



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS SOBRAL
CURSO DE PSICOLOGIA

LIZANDRA ALBUQUERQUE DA SILVA BEZERRA

**GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
REVISÃO INTEGRATIVA DA PRODUÇÃO BRASILEIRA**

SOBRAL

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S581g Silva, Lizandra Albuquerque da.
Gerenciamento de impressões no contexto organizacional : revisão integrativa da revisão brasileira /
Lizandra Albuquerque da Silva. – 2017.
17 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Sobral,
Curso de Psicologia, Sobral, 2017.

Orientação: Profª. Dra. Renata Guimarães de Carvalho.

1. gerenciamento de impressões. 2. contexto organizacional. I. Título.

CDD 150

LIZANDRA ALBUQUERQUE DA SILVA BEZERRA

**GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
REVISÃO INTEGRATIVA DA PRODUÇÃO BRASILEIRA**

Artigo apresentado ao curso de Psicologia da
Universidade Federal do Ceará no Campus de
Sobral como Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Renata Guimarães de
Carvalho

SOBRAL

2017

LIZANDRA ALBUQUERQUE DA SILVA BEZERRA

**GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL: REVISÃO INTEGRATIVA DA PRODUÇÃO
BRASILEIRA**

Artigo apresentado ao curso de Psicologia da
Universidade Federal do Ceará no Campus de
Sobral como Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Renata Guimarães de
Carvalho

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Renata Guimarães de Carvalho (orientadora)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Prof^a Me. Adriana Goes Urano Nogueira
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO (FLF)

Prof^a Esp. Solange Melo Soares
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO (FLF)

SOBRAL

2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer Aquele que é a base de tudo em minha vida, Deus. Por tudo que és pra mim e tudo que planejastes, teus sonhos para a minha vida sempre são maiores do que tudo que pedi ou pude imaginar, obrigada autor e consumidor da minha fé, minha rocha e refúgio, a quem tenho eu se não a ti? E não há nada que eu queira além de ti.

Agradeço a toda minha família, em especial a minha mãe, pai, irmão e madrinha, obrigada por sonharem esse sonho junto comigo, a investirem em mim durante toda a minha trajetória. Obrigada pela confiança, apoio, suporte e todo o amor do mundo. Amo todos vocês!

Ao meu companheiro, amigo, confidente e cônjuge Taiã, por me acompanhar em todas as etapas, por me apoiar e me incentivar, por trilhar planos e executa-los juntos comigo, me fazer sonhar grande e acreditar em mim mesma. A você todo o meu amor e fidelidade.

A todos que fazem a Universidade Federal do Ceará, coordenação, professores e alunos, meu muito obrigado pela suporte, estrutura e acompanhamento. Jamais me esquecerei de todo o aprendizado e vivências que esse espaço me proporcionou. Em especial um agradecimento ao Serviço de Psicologia Aplicada (SPA), espaço no qual crie laços pra toda a vida.

À prof^a Renata por toda a atenção, acompanhamento e orientações. Seu suporte foi primordial para essa reta final. Muito obrigada por concluir junto comigo esse sonho.

As minhas amigas mais chegadas que irmãs, Alana Rocha, Karol D’Hora, Luana Vale, Layres Loiola, Mariane Olivindo e Cristina Moreno, por todos os dias e pelo cinco anos de apoio e amizade. Meu muito obrigada a todos vocês.

SUMÁRIO

1	RESUMO	7
2	ABSTRACT	8
3	INTRODUÇÃO	9
4	METÓDO.....	11
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	12
	5.1 Gerenciamento de Impressões no Contexto Organizacional.....	13
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
	REFERÊNCIAS.....	18

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: REVISÃO INTEGRATIVA DA PRODUÇÃO BRASILEIRA

Managing Impressions in the Organizational Context: Integrative Revision of Brazilian
Production

