assim, (a) o tempo de experiência como entrevistador e o (b) nível educacional superior se relacionam positivamente a essa decisão. A suposição era de que o tempo de experiência (a) e o nível educacional superior (b) tornariam os entrevistadores mais susceptíveis à incorporação do discurso da empregabilidade (por ex. assertividade, proatividade etc), e, portanto, o candidato que fizesse uso de estratégias de autopromoção e de exemplificação teria mais chances de ser contratado.

**H3.** A avaliação favorável do entrevistador no que se refere aos comportamentos não verbais, aos atributos físicos e às características pessoais do candidato está associada positivamente à decisão de contratação.

A suposição era que a aparência física, a forma de vestir e o modo de cumprimentar e de falar, dentre outros, repercutiria na formação de impressão do entrevistador. Os comportamentos não verbais associados às estratégias de gerenciamento de impressões são percebidos pelo entrevistador como um



conjunto integrado de características do candidato, influenciando na sua impressão geral (Huffcutt, Conway, Roth, & Stone, 2001). Pesquisas anteriores indicaram que alguns traços são inferidos da comunicação não verbal, e que, embora essa modalidade de comunicação não tenha sido ainda estudada sistematicamente, o sorriso e o frequente contato com os olhos geram efeitos positivos no entrevistador (Feingold, 1992; Parsons & Liden, 1984).

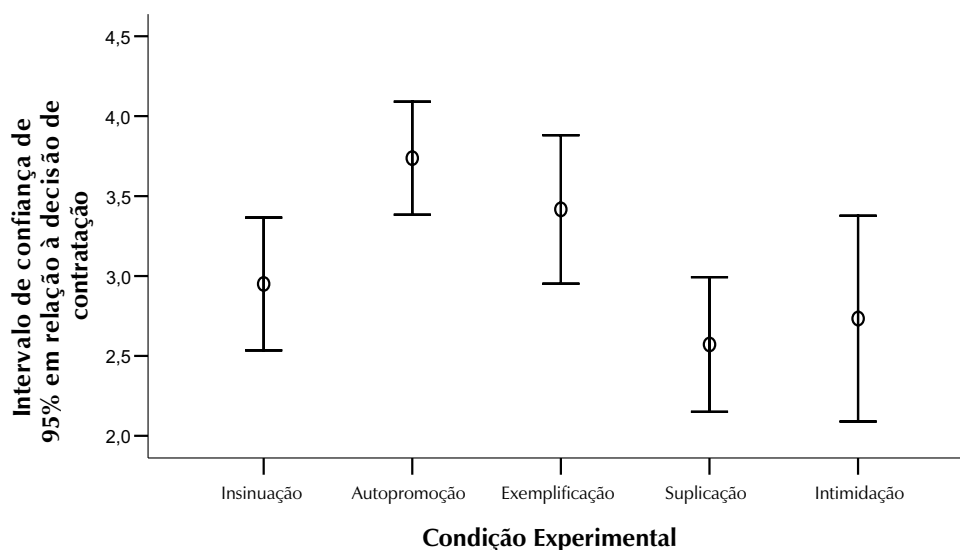
A variável de comportamentos não verbais foi obtida pelo agrupamento dos 12 itens que constam no instrumento (postura, modo de cumprimentar, de vestir, de falar, higiene pessoal, movimentos corporais, etc). Foi feita a análise da consistência interna dos 12 itens, tendo-se obtido *alpha* de Cronbach de 0,77. A variável de atributos físicos e pessoais do candidato também resultou do agrupamento de 15 itens (peso, idade, aparência física, etc), e a análise de consistência interna obteve um *alpha* de Cronbach de 0,86.

Para testar as hipóteses da pesquisa, foram usadas análises de correlação, análise da variância (ANOVA *oneway*), e Teste-t para amostras emparelhadas e medidas independentes.

## Resultados e discussão

A hipótese H1 colocou à prova se as estratégias de autopromoção (a) e de exemplificação (b) influenciavam mais positivamente a avaliação do entrevistador que as demais estratégias. A ANOVA ( $F_{(4, 94)} = 4,896; p < 0,001$ ) trouxe evidências de que as médias mais altas para a decisão de contratação do candidato pelo entrevistador foram as das estratégias de autopromoção ( $M = 3,73$ ;  $DP = 0,73$ ) e a de exemplificação ( $M = 3,41$ ;  $DP = 1,10$ ), indicando a corroboração da H1.

