



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**IMPRESSÕES E PRÉ-IMPRESSÕES DE CONSULTORES DE
RECRUTAMENTO NA SELEÇÃO DE CANDIDATOS: ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE AS ESTRATÉGIAS COGNITIVAS
DOS CONSULTORES**

ANA SOFIA FERREIRA AMORIM

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA COELHO BENTO

OUTUBRO, 2016 - ISEG/UL



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

IMPRESSÕES E PRÉ-IMPRESSÕES DE CONSULTORES DE
RECRUTAMENTO NA SELEÇÃO DE CANDIDATOS: ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE AS ESTRATÉGIAS COGNITIVAS
DOS CONSULTORES

ANA SOFIA FERREIRA AMORIM

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA COELHO BENTO

OUTUBRO, 2016 - ISEG/UL

Agradecimentos

Aos meus pais, por me terem apoiado e incentivado incondicionalmente na realização desta dissertação. Foram eles que me acompanharam em tudo, que me viram crescer, que me possibilitaram a realização de mais uma etapa da minha vida, e que me tornaram naquilo que sou.

Quero agradecer à Professora Doutora Sofia Coelho Bento que se disponibilizou prontamente para orientar este trabalho, e colmatar as lacunas encontradas sempre que necessário. A sua ajuda foi fundamental para a elaboração desta dissertação.

Este trabalho não seria possível sem a participação da equipa da organização a que se refere esta investigação, e que participou no estudo de caso. Assim como aos meus colegas de mestrado e amigos que nunca me deixaram desistir.

Resumo

Neste estudo exploratório procuramos entender as percepções dos consultores em situação de seleção de candidatos. O trabalho interessa-se particularmente pela formação da impressão e a influência destas impressões na avaliação de candidatos, ou seja, na tomada de decisão do/a consultor/a/recrutador/a.

A metodologia usada é exploratória e qualitativa. Foi construído um *focus group* onde se organizou várias etapas de uma discussão em torno destas questões na prática dos consultores de recrutamento. Uma das ferramentas aplicadas, chamada de Histórias Contadas, permite obter dados qualitativos para a investigação sendo a análise baseada em discursos e observação participante.

Na sessão, participaram oito Consultores de Recrutamento de uma Multinacional de Recrutamento Especializado. Através dos resultados obtidos verificou-se existir uma consciência, por parte dos consultores, acerca do processo cognitivo da formação de impressões e da influência que as impressões têm no processo de seleção. Constatou-se que os consultores reconhecem a existência de fatores que podem influenciar a validação do/a candidato/a. Finalmente, a situação de *focus group* permitiu mostrar que a grande maioria dos consultores nunca pensou sobre a questão da formação de impressões. Tal conclusão, apesar de exploratória indicia, por um lado, a necessidade de maior investigação nesta área, e por outro, de um trabalho de sensibilização dos consultores de recrutamento acerca deste processo. A qualidade de uma política de recursos humanos a nível do recrutamento dependerá da forma como os consultores de recrutamento irão lidar com os enviesamentos do próprio processo perceptivo.

Palavras-chave: Formação de Impressões, Entrevistas de Seleção, Enviesamentos, Avaliação de candidatos.

Abstract

In this exploratory study, we tried to understand the perception of consultants in candidate selection. This study is particularly focused in impression creation and the influence of these impressions in the evaluation of candidates and decision-making process of the consultant/recruiter.

The methodology used is exploratory and qualitative. We organized a *focus group*, in a recruiter environment, with various stages of discussion on these issues. One of the tools used, called storytelling, allows the researcher to obtain qualitative data for research and establish an analysis based on participant conversations and observation.

The organized session, had a total participation of eight Recruitment Consultants of a Multinational Specialized Recruitment firm. By analyzing the results, we found a general awareness of the consultants, about the cognitive process of impression creation and the influence that these impressions have in the selection process. It was found that the consultants recognized the existence of external factors that can influence the validation of a candidate profile. Lastly, the *focus group* allowed to us to witness that the clear majority of consultants were not entirely knowledgeable on the issue and never thought about the issue of impression creation. These conclusions, despite exploratory, indicate the need to, on one hand, develop and deliver more research in this area, and on the other hand, increase recruiter's awareness about this thought process. The quality of a human resources recruitment policy will depend on how managers deal with the biases of their own perceptive process.

Key Words: Impression Formation, Interviews Selection, Job Interview, Biases, Evaluation

Índice

I.	Introdução	1
1.1	Justificação/Pertinência do Estudo	1
1.2	Objetivo.....	2
II.	Formação das Impressões	4
2.1	Reflexões Gerais sobre Formação de Impressões.....	4
2.2	Referência ao Estudo de Solomon Ash.....	5
2.3	Abordagem Cognitiva da Formação de Impressões – O efeito de Precedência, Recência e Halo	7
2.4	Modelos de Formação de Impressões	7
2.5	Enviesamentos na Formação de Impressões.....	8
2.5.1	A Influência do Preconceito e Estereótipo na Formação as Impressões.....	9
2.6	A Formação da Impressão por Parte do Consultor	10
2.7	A Gestão da Impressão por Parte do Candidato	14
III.	Seleção de Pessoas e a Entrevista	17
3.2	A Entrevista de Seleção	18
IV.	Estudo Empírico	20
4.1	Opções Metodológicas	20
4.2	O Estudo de Caso: A Multinacional de Recrutamento Especializado	21
4.3	Aplicação do Focus Group no Estudo de Caso.....	23
4.4	Organização da Sessão.....	26
4.5	Desenho da Sessão	27
V.	Resultados	27
VI.	Considerações Finais	34

6.1	Conclusão.....	34
6.2	Limitações do Estudo.....	36
6.3	Recomendações para Futuras Investigações	36
VII.	Referências Bibliográficas	38
VIII.	Anexos.....	42

Índice de Ilustrações

Quadro 1	- Alguns erros, enviesamentos que podem ocorrer na entrevista de seleção	42
Ilustração 1	- Componentes do processo de Avaliação da Entrevista	23
Ilustração 2	- Esquema da Sessão 2D	43
Ilustração 3	- Esquema da Sessão 3D	43

I. Introdução

1.1 Justificação/Pertinência do Estudo

A presente investigação interessa-se, em particular, pelo processo cognitivo denominado de formação da impressão, existente na atividade do/a consultor/a em recrutamento e seleção. É um estudo exploratório que procura entender as perceções dos consultores/as, relativamente à formação da impressão, e a influência das impressões pré-entrevista e das impressões na avaliação de candidatos/as.