1 RESUMO

Gerenciamento de Impressões (GI), segundo Rosenfeld (1997), é o processo pelo qual as pessoas gerenciam seus comportamentos a fim de controlar as impressões que as outras pessoas têm delas. As estratégias de GI (autopromoção, exemplificação, suplicação, insinuação e intimação) têm surgido com bastante frequência no âmbito das organizações. Assim, este estudo de revisão integrativa teve como objetivo analisar a produção científica brasileira sobre gerenciamento de impressões no contexto organizacional. Como método de pesquisa, realizou-se uma busca nas bases de dados SciELO e periódicos CAPES acerca de artigos publicados nos últimos quinze anos, compreendendo então o período entre 2002 e setembro de 2017. Para realização desta busca, foram utilizados os descritores *gerenciamento and de impressões* e *gerenciamento de impressões and contexto organizacional*, a partir dos quais foram localizados um total de 11 produções. Após a verificação dos critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos, foram selecionados e analisados 5 artigos. Os artigos foram analisados segundo os princípios da análise de conteúdo proposta por Olabuénaga (2009), obtendo como referência algumas questões norteadoras, tais como: (a) quais são as características metodológicas dos estudos analisados (natureza, objetivos e técnicas)? (b) quais são os principais resultados evidenciados nos estudos selecionados a partir das estratégias de busca? Os resultados mostraram a predominância da abordagem qualitativa e apenas uma pesquisa quantitativa, as técnicas usadas para coleta de dados, variaram entre: entrevista, gravações, análise documental e questionários. Os estudos empíricos foram realizados em contexto de seleção de pessoas e reestruturação organizacional. Por fim, tendo em vista a pouca produção na área e a importância do tema discutido, ressalta-se a necessidade de produções que tratem mais sobre tal temática, a fim de possibilitar uma melhor compreensão da relação desse processo com o campo das organizações.

Palavras-Chave: gerenciamento de impressões, comportamento organizacional e recursos humanos.

2 ABSTRACT

Impression Management (IM), according to Rosenfeld (1997), is the process by which people manage their behaviors in order to control the impressions that others have of them. The IM strategies (self-promotion, exemplification, supplication, insinuation and subpoena) have arisen quite frequently within organizations. Thus, this study of integrative review had as objective to analyze the Brazilian scientific production on Impression Management in the organizational context. As a research method, a search was carried out in the SciELO and CAPES journals about articles published in the last fifteen years, comprising the period between 2002 and September 2017. In order to carry out this search, we used the descriptors management and of impressions and management of impressions and organizational context, from which a total of 11 productions were located. After verification of the inclusion and exclusion criteria previously established, 5 articles were selected and analyzed. The articles were analyzed according to the principles of content analysis proposed by Olabuénaga (2009), obtaining as reference some guiding questions, such as: (a) what are the methodological characteristics of the studies analyzed (nature, objectives and techniques)? (b) what are the main results evidenced in the studies selected from the search strategies? The results showed the predominance of the qualitative approach and only one quantitative research, the techniques used for data collection varied between: interviews, recordings, documentary analysis and questionnaires. Empirical studies were carried out in the context of people selection and organizational restructuring. Finally, due to the low production in the area and the importance of the topic discussed, it is necessary to highlight the need for productions that deal more with this theme, in order to allow a better understanding of the relationship between this process and the field of organizations.

Keywords: impression management, organizational behavior, and human resources.

3 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem “afunilado”, e com ele as instituições e organizações têm buscado profissionais cada vez mais bem preparados e capacitados. Tendo em vista a busca por um perfil de profissionais diferenciados, o contexto organizacional, atualmente, vivencia um aumento intenso da competitividade, gerando consequentemente uma necessidade por parte dos profissionais, de maior adequação a um perfil profissional “ideal”, além de terem de acompanhar as constantes transformações que a área de recursos humanos tem vivenciado.

A corrida para a busca de qualificações e habilidades comportamentais profissionais de excelência tem feito com que as pessoas aprendam formas de se expressar de modo a controlar como as pessoas lhe enxergam. Desta forma, esses comportamentos tem gerado grande interesse por parte dos pesquisadores de diversos campos, do por que as pessoas, em situações sociais, se comportam de modo a controlar o ambiente, seu comportamento verbal e corporal para corresponder às expectativas de observadores. Este processo, chamado de *Gerenciamento de Impressões (GI)* segundo Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) tem aparecido há algum tempo em estudos em diversos campos, tais como da sociologia, da psicologia social, do comportamento organizacional, da comunicação, da ciência política e dentre outros.

