



## Gerenciamento de impressões e comportamento não-verbal em entrevistas de emprego

*Management impression and nonverbal behavior in job interviews*

Aleciane da Silva Moreira Ferreira

Sônia Maria Guedes Gondim

*Universidade Federal da Bahia*

### Resumo

O objetivo desse estudo qualitativo foi analisar, pela perspectiva dos selecionadores, as estratégias de gerenciamento de impressão e os comportamentos não-verbais usados pelos candidatos durante a entrevista de emprego. Foram videogravadas catorze entrevistas de emprego, e as imagens geradas foram analisadas por técnicas de análise de conteúdo temática e de dados visuais. A estratégia de autopromoção foi a mais percebida pelos entrevistadores, mediante a qual os candidatos enfatizam seus resultados positivos, habilidades e competências. Comportamentos não-verbais cinestésicos e de acentuação foram percebidos como associados ao uso da estratégia de autopromoção. São discutidas as implicações do uso dessas estratégias de gerenciamento e de comportamentos não-verbais na tomada de decisão de processos seletivos.

**Palavras Chave:** Comportamento não-verbal; Entrevistas de seleção; Gerenciamento de impressões

### Abstract

*The purpose of this qualitative study was to analyze, from the perspective of the selectors, the impression management strategies and nonverbal behaviors used by candidates during the job interview. Fourteen job interviews were video recorded, and the images were analyzed using thematic content and visual data analysis techniques. The strategy of self-promotion was the most perceived by the interviewers, in which the candidates emphasize their positive outcomes, skills and competencies. Nonverbal behaviors kinesthetic and accent were perceived as associated with the use of self-promotion strategy. The implications of using these management and nonverbal behavior strategies in recruitment decision making processes are discussed.*

**Keywords:** *Impression management; Job interviews; Nonverbal behavior*

O gerenciamento de impressão pode ser definido como aqueles comportamentos adotados pelo indivíduo com o objetivo de influenciar a percepção dos outros sobre si mesmo, através da regulação e controle das informações na

interação social (Bolino e Turnley, 1999; Ellis, West, Ryan e DeShon, 2002; Goffman, 1959/2008; McFarland, Ryan e Kriska, 2003, Rosenfeld, Edwards e Thomas, 2005).

A teoria e a pesquisa do gerenciamento de impressões têm focado em diversos processos e níveis de interação, tais como os processos intrapsíquicos (por exemplo, dissonância cognitiva, reatância psicológica), interpessoais (por exemplo, influência na formação de impressões em relações de interação diádica, comportamento altruísta) e grupais (por exemplo, facilitação social, agressão) (Leary e Kowalski, 1990). Algumas questões inquietam os pesquisadores do tema: Por que as pessoas se engajam no comportamento de gerenciamento de impressões? Que papel a audiência tem nesse processo? Seria sempre considerado um processo negativo, ou haveria possibilidade de a pessoa ser sincera? Que diferenças individuais influenciam no processo de gerenciamento?

Em resposta a estas questões se pode dizer que as pessoas estão motivadas a gerenciar as impressões dos outros, porque é por meio delas que constroem suas identidades e preservam sua autoestima e autoconceito. A audiência é importante, visto que ela é o alvo do gerenciamento e a difusora da imagem idealizada. O gerenciamento de impressões é um processo que se manifesta nas interações sociais e, portanto, não se reduz à difusão de uma falsa imagem. Diferenças individuais relativas ao automonitoramento e à orientação social interna ou externa repercutem no uso de estratégias e táticas para gerenciar impressões (Schlenker e Weigold, 1992).

O presente estudo analisou o gerenciamento de impressões nas entrevistas de emprego, consideradas uma das técnicas de seleção de trabalhadores amplamente utilizadas (Araújo e Pilati, 2008; Gondim e Queiroga, 2012; Moskowitz, 2005). Ao contrário de outros instrumentos mais objetivos de avaliação de candidatos a emprego, a entrevista presencial (interação face a face) se encontra 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 esse, por sua vez, defende-se da tentativa dessa influência. O candidato, muitas vezes munido de informações sobre como deve se apresentar neste tipo de situação, tenta apresentar

uma imagem bastante favorável (por meio da comunicação verbal e não-verbal) para que o entrevistador o avalie como o mais apto a ocupar a vaga e, em contrapartida, o entrevistador se vê influenciado por suas crenças, atitudes e estereótipos sobre o melhor candidato para ocupá-la. 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, títulos etc. No segundo caso, o candidato usa o seu olhar, as expressões faciais, a sua vestimenta, além de recursos paralinguísticos (tom de voz, velocidade da voz, pausas, etc.) para gerar impactos positivos na formação de impressões do entrevistador.