A Figura 1 permite comparar a variância das respostas das cinco estratégias de gerenciamento de impressão quanto à decisão de contratação pelo entrevistador do candidato. Percebe-se que as estratégias de insinuação ( $M = 2,95$ ;  $DP = 0,88$ ), de suplicação ( $M = 2,57$ ;  $DP = 0,92$ ) e de intimidação ( $M = 2,73$ ;  $DP = 1,16$ ) diferem na decisão de contratação em uma proporção menor do que as estratégias de autopromoção e de exemplificação.



**Figura 1.** Diferenças entre as estratégias de GI na decisão de contratação

Pesquisas anteriores indicaram que alguns traços são inferidos da comunicação não verbal, e que, embora essa modalidade de comunicação não tenha sido ainda estudada sistematicamente, o sorriso e o frequente contato com os olhos geram efeitos positivos no entrevistador (Feingold, 1992; Parsons & Liden, 1984).

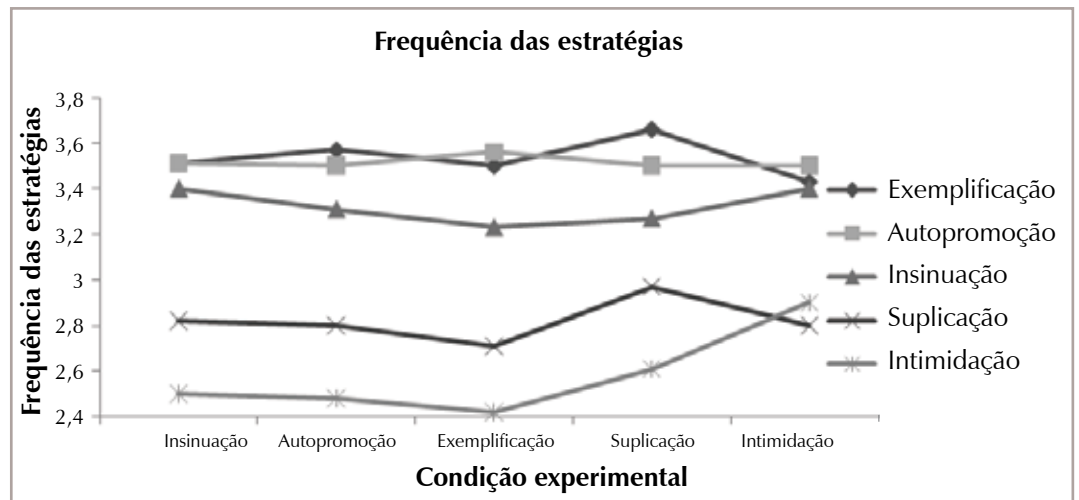
A análise *pos hoc* do Teste de Tukey permitiu identificar as diferenças entre os grandes grupos de estratégias. Foi evidenciado que a estratégia de autopromoção obteve diferença estatisticamente significativa em relação às estratégias de suplicação ( $M = 2,57$ ; 95% CI  $[0,31; 2,02]$   $p < 0,05$ ) e de intimidação ( $M = 2,73$ ; 95% CI  $[0,71; 1,93]$   $p < 0,05$ ), e que houve diferença entre as estratégias de exemplificação e de suplicação ( $M = 2,57$ ; 95% CI  $[0,39; 1,65]$   $p < 0,05$ ). Esses dados permitem inferir que as estratégias de autopromoção e de exemplificação usadas pelos candidatos surtem mais efeito na decisão de contratação do entrevistador do que as demais estratégias.

Uma das possíveis explicações para esse primeiro conjunto de resultados é a de haver uma expectativa do entrevistador de que o bom candidato tem de evidenciar sua autoconfiança e a capacidade para ocupar o cargo, e as estratégias de autopromoção e exemplificação parecem servir a esse propósito. Dar exemplos de situações bem-sucedidas no trabalho mantém consistência com a estratégia de autopromoção, e fortalece a percepção de competência para o exercício da função. Isso repercutiria, então, na indicação para contratar o candidato.