O Termo *Gerenciamento de Impressões (GI)*, segundo Rosenfeld (1997) *apud* Mendonça e Andrade (2003) é o processo que se refere às muitas maneiras por meio das quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação a seus comportamentos, motivações, moralidade e atributos pessoais – como, por exemplo, a confiança, a inteligência e o seu potencial futuro. Logo, segundo Lula e Mendonça (2014, p.180) o GI seria caracterizado pela preocupação que as pessoas possuem com a maneira pela qual são percebidas pelos demais, as expectativas que os outros têm sobre elas, e a preparação do comportamento visando criar uma imagem desejada.

Nessa perspectiva, Jones e Pittman (1982) no artigo chamado *Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation* para facilitar a compreensão do processo de GI, categorizam as estratégias utilizadas nesse processo. Os autores apresentam a taxonomia do gerenciamento de impressões que consiste em cinco estratégias geralmente utilizadas pelos indivíduos que são: Insinuação (comportamentos que o sujeito usa para parecer mais atrativo e simpático.); Autopromoção (comportamentos

que apresentam o sujeito como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões.); Exemplificação (comportamentos que apresentam o sujeito como moralmente confiável isto pode também ser designado para induzir a simulação dos observadores.); Intimidação (considerada uma resposta emocional a um ambiente ameaçador, utilizada para criar imagem de perigo) e Suplicação (comportamentos que o sujeito apresenta que explora alguma fraqueza a fim de alcançar a autoimagem desejável de uma pessoa desamparada.)

Os conceitos de gerenciamento de impressões começaram a surgir e ter aplicabilidade no contexto organizacional, inicialmente, através dos trabalhos de Gardner e Martinko (1998), que se utilizaram dos pressupostos de Goffman para afirmar que os empregados de uma organização são vistos como atores que estão preocupados em criar uma imagem apropriada para cada determinado contexto que estão inseridos. Sobre tal perspectiva, Lula e Mendonça (2014, pág. 182) afirmam que as pessoas empreendem o GI de uma maneira que lhe propiciem a realização de suas metas e objetivos, sejam estes tanto individuais quanto como membros de grupos e organizações.

Os profissionais e pesquisadores do campo das organizações tem cada vez mais se interessado e reconhecido a importância do gerenciamento de impressões para a explicação de vários fenômenos que ocorrem dentro do contexto organizacional (Giacalone e Rosenfeld, 1989). As entrevistas de seleção de emprego, as relações entre os colaboradores e até a imagem que as empresas pretendem passar umas para as outras e para o público, são exemplos de fenômenos nos quais o processo de gerenciamento de impressões tem emergido com frequência nas organizações.

Grisci e Carvalho (2004, pág. 75) vão estabelecer uma relação comparativa do homem como um camaleão. Os autores explicam que o homem, habitante das organizações, busca na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, uma forma de sobrevivência diante das mudanças constantes e velozes do ambiente organizacional. Grisci e Carvalho (2004, pág. 75) explicam que o homem-camaleão age de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos constantemente adaptáveis.

Nessa perspectiva, o presente artigo foi produzido com o objetivo geral de analisar a produção científica brasileira sobre o processo de gerenciamento de impressões no contexto organizacional dos últimos quinze anos. Através da revisão integrativa, almeja-se sinalizar o desenvolvimento dos conhecimentos na área abordada,

de modo a trazer contribuições para a execução de futuros estudos e pesquisas. o objetivo geral de analisar a produção científica brasileira sobre o processo de gerenciamento de impressões no contexto organizacional dos últimos quinze anos. Através da revisão integrativa, almeja-se sinalizar o desenvolvimento dos conhecimentos na área abordada, de modo a trazer contribuições para a execução de futuros estudos e pesquisas.

4 METÓDO

O presente estudo se configura como uma revisão integrativa de literatura, uma vez que organiza e sumariza pesquisas passadas, além de realizar apontamentos acerca do conteúdo de produções científicas. Esse tipo de revisão contribui na ampliação da discussão sobre o assunto estudado, pois possibilita reunir e analisar, a partir de critérios estabelecidos, os resultados obtidos através de investigações sobre a temática em estudo e, a partir disso, oferecer sugestões para a realização de futuras pesquisas na área (Mendes, Silveira, & Galvão, 2008).