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

O gerenciamento de impressão não se restringe ao comportamento verbal oral. Comportamentos não-verbais, como gestos, expressões faciais, linguagem corporal, tom de voz, apresentação social, proximidade e níveis de movimentos se encontram associados à comunicação verbal oral (Ambady e Weisbuch, 2010; Fiske, Gilbert e Lindzey, 2010; Hall e Coats, 2005). A comunicação não-verbal no contexto da interação comunicativa face a face pode ser considerada como uma manifestação expressiva que precede ou acompanha o uso de palavras (Rector e Trinta, 1985). Sua importância no gerenciamento de impressões fica mais evidente pelo fato de o comportamento não-verbal ser mais acessível à pessoa que observa do que quem o produz (DePaulo, 1991), e pode tanto ser percebido como uma reafirmação quanto uma contradição do comportamento verbal (Weisbuch, et.al., 2010).

Estratégias de GI	Táticas ou ações
Autopromoção	O candidato apresenta-se altamente competente, ressaltando suas habilidades ou aptidões. Ressalta apenas resultados positivos individuais realizados, mesmo se isso não for verdade. Leva o entrevistador a crer que ele é importante para a organização e também competente para exercer a função a que concorre. Declara que teve um resultado mais positivo do que outros candidatos.
Exemplificação	O candidato mostra-se moralmente 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 que chegou ao trabalho mais cedo, a fim de ser visto como dedicado e comprometido.
Insinuação	O candidato se faz parecer mais atrativo e simpático que os demais. Elogia o entrevistador, a fim de elevar sua autoestima. Relata favores pessoais feitos aos colegas, para mostrar amabilidade. Concorde sistematicamente com as opiniões do entrevistador. Ou aceita um resultado negativo, para demonstrar humildade.
Suplicação	O candidato mostra-se desamparado e vítima, e solicita ajuda do entrevistador para seu reposicionamento no mercado de trabalho. Menciona os prejuízos causados em função de sua situação de desemprego.
Intimidação	O candidato apresenta as desvantagens de a empresa não contratá-lo, fazendo-se perceber como imprescindível e incomparável em relação aos outros candidatos. Argumenta sobre a dificuldade de se encontrar profissionais qualificados em sua área de atuação e o desejo de outras organizações em contratá-lo.

**Tabela 1.** Estratégias e táticas de gerenciamento de impressões usadas pelos candidatos a emprego.  
Fonte: Adaptada de Bolino e Turnley (1999), pág.199.

Três tipos de suporte acompanham a comunicação não-verbal, conforme descrito por Jacques Corraze (1982). O primeiro é o corpo, nas suas qualidades físicas, fisiológicas e nos seus movimentos. O segundo é o dos objetos relacionados ao corpo, como os adornos, as roupas, ou mesmo as mutilações, marcas ou cicatrizes de tatuagens, ou de rituais. E o terceiro suporte é o da dispersão dos indivíduos no espaço, desde o espaço físico que cerca o corpo até o espaço que a ele se relaciona, o espaço territorial. Na perspectiva de Mark Knapp e Judith Hall (2005), os comportamentos não verbais são de cinco tipos (Tabela 2).

Há três perspectivas de conceber as relações entre comportamento verbal e não-verbal, segundo Mark Knapp e Judith Hall (2005): contradição, substituição e acentuação. Na contradição, o comportamento não-verbal contradiz o verbal (expressar ansiedade e se dizer calmo); na substituição, o comportamento não-verbal substitui o verbal (expressar tristeza e abatimento sem dizer nada); e na acentuação, os movimentos das mãos e da cabeça acompanham as mensagens verbais. Estudo recente desenvolvido por Bob Fennis e Marielle Stel (2011) concluiu que a pertinên-

Categorias dos Comportamentos não-verbais	Definição
Comportamento cinestésico	Movimentos do corpo.
Comportamento ocular	Para onde, quando e por quanto tempo o indivíduo olha no decorrer da interação.
Expressões faciais	Tristeza, raiva, nojo, surpresa e alegria.
Paralinguagem	Maneira como se diz algo, ou seja, altura e variabilidade da voz, duração dos sons (rápidos ou lentos), pausa, ritmo e velocidade.
Aparência física	Roupas, cabelos, odores, peso, cor, forma do corpo.

**Tabela 2.** Classificação dos comportamentos não-verbais. Fonte: Knapp e Hall (2005).

cia da estratégia de influência verbal e do comportamento não-verbal aumenta a eficácia da estratégia verbal, não ocorrendo o mesmo em caso contrário (Fennis e Stel, 2011). De acordo com Burrhus Skinner (1969) e Mariela Braga, Luiz Albuquerque e Carla Paracampo (2005), perguntas podem levar o indivíduo a formular verbalizações que poderão

vir a afetar o seu comportamento não-verbal subsequente, como no caso de entrevista de emprego, na qual, à medida que o candidato se expressa verbalmente, suas expressões corporais o acompanham, reforçando a fala.