Em contrapartida, as estratégias de intimidação e de suplicação fazem parte de um conjunto de estratégias que repercutem negativamente na avaliação do entrevistador por duas razões. A súplica sugere insegurança e baixa autoconfiança, enquanto a intimidação é interpretada como uma inversão de poder na interação e uma clara tentativa de influenciar a decisão do entrevistador. Apesar de o uso da intimidação revelar autoconfiança,

ela se distingue da autopromoção, porque, enquanto a primeira revela uma tentativa aberta de transferir o poder, a segunda faz uso de uma influência mais sutil, a sedução. Sem dúvida, essas interpretações necessitam de estudos posteriores para confirmar sua capacidade explicativa.

Em relação à percepção do entrevistador sobre o uso mais frequente de estratégias pelos candidatos em entrevistas de emprego (escala variava de 1 = nunca a 5 = sempre), não houve efeito da condição experimental. Realizou-se um Teste-t para amostras emparelhadas (ver Figura 2), considerando a frequência percebida pelos entrevistadores, cujos resultados indicaram não haver diferença na percepção do uso da estratégia de autopromoção e de exemplificação ( $t_{(96)} = 0,23$ ;  $p = 0,81$ ). Foi identificada, entretanto, diferença estatística na percepção de uso estratégia de autopromoção em relação à de suplicação ( $t_{(96)} = 8,69$ ;  $p < 0,01$ ), à de insinuação ( $t_{(96)} = 3,09$ ;  $p < 0,05$ ) e à de intimidação ( $t_{(96)} = 12,27$ ;  $p < 0,01$ ). A estratégia de exemplificação diferiu da de suplicação ( $t_{(96)} = 8,15$ ;  $p < 0,01$ ), insinuação ( $t_{(96)} = 3,17$ ;  $p < 0,05$ ) e intimidação ( $t_{(96)} = 11,02$ ;  $p < 0,01$ ); a estratégia de suplicação, por sua vez, diferiu da estratégia de insinuação ( $t_{(96)} = 5,78$ ;  $p < 0,01$ ) e de intimidação ( $t_{(96)} = 2,92$ ;  $p < 0,05$ ), e a estratégia de insinuação diferiu da estratégia de intimidação ( $t_{(96)} = 10,04$ ;  $p < 0,01$ ).



**Figura 2.** Uso de estratégias de GI em entrevistas de emprego na experiência do participante

Em suma, os dados obtidos por meio do Teste-t para medidas emparelhadas revelaram haver pequenas diferenças estatisticamente significativas, com exceção das estratégias de autopromoção e de exemplificação, percebidas como mais frequentes, independentemente da condição experimental. Há que se ressaltar, no entanto, que o tamanho da amostra é pequeno, o que indica ser necessário ter cautela na generalização desse resultado.

A hipótese H2a foi parcialmente corroborada. Os resultados mostram que foi encontrada correlação significativa entre uso da estratégia do candidato e a decisão de contratação somente para a estratégia de autopromoção ( $r = 0,48$ ;  $p < 0,005$ ), ou seja, quanto maior for o tempo de experiência do entrevistador, maiores serão as chances de o candidato que usa a estratégia de autopromoção ser contratado. Esse resultado permite inferir que a experiência profissional fortalece a crença de que o bom candidato é aquele que se apresenta autoconfiante na entrevista. Características valorizadas no mundo do trabalho atual, tais como a assertividade, encontram-se alinhadas a comportamentos relacionados ao uso da estratégia de autopromoção. Entrevistadores mais experientes consideram o uso da autopromoção pelos candidatos uma estratégia segura para demonstrar o que possui e o quanto valoriza suas habilidades, conquistas e aptidões. Somado a isso, o fato de o candidato expor de modo espontâneo e natural suas qualificações pode fazer com que o entrevistador interprete que ele está motivado pela vaga a ser ocupada.