Tratando-se de uma investigação muito direcionada para a área da cognição social tornou-se interessante perceber o estado atual da Psicologia Social. Ferreira (2010) evidencia que, na América do Norte, prevalece a Psicologia Social Psicológica de base cognitivista e experimental, que está focada nos eventos intrapsíquicos e que intervém na relação do indivíduo com o meio social. Na Europa, predomina a Psicologia Social Sociológica, que utiliza as metodologias experimentais e não experimentais, com o objetivo de evidenciar as relações que se passam no interior dos grupos sociais e entre grupos. Por sua vez a América Latina tem-se ligado mais à Psicologia Social Crítica, que se preocupa basicamente com os problemas sociais.

Segundo Ferreira (2010) os estereótipos, a formação de impressões e a perceção de pessoas constituem temas tradicionalmente estudados pela Psicologia Social e centrais à área de cognição social. Sobre esta temática destaca os estudos de Solomon Asch (1946), sobre a aplicação dos princípios gestaltistas nas suas experiências sobre a formação de impressões.

Através da revisão da literatura verificamos que os estudos em Portugal que se relacionam com a Gestão de Recursos Humanos, são escassos, havendo apenas

investigações académicas, como são os casos das Teses Final de Mestrado que não estão orientadas para a Consultoria de Recursos Humanos, mas sim para o cliente final (todas as organizações que não são da área de consultoria). Existem ainda outras investigações académicas direcionadas apenas para a formação de impressões.

Sendo que a maior parte dos estudos da Psicologia Social foram realizados fora de Portugal, e uma vez que, na generalidade, avaliam o efeito das impressões pré-entrevista na formação da impressão, como é exemplo a investigação de Dougherty, et al. (1994), surge a ideia desta investigação em contexto organizacional Português que permite “dar voz” aos/às consultores/as de recrutamento na medida em que pretende dar a conhecer as perspetivas dos/as consultores/as relativamente ao processo de formação da impressão e sobre a avaliação dos candidatos/as.

É importante salientar as principais questões do estudo: a) Será que os/as consultores/as identificam a existência de fatores influenciadores no processo cognitivo da formação da impressão? b) Consideram que estes enviesamentos influenciam a validação do/a candidato/a no processo de recrutamento? c) De que forma os/as consultores/as refletem sobre os vários aspetos da formação da impressão?

1.2 Objetivo

O objetivo desta investigação é compreender a relação entre fatores influenciadores (informações relevantes ou irrelevantes) sobre os candidatos/as no processo cognitivo da formação da impressão, e a perceção dessa influência por parte dos/as consultores/as de recrutamento. Pretende-se ainda explorar se esses fatores influenciam as impressões que os/as consultores/as de recrutamento formam sobre o candidato/a. Desta forma ambicionam-se perceber algumas das perspetivas quer, dos/as consultores/as, quer das suas chefias intermédias, acerca da formação da impressão, da

gestão da impressão de um/a candidato/a, e da avaliação da entrevista de seleção. O objetivo passará por colocar os/as consultores/as a pensar, e a dialogar, acerca da formação da impressão e da gestão da mesma.

Relativamente à pesquisa empírica, esta foi realizada num contexto de uma Multinacional de Recrutamento Especializado. Tratou-se de uma escolha por conveniência explicada pelo facto de se tratar do local de trabalho da investigadora. Nesta perspetiva não será possível generalizar os resultados obtidos uma vez que se trata de um estudo de caso singular, com validade limitada sobre um fenómeno em concreto. Além disso, não se tratando de uma investigação quantitativa, mas sim um estudo exploratório, traz uma nova abordagem para os estudos da formação das impressões, uma vez que se trata da seleção de pessoas numa empresa Multinacional de Recrutamento orientada para o recrutamento especializado.

O trabalho de investigação está estruturado em seis partes: no Capítulo I é apresentada uma introdução sobre o tema explicitando os seus objetivos. No Capítulo II abordamos a temática da Formação das Impressões onde procuramos compreender o que são as impressões, como se formam, e como estas podem influenciar os julgamentos. No Capítulo III faz-se uma breve abordagem ao tema da seleção de pessoas com especial foco na análise e apresentação da entrevista de seleção. No Capítulo IV é fundamentada a metodologia utilizada e caracterizada a amostra. No Capítulo V apresenta-se a análise dos dados recolhidos. Por último, no Capítulo VI são apresentadas as considerações finais, a conclusão da investigação, as limitações do estudo e as recomendações para futuros trabalhos.

Optamos por construir proposições em torno de três questões chave – a formação de impressão, os enviesamentos perceptivos e a postura autocrítica dos/as consultores/as, cujo teor iremos afirmar ou infirmar.

a) Os/as consultores/as refletem acerca do processo cognitivo da formação da impressão e identificam fatores influenciadores neste.

b) Os/as consultores/as reconhecem que existem enviesamentos e que estes influenciam a validação do candidato no processo de entrevista de recrutamento. Identificam igualmente aqueles que são mais recorrentes.

c) Os/as consultores/as costumam discutir e trocar experiências e ideias sobre os vários aspetos da formação da impressão usando espaços informais onde dialogam entre pares.

II. Formação das Impressões

Neste capítulo, procuramos definir o que são as impressões e como se formam. Seguidamente explicitaremos, na perspetiva de alguns autores, algumas abordagens sobre a formação da impressão no âmbito da psicologia social e cognitiva. Abordaremos igualmente o processo de gestão da impressão por parte do/a candidato/a, e em que medida pode influenciar o julgamento dos/as consultores/as na avaliação da entrevista de seleção.

2.1 Reflexões Gerais sobre Formação de Impressões

Quando criamos uma impressão acerca de uma pessoa não é necessária muita informação. Essa informação é obtida através de duas vias: direta (através da interação - observação do comportamento verbal e não-verbal) e indireta (através de comentários). (Caetano, 1997)

A impressão que é formada acerca do/a candidato/a na fase anterior à entrevista é designada por impressão pré-entrevista, e influencia o modo como o/a consultor/a de recrutamento se comporta perante o/a candidato/a em entrevista. (Cunha, et al., 2010)

Formar uma impressão significa organizar a informação disponível acerca de uma pessoa de modo a podermos integrá-la numa categoria significativa para nós, isto significa que, quando observamos pequenos traços do comportamento dos indivíduos, podemos fazer juízos acerca dos atributos que caracterizam aquele indivíduo. (Ash, 1946)

Designa-se por formação da impressão o processo perceptivo do outro que consiste a partir de pouca informação, criar uma representação cognitiva de uma pessoa, utilizando-se fundamentalmente a categoria avaliativa. Quando estamos a referir-nos a primeiras impressões, a avaliação que fazemos dos outros pode ser afetiva (gostar/não gostar), moral (bom/mau) e instrumental (competente/incompetente), contudo as pesquisas sobre formação da impressão têm incidido sobre a avaliação afetiva e moral. (Caetano, 1997)

Deste modo, as primeiras impressões são aquelas que o/a candidato/a gera no/a entrevistador/a nos primeiros minutos de entrevista, devido por exemplo, ao modo de vestir, ao tom de voz, à expressão facial, ou outro aspeto exterior. (Cunha, et al., 2010) As primeiras impressões permitem ao indivíduo aperceber-se dos vários comportamentos dos outros e fixar determinados traços assumidos como estáveis. Esta estabilidade permite perceber o comportamento do indivíduo e prever o comportamento futuro. (Schneider et al, 1979).