O objetivo desse estudo qualificativo foi analisar, pela perspectiva dos selecionadores, as estratégias de gerenciamento de impressão e os comportamentos não-verbais usados pelos candidatos durante a entrevista de emprego. A relevância do estudo do gerenciamento de impressões em entrevistas de emprego se evidencia na medida em que na ausência de referências mais objetivas sobre quem é o candidato, o entrevistador decide com base nas informações curriculares e em um único contato com ele por meio da entrevista. O entrevistador possui expectativas sobre o comportamento do candidato, do mesmo modo que o candidato está cômico de que o seu desempenho está sendo avaliado por alguém que poderá decidir sobre o seu destino. Por não dispor de muitas informações sobre o candidato o entrevistador se vê compelido a formar uma impressão geral em um curto espaço de tempo para decidir sobre sua adequação ao posto de trabalho. É esperado, então, que o candidato tente gerenciar a impressão do entrevistador sobre a sua pessoa, pois reconhece que não há tempo hábil para que ele o conheça mais profundamente. Para tal, faz uso de estratégias de comunicação verbal e não-verbal para exercer influência na opinião do entrevistador (Bolino e Turnley, 1999; Ellis et al., 2002; McFarland et al., 2003).

### **Método**

O estudo qualitativo foi realizado em três agências de emprego (uma pública e duas privadas). Foram videogravadas 14 entrevistas de seleção para os cargos de operador de produção e operador de telemarketing, ambos de nível médio, com tempo de duração de 10 (dez) a 22 (vinte e dois) minutos. Os candidatos foram entrevistados por quatro selecionadores. Ambos, entrevistadores e candidatos autorizaram a gravação das entrevistas e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido. Os candidatos possuíam nível médio completo, sendo oito do sexo feminino e seis do masculino, com média de idade de 23

anos e a maioria já possuía alguma experiência na área para a qual estava se candidatando. Quatro entrevistadores, dois do sexo feminino e dois do sexo masculino, tinham experiência na área de recrutamento e seleção, e formação em ciências humanas e ciências sociais. Para o cargo de operador de produção industrial, eram exigidos os seguintes pré-requisitos: possuir alguma experiência profissional e nível educacional médio. Para o cargo de operador de telemarketing não era exigida experiência anterior, somente ter nível educacional médio.

As videograções das entrevistas foram posteriormente apresentadas aos entrevistadores, que se encarregaram de analisar suas próprias entrevistas. Sua tarefa era assinalar, em uma folha de registro, o momento em que o entrevistado fazia uso de uma das cinco estratégias de gerenciamento de impressões, conforme exemplo na Tabela 3. Essa técnica é denominada de análise de eventos, e consiste em observar e registrar o tipo de comportamento percebido (Danna e Matos, 2006). De posse desse registro, os pesquisadores entrevistaram os selecionadores para obter esclarecimentos e mais comentários sobre os registros realizados, a fim de saber de que forma as estratégias influenciaram suas impressões sobre o candidato e se o contratariam ou não.

Após essa etapa, os pesquisadores transcreveram, na íntegra, todas as 14 videograções e analisaram novamente as imagens, para identificar os comportamentos não-verbais do candidato que ocorriam no momento em que o entrevistador assinalou o uso da estratégia na folha de registro. Esses comportamentos não-verbais foram categorizados a partir do modelo classificatório de Mark Knapp e Judith Hall (2005): a) comportamento cinestésico; b) comportamento ocular; c) expressões faciais; d) paralinguagem; e e) aparência física. Foram categorizadas também as relações entre comportamento verbal e não-verbal: a) contradição, b) substituição e c) acentuação. Essas categorizações foram submetidas a uma validação semântica de três juizes, que avaliaram a adequação dos sinais não-verbais identificados pelos pesquisadores às categorias não-verbais (para exemplo ver Tabela 4).

Estratégias de GI	Fala do candidato	FUE*	ME**	IN***	IP****
Autopromoção	"eu procuro crescer, aprender, seguir as normas, fazer com perfeição".	3	02:37	-	X
Insinuação	"não sou casada, não tenho filhos, me considero uma mulher independente". Fiquei feliz, por considerar esta empresa sólida e que se preocupa com o funcionário".	1	04:19	-	X
Exemplificação	"por interesse de aprender, fazia outras funções no horário de almoço".	1	07:34	-	X
Suplicação	"No momento é a necessidade mesmo".	2	01:02	X	-

\* Frequência com que usou a estratégia

\*\* Momento da entrevista

\*\*\* Influência negativa

\*\*\*\*Influência positiva

**Tabela 3.** Protocolo de Observação registrado pelos entrevistadores com ilustração de resposta para cada tipo de estratégia usada pelos candidatos.