Este trabalho apresenta os resultados identificados através da busca de artigos de produção científica nacional que abordam a temática do gerenciamento de impressões no contexto organizacional que tenham sido publicados nos últimos quinze anos. O levantamento de dados foi realizado na terceira semana do mês de setembro de 2017, nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e periódicos da CAPES. A pesquisa ocorreu por meio da combinação de duas palavras-chave, as quais foram intermediadas pelo uso do operador booleano “AND”. Desta forma, as estratégias de busca utilizada para a pesquisa dos artigos foram: (a) *gerenciamento AND de impressões* e (b) *gerenciamento de impressões AND contexto organizacional*.

Os critérios de inclusão utilizados nessa revisão integrativa foram: (a) exclusivamente artigos que apresentassem resultados de investigação científica (b) unicamente produções desenvolvidas no contexto científico brasileiro, com o objetivo de verificar quais as publicações existentes no país; (c) artigos que foram publicados no período entre 2002 e setembro de 2017, a fim de averiguar como a temática tem sido abordada em investigações recentes e desenvolvida no decorrer dos últimos quinze anos; e (d) publicações que estivessem disponíveis apenas eletronicamente. A partir dessas delimitações, foram utilizados como critérios de exclusão os diversos tipos de trabalho, tais como, teses, dissertações, livros e capítulos de livros, resenhas e ensaios teóricos.

Desse modo, os procedimentos adotados para a seleção dos artigos que compõe o corpo de análise deste trabalho consistiram, primeiramente, na leitura das palavras-chave e dos resumos, de modo a priorizar as produções que atendiam os objetivos definidos, o que culminou na eliminação das publicações que não estavam diretamente relacionadas ao tema em estudo. Após a realização da triagem, cada um dos artigos selecionados foi lido na íntegra. Os dados foram analisados segundo os princípios da análise de conteúdo proposta por Olabuénaga (2009), tendo como referência algumas questões norteadoras, tais como: (a) quais são as características metodológicas dos estudos analisados (natureza, objetivos e técnicas)? (b) quais são os principais resultados evidenciados nos estudos selecionados a partir das estratégias de busca? Portanto, cabe ainda informar que a categorização da pesquisa se deu de acordo com os descritores empregados na busca pelas produções. Desse modo, possibilitou assim observar como a temática vem sendo abordada e quais os seus principais direcionamentos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da pesquisa realizada nas referidas bases de dados, foi encontrado um total de 11 produções, sendo que 4 encontravam-se na SciELO e 7 na periódicos CAPES. Após a leitura dos resumos dos trabalhos e considerando-se os critérios de inclusão e exclusão foram excluídos do resultado inicial: 6 artigos que não preenchiam os critérios estabelecidos, sendo 2 que se encontravam duplicados e 4 que não contemplavam diretamente a discussão dos temas de interesse. Desse modo, por meio desse processo, foram selecionados 5 artigos que serão analisados ao longo desta revisão integrativa.

A explanação e a discussão dos estudos escolhidos para realização dessa pesquisa estão organizadas em dois segmentos que correspondem às questões norteadoras do processo de análise. O primeiro segmento será apresentar as características percebidas nessas produções acerca de seu período de publicação e metodologia; o segundo segmento será apresentar de forma qualitativa os resultados e as contribuições que esses artigos oferecem para a compreensão do objetivo da presente revisão.

No tocante ao primeiro segmento, um aspecto relevante a ser observado inicialmente é o número de produções encontrado, que indica uma possível restrição da produção científica brasileira sobre gerenciamento de impressões (GI) no contexto das

organizações. Isso fica mais evidente se for considerado que a pesquisa compreendeu um período de 15 anos, e, ainda assim, obteve-se um resultado final de apenas 11 artigos.

Nesse contexto, é importante evidenciar a distribuição dos artigos encontrados tendo em vista as estratégias de buscas utilizadas. Dos 11 artigos, 5 serão analisados durante o trabalho, eles tratam da relação do uso das estratégias de gerenciamento de impressões e contexto organizacional. Os artigos selecionados tem o foco no uso das estratégias de GI por candidatos em algumas situações de entrevista de emprego e como essas estratégias influênciam no poder de decisão dos avaliadores. A seguir, a Tabela 1 foi desenvolvida com o intuito de sintetizar as principais informações que caracterizam metodologicamente as publicações analisadas.