2.2 Referência ao Estudo de Solomon Ash

O processo de formação da impressão tem sido analisado segundo duas perspetivas distintas relativas ao processamento humano da informação: uma

construtivista e outra associacionista. O estudo da formação de impressões teve início no final dos anos 50 com a abordagem “gestáltica” ou configuracional de Ash. Esta é a abordagem construtivista, e pressupõe que a formação da impressão seja determinada pelas estruturas e processos cognitivos de quem percebe. Na abordagem associacionista são as características físicas e comportamentais que vão determinar a criação de uma determinada impressão (Anderson, 1965, 1974 *cit in* Caetano, 1997)

A abordagem “gestáltica” considera que a impressão formada acerca de uma pessoa constitui uma concepção organizada da sua personalidade. Neste sentido, as pessoas ao integrarem a informação fazem-no de forma a formarem um todo coeso, sendo a pessoa percebida vista como uma unidade integrada e não como a soma das partes. (Hamilton, 1986)

Segundo Ash (1946) o processo de formação de impressões tem um carácter holístico, ou seja, os traços que caracterizam um indivíduo organizam-se de forma a que o todo não seja igual à soma das partes. Numa das suas experiências, Ash (1946) constituiu diferentes grupos de indivíduos e apresentou listas de traços que supostamente caracterizavam um indivíduo. Os participantes tinham que escrever um comentário sobre a pessoa descrita seleccionando da lista de pares de traços (na maioria inversos) o adjetivo que mais se ajustava. A única diferença entre as duas listas era a presença do adjetivo “caloroso” e “frio”. Após a leitura dos traços, o objetivo seria formar uma impressão sobre aquele indivíduo.

Ash (1946) concluiu que as características apresentadas não possuem todas o mesmo peso para os participantes, e definiu a hipótese de que há características que são mais centrais e outras que são periféricas, uma vez que nem todas as características de um indivíduo contribuem da mesma forma para a formação de impressões. Concluiu que

a mudança de um traço periférico tem um impacto mais fraco na impressão global do que a mudança de um traço central.

2.3 Abordagem Cognitiva da Formação de Impressões – O efeito de Precedência, Recência e Halo

No que diz respeito à cognição social têm sido propostos vários modelos explicativos relacionados com a formação de impressões, como os de Brewer (1988) e Fiske e Neuberg (1990). A maioria destes modelos pretende explicar os resultados relacionados com a memória e com a formação de impressões. (Caetano, 1997)

Os indivíduos não necessitam de muita informação para formarem as primeiras impressões, ou seja, enquanto vão armazenando a informação, os sujeitos organizam-na e representam-na na memória numa construção cognitiva que representa o conhecimento armazenado relativamente ao sujeito. Claro que esta primeira impressão pode ser modificada posteriormente, mas, a informação adquirida primeiramente terá maior impacto na decisão do consultor – “Efeito de Precedência”. (Ash, 1946) No entanto, quando este facto não acontece, e no momento em que o indivíduo recebe a informação, mas não tem como objetivo formar uma impressão, se esta for pedida pode ser baseada em comportamentos anteriores – “Efeito de Recência”. (Ash, 1946)

Consoante se crie uma primeira impressão positiva ou negativa da outra pessoa, há tendência a perceberem nesta, características que sejam consistentes com a impressão formada - "efeito de halo". (Cunha, et al., 2010)

2.4 Modelos de Formação de Impressões

Os modelos teóricos de Brewer (1988) e Fiske & Neuberg (1990) pretendem explicar a forma como as impressões são formadas e a natureza dos processos envolvidos nos julgamentos. No processo de formação de impressão consideram que existem dois

tipos de influências: as baseadas no grupo, e as influências baseadas no próprio indivíduo. (Caetano, 1997)

No primeiro modelo, a impressão é resultado de um processo de informação baseado em categorias (*top-down* ou *theory driven*) e representações de pessoas (*bottom-up* ou *data-driven*). O modelo pressupõe várias etapas: identificação social, categorização/tipificação, personalização e individualização, que se realizam de uma forma sequencial, mas que não têm necessariamente que ocorrer todas, ou seja, o processo termina quando a impressão é criada, em qualquer das etapas. (Brewer, 1988)

Desta forma, a característica dual está relacionada com o facto de assumir um processamento baseado nas características do estímulo (*data-driven*), na etapa de personalização e um processo categorial (*theory-driven*), nas restantes. (Caetano, 1997)

O segundo modelo pressupõe um processo desde a criação de impressões a partir de teorias e conceitos (*theory-driven*), a processos dos atributos do alvo (*data-driven*). O modelo pressupõe quatro etapas (categorização inicial, categorização confirmatória, recategorização e integração peça-a-peça). (Fiske & Neuberg, 1990)

Este modelo assume a utilização de várias estratégias cognitivas para formarem impressões. Constata ainda que o processamento baseado em categorias tem prioridade sobre o processamento baseado em atributos, sendo o mais frequente. (Caetano, 1997)

2.5 Enviesamentos na Formação de Impressões

A literatura tem identificado e analisado alguns fatores que mais influenciam as primeiras impressões: efeitos de halo e distorções de negatividade e positividade. (Caetano, 1997)

Designa-se por efeito de halo a criação de uma primeira impressão imediatamente positiva ou negativa da outra pessoa, percecionando uma consistência com a impressão

formada. (Caetano, 1997) Ou seja, consiste em avaliar um indivíduo nos diversos aspetos do desempenho com base, apenas, numa determinada faceta da personalidade ou desempenho. (Cunha, et al., 2010)

No que diz respeito às distorções de negatividade e positividade, verifica-se uma tendência para as pessoas fazerem mais avaliações positivas do que negativas relativamente aos outros. Quando no processo de formação das impressões se tem conhecimento de características negativas, normalmente a informação negativa torna-se mais importante que a positiva, isto é, quando detetado um traço negativo torna-se mais saliente por ser novidade, e adquire maior valor informacional. (Caetano, 1997)

Contudo existem outros enviesamentos que podem influenciar o resultado da entrevista.¹

2.5.1 A Influência do Preconceito e Estereótipo na Formação as Impressões

Entende-se por estereótipo a imagem que surge na mente quando pensamos num determinado grupo social. (Lippman, 1922)

O estereótipo além de refletir a crença nos traços que caracterizam tipicamente um grupo, também contém informação sobre outras características como os papéis sociais, o grau em que os membros partilham características específicas, e características que influenciam a forma de reagir perante membros de um grupo. (Dovidio, et al., 2010)

Os estereótipos têm efeitos negativos no comportamento social, como o preconceito e a discriminação. Por sua vez, o preconceito diz respeito à atitude que um indivíduo tem relativamente a um grupo e os seus membros. (Dovidio, et al., 2010)

¹ Alguns erros, enviesamentos que podem ocorrer na entrevista de seleção em anexo (p.44)

Quando os estereótipos influenciam a impressão de um indivíduo, na presença de informação particular sobre ele, afetam a construção da informação.