Sinais não-verbais dos candidatos identificados pelos pesquisadores nas entrevistas de emprego videogravadas	Categorias não-verbais
Usa roupas esportivas, tipo camiseta de algodão, cabelos curtos, sem barba.	Aparência física
Põe uma mão junto da outra no braço da cadeira, movimentada a cabeça, mexe com a mão que está em cima do braço da cadeira, mantém uma caneta na mão que faz o movimento.	Comportamentos cinestésicos
Olha para a entrevistadora, olha para baixo.	Movimentos oculares
Franze a testa, sorri, movimentada as sobrancelhas.	Expressões faciais
Tom de voz suave.	Paralinguagem
Sinais de articulação entre comportamento verbal e não-verbal (aplicáveis à situação de entrevista de emprego).	
Movimentos afirmativos com a cabeça em concordância com a sua argumentação na entrevista de emprego.	Acentuação
Contradições entre a expressão verbal na entrevista e os sinais não-verbais.	Contradição
Substituição da expressão verbal, por sinais não-verbais.	Substituição

**Tabela 4.** Categorização dos comportamentos não-verbais dos candidatos.

Após a categorização dos comportamentos não-verbais dos candidatos, classificados a partir do modelo de Mark Knapp e Judith Hall (2005), procedeu-se a uma relação entre o uso das estratégias de gerenciamento de impressão percebidas e registradas pelos entrevistadores e o comportamento não-verbal do candidato (Banks, 2009). As estratégias de gerenciamento de impressões foram usadas como categorias de pré-análise para classificar os comportamentos verbais dos candidatos (Bardin, 2009).

## Resultados e discussão

Das cinco estratégias de gerenciamento de impressões descritas na literatura, como apresentado na Tabela 1, a mais visível para os entrevistadores é a de autopromoção (n=47) que consiste em usar táticas que destaquem as habilidades e competências pesso-

ais. A seguir aparecem as estratégias de exemplificação (n=20), seguidas das estratégias de suplicação e insinuação (n=9 para cada uma). A estratégia de intimidação não foi percebida pelos entrevistadores. Os indicadores do uso da estratégia de autopromoção mais percebidos pelos entrevistadores foram o enaltecimento das características pessoais, o destaque dado às competências pessoais para o trabalho e a ênfase nos resultados positivos alcançados (Ver Tabela 5). Uma explicação possível para o uso dessa estratégia pelo candidato é a de que ele se prepara para a entrevista sabendo ter pouco tempo para convencer o entrevistador de suas competências, o que o faz adotar um caminho mais curto, que é o de mostrar-se seguro e confiante no seu potencial, enfatizando o máximo possível as suas qualidades.

Tipos de estratégias de gerenciamento de impressões	Indicadores da estratégia percebidos pelos entrevistadores	Comportamentos não-verbais mais expressivamente relacionados, categorizados pelos pesquisadores
Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Sou calmo, determinado, ágil, tenho foco, faço de tudo para cumprir bem uma tarefa”.</li> <li>▪ “Nunca tive discussão com colegas”.</li> <li>▪ “Nunca fui demitido”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Movimentos cinestésicos</li> <li>▪ Acentuação</li> <li>▪ Paralinguagem</li> </ul>
Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Dizem que contágio o ambiente onde estou”.</li> <li>▪ “Sempre tive vontade de trabalhar nesta empresa sólida”. “Aqui é muito organizado desde o processo seletivo”.</li> <li>▪ “Gosto de fazer amizades”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparência física atraente</li> <li>▪ Movimentos cinestésicos</li> <li>▪ Comportamento ocular</li> <li>▪ Expressões faciais.</li> </ul>
Suplicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Estou desempregado há quase dois anos, tenho filho”.</li> <li>▪ “Não encontrei vaga em minha área, mas no momento é a necessidade mesmo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expressões faciais</li> <li>▪ Comportamento ocular</li> <li>▪ Paralinguagem</li> </ul>
Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Às vezes meu colega não estava conseguindo fazer uma atividade, eu ia lá e o ajudava”.</li> <li>▪ “Com três meses de trabalho fui promovido”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acentuação</li> <li>▪ Expressões faciais.</li> </ul>
Intimidação	Não foi percebida pelos entrevistadores.	

Tabela 5. Relações entre as estratégias de gerenciamento de impressões e comportamento não-verbal.

Os comportamentos não-verbais mais expressivamente relacionados ao uso dessa estratégia de autopromoção foram os movimentos cinestésicos (movimentos corporais gerais), a acentuação (movimentos de acompanhamento das mensagens verbais, para dar a impressão de sintonia) e a paralinguagem (modulação da voz). Observou-se nos vídeos que os candidatos, enquanto enalteciam suas qualidades, mantinham uma postura inclinada em direção ao entrevistador, fazendo muitos movimentos com as mãos, com os ombros, com a cabeça, em acompanhamento às palavras que eram ditas. Um estudo desenvolvido por Timothy De Groot e Steve Motowildo (1999) concluiu que os movimentos das mãos e a orientação do corpo (inclinação, por exemplo) repercutem favoravelmente nas decisões do avaliador, à medida que o candidato demonstra espontaneidade e simetria com o que diz e os movimentos que faz.