TABELA 1. Características metodológicas dos artigos

Autor/Ano	Natureza da Pesquisa	Técnica de Coletas de Dados
Grisci & Carvalho (2004)	Qualitativo	Entrevistas/Análise Documental
Passuello & Ostermann (2007)	Qualitativo	Áudio gravações
Hallak & Carvalho (2011)	Qualitativo	Questionário
Ferreira & Gondim (2012)	Qualitativo	Entrevistas/Vídeo Gravações
Ferreira, Gondim & Pilati (2014)	Quantitativo	Questionário

Referente ao período de publicação observou-se nenhuma predominância de artigos publicados em um mesmo ano. No tocante ao tipo de pesquisa, percebeu-se o predomínio da abordagem qualitativa, seguida pela quantitativa. A respeito das técnicas usadas para coleta de dados, constatou-se que as pesquisas variaram entre: entrevistas, gravações, análise documental e questionários.

O segundo segmento de análise, por sua vez, refere-se à discussão de resultados e contribuições dos trabalhos que compõem o *corpus* deste estudo. Esses elementos estão organizados em apenas uma categoria temática que foi previamente definida, tendo como referência as palavras-chave utilizadas como estratégias de busca para esta pesquisa, sendo elas: gerenciamento de impressões e contexto organizacional. Desta forma, na sequência serão descritos os principais aspectos evidenciados em cada um dos artigos, que serão apresentados apenas no bloco Gerenciamento de Impressões e Contexto Organizacional devido à pouca variação de descritores.

5.1 Gerenciamento de Impressões no Contexto Organizacional

Foram identificados 5 artigos que abordam a relação de gerenciamento de impressões no contexto organizacional. Os 5 artigos direcionam a discussão para o gerenciamento de impressões nos processos de entrevista de seleção de pessoas.

O primeiro é o estudo de Grisci e Carvalho (2004) que apresenta como as relações entre gerenciamento de impressão (GI) e comportamento de candidatos a cargos de gerência intermediária e de selecionadores em entrevista de seleção sofrem influência dos “padrões de comportamentos para seleção de emprego” orientado por fontes diversas como websites, revistas, livros e etc. Realizaram uma pesquisa de cunho exploratório com duas consultorias de recursos humanos localizada em Porto Alegre (RS), tendo realizado 34 entrevistas individuais semidirigidas, sendo 4 com os selecionadores e 30 com os entrevistados e consultas a fontes documentais como jornais, revistas, websites e livros, com o total de 20 documentos. Como resultados, os autores perceberam que as receitas prontas oferecidas têm atuado como modelos de subjetivação que produzem sujeitos camaleônicos, adaptáveis às diversas demandas do mercado.

As ideias iniciais dos autores se confirmam no tocante as estratégias de gerenciamento de impressões aparecerem para além das entrevistas de seleção, não apenas como habilidades e estratégias que possibilitam as relações sociais, mas como uma defesa, uma habilidade quase imprescindível empregada pelos candidatos, frente à necessidade de adotar identidades cada vez mais exigidas pelo mercado de trabalho.

Passuello e Ostermann (2007) apresentam em sua pesquisa os aspectos interacionais que podem relacionar-se ao gerenciamento de impressões por parte do entrevistado em uma entrevista de seleção. Realizaram uma pesquisa em uma consultoria de recursos humanos, no qual gravaram em fitas cassetes as entrevistas de seleção para o cargo de executivo de vendas e analisaram a partir da ferramenta de análise de conversa etnometodológica as falas da entrevistadora e entrevistados. A pesquisa apontou uma evidente assimetria de papéis discursivos entre o entrevistado e a entrevistadora. Além de revelar as estratégias discursivas de gerenciamento de impressões por parte do candidato no momento da entrevista de seleção, realizadas através dos fenômenos de: (1) aumento de velocidade de fala quando o entrevistado se refere à sua demissão ou a outro evento descrito como negativo; (2) construção de turnos de fala como forma de o entrevistado apresentar que conhece alguns pontos apresentados pelo entrevistador e (3) uso de *explicações (accounts)* como recurso discursivo do candidato para prevenir inferências negativas a seu respeito.