Kunda & Williams (1993) pretendiam analisar a influência dos estereótipos nas impressões, quando os participantes não têm informação sobre o comportamento do alvo, mas têm conhecimento do contexto em que se encontra. Na experiência constatou-se que os estereótipos afetaram a impressão dos indivíduos, na presença de informação ambígua, mas não na presença de informação individualizada, que permitiu o aparecimento de uma construção específica sobre o comportamento do alvo. Defendem que os estereótipos afetam as impressões sobretudo se se tratam de informação ambígua.

Ferreira (2010) no seu estudo sobre a Psicologia Social Contemporânea afirma que os estereótipos influenciam o processo de formação de impressão e a percepção de pessoas, sendo responsáveis pela forma como os indivíduos interpretam os que os rodeiam.

2.6 A Formação da Impressão por Parte do Consultor

Existem certos elementos ou eventos que antecedem a entrevista e que podem influenciar a formação da impressão. A estas cognições chamamos de pré-impressões construídas pelo/a entrevistador/a acerca do/a candidato/a através por exemplo, do *Curriculum Vitae*, da fotografia, da informação que consta na base de dados sobre o perfil, do espaço físico, da tensão psicológica, da aparência física, etnia, sexo etc., e que também influenciam o processo de entrevista e a decisão de aceitação/rejeição, uma vez que ainda não houve contacto humano/interação, mas já houve uma impressão.

É usual no quotidiano acreditar-se na seguinte crença “a primeira impressão é a que fica” ou “esta é a tua oportunidade de criar boa impressão”. McAleer (2014) realizou

um estudo levado a cabo na Universidade de Glasgow, na Grã-Bretanha, onde refere que com um simples “Olá” já é suficiente para tirar conclusões sobre a personalidade de uma pessoa. Segundo a pesquisa, não é preciso necessariamente estar a olhar para o outro para fazer esse tipo de julgamento. Estas conclusões foram registadas após pedir que 320 pessoas relatassem as suas impressões após ouvir as gravações de diferentes indivíduos a dizer "Olá". Os voluntários deveriam dizer o que acharam das vozes com base em dez critérios definidos pela pesquisa — entre eles, confiabilidade e entusiasmo.²

Fiske & Taylor (1991) e Heilman & Stroeck (1985) nos seus estudos, indicam que os estereótipos podem influenciar a decisão no processo de seleção. Informações adicionais como a etnia, o género e a aparência física começam a fazer parte do julgamento tendo, independentemente da importância, um papel ativo na decisão.

Nas organizações, os entrevistadores raramente realizam entrevistas sem alguma informação prévia sobre os/as candidatos/as e, portanto, muitas vezes os consultores têm ideias preconcebidas sobre os mesmos antes da entrevista ocorrer.

No seu estudo Dougherty et al. (1994) pretendia verificar se as impressões pré-entrevista influenciavam o comportamento do recrutador, bem como a decisão de validação/rejeição. Os autores verificaram que as primeiras impressões com base em informação prévia (fichas de inscrição, informação na base de dados, resultados de testes) estavam relacionadas com o comportamento dos consultores de recrutamento durante a entrevista. Ou seja, verificou-se que tendo previamente informações positivas acerca do candidato/a, o comportamento do recrutador acaba por seguir essas impressões positivas, levando à partilha de informações mais concretas acerca da função e do projeto.

² Fonte: <http://psicologia-ro.blogspot.pt/2014/09/primeira-impressao-e-que-fica.html> acessido em [11.11.2015 às 11:54]

A informação de candidatos/as em empresas de Recrutamento Especializado, encontra-se muitas vezes compilada e acessível na base de dados da empresa, onde são colocadas todas as informações (pessoais e profissionais) que dizem respeito ao seu perfil. Esta base de dados permite deixar comentários sobre o/a candidato/a após a entrevista, e cada consultor/a antes de entrevistar o/a candidato/a deve de forma genérica consultar o seu perfil e verificar se pode ou não “trabalhá-lo/a”. A influência é exercida quer pelos comentários negativos quer pelos comentários positivos.

Neste sentido, quando o candidato/a e o consultor/a se sentam frente a frente, a entrevista não decorre somente com base na influência do que nela ocorre. O resultado da avaliação da entrevista é fortemente marcado pela influência das impressões que são previamente formadas. Deste modo, a entrevista e a pós-entrevista são fortemente determinadas pela fase pré-entrevista, quer isto dizer que a entrevista pode conduzir a diversas avaliações do/a candidato/a, quer o/a consultor/a tenha ou não informações prévias acerca dele. (Cunha, et al., 2010)

Dispoeye & Gaugler (1993) sugeriram igualmente que o *stress* e o espaço físico podem influenciar as impressões pré-entrevista. Por exemplo, o ambiente físico pode ter impacto sobre a tomada de decisão do/a consultor/a de várias maneiras. Uma delas diz respeito às distrações (como ruídos ou interrupções) que podem suspender a integração de informações.

Nas empresas de Consultoria de Recursos Humanos o *stress* é algo comum e sentido por todos os trabalhadores independentemente do nível hierárquico que ocupam. Os consultores de recursos humanos trabalham tanto com um número elevado e diversificado de projetos, como com diferentes clientes, isto é, empresas que solicitam os serviços de recrutamento e seleção para o preenchimento das vagas existentes.

Num estudo sobre níveis de *stress* dos profissionais numa empresa de recursos humanos, concluiu-se que sendo o trabalho exigente, em todos os momentos os profissionais são “obrigados” a trabalhar de forma excessiva. É ainda possível perceber que, independentemente do cargo ocupado, os profissionais trabalham de forma excessiva com o objetivo de cumprir as tarefas e objetivos impostos pela empresa. (Ferreira & Ramos, 2014)

Desta forma, recebendo uma carga elevada de solicitações, o consultor de recrutamento sente a pressão de dar resposta a todos os pedidos nos *timings* solicitados. Este *stress*, causado pelo grande volume de solicitações, pode ter influência na correta avaliação do candidato uma vez que, estando a trabalhar vários perfis em simultâneo, a mínima confusão pode permitir selecionar um candidato que não tem as características que o cliente pretende.