O candidato, ao dizer “... o clima de lá era muito bom, fiz amizade com todo mundo lá... Eu gosto de fazer tudo certinho... Eu sou um cara muito calmo, eu sei muito bem ouvir, sou ágil, determinado, tenho foco” (Entrevistado nº 01<sup>1</sup>. Entrevista pessoal, 02 de fevereiro de 2010), usou a estratégia de autopromoção, movimentando muito o corpo, inclinándose para frente, mais próximo do entrevistador. Na entrevista desse mesmo candidato

<sup>1</sup> Enumeram-se os entrevistados, para se manter o anonimato.

foram identificados também os demais comportamentos não-verbais classificados por Mark Knapp e Judith Hall (2005), como os sinais de acentuação, com movimentos de consentimento com a cabeça e as mãos; comportamento ocular, pois olhava para vários pontos da sala e mexia as sobrancelhas; expressão facial, ao sorrir; e paralinguagem, pela mudança do tom de voz, sinalizando que o uso da estratégia de autopromoção pode se apresentar relacionado a uma variedade de expressões corporais e gestuais para se mostrar convincente. A pesquisa de Bruce Brown e Wallace Lambert (1976) identificou que pessoas cujo tom de voz varia consideravelmente são avaliadas como mais carismáticas. As entrevistas feitas com os quatro selecionadores (e 14 entrevistas), neste estudo, permitiram inferir que foram avaliados positivamente os candidatos que usaram a autopromoção.

Há de se observar, no entanto, que o uso da estratégia de autopromoção também foi identificado por um dos entrevistadores como uma tentativa de ocultação dos reais atributos do candidato, ou um excesso de autoconfiança que parece artificial, como no exemplo a seguir: “Nunca tive discussão, colegas de trabalho; normalmente trato bem”; “Estou preparadíssima: se for para trabalhar em grupo estou preparada, se for para trabalhar individualmente também estou” (Entrevistado nº 04. Entrevista pessoal, 02 de fevereiro de 2010). Ao contrário do exemplo anterior, o entrevistador não avaliou positivamente essa fala do

candidato, por acreditar que o mesmo usou de artifícios para tentar convencê-lo. Em alguns casos, esses artifícios parecem funcionar. Bella DePaulo (1991) assevera que as probabilidades de êxito com o uso de dissimulações são maiores para aqueles candidatos que têm experiência anterior com essa situação, não sentem culpa por ter falseado a informação e possuem habilidades para enganar, o que difere dos menos experientes, com os quais é mais fácil identificar se estão mentindo, porque caem em contradição.

As táticas referentes à estratégia de insinuação foram identificadas quando o candidato se apresentava como atrativo e simpático, concordava sistematicamente com o entrevistador, fazia elogios à empresa e aceitava um resultado negativo, com promessas de mudança. Os comportamentos não-verbais mais relacionados ao uso dessa estratégia foram a aparência física atraente, os movimentos cinestésicos, os movimentos oculares e as expressões faciais (Ver Tabela 5). Por exemplo, o uso da tática de atratividade, identificada pelos entrevistadores, ficou mais evidente na interação entre candidata e entrevistador. Na entrevista, a candidata trajava bermuda, camiseta de alça, e apresentava cabelos soltos. No momento em que ela dizia “Não sou casada, não tenho filhos, me considero uma mulher independente” (Entrevistado nº 08. Entrevista pessoal, 03 de março de 2010), evidenciaram-se comportamentos não-verbais cinestésicos e de acentuação, pois ela mexia e balançava os cabelos; também ficou evidenciada a aparência física, em virtude da vestimenta que usava, e a expressão facial, pois sorria muito. Estudo de Timothy De Groot e Janaki Gooty (2009) concluiu que a atratividade física, o sorriso e o olhar influenciam as decisões do entrevistador. Essa influência será positiva à medida que os entrevistadores se identificam com esses comportamentos dos candidatos, que, como futuros empregados, poderiam estar dispostos a ajudá-los a aceitar suas sugestões e a cooperar com eles.

O estudo desenvolvido por Eva Krumhuber, Antony Manstead, Darren Cosker, Dave Marshall e Paul Rosin (2009) também concluiu que o sorriso dos candidatos, quando percebido como autêntico, influencia positivamente a percepção do entrevistador, em função de se considerar a sinceridade uma característica importante do candidato. Apesar de nessa

pesquisa, não terem sido identificadas táticas de atratividade em candidatos do sexo masculino, não se pode afirmar com segurança que elas sejam predominantes em mulheres. Ademais, a estratégia de insinuação não se reduz à sedução; outra tática de insinuação percebida pelos entrevistadores foi a de conformidade. O candidato ao dizer: “tentaria mudar minha forma de ação” (Entrevistado nº 11. Entrevista pessoal, 10 de novembro de 2009) tentava demonstrar humildade, na percepção do entrevistador, pois aceitou um resultado negativo com promessas de mudança. Concomitantemente a esta fala, o candidato fazia gestos afirmativos com a cabeça, concordando com tudo o que o entrevistador afirmava. Não se pode desconsiderar, no entanto, que em virtude de na entrevista de emprego haver assimetria de poder, o candidato não se sinta confortável para discordar do entrevistador, o que pode levar a uma aparente concordância. Elogios à empresa feitos pelo candidato podem ser interpretados como tentativa de obter uma avaliação positiva do entrevistador, pela demonstração de entusiasmo em ocupar a referida vaga.