Nesse estudo pode-se perceber a importância do aspecto relacionando a como o candidato através da fala se utiliza das estratégias de GI. Isso se confirma quando os autores trazem uma reflexão sobre a importância da ordem microetnográfica da fala, ou seja, uma análise sobre fenômenos de ordem interacional, que desloca a preocupação com o que é dito, para deter-se em como é dito, foco analítico ainda pouco explorado na área. Outro ponto relevante, é que o estudo não busca generalizações sobre entrevistas de seleção para emprego, o foco é apenas perceber através das expressões, tonalidades e uso das palavras, as estratégias de GI em seu comportamento verbal.

O estudo de Hallak e Carvalho (2011) buscou identificar se estudantes do curso de Administração recorrem a estratégias e táticas de GI ao participarem de processos seletivos para estagio profissional ou programa de trainees que tem como base entrevistas e dinâmicas de grupo. Buscou-se investigar também se, na visão dos candidatos, seus concorrentes e os próprios selecionadores utilizam recursos do GI durante as entrevistas coletivas e dinâmicas. Participaram desse estudo 31 estudantes divididos em universidade pública e privada do estado do Rio de Janeiro. Os resultados da pesquisa indicaram que estratégias e táticas de GI são largamente utilizadas – nem sempre de modo consciente por parte dos estudantes entrevistado em processos que se utiliza da dinâmica de grupo. Detectou-se também por meio dos relatos o uso de estratégias de insinuação por parte dos selecionadores.

Os pesquisadores apresentaram, segundo o relato de candidatos, suas percepções sobre gerenciar seus comportamentos em entrevista que utiliza a dinâmica de grupo. Se confirma ao fim da pesquisa, como esse repertório comportamental é frequente no ambiente de processos seletivos. Porém, se fez interessante perceber o uso das estratégias de GI por parte dos selecionadores também, embora muitas vezes o estudo não priorize esses comportamentos. Uma contribuição, também enfatizada pelos autores para esse estudo seria, aprofundar a temática realizando pesquisas com outras amostras (alunos de outros cursos) e com outros níveis de cargos.

Ferreira e Gondim (2012) analisaram, através da perspectiva dos selecionadores, as estratégias de gerenciamento de impressão e os comportamentos não verbais usados pelos candidatos durante a entrevista de emprego. Nesse estudo os pesquisadores selecionaram três agências de emprego (uma pública e duas privadas). Utilizaram como ferramenta de coleta de dados videogravações, totalizando 14 entrevistas de seleção coletadas, para os cargos de operador de produção e operador de telemarketing. Aferiram que das cinco estratégias de gerenciamento de impressões, a

estratégia da autopromoção foi a mais utilizada pelos 14 candidatos, seguida da estratégia de exemplificação, suplicação, insinuação e por último, intimidação. Em relação ao comportamento não verbal, os movimentos cenestésicos se destacaram seguidos dos movimentos oculares e das expressões faciais.

O estudo revelou como os comportamentos não verbais são fundamentais para dar credibilidade ao comportamento verbal, aumentando o poder de influência dos entrevistados na formação de impressão dos entrevistadores. O interessante foi o “*link*” que os pesquisadores fizeram entre os comportamentos operantes (autopromoção, exemplificação e etc.) e os comportamentos não verbais, comprovando a crença, por parte dos entrevistados, de ser necessário mostrar coerência entre o que se diz (comportamento verbal) e como se diz (comportamento não verbal).

A pesquisa realizada por Ferreira, Gondim e Pilati (2014) analisaram as relações entre o gerenciamento de impressões de candidatos a uma vaga de emprego e a decisão de contratação pelo entrevistador em uma seleção. Utilizou-se como ferramenta de coleta de dados 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 da pesquisa 99 funcionários da área de gestão de pessoas, nos quais ficaram distribuídos em cada uma das cinco condições experimentais criadas. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as estratégias de autopromoção e de exemplificação influenciam mais positivamente a avaliação do entrevistador que as demais estratégias. A segunda estratégia percebida como mais positiva pelos entrevistadores, foi a de exemplificação, além de parece repercutir de forma muito semelhante à estratégia de autopromoção. E por fim as estratégias de intimidação e suplica não pareceram repercutir na decisão de contratação pelos avaliadores.