A rotatividade desta Multinacional de Recrutamento Especializado faz com que a maioria dos consultores de recrutamento tenha a necessidade de formar os elementos mais novos. Embora haja formação inicial, é *on-the-job* que o recém-chegado aprende as suas tarefas diárias e as responsabilidades inerentes à sua função. A empresa ao adotar uma cultura de rotatividade não cria uma estrutura organizacional sólida, o que pode ter um impacto negativo nos consultores de recrutamento, já que estão constantemente a dar formação aos novos colaboradores perdendo o tempo que deveriam ter para responder aos pedidos dos clientes. (Ferreira & Ramos, 2014)

Desta forma, Dispboye (1982) afirma que as impressões pré-entrevista podem impactar as decisões pós entrevistas, através do comportamento dos entrevistadores e do processo cognitivo.

2.7 A Gestão da Impressão por Parte do Candidato

A gestão da impressão é o processo através do qual os indivíduos tentam influenciar as imagens que os outros têm deles durante a interação social, consciente ou inconscientemente. (Lievens & Peeters, 2008) É ainda considerado, o desejo de criar impressões na mente dos outros (Roulin, et al., 2014). Autores como Proost et al. (2010) vão longe na definição do conceito, referindo que a gestão da impressão implica a atividade de controlar a informação na tentativa de guiar as impressões dos outros em prol de objetivos pessoais e sociais. Os candidatos recorrem à gestão da impressão nas entrevistas de emprego, bem como através da elaboração dos *Curriculum Vitae*, e tais táticas podem influenciar consideravelmente as avaliações que os entrevistadores fazem relativamente ao seu desempenho. (Roulin, et al., 2014)

Verifica-se com efeito uma tendência para os/as candidatos/as gerirem impressões na entrevista, isto porque são constantemente motivados/as para impressionar o consultor/a. Os/as candidatos/as gerem impressões quando manipulam a informação que disponibilizam aos outros, tendo como objetivo controlar as impressões a seu respeito. Desta forma, e recorrendo a Goffman (1993) os indivíduos fazem com que o outro acredite na imagem de si próprio.

Proost, et al. (2010) classifica táticas de gestão da impressão como assertivas ou defensivas. As táticas assertivas são usadas para reforçar a imagem (por exemplo, através do auto-apreçoamento), enquanto que as táticas defensivas são usadas para proteger ou reparar a imagem (por exemplo, dando justificações, pedindo desculpas).

Podemos resumir as estratégias de gestão de impressão em cinco itens: **Autopromoção:** o/a candidato/a destaca as suas habilidades passando ao consultor de recrutamento uma imagem de competência. Deve ter-se em atenção o risco de se

transmitir uma imagem de arrogância e superioridade. Ex. Mostrar-se disposto a novos desafios e responder como se fosse o “candidato ideal”. **Exemplificação:** é utilizada para evidenciar uma imagem de honestidade, lealdade e ética. Ex. Mostrar-se leal, honesto, educado e responsável. **Insinuação:** o/a candidato/a ilustra-se como amigável e simpático. Ex. Fazer uso da empatia e enviar *e-mail* de agradecimento após a entrevista. **Suplicação:** o candidato transmite uma imagem de desproteção, de necessidade de ajuda, com o objetivo de sensibilizar o recrutador. Ex. O candidato não deve desculpar-se por fraquezas e pontos fracos nem implorar que o consultor de recrutamento lhe dê emprego. **Intimidação:** consiste em transmitir uma imagem de ameaça e de agressão, tanto física como verbal. Ex. Considerar o consultor de recrutamento inferior é uma postura que cria diversas barreiras. (Carvalho, 2004)

Segundo Proost, et al. (2010) as duas táticas de gestão da impressão mais utilizadas em entrevistas de emprego são as assertivas, nomeadamente a bajulação e a auto-promoção. A auto-promoção consiste em demonstrar uma imagem de competência, destacando as habilidades, enquanto na bajulação o indivíduo usa a empatia utilizando comportamentos como a concordância, evitando contrariar ou discordar dos pontos de vista do consultor de recrutamento. (Carvalho, 2004) As táticas de bajulação são usadas para evocar atração interpessoal, enquanto as táticas de auto-promoção destinam-se a chamar a atenção para as qualidades positivas de si mesmo, de planos futuros, ou realizações passadas. (Proost, et al., 2010)

Kristof-Brown,et.al. (2002) analisa a influência das características dos/as candidatos/as no uso das táticas de gestão da impressão, e como é que estes comportamentos afetam a correta avaliação da entrevista. Os resultados sugerem que os

traços de extroversão e de amabilidade estão relacionados com o uso das táticas de gestão de impressão.

A primeira característica está relacionada com a auto-promoção, e a segunda com os comportamentos não-verbais, ou seja, com a questão da linguagem corporal e, igualmente, com o *dress code*, sendo a aparência parte integrante do desempenho (Carvalho, 2004). Foi também evidenciado que as táticas de auto-promoção estão diretamente relacionadas com a preparação do/a candidato/a para a entrevista permitindo aos menos extrovertidos desenvolver a capacidade de falar sobre os seus sucessos.

Higgins & Judge (2004) discutiram a influência do uso recorrente de táticas pelo/a candidato/a nas percepções do recrutador relativamente ao *fit* na função. Os resultados sugeriram que a bajulação tem um efeito positivo no *fit* e nas recomendações de contratação, mas quanto à auto-promoção os resultados não foram significativos.

Um dos factos importantes deste estudo prende-se com quem faz a entrevista. Se o recrutador for alguém com quem o/a candidato/a vai trabalhar, o/a candidato/a tem uma necessidade mais forte de projetar uma pessoa afável para melhorar a sua imagem. Quando são consultores de recrutamento externos, como é o caso desta Multinacional de Recursos Humanos, o/a candidato/a sente que a impressão mais forte que podem transmitir é a de funcionário competente.

Lievens & Peters (2008) analisam a permeabilidade do recrutador à gestão de impressão por parte dos candidatos em situação de entrevistas estruturadas, demonstrando a importância que os consultores atribuem à gestão de impressões. Por outro lado, o estudo mostra que a influência exercida nos recrutadores através das táticas de gestão da impressão por parte dos candidatos é relativamente pequena comparada com a importância atribuída às competências relacionadas com o trabalho. Os resultados

mostram por isso que o preenchimento dos requisitos para a função tem maior peso que as táticas utilizadas pelo candidato para “manipular” a impressão do recrutador em relação a si. Igualmente Higgins & Judge (2004) reforçam esta ideia ao verificar que as avaliações de competências foram mais importantes na determinação da avaliação global do que as táticas de gestão da impressão dos/as candidatos/as. O/a entrevistador/a é passível de ser influenciado/a pelas pré-impressões, como também o/a candidato/a é portador de pré-impressões formadas acerca da empresa de recrutamento, do posto ao qual se candidata e até do/a entrevistador/a.