A tática de conformidade também foi interpretada como súplica, em função da postura do candidato: braços cruzados e seriedade, enquanto relatava a situação de desemprego, por exemplo, “estou desempregado há dois anos, tenho uma filha, moro com meus pais” (Entrevistado nº 06. Entrevista pessoal, 03 de março de 2010). O comportamento ocular estava relacionado a essa tática, uma vez que o candidato olhava para baixo várias vezes. O uso da estratégia de súplica não foi bem avaliado pelos entrevistadores, e a hipótese é de que a vitimização contribui para que o entrevistador avalie o candidato como pouco autoconfiante e inseguro. A expressão facial, a paralinguagem e o comportamento ocular sobressaíram e estiveram relacionados a pedidos de ajuda ao entrevistador e a mensagens que declaravam o desamparo em que se encontravam (vide Tabela 5). O candidato, ao dizer que “...no momento, é a necessidade. Se eu conseguisse emprego na área que estou estudando, seria bom, mas no momento não houve a oferta” (Entrevistado nº 12. Entrevista pessoal, 10 de novembro de 2009), falou pausadamente, olhou para baixo, franziu a testa, mordeu os lábios, quase sem movimentos corporais. Outro comportamento não-verbal relacionado à suplicação foi o do can-

didato que, ao comentar sobre a situação de demissão no trabalho, olhava para baixo e deglutia saliva: “Quando eu fiquei desempregado... Foi contrato de três meses. Aí manda pra casa, depois chama de novo, mas não me chamaram” (Entrevistado nº 03. Entrevista pessoal, 02 de fevereiro de 2010).

Em relação à estratégia de exemplificação, foram observados comportamentos não-verbais semelhantes aos da autopromoção (vide Tabela 5), com predomínio de comportamentos cinestésicos e de acentuação por gestos, como nestes exemplos das falas dos candidatos: “Não era um trabalho fácil, você ter de sair de porta em porta, muita gente ignorante, você recebe porta na cara” (Entrevistado nº 06. Entrevista pessoal, 03 de março de 2010) e “Era depósito, reposição. Fui auxiliar numa escola, onde fazia digitação” (Entrevistado nº 07. Entrevista pessoal, 03 de março de 2010). Os dois candidatos faziam gestos com as mãos reproduzindo o que estavam falando. Essa semelhança com a estratégia de autopromoção fez com que algumas táticas de autopromoção fossem percebidas também como de exemplificação, como no exemplo a seguir: “entrei como auxiliar de produção e em pouco tempo estava fazendo funções diferentes” (Entrevistado nº 02. Entrevista pessoal, 02 de fevereiro de 2010). 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, o que sugere repercutir, inclusive, na indicação de contratação do candidato.

Por último, a estratégia de intimidação não foi identificada por nenhum entrevistador. A hipótese explicativa é de que ela pode estar mais relacionada a cargos de nível superior, que exigem maior qualificação, e, conseqüentemente, os candidatos tenderiam a esboçar mais preparo e autoconfiança, visando impor condições para serem contratados. Pode ser também que este seja um viés atribucional dos próprios pesquisadores, visto não haver evidências adicionais que suportem essa interpretação. No entanto, esse fato sinaliza a importância de aprofundamento do estudo, levando-se em conta o nível educacional exigido no cargo.

A relação entre comportamento verbal e não-verbal ficou bastante evidenciada no uso de estratégias de autopromoção e de exemplifi-

cação associadas à acentuação, em que a menção a habilidades, competências e situações positivas vividas no trabalho foi acompanhada de vários gestos, sugerindo uma tentativa de dar autenticidade e ressonância ao que estava sendo dito (ver Tabela 6).

Comportamento verbal oral	Comportamento não-verbal
Estratégia de Autopromoção	Acentuação Contradição
Estratégia de Exemplificação	Acentuação
Estratégia de Suplicação	Substituição
Estratégia de Insinuação	Acentuação

Tabela 6. Relação entre comportamento verbal e não-verbal.

O comportamento não-verbal de substituição foi associado ao uso da estratégia de suplicação, em que a expressão facial e o movimento dos olhos de alguns candidatos em situação de desemprego substituíam as suas falas nos momentos em que relembavam a demissão ou uma expectativa frustrada, evidenciando expressão de tristeza e desânimo. O comportamento não-verbal de contradição foi associado ao uso da estratégia de autopromoção, em que o candidato, ao se descrever como proativo, alegre e dinâmico, não apresentava expressividade facial e movimentos gestuais que revelassem tal entusiasmo.