A hipótese H2b testou a relação entre o nível educacional do entrevistador e a decisão de contratação. Os resultados da ANOVA ( $F_{(3, 89)} = 0,432$ ,  $p < 0,73$ ) não indicaram haver relação significativa entre as duas variáveis. Todos contratam em igual proporção: superior incompleto ( $n = 14$ ) ( $M = 3,07$ ;  $DP = 0,91$ ), superior completo ( $n = 24$ ) ( $M = 3,25$ ;  $DP = 1,22$ ), pós-graduação incompleta ( $n = 12$ ) ( $M = 2,83$ ;  $DP = 1,19$ ) e pós-graduação completa ( $n = 43$ ) ( $M = 3,04$ ;  $DP = 0,97$ ).

A H3 testou a correlação entre os comportamentos não verbais (medidos pelos movimentos corporais, comportamento ocular, paralinguagem e expressões faciais), os atributos físicos e pessoais do candidato (está acima ou abaixo do peso, postura, apresentação pessoal, tom de voz, forma de olhar) e a decisão de contratação para cada uma das estratégias de gerenciamento de impressões. As análises de correlações indicaram haver significância na relação dos comportamentos não verbais somente nas estratégias de insinuação, de autopromoção e de intimidação (ver Tabela 3).

As estratégias de autopromoção, associadas à variável de comportamentos não verbais, parecem repercutir favoravelmente na decisão de contratação do candidato pelo entrevistador ( $r = 0,49$ ;  $p < 0,05$ ). Por outro lado, observou-se correlação negativa entre o uso da estratégia de intimidação e os comportamentos não verbais ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,05$ ). As análises da relação dos atributos físicos e pessoais do candidato (peso, idade, apresentação pessoal, vestimentas, etc) com a decisão de contratação do entrevistador indicaram significância apenas para a estratégia de insinuação (ver Tabela 3), ou seja, quanto maior a percepção de adequação dos atributos físicos e pessoais do candidato ao uso da estratégia de insinuação, maior a probabilidade de ele vir a ser contratado ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,05$ ).

**Tabela 3.** Correlações entre comportamentos não verbais, atributos físicos e pessoais do candidato na decisão de contratação do entrevistador por estratégia de GI

Estratégias de GI	Comportamentos não verbais	Atributos físicos e pessoais
Insinuação	-0,054	0,453*
Autopromoção	0,497*	0,054
Intimidação	-0,383*	0,073
Exemplificação	0,205	-0,187
Suplicação	0,164	0,126

\* $p < 0,05$ .

Para uma compreensão mais detalhada dos comportamentos não verbais e dos atributos físicos e pessoais do candidato, foi realizado um Teste-t para amostra única, em que, utilizando 3 (três) como valor de teste de uma escala de 0 a 5, foi possível identificar que maior importância (acima do valor de teste) é dada à forma como o candidato cumprimenta ( $t_{(96)} = 7,66$ ;  $p < 0,01$ ), ao tom de voz ( $t_{(96)} = 13,44$ ;  $p < 0,01$ ), à higiene pessoal ( $t_{(96)} = 21,55$ ;  $p < 0,01$ ), aos movimentos com as mãos ( $t_{(96)} = 4,50$ ;  $p < 0,01$ ), à postura ( $t_{(96)} = 16,62$ ;  $p < 0,01$ ), à vestimenta ( $t_{(96)} = 13,10$ ;  $p < 0,01$ ) e ao nervosismo (placas vermelhas, palidez, lábios secos, gagueira) ( $t_{(96)} = 5,43$ ;  $p < 0,01$ ). A idade ( $t_{(96)} = -0,45$ ;  $p = 0,65$ ), a aparência física ( $t_{(96)} = 0,00$ ;  $p = 1,00$ ) e os movimentos da cabeça ( $t_{(96)} = 1,47$ ;  $p = 0,14$ ) do candidato estão dentro da média do grau de importância atribuído pelos entrevistadores, ou seja, parecem ter importância relativa para a contratação. Entretanto, contrário à experiência do senso comum, o sexo ( $t_{(96)} = 6,82$ ;  $p < 0,01$ ) do candidato apresentou-se abaixo do valor de teste.