Se até então os estudos debruçaram-se sobre o efeito de certas táticas de gestão da impressão separadamente, ou seja, qual o efeito da bajulação e da auto-promoção na decisão de validação/rejeição do/a candidato/a, Proost, et al., (2010) vão mais longe, e exploram a eficácia das duas táticas combinadas (bajulação e auto-promoção). Verificaram que os resultados não estão em linha com o que já havia sido estudado pelos autores referidos anteriormente, constatando que a tática de auto-promoção é mais eficaz do que a da bajulação, levando a resultados mais positivos em contexto de entrevista. Foi demonstrado que os candidatos que utilizam táticas de auto-promoção são muitas vezes considerados para uma segunda fase de entrevista, e que combinando as duas táticas a probabilidade dos/as candidatos/as receberem uma *job offer* – oferta de emprego – é mais elevada.

III. Seleção de Pessoas e a Entrevista

Este ponto foca a técnica/ferramenta mais abordada nos processos de recrutamento: a entrevista de seleção. O objetivo é descrever a situação de entrevista

encarando os elementos que a condicionam e discutindo também as vantagens e limitações da sua utilização.

A seleção corresponde à escolha do/a candidato/a adequado/a para a empresa num universo de todos os/as candidatos/as previamente analisados. Para efetivamente se selecionar o/a candidato/a “ideal” é necessário recorrer a ferramentas que permitem maior recolha de informação, como as entrevistas. (Limongi-França & Arellano, 2002)

Se o objetivo das organizações é manterem-se produtivas e competitivas então podemos considerar que o objetivo da seleção é recrutar indivíduos com probabilidade de ter sucesso no trabalho. (Spector, 2004)

3.2 A Entrevista de Seleção

A grande maioria das organizações inclui a entrevista no processo de seleção (Judge, et al., 2000), sendo efetivamente a técnica mais utilizada para a seleção de candidatos/as (McDaniel, et al., 1994)

Uma entrevista de emprego consiste numa conversa com um propósito, e onde deve ser dada aos candidatos/as a oportunidade de falar livremente sobre si mesmos e sobre o seu percurso profissional. Deve ser planeada, dirigida e controlada a fim de alcançar os seus objetivos no tempo estipulado. (Amstrong, 2009) O objetivo de uma entrevista de seleção é prever o futuro desempenho do/a candidato/a no trabalho. (McDaniel, et al., 1994) Isto significa descobrir o nível de habilidade, conhecimentos, e competências de um/a candidato/a tendo em conta as especificidades/requisitos da função. (Amstrong, 2009)

Dos vários tipos de entrevista conhecidos a entrevista individual torna-se o tipo mais comum de entrevista utilizada em empresas de Recrutamento. É considerada um

momento de interação social, em que é estabelecida uma comunicação bidirecional entre entrevistador/a e entrevistado/a (Farago, 2013). Nela existem dois interlocutores: o/a entrevistador/a – técnico/a especialista de recrutamento e seleção – e o/a entrevistado/a – candidato/a à oferta em aberto. (Pires, 1993) Torna-se o tipo de entrevista em que o/a candidato/a se sente mais à vontade, uma vez que não tem que se ajustar a mais do que um/a interlocutor/a. (Pires, 1993) No entanto, como desvantagem a decisão de seleção ou de rejeição está dependente do julgamento de uma só pessoa. (Cunha, et al., 2010)

As entrevistas podem ser classificadas como convencionais (pouco estruturadas) neste caso, o/a consultor/a coloca questões ao/à candidato/a de acordo com o que lhe parece apropriado para obter a informação pretendida. As entrevistas comportamentais (mais estruturadas) focam os comportamentos de um/a candidato/a em ambiente laboral tendo como premissa que os comportamentos passados do/a candidato/a permitem prever *performances* futuras em situações idênticas. Estas entrevistas comportamentais, por sua vez podem ser situacionais (onde há uma descrição comportamental, e onde se indaga o/a candidato/a sobre o seu comportamento em situações hipotéticas) ou comportamentais estruturadas (a partir da análise de função). (Cunha, et al., 2010)

As entrevistas requerem que os consultores tenham experiência e formação apropriada, pois exigem uma adaptação constante às funções em causa. Deste modo, torna-se necessário que tanto os/as consultores/as como as empresas adotem procedimentos apropriados, caso contrário podem não ser realmente eficazes na predição do desempenho do/a candidato/a, acabando por selecionar candidatos/as com menos competências, rejeitando conseqüentemente candidatos/as com mais competências.

Neste sentido, o objetivo das organizações que têm os projetos em aberto é definir estratégias que lhes permitam estar um passo à frente da concorrência, tanto ao nível da

maximização dos resultados, como do lucro. Para isso, necessitam de profissionais qualificados, com formação académica de referência, e com conhecimentos e apetência para a resolução de problemas. (Barbosa, 2003) As entrevistas de seleção são frequentemente usadas quando se trata de colocar o/a candidato/a certo com as competências e as *soft skills* adequadas à função, fazendo o *fit* com a cultura organizacional. Neste contexto, o objetivo da entrevista é proceder à escolha do/a candidato/a que revela melhores competências para desempenhar determinada tarefa. (Reis, 2007)

É importante mencionar a necessidade de recorrer a outras ferramentas de seleção como, a realização de testes psicotécnicos (motivação, personalidade, numérico e verbal), bem como a realização de dinâmicas que complementam a entrevista.

IV. Estudo Empírico

4.1 Opções Metodológicas

Para esta investigação, realizámos um estudo exploratório, através de uma abordagem qualitativa baseada na metodologia de *focus group*.