A Figura 1 ilustra de modo sintético os aspectos mais relevantes encontrados neste estudo que relaciona estratégias de gerenciamento de impressões e articula comportamento verbal e não-verbal em entrevistas de emprego.

Na perspectiva dos entrevistadores, a estratégia de autopromoção foi a mais usada pelos 14 candidatos a emprego, seguida da estratégia de exemplificação. Em relação ao comportamento não-verbal, os movimentos cinestésicos se destacam, seguidos dos movimentos oculares e das expressões faciais. Na análise da articulação entre comportamento verbal e não-verbal a acentuação é a que se destaca, quando comparada à contradição e à substituição. Acredita-se que isto se deva ao predomínio de estratégias de autopromoção e exemplificação que parecem exigir congruência com sinais não-verbais para serem percebidas como autênticas e aumentar o poder de influência na percepção do entrevistador.



Figura 1. Estratégias de gerenciamento de impressões e comportamentos não-verbais em entrevistas de emprego.

## Conclusão

Ainda que se reconheçam os limites de um estudo qualitativo quanto à generalização empírica, os resultados permitem generalizações analítico-conceituais para o desenho de novos estudos sobre entrevistas de emprego, muitas vezes decisivas para a contratação. Procurou-se analisar a percepção de entrevistadores sobre as estratégias de gerenciamento de impressão usadas por candidatos e relacioná-las a comportamentos não-verbais dos candidatos durante a entrevista de emprego. A suposição é de que os comportamentos não-verbais são fundamentais para dar credibilidade ao comportamento verbal, aumentando seu poder de influência na formação de impressão dos entrevistadores.

Cinco principais conclusões derivam desse estudo. A primeira é que as estratégias de autopromoção e exemplificação estão relacionadas a comportamentos não-verbais de muita expressividade, uma vez que o candidato faz uso de diversos recursos para dar acentuação à sua fala: cinestesia, expressão facial, paralinguagem e comportamento ocular. A segunda é que a estratégia de suplicação está relacionada a expressões faciais de desânimo, com poucos movimentos corporais, revelando compatibilidade entre o uso da estratégia e a expressão não-verbal que a acompanha. A terceira é que a estratégia de intimidação não foi usada pelos candidatos, o que pode estar relacionado à pouca qualificação exigida pela vaga e os candidatos terem nível educacional médio. A quarta conclusão é que a estratégia de insinuação, particularmente a tática de atratividade, foi percebida somente no caso de candidatas do sexo feminino. Embora no imaginário social o uso da atratividade seja mais associado ao sexo feminino que

ao masculino, não se pode generalizar estes resultados. Além disso, a estratégia de insinuação foi usada com outras táticas, tais como a de concordância com o entrevistador e aos elogios feitos à empresa. A quinta conclusão é que o comportamento não-verbal parece ser uma resposta global ao uso da estratégia escolhida, não tendo sido observada uma relação mais clara entre um tipo específico de comportamento não-verbal e uma estratégia específica. A rigor, esta conclusão sugere que a tentativa de influenciar a formação de impressão do entrevistador também pode estar relacionada à crença de ser necessário mostrar coerência entre o que se diz (comportamento verbal) e como se diz (comportamento não-verbal).

Para finalizar serão apresentados alguns limites da pesquisa. O primeiro foi o foco somente em entrevistas de cargos de nível médio, o que limita conclusões sobre a influência do nível educacional do candidato. Nada pode ser dito também sobre a influência da formação acadêmica do entrevistador e o seu tempo de experiência na formação de impressões. Acredita-se que essas variáveis podem interferir no uso da estratégia do candidato, visto que, por ser a entrevista um processo de interação, o candidato também forma impressões sobre as expectativas do entrevistador e ajusta suas estratégias conforme avalia ter mais chances de êxito.

## Referências

- Ambody, Nalini e Weisbuch, Max (2010). Nonverbal Behavior. In Susan T. Fiske (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (5ª ed.) (vol.1) (pp. 464-497). New Jersey: Wiley.
- Araújo, Maria E. B. e Pilati, Ronaldo (2008). Gerenciamento de Impressão nas entrevistas de se-