Em relação aos atributos físicos e pessoais do candidato, pôde-se constatar que possuir mais de 35 anos de idade ( $t_{(95)} = 1,09$ ;  $p < 0,27$ ) e apresentar-se muito formalmente ( $t_{(95)} = 1,41$ ;  $p = 0,16$ ) foram avaliados dentro da média pelos entrevistadores, ou seja, sugerem ter importância relativa na decisão de contratação. Todavia, estar acima ( $t_{(95)} = 4,64$ ;  $p < 0,01$ ) ou abaixo do peso ( $t_{(95)} = 4,21$ ;  $p < 0,01$ ), manter a postura curvada ( $t_{(95)} = 11,27$ ;  $p < 0,01$ ), apresentar-se com excesso de maquiagem ( $t_{(95)} = 18,20$ ;  $p < 0,01$ ), com bermudas e chinelos ( $t_{(95)} = 21,01$ ;  $p < 0,01$ ), com roupas curtas ( $t_{(95)} = 23,57$ ;  $p < 0,01$ ), possuir o tom de voz alto ( $t_{(95)} = 7,39$ ;  $p < 0,01$ ) ou baixo ( $t_{(95)} = 8,24$ ;  $p < 0,01$ ), falar lentamente ( $t_{(95)} = 8,55$ ;  $p < 0,01$ ) ou muito rápido ( $t_{(95)} = 7,63$ ;  $p < 0,01$ ) e desviar o olhar ( $t_{(95)} = 15,63$ ;  $p < 0,01$ ) foram avaliados abaixo da média pelos entrevistadores, ou seja, são atributos pouco importantes para a contratação. Em contrapartida, manter a postura ereta ( $t_{(95)} = 10,53$ ;  $p < 0,01$ ) e olhar fixamente nos olhos do entrevistador ( $t_{(95)} = 9,80$ ;  $p < 0,01$ ) apresentaram-se acima da média na avaliação dos entrevistadores.

É importante ter em conta que, embora alguns aspectos tenham sido considerados de baixa importância pelos participantes, isso não significa que, na prática, os entrevistadores não os considerem quando da escolha de um candidato real. Reconhece-se que, em uma situação simulada de entrevista, os participantes (entrevistadores profissionais) podem ser levados a evitar manifestações explícitas de preconceitos e de estereótipos ocupacionais (Guadagno & Cialdini, 2007; Lemons & Parzinger, 2007; Morgeson, Heider, Campion, & Bull, 2008).

Ademais, não se pode ignorar que o perfil do *trabalhador ideal* com influência na interpretação que se faz das características e dos atributos do melhor candidato é fruto de uma construção social, situada histórica e socialmente, que repercute na manifestação da subjetividade do candidato (como influenciar o entrevistador) e na percepção do entrevistador, que detém o poder de decisão. A emergência de valores centrados na autonomia e no papel ativo da pessoa na construção da carreira tem impactos na imagem do perfil ideal do trabalhador na atualidade (Wood Jr. & De Paula, 2006). De fato, as leis do mercado findam por definir um padrão que se torna referência para além das diferenças individuais e das reais capacidades pessoais (Grisci, 2000; Carvalho & Grisci, 2003). E certamente esse padrão serve de critério para a alocação de pessoas nos postos de trabalho.

Outro aspecto a ser levado em consideração é que o desempenho do candidato na entrevista de seleção depende também de sua suposição sobre os critérios usados pelo entrevistador para avaliá-lo em suas competências para o cargo (Kleinmann et al., 2011), o que certamente interfere na sua apresentação física (e.g.: vestimentas) e manifestações paralinguísticas (e.g.: tom de voz) e posturais (e.g.: olhar diretamente para o entrevistador para transmitir segurança).

