

Atualização

Gerenciamento de impressão: a subjetividade na entrevista de seleção

Gladys Amelia Vélez Benito, D.Sc. *, Aline Corbellari Zamprogno**, Raphael Castiglioni Nascimento**, Ludmilla Grippa Barcelos dos Santos**, Ana Paula Costa Velten**

**Enfermeira, Professora do Mestrado em Saúde Coletiva e do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Espírito Santo, **Formandos do Curso de Graduação em Enfermagem - Centro Universitário Norte do Espírito Santo, Universidade Federal do Espírito Santo*

Resumo

Na gestão de pessoas, os processos de agregar pessoas constituem as formas de ingresso de candidatos nas organizações, sendo compostos pelo recrutamento e seleção. Com o objetivo de atualizar os conhecimentos teórico-empíricos sobre entrevista de seleção e alargar as possibilidades de aparatos conceituais existentes, optou-se por discutir a questão do Gerenciamento de Impressão (GI) e da subjetividade da entrevista na seleção de pessoas. Apesar de seu forte caráter impreciso e subjetivo, a entrevista é provavelmente o método mais utilizado em seleção de pessoas e o método que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos. Durante a entrevista os candidatos podem utilizar a GI, a fim de delinear o perfil desejado para o cargo. Os achados de atualização aqui expostos contribuem para estudos sobre seleção de pessoas, fornecendo subsídios para as práticas dos profissionais da saúde.

Palavras-chave: recursos humanos, entrevista, seleção de pessoal.

Abstract

Impression management: subjectivity in selection interview

In the managing of people, the processes that bring people together are ways for admission of candidates in the organizations, which are composed of recruitment and selection. This study aims at updating the theoretical and empirical knowledge about the selection interview and extending the possibilities of existing conceptual apparatus. Thus we chose to discuss the issue of Impression Management (IM) and the subjectivity in interviewing to select people. Although the interview has imprecise and subjective character, it is probably the most popular method of person's selection and it has most influence on the final decision to select the candidates. During the interview candidates may use IM, in order to delineate the desired job profile. The updated findings above mentioned contribute to studies on people selection, offering sources of information on health professional practice.

Key-words: human resources, interview, personnel selection.

Artigo recebido em 4 de agosto de 2010; aceito em 14 de setembro de 2011.

Endereço para correspondência: Aline Corbellari Zamprogno, Av. Nacife Alhakim Riveiro, 239, Guriri Norte, São Mateus ES, Tel: (27)3761-2811, E-mail: gladysv@terra.com.br; gladysavb@hotmail.com

Resumen

Gerencia de impressão: subjetividad de la entrevista en la selección de personal

En la gestión de personas, existen procesos de agregar el personal que significa la forma como ingresan los candidatos en las organizaciones, esto comprende el reclutamiento y la selección de ellos. Este artículo se propone exponer conocimientos actualizados teórico-prácticos sobre la entrevista en la selección y de esta forma prolongar o ampliar las posibilidades conceptuales que existen, así optamos por discutir el tema Gerencia de Impresión (GI) y la subjetividad de la entrevista en los procesos de selección de personal. A pesar de su fuerte carácter impreciso y subjetivo, la entrevista es probablemente el método más utilizado en la selección de personal y el método que tiene una influencia mayor sobre la selección de los candidatos. Durante la entrevista los candidatos pueden utilizar la GI con la finalidad de delinear el perfil adecuado para el cargo deseado. Los resultados de actualización que exponemos contribuyen para estudios que pretendan seleccionar personas, dando fuentes que pueden contribuir en las prácticas de los profesionales de salud.

Palabras-clave: recursos humanos, entrevista, selección de personal.

Introdução

Gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Estudos sobre o contexto da gestão de pessoas no Brasil indicam que atualmente a área passa por um importante processo de transição, reflexão e aprimoramento [1].

Dentro deste contexto insere-se a moderna gestão de pessoas, com os processos de agregar pessoas, constituindo, assim, as rotas de ingresso de candidatos nas organizações. O processo de agregar pessoas compõe-se de: recrutamento de pessoas e seleção de pessoas. Diferentemente do recrutamento de pessoas, que se configura como uma atividade de atração, divulgação e comunicação, a seleção de pessoas é uma atividade de escolha, classificação e de decisão [2].