A pesquisa exploratória incide sobre um tema onde não existem muitas certezas, e as próprias proposições carecem de estudo e demonstrações. Nesse sentido, a pesquisa exploratória permite ao investigador ajustar as suas perceções à percepção dos participantes da investigação, controlando o seu viés pessoal. (Piovesan & Temporini, 1995)

A escolha do estudo de caso é justificada pelo facto de haver a necessidade de compreender comportamentos, e as conceções dos/as consultores/as relativamente a um

tema concreto, numa organização específica. A grande utilidade dos estudos de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Este procedimento permite adquirir conhecimento relativamente ao fenómeno estudado a partir da exploração de um único caso. O estudo de caso tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais e humanas. (Ventura, 2007)

4.2 O Estudo de Caso: A Multinacional de Recrutamento Especializado

Na sociedade atual, o desafio de qualquer empresa de Recrutamento Especializado prende-se com a procura de profissionais qualificados/as para o preenchimento das vagas existentes nos diversos sectores. A Multinacional de Recrutamento Especializado onde efetuámos a nossa pesquisa empírica pertence a um grupo líder em recrutamento especializado que coloca candidatos/as altamente especializados em funções de cariz permanente e temporário. Por questões de confidencialidade o nome da empresa irá ser mantido em sigilo. A empresa conta com mais de 8700 colaboradores, distribuídos por 244 escritórios, em 33 países, atuando em mais de 20 áreas de especialidade. Chegou a Portugal em 2000, estabelecendo-se primeiro em Lisboa, e posteriormente no Porto.

No que concerne o processo de seleção nesta empresa, a entrevista de seleção é individual, mas por vezes verificam-se casos de entrevistas contemplarem mais do que um/a consultor/a, porém apenas na etapa inicial, quando o/a consultor/a ainda está em fase de aprendizagem.

O processo de recrutamento na empresa X ocorre após seis momentos cruciais (prévios à entrevista): 1. Levantamento da necessidade de recrutamento por parte do cliente; 2. Criação do anúncio; 3. Divulgação do anúncio nos meios de comunicação; 4.

Pesquisa de candidatos (através da base de dados); 5. Triagem telefónica e 6. Marcação de entrevista presencial.

No levantamento da necessidade identificam-se a/as oportunidade/s que o cliente tem em aberto e desenha-se o perfil do/a candidato/a. Posteriormente, é criado um anúncio com as características da função e os requisitos mínimos que o candidato/a tem que possuir para corresponder ao que o cliente pretende. De seguida, é colocado o anúncio no *site* da empresa e são ativados todos os meios de divulgação do anúncio (colocação no *net empregos.pt* e envio do anúncio para os/as candidatos/as, expresso emprego, carga de trabalhos e *linkedin*) de forma a atrair os melhores talentos.

Depois da pesquisa estar terminada, são selecionados/as os candidatos/as com o perfil desejado ou o potencial necessário para realizar a função, e é feita uma pequena análise sobre o histórico do candidato na base de dados da empresa – designada por “OT”, seguida de abordagem telefónica, no sentido de perceber a atual situação profissional, se está recetivo/a a novos desafios profissionais, as suas expectativas salariais, e perceber um pouco sobre a função que tem atualmente, ou a que tinha na sua última experiência profissional. Seguidamente, os candidatos/as validados/as neste pré-registo, são convidados/as para uma entrevista presencial nas instalações da empresa de recrutamento para aprofundar a conversa telefónica anterior. Muitas vezes os candidatos/as já foram entrevistados para outros projetos, por outros consultores/as, e após a verificação dos comentários registados no sistema sobre a entrevista são trocadas algumas impressões com o/a consultor/a de modo a perceber como foi o desempenho do/a candidato/a.

No caso da Multinacional em questão, estas entrevistas tanto podem ser convencionais, onde geralmente as questões são muito relacionadas e/ou ajustadas com a oferta de emprego e com aquilo que o cliente pretende ver esclarecido na entrevista, como

comportamentais situacionais em que é questionado ao candidato/a qual o seu comportamento numa situação hipotética ou até mesmo como lidou com uma situação complicada por que tenha passado. Neste caso, podemos enquadrar as entrevistas da organização na variante multimodal uma vez que, contempla tanto a vertente de entrevista convencional e estruturada, incorporando também uma conversação inicial para auto - apresentação, questões de natureza vocacional, questões biográficas e questões situacionais.

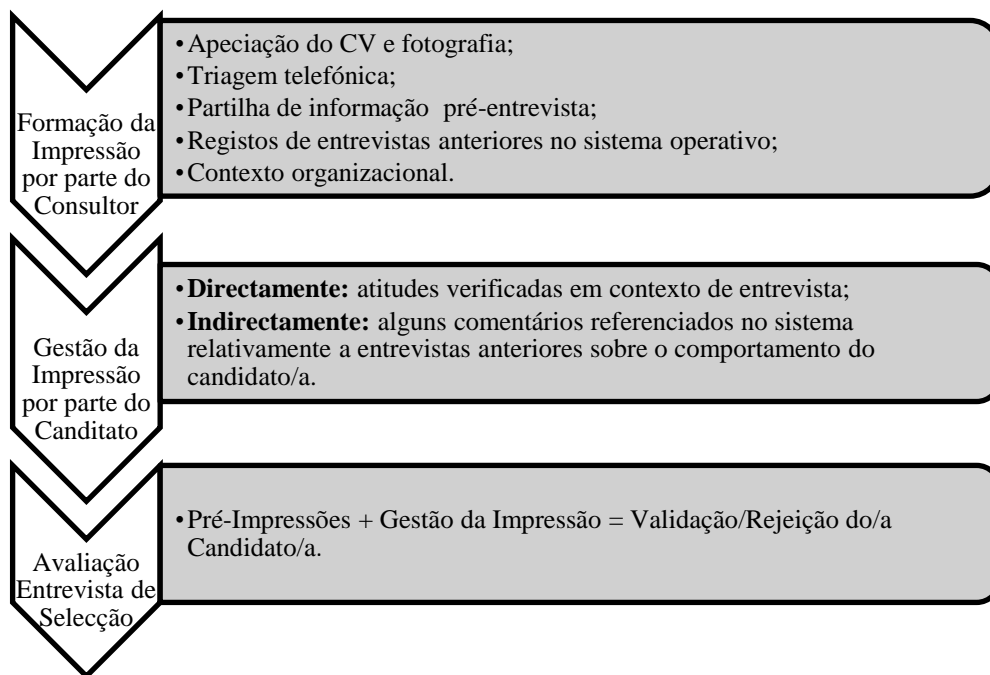


Ilustração 1 - Componentes do processo de Avaliação da Entrevista

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Aplicação do *Focus Group* no Estudo de Caso

Quanto às técnicas de recolha de informação optámos pela técnica do *focus group* aplicada aos Consultores de Recrutamento. A escolha desta técnica justifica-se por ser aquela que mais irá ajudar a fornecer informação empírica sobre as práticas atuais que

envolvem a formação de impressões na Multinacional de Recrutamento Especializado em estudo.

O *focus group* é um método de investigação social consolidado, que assume a forma de uma discussão estruturada envolvendo a partilha progressiva de ideias e a clarificação de pontos de vista entre participantes. (Masadeh, 2012).