A pesquisa aponta quais das estratégias de gerenciamento de impressões são mais utilizadas por candidatos durante entrevistas de seleção, revelando quais delas são mais eficazes para a decisão de contratação por parte dos entrevistadores. No entanto, há uma limitação no instrumento utilizado pelos autores; ele não conseguiu medir de forma precisa o uso das estratégias em conjunto, possivelmente, essa mensuração do uso das estratégias em conjunto poderá contribuir para uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo a analisar as produções brasileiras sobre gerenciamento de impressões e contexto organizacional, esse artigo de revisão integrativa teve como objetivo apresentar evidências empíricas sobre a influência do GI em processos que acontecem no ambiente das organizações.

A partir dos resultados obtidos com o levantamento realizado para a presente revisão, constatou-se que há um número escasso de publicações científicas no cenário brasileiro sobre o tema gerenciamento de impressões no contexto organizacional. Tendo em vista termos encontrado no total apenas 11 produções no período dos últimos 15 anos sendo apenas 5 de pesquisas empíricas. Tanto o resultado total quanto o relativo a cada estratégia utilizada para a busca da produção, sinalizam que a temática apresenta uma produção restrita e que parece não condizer diretamente com a relevância que a temática possui para o modelo e contexto organizacional atual.

No que se refere às metodologias utilizadas nas pesquisas, notou-se a predominância da pesquisa qualitativa, tendo apenas uma com abordagem quantitativa. As técnicas usadas para coleta de dados variaram entre: entrevista, gravações, análise documental e questionários. Desse modo, sugere-se que novos estudos sejam produzidos com base em abordagens quantitativas, a fim de possibilitar uma mensuração dos aspectos concernentes à relação entre as ferramentas de gerenciamento de impressões e o ambiente das organizações, podendo assim aprofundar mais essa temática.

Por fim, considerando-se as presumíveis limitações decorrentes das bases de dados consultadas e dos critérios de inclusão e de exclusão especificados, ressalta-se que esta revisão integrativa permitiu descrever a produção científica brasileira sobre gerenciamento de impressões, contribuindo para dar visibilidade ao tema e à notável demanda de novos estudos na área, que possam ser desenvolvidos, buscando investigar e aprimorar cada vez mais os conhecimentos relacionados ao GI e contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- C. DE MENDONCA, J. Ricardo; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Rev. adm. empres.*[online]., vol.43, n.1, págs.1-13, 2003.
- FERREIRA, A. S. M; GONDIM, S. M. G. Gerenciamento de impressões e comportamento não-verbal em entrevistas de emprego. *Quaderns de Psicologia*, Vol.14(1), págs.17-27, 2012.
- FERREIRA, A. S. M; GONDIM, S. M. G; PILATI, R. Gerenciamento de Impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego. *Psicologia Ciência e Profissão*, Vol.34(1), págs.66-79. 2014.
- GARDNER, W. L. MARTINKO, M. J. Impression management: na observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. *Academy of Management Journal*, v.31, n. 1, p. 42-65, 1988.
- GIACALONE, R. A; ROSENFELD, P. *Impression Management in the organization*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989.
- GRISCI, C. L. I; CARVALHO, M. L. Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena. *Psicologia Ciência e Profissão*, 24 (2), 72-85, 2004.
- HALLAK, R. T. P; CARVALHO, J. L. F. Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e *trainees*. *Ciências da Administração*, Vol.13(29), págs.243-275, 2011.
- JONES, E. E; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULLS, J. M. (Ed.) *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale:Lawrence Erlbaum, 1982, p. 231-262.
- LULA, A. M; MENDONÇA, Ricardo. Gerenciamento de impressões nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. São Paulo. Artmed, cap. 13, págs. 178-192, 2014.
- MENDES, K. D. S; SILVEIRA, R. C. C. P., & GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: Método de pesquisa para incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto - Enfermagem*, 17(4), 758-764, 2008.
- OLABUÉNAGA, J. I. R. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2009.
- PASSUELLO, C. B; OSTERMANN, A. C. Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. *Estudos de Psicologia*, 12(3), págs. 243-251, 2007.

ROSENFELD, P; GIANCALONE, R. A; RIORDAN, C. A. *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. London: Routledge, 1995.

ROSENFELD, Paul. Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, Jun. 1997.