- leção: proposição de uma agenda de pesquisa. *Revista rPOT*, 8(22), 21-138.
- Bardin, Laurence (2009). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes.
- Banks, Marcus (2009). *Dados visuais para pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Bolino, Mark C. e Turnley, William H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2, 187-200.
- Braga, Mariela V. N.; Albuquerque, Luiz C. e Paracampo, Carla C. P. (2005). Análise dos efeitos de perguntas e de instruções sobre o comportamento não-verbal. *Interação em psicologia*, 9(1), 77-89.
- Brown, Bruce L., e Lambert, Wallace E. (1976). A cross-cultural study of social status markers in speech. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 8, 39-55.
- Corraze, Jacques (1982). *As comunicações não-verbais*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Danna, Marilda F. e Matos, Maria A. (2006). *Ensinando a observação*. São Paulo: EDICON.
- DePaulo, Bella M. (1991). Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111(2), 203-243.
- De Groot, Timothy e Motowidlo, Steve (1999). Why visual and vocal interview cues can affect interviewers' judgments and predict job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 84, 986-993.
- De Groot, Timothy e Gooty, Janaki (2009). Can Nonverbal Cues be Used to Make Meaningful Personality. Attributions in Employment Interviews? *J Bus Psychol*, 24, 179-192.
- Ellis, Aleksander P.; West, Bradley J.; Ryan, Ann M. e DeShon, Richard P. (2002). The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type? *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 1200-1208.
- Fennis, Bob M. e Stel, Marielle (2011). The pantomime of persuasion: Fit between nonverbal communication and influence strategies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 806-810.
- Fiske, Susan T.; Gilbert, Daniel T.; e Lindzey Gardner (2010). *Handbook of Social Psychology*. (vol.1, 5ª ed.). New Jersey, EUA: Wiley.
- Goffman, Erving. (1959/2008). *A Representação do Eu na vida Cotidiana*. (15ª Ed.) (Trad. Maria Célia Santos Raposo.) Petrópolis: Vozes.
- Gondim, Sônia M. G. e Queiroga, Fabiana. (2012). Seleção de pessoas. Em L.O. Borges e L. Mourão (Orgs.) *O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da psicologia* (pp. 29-50). No prelo.
- Hall, Judith A. e Coats, Erik. J. (2005). Nonverbal Behavior and the Vertical Dimension of Social Relations: A Meta-Analysis. *American Psychological Association*, 131(6), 898-924.
- Jones, Edward E. e Pittman, Thane. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In Jerry Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*. (Vol. 1) (pp. 231-262). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Knapp, Mark L. e Hall, Judith. A. (2005). *Nonverbal communication in human interaction* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Krumhuber, Eva; Manstead, Antony. S. R.; Cosker, Darren; Marshall, Dave e Rosin, Paul. L. (2009). Effects of dynamic attributes of smiles in human and synthetic faces: a simulated job interview setting. *Journal Nonverbal Behavior*, 33, 1-15.
- Leary, Mark R. e Kowalski, Robin M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- McFarland, Lynn A.; Ryan, Ann M. e Kriska, David (2003). Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods. *Journal of Management*, 29(5), 641-661.
- Moskowitz, Gordon B. (2005). *Social Cognition: understanding self and others*. New York: The Guilford Press.
- Rector, Mônica e Trinta, Aluizio (1985) *A comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira*. Petrópolis: Vozes.
- Rosenfeld, Paul; Edwards, Jack E., e Thomas, Marie D. (2005). Impression management. In N. Nicholson, P. G. Audia, e M. Pillutla (Eds.), *Blackwell encyclopedia of management 2* (pp. 163-165). London: Thomson e Learning.
- Rosenfeld, Paul, Giacalone, Robert A. e Riordan, Catherine A. (2002). *Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work*. London: Thomson Learning.
- Schlenker, Barry R. e Weigold, Michael F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168.
- Skinner, Burrhus Frederic (1969). *Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Tedeschi, James T. e Riess, Mare (1981). Verbal strategies in impression management. Em Charles Antaki (Ed.), *The Psychology of Ordinary*

*Explanations of Social Behavior* (pp. 271- 309). London: Academic.

Wayne, Sandy J., e Ferris, Gerald 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.

Weisbuch, Max; Slepian, Michael L.; Clarke, Asha; Ambady Nalini e Veenstra-Vander, Weele J. (2010). Behavioral Stability Across Time and Situations: Nonverbal Versus Verbal Consistency. *Journal Nonverbal Behavior*, 34, 43-56.



#### ALECIANE DA SILVA MOREIRA FERREIRA

Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia, graduada em Administração de Empresas, Professora de Recursos Humanos, Consultora Organizacional.

#### SÔNIA MARIA GUEDES GONDIM

Doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Professora Associada do Instituto de Psicologia da UFBA.

#### ENDEREÇO DE CONTATO

alecyane@yahoo.com.br

#### FORMATO DA CITAÇÃO

da Silva Moreira Ferreira, Aleciane y Guedes Gondim, Sônia Maria (2012). Gerenciamento de impressões e comportamento não-verbal em entrevistas de emprego. *Quaderns de Psicologia*, 14(1), 17-27. Acesso em [dia] de [mês] de [ano], de <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/956>

#### HISTÓRIA EDITORIAL

Recebido: 30-04-11.

1ª Revisão: 20-10-11.

2ª Revisão: 30-03-12.

Aceitado: 01-04-12.