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, permitindo que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, aquelas que apresentam características desejáveis pela instituição. A seleção busca, dentre os candidatos recrutados, os mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar o desempenho pessoal, a eficácia e a eficiência da organização [2].

Para que este processo de escolha de um candidato ocorra, existem algumas técnicas, como a entrevista de seleção, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação [2]. Dentro dessa contextualização e com vistas a atualizar os conhecimentos

teórico-empíricos sobre entrevista de seleção, além de alargar as possibilidades de aparatos conceituais existentes, optou-se por discutir as questões do Gerenciamento de Impressão (GI) e da subjetividade da entrevista na seleção de pessoas.

Método

Os questionamentos e indagações a seguir surgiram a partir das discussões desenvolvidas durante a disciplina intitulada “Gerenciamento do cuidado em Saúde”, que aborda, dentre outros conteúdos, o gerenciamento na enfermagem. A partir dessa temática apresentam-se os seguintes tópicos: Processo de seleção, Entrevista de seleção, Subjetividade na entrevista de seleção.

Processo de seleção

Os recursos humanos estão ganhando lugar de destaque, porém é necessária a adoção de uma política de valorização do ser humano que promova um espaço para que as pessoas possam expor seus pontos de vista, estimulando a criatividade, encorajando a libertação do pensamento e a individualização do homem para o sucesso das organizações, onde as pessoas são o recurso central. Dentro desse contexto a entrevista vislumbra esse espaço de liberdade, com a formação de relações que permitem ao empregador conhecer e conceber o profissional desejado para o cargo [3].

Nesse sentido, a seleção tem por objetivo central escolher, dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil

do cargo desejado pela empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. Em ambos os casos, recrutamento e seleção, são realizadas análises de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos [4].

O processo seletivo é fundamentado em duas variáveis: o cargo a ser preenchido e as competências a serem capturadas; ou seja, de um lado os requisitos que o cargo exige de seu ocupante, e de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo [2]. A fim de mostrar adequação às variáveis citadas anteriormente durante a seleção, observa-se crescente procura por literaturas e treinamentos que orientem candidatos sobre comportamento em um processo seletivo.

Essas orientações relacionam-se ao Gerenciamento de Impressão (GI), que pode ser definido 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 [5].

Entre as estratégias de GI encontram-se auto-promoção, exemplificação, insinuação, suplicação e intimidação. Tais estratégias dizem de imagens de competência, virtudes morais, simpatia, fragilidade e ameaça, respectivamente. Entre as táticas de GI encontram-se autodescrição, exclusão, exposição de atitudes, justificação, atribuições públicas, dispositivo de memória, comportamento não-verbal, associações sociais, concordância e ambiente físico. Tais táticas dizem dos modos pelos quais os sujeitos devem se apresentar para atingir a imagem desejada [5]. Assim, dentro dos diversos processos conduzidos pela área de recursos humanos, a entrevista de seleção constitui-se em uma situação propícia, para a inserção do GI e na qual ele é o mais evidente.

Entrevista de seleção

Considerada como uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas, a entrevista configura-se como uma conversação dirigida a um propósito definido no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado está o tomador de decisão e do outro, o candidato [2,6].

Para a conquista de um cargo em uma instituição, as entrevistas de seleção inserem-se exatamente nessa descrição, visto que decisões decorrentes desses processos podem embater profunda e diretamente carreiras de candidatos [5].

Essas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas requeridas entre o entrevistado e o entrevistador. Elas podem ser: entrevista totalmente padronizada, sendo estruturada com um roteiro preestabelecido para obter respostas definidas e fechadas; entrevista padronizada apenas nas perguntas, com perguntas previamente elaboradas, mas permitindo resposta aberta; entrevista diretiva, que deixa as perguntas a critério do entrevistador, para conhecer certos conceitos dos candidatos; e entrevista não-diretiva, sendo totalmente livre, que não especificam nem as questões, nem as respostas [2].