## Considerações finais

Os resultados deste estudo evidenciaram efeitos relevantes no que se refere à formação de impressões de entrevistadores. A H1 foi corroborada, pois as estratégias de autopromoção e de exemplificação influenciam mais positivamente a avaliação do entrevistador que as demais estratégias. A estratégia de autopromoção gera uma expectativa no entrevistador de que o candidato que se autopromove é seguro e é capaz de exercer a função. A estratégia de exemplificação foi a segunda mais percebida positivamente pelos entrevistadores, e parece repercutir de forma muito semelhante à estratégia de autopromoção, talvez pelo fato de os candidatos exemplificarem situações em que pareceram ser trabalhadores dedicados e admirados, e isso fez com que os entrevistadores percebam essa ação como semelhante às de autopromoção. Em contrapartida, as estratégias de intimidação e de suplicação parecem não repercutir positivamente na decisão de contratação do entrevistador. Uma interpretação possível para a visão negativa da súplica seria o fato de que fazer-se de vítima denuncia insegurança.

A hipótese H2a foi parcialmente corroborada, visto que apenas a estratégia de autopromoção relacionou-se com o tempo de experiência do entrevistador, ou seja, quanto maior a experiência do entrevistador, maior será a probabilidade de os candidatos que usam a autopromoção serem contratados. A hipótese H2b foi refutada. O nível educacional do entrevistador não interfere na sua decisão de contratação.

A H3 foi parcialmente corroborada. As relações entre comportamentos não verbais e atributos físicos e pessoais do candidato foram encontradas somente para as estratégias de autopromoção e de insinuação. A estratégia

de autopromoção associada à postura, à higiene pessoal, às vestimentas, ao tom de voz, à forma de cumprimentar e ao estado emocional do candidato sugere que elas são muito importantes na decisão de contratação. A estratégia de insinuação associada à postura ereta do candidato repercute favoravelmente na decisão de contratação do entrevistador. Avaliados mais negativamente pelo entrevistador foram os candidatos que se apresentaram com bermudas e chinelos, excesso de maquiagem, roupas curtas e que mantiveram a postura curvada.

Tendo em vista que o fenômeno do gerenciamento de impressão é complexo e multidimensional, envolvendo experiências subjetivas, de difícil demarcação, socialmente construídas, e, portanto, flexíveis e sujeitas a configurações diversas, torna-se importante a realização de novas pesquisas que respondam

a algumas questões, como a da variabilidade cultural das estratégias de gerenciamento de impressão e a dos cargos de nível superior. Outra questão a ser investigada em pesquisas futuras é a influência do entrevistador no gerenciamento de impressão do candidato, uma vez que o primeiro parece exercer um papel ativo nesse tipo de interação social.

Embora seja uma limitação do instrumento não medir o uso das estratégias em conjunto, o estudo de Ferreira e Gondim traz evidências de que elas variam conforme cada situação e estão interconectadas, manifestando-se de modo complementar. Possivelmente, essa medida do uso das estratégias em conjunto poderá contribuir para uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado, como fizeram os autores Proost, Schreurs, De Witte e Deroos (2010) ao estudarem em conjunto as estratégias de autopromoção e de insinuação.

**Aleciane da Silva Moreira Ferreira**

Mestre em Psicologia Social, doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia e analista da Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana – BA – Brasil.  
E-mail: alecyane@yahoo.com.br/ aleciane@uefs.br

**Sônia Maria Guedes Gondim**

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e Professora Associada nível III da Universidade Federal da Bahia, Salvador – BA – Brasil.  
E-mail: sggondim@gmail.com

**Ronaldo Pilati**

Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília e Professor Adjunto do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST) e do programa de pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) da Universidade de Brasília, Brasília – DF – Brasil.  
E-mail: rpilati@unb.br

**Endereço para envio de correspondência:**

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, ICC/Sul, Campus Darcy Ribeiro, Asa Norte. CEP: 70910-900. Brasília, DF.

Recebido 25/06/2012, 1ª Reformulação 30/04/2013, Aprovado 29/08/2013.