As entrevistas são tarefas realizadas em conjunto, em que o entrevistador e o entrevistado constroem o conhecimento que é explicitado. Os entrevistadores não mais são entendidos simplesmente como condutores para respostas, sendo também altamente envolvidos na produção dessas respostas [7]. Por isso, é necessário o treinamento dos entrevistadores para um processo de seleção bem-sucedido, devendo o entrevistador funcionar como o que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser ocupado [2].

Além desse aspecto, o ato de entrevistar permite a revelação de vivências e atitudes relacionadas a determinadas características desejadas pelo empregador, proporcionando um meio de *feedback* e uma aproximação do futuro candidato à realidade do trabalho que irá desempenhar [8]. Esse aspecto na área da saúde permite ainda o melhor direcionamento dos candidatos para a vaga na qual o perfil de trabalhador faz toda a diferença na qualidade da assistência prestada.

Entretanto, com a finalidade de aprovação nesse processo de seleção, alguns candidatos tentam apresentar atributos e caracteres pessoais que julgam positivos e procuram minimizar outros, que se caracterizariam como inadequados ao perfil requisitado, de forma a gerenciar as impressões que os entrevistadores de seleção possam adquirir a seu respeito [3].

Subjetividade na entrevista de seleção

A conversação e os diálogos, estabelecidos durante uma entrevista de seleção são definidos numa condição assimétrica entre os falantes. Dessa forma percebe-se que é próprio da comunicação o caráter subjetivo dos interlocutores, uma vez que

os mesmos realizam contatos através do olhar e dos discursos por vezes enfáticos que acabam desfigurando os participantes da entrevista. Entrevistar é provavelmente o método mais utilizado em seleção de pessoas, além do método que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos, apesar de seu forte componente impreciso e subjetivo [2,9].

O caráter subjetivo é igualitário, podendo ser assumido e vivido particularmente pelos sujeitos. Entretanto, o que os diferencia é o modo pelo qual os indivíduos se apropriam dessa subjetividade, assumindo dois tipos de variações: a individualização e a singularização. No primeiro o sujeito submete-se à subjetividade tal como a recebe. Já no segundo, na singularização, o sujeito reapropria-se dos componentes da subjetividade, resistindo à ordem vigente [7].

Na área da saúde, a subjetividade apresenta-se de forma inerente a natureza da inter-relação humana, haja vista que os julgamentos estabelecidos e formados durante esse processo podem, por vezes, não evidenciar o perfil exato do candidato, o que, por conseguinte, não permitem uma decisão correta [3].

Desta forma, percebe-se que durante o processo de seleção, utilizando a entrevista, os candidatos lançam mão da GI, a fim de desenhar o perfil desejado pelo mercado. Estes se caracterizam pela valorização da fugacidade e da aparência, controlando o impacto que causa nos outros através do GI. Agem de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos no qual o outro é visto como instrumento [9].

O uso frequente do GI pelos candidatos ocasiona transformações no comportamento cotidiano, construindo estilos de vida contemporâneos, efêmeros e fugazes, e estão sempre ligados às imagens positivas, de força e segurança, independentemente do que o indivíduo sente.

Os candidatos, em sua totalidade, utilizam este processo na entrevista de seleção, ainda que alguns não tenham consciência de seu emprego. Já outros mantêm maior controle das impressões que esboçam. Com isso, percebe-se uma ação de interferência mútua, na qual o candidato busca transmitir uma imagem positiva, promovendo seus conhecimentos, habilidades, e experiência; enquanto o entrevistador tenta passar a imagem de um ouvidor atento, questionando alguns aspectos, pondo o candidato em avaliação, e não permitindo que crie expectativas sobre o resultado da seleção [9].

A enfermagem insere-se nesse contexto como grande responsável, tanto pelo dimensionamento como pela seleção dos recursos humanos com os quais irá desenvolver as atividades laborais. Atualmente essa seleção é realizada de forma mecânica e pouco reflexiva, fundamentada em modelos teóricos administrativos funcionalismo-burocrático das Teorias Clássica e Burocrática da Administração, privilegiando os aspectos técnico-normativos do processo, em um ideário caritativo e disciplinar [3].

Considerando ainda que o processo de recrutamento e seleção de pessoal na enfermagem não pode ser desvinculado da dimensão existencial da vida humana, uma vez que sua peculiaridade é orientada para escolher pessoas que irão interagir e cuidar de outras, o processo seletivo focado nessa profissão deve resultar na valorização do ser humano e no autoconhecimento. Deve-se voltar para a compreensão da existência do homem, de suas necessidades, de suas capacidades e de seus desejos [3].

Em comunhão com o apresentado, acrescente um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e globalizado, no qual a utilização da entrevista como forma de seleção de pessoas forma uma “fábrica” de profissionais perfeitos, na qual consegue a vaga aquele candidato que melhor gerência com o entrevistador o seu perfil. Com isso, alguns profissionais com qualificação superior, mas que não conseguem realizar esta administração ficam excluídos do mercado de trabalho.

Conclusão

A relevância da entrevista como método de seleção de pessoas é visualizada na utilização da sua modalidade de interação entre entrevistadores e candidatos que influenciam expressivamente na decisão final a respeito da escolha dos concorrentes, apesar de seu forte teor impreciso e subjetivo.

Os achados de atualização aqui expostos contribuem para estudos sobre seleção de pessoas, fornecendo subsídios para as práticas de todos os profissionais da saúde. A partir da descrição e discussão dos fenômenos abordados neste artigo, colabora-se para o corpo de estudos existentes sobre o tema.

Como descrito anteriormente, todas as áreas e/ou campos de conhecimentos que venham a trabalhar com saúde podem vir a usufruir das necessidades e benefícios contidos nos recursos dos processos de seleção de pessoas, utilizando-os como uma ferramenta de auxílio no seu processo de

trabalho. Estas são capazes de acelerar e facilitar a efetividade do processo de identificação de pessoas com competências, eficiências e atitudes diferentes da coletividade; potencializando a resolubilidade das necessidades do cargo ou função a que será submetido.

Vislumbra-se também que o treinamento e a experiência dos entrevistadores é decisiva para a qualidade dos dados coletados. Estes também asseguram que todos os entrevistadores apliquem seus ideais de maneira padronizada e evita que os fatores subjetivos interfiram negativamente no processo de seleção de pessoas, evitando a identificação pessoal.

Buscou-se com este estudo uma atualização sobre o panorama da subjetividade e do GI na entrevista de seleção de pessoas, pois são empregadas com o intuito de disponibilizar as informações de forma organizada e rápida a respeito dos candidatos, tornando-se um recurso tecnológico capaz de potencializar a busca e o acesso ao profissional de saúde adequado ao cargo que objetiva-se preencher.

Dessa forma, tem-se que a seleção de pessoas, com o emprego da entrevista de forma correta e concisa, pode se tornar uma ferramenta de apoio às atividades, auxiliando na tomada de decisão e aquisição de recursos humanos. Como resultado tem-se profissionais selecionados mais capacitados, criativos, capazes de mudar a realidade e melhorar o atendimento dos serviços de saúde através de ações de inovação de processos de saúde, potencializando assim suas competências pessoais e coletivas no trabalho em saúde.

Referências

1. Mascarenhas AO, Vasconcelos FC, Vasconcelos, IFG. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Rev Adm Contemp* 2005;9(1):125-47.
2. Chiavenatto I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5a ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009. p.129-56.
3. Peres HHC, Kurcgant P. O fenômeno recrutamento e seleção de enfermeiros em hospitais: um enfoque fenomenológico. *Rev Esc Enfermagem USP* 1997;1(31):129-49.
4. Mazon L, Trevizan MA. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Rev Latinoam Enfermagem* 2000;8(4):81-7.
5. Carvalho ML, Grisci CLI. Gerenciamento de impressão na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos. *Revista Eletrônica de Administração* 2002;4(8).
6. Fraser MTD, Gondim SMG. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia* 2004;14(28):139-52.
7. Passuello CB, Ostermann AC. Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre gerenciamento de impressões. *Estud Psicol (Natal)* 2007;12(3):243-51.
8. Parpinelli RF, Lunardelli. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. *Estud Psicol (Campinas)* 2006;(23):463-71.
9. Bueno CMO. *Entre-vista: espaço de construção subjetiva*. Porto Alegre: Edipucrs; 2002. p. 35.