## Referências

- Ambady, N., & Weisbuch, M. (2010). Nonverbal behavior. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol.1, 5a ed.). New Jersey, EUA: Wiley.
- Araújo, M. E. B., & Pilati, R. (2008). Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa. *Revista rPOT. Psicologia, Organizações e Trabalho*, 8 (2), 21-138.
- 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, 187.
- Carvalho, M. L., & Grisci, C. L. I. (2003). Gerenciamento de impressões e subjetividade em entrevista de seleção. *RAE Eletrônica*, 2(2), 0-0. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482003000200009>
- DePaulo, B. M. (1992). Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111(2), 203-243. doi: 10.1037/0033-2909.111.2.203
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.87.6.1200
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). C\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-91. Recuperado 28 abril, 2013, de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17695343>
- Ferreira, A. S. M., & Gondim, S. M. G. (2011). Gerenciamento de impressão e comportamento não verbal em entrevistas de emprego. *Quaderns de Psicologia*, 14, 1-14.
- Feingold, A. (1992). Good-looking people are not what we think. *Psychological Bulletin*, 111(2), 304-341. doi:10.1037/0033-2909.111.2.304
- Fiske, S. T., Gilbert, D. T., & Lindzey G. (2010). *Handbook of social psychology* (Vol.1, 5a ed.). New Jersey, EUA: Wiley.
- Gardner, W. L., & Cleavenger, D. (1998). The impression management strategies with transformational leadership at world-class level: A psychohistorical assessment. *Management Communication Quarterly*, 12, 3-41.
- Goffman, E. (2008). *A representação do eu na vida cotidiana* (15a ed., M. C. S. Raposo, trad.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gondim, S. M. G., & Queiroga, F. (2013). Seleção de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 293-313). Porto Alegre: Artmed.
- Grisci, C. L. I., (2000). *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: A qualitative review. *Sex Roles*, 56(7-8), 483-494. doi: 10.1007/s11199-007-9187-3
- Hall, J. A., & Coats, E. J. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: A meta-analysis. *American Psychological Association*, 131(6), 898-924. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.898
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *The Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897-913. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.897
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1, pp. 231-62). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kleinmann, M., Ingold, P. V., Lievens, F., Jansen, A., Melchers, K. G., & König, C. J. (2011). A different look at why selection procedures work: The role of candidates ability to identify criteria. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 128-146. doi: 10.1177/2041386610387000
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47. doi:10.1037/0033-2909.107.1.34
- Lemons, M. A., & Parzinger, M. (2007). Gender schemas: A cognitive explanation of discrimination of women in technology. *Journal of Business Psychology*, 22(1), 91-98. doi: 10.1007/s10869-007-9050-0
- Moskowitz, G. B. (2005). *Social cognition: Understanding self and others*. New York: The Guilford Press.
- 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. doi:10.1016/S0149-2063(03)00030-8
- McGuigan, F. J. (1976). *Psicologia experimental: uma abordagem metodológica*. São Paulo: E.P.U.
- Morgeson, F. P., Heider, M. H., Campion, M. A., & Bull, R. A. (2008). Review of research on age discrimination in the employment interview. *Journal of Business Psychology*, 22(3), 223-232. doi: 10.1007/s10869-008-9066-0
- Parsons, C. K., & Liden, R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and nonverbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69, 557-568. doi: 10.1037/0021-9010.69.4.557
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília, DF: LabPAM, IBAPP.
- Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Derous, E. (2010). Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgements. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2155-2169. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00654.x
- Rector, M., & Trinta, A. (1985). *A comunicação não verbal: a gestualidade brasileira*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. London: Thomson Learning.
- Rosenfeld, P., Edwards, J. E., & Thomas, M. D. (2005). Impression management. In N. Nicholson, P. G. Audia, & M. Pillutla (Eds.), *Blackwell encyclopedia of management* (2a ed., pp. 163-165). Oxford: Blackwell.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168. doi: 10.1146/annurev.ps.43.020192.001025
- Tedeschi, J. T., & Riess, M. (1981). Verbal strategies in impression management. In C. Antaki. *The psychology of ordinary explanations of social behavior* (pp. 271-309). London: Academic.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499. doi:10.1037/0021-9010.75.5.487
- Weisbuch, M., Slepian, M. L., Clarke, A., Ambady, N., & Veenstra-Vander Weele, J. (2010). Behavioral stability across time and situations: Nonverbal versus verbal consistency. *Journal Nonverbal Behavior*, 34(1), 43-56. doi: 10.1007/s10919-009-0079-9
- Wood Jr, T., & Paula, A. P. P. (2006). A mídia especializada e a cultura do management. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 91-105.