David L. Morgan (1997) define o *focus group* como uma técnica qualitativa que visa o controlo da discussão de um grupo de pessoas, inspirada em entrevistas não diretivas. Privilegia a observação e o registo de experiências e reações dos indivíduos participantes do grupo, que não seriam possíveis de captar por outros métodos, como, por exemplo, a observação participante, as entrevistas individuais ou questionários.

Adotámos a técnica das Histórias Contadas (ou *Story Telling*) de acordo com a metodologia de Ronald Labonté (2011) baseada na narração de histórias pelos participantes nas sessões em causa. O método da história contada tem raízes teóricas na pedagogia crítica e na ciência social crítica. Foi desenvolvido pela primeira vez para auxiliar os profissionais de saúde na análise e na teorização da sua própria prática, a fim de generalizar o conhecimento sobre mudanças nas relações de poder que constituem uma dimensão importante do seu trabalho. (Labonté, R., 2011).

Labonté (2011) descreve a aplicação desta técnica no contexto da promoção da saúde onde foi possível, através da opinião dos indivíduos, desenvolver o controlo e a responsabilidade sobre a saúde de cada um. A metodologia enquadra-se numa perspetiva crítica das pesquisas quantitativas realçando a importância das narrativas/histórias contadas pelos próprios atores. O método da *Story Telling* baseia-se na experiência individual valorizando as perceções singulares, sendo a ferramenta que constrói a teoria baseada na prática.

Kennedy (2002) refere-se a este método como uma técnica que permite questionar diferentes experiências/formas de trabalho, partilha de valores, lições e criação de oportunidade de validação de abordagens. É um método de reflexão relativamente ao que fazemos, quer seja individualmente ou no coletivo, muitas vezes chamado de prática reflexiva. Este método pode validar algumas limitações da abordagem investigação tradicional, que na grande maioria das vezes assume fatos objetivos descurando os mais subjetivos, como é o caso das perspectivas dos indivíduos.

A aplicação da técnica da História Contada, nesta investigação, visa facilitar o diálogo estruturado dos consultores na área de recrutamento. Cada consultor/a partilha a sua experiência com os pares, o que envolve um questionamento crítico e respeitoso sobre a experiência. Contrariamente à discussão informal, o diálogo é uma forma de comunicação intencionalmente estruturada. (Kennedy, A., 2002) O participante que entra na sessão como contador de histórias (neste caso será um/a consultor/a) irá seguir uma forma organizada de exposição de ideias e experiências. Inicialmente são lançadas questões abertas a partir das quais os participantes: (Kennedy, A., 2002)

- Fornecer uma descrição detalhada do que aconteceu;
- Propor uma ou mais explicações para o que aconteceu;
- Sintetizar lições fundamentais dos seus conhecimentos;
- Planear novas ações com base nas percepções.

Um diálogo estruturado organiza-se em torno de questões abertas. (Labonté, R., 2011)

Estas questões vão permitir aos consultores/as refletir sobre a existência (ou não) de um problema na avaliação que fazem dos candidatos em entrevista. Neste sentido, o

output deste trabalho não é meramente académico, mas sim devolver conhecimento aos participantes das sessões.

4.4 Organização da Sessão

Para a sessão na empresa estudada, foram contactados oito consultores através de uma mensagem de correio eletrónico, tendo-se posteriormente realizado um contato pessoal. Na mensagem eletrónica, foi apresentado o propósito da experiência e solicitada a participação dos consultores para a sessão. Foi transmitido que seria assegurada a confidencialidade dos participantes na análise dos resultados explicitando que interessaria mais as perspetivas possíveis de extrair da discussão do que propriamente as reações específicas de cada um dos participantes. Num conjunto de 27 consultores a trabalharem em Lisboa, foram contactados 16 consultores/as a desempenhar funções em Lisboa. Destes apenas oito responderam positivamente à iniciativa. A amostra é constituída por cinco consultoras e três consultores, com idades compreendidas entre os 23 e os 35 anos, e com senioridades diferentes. Verifica-se a existência de três consultores com menos de um ano de experiência profissional, uma manager com 12 anos de experiência, e as restantes três consultoras com experiência compreendida entre dois e quatro anos.

Relativamente ao registo da informação, as sessões foram gravadas e posteriormente transcritas. Na sessão esteve presente uma relatora que procedeu igualmente à transcrição direta das interações entre os participantes. A facilitadora coordenou a dinâmica, O conjunto das transcrições foram analisadas *à posteriori* com base na análise indutiva, onde por meio de um levantamento particular se chega a determinadas conclusões gerais, ou seja, parte-se do específico para o geral, e onde são identificadas categorias principais e secundárias. A análise de conteúdo organizou temáticas que foram posteriormente interpretadas

4.5 Desenho da Sessão

O *focus group* foi dividido em duas partes, durante os quais os participantes tiveram a possibilidade de realizar atividades, baseadas em técnicas diferentes. A descrição completa encontra-se em anexo, aqui referem-se as três partes da sessão.

a) Introdução: No sentido de introduzir os/as consultores/as na pesquisa em causa e para realçar a importância do seu contributo, a sessão foi iniciada com um curto enquadramento sobre o objetivo do estudo, seguido da realização do exercício.

b) *Story Telling*: contar a sua própria história: Os consultores terão que contar uma história. Esta história tem que ter em conta como se processa o processo de formação da impressão antes mesmo de conhecerem o/a candidato/a, e tem igualmente em conta o decorrer da entrevista de seleção, e a pós-entrevista.

c) Discutir a formação de impressão: Discutir o processo de formação da impressão acerca de candidatos no trabalho cognitivo do/a consultor/a.

V. Resultados

Os principais objetivos da investigação procuram: analisar as perceções dos Consultores de uma Multinacional de Recrutamento Especializado – explorando o processo de formação da impressão, investigando a adequação e pertinência das técnicas de recolha de dados utilizadas (tais como *workshops* e histórias contadas) para o estudo de impressões, gerando lições partilhadas sobre boas práticas passíveis de serem implementados no processo de formação dos Consultores de Recrutamento (a nível dos participantes) e refletir acerca da necessidade de uma Multinacional de Recrutamento Especializado proporcionar a integração de um campo de reflexão sobre esta temática, na

formação inicial, no sentido de permitir adquirir ou ampliar competências a nível emocional (a nível da empresa e estratégia de formação de consultores).

Para o efeito, este capítulo pretende confirmar ou infirmar as preposições estabelecidas *à priori*: os consultores refletem acerca do processo cognitivo da formação da impressão e identificam fatores influenciadores neste, os consultores reconhecem que existem enviesamentos e que estes influenciam a validação do candidato no processo de entrevista de recrutamento, e os consultores costumam discutir e trocar experiências e ideias sobre os vários aspetos da formação da impressão usando espaços informais onde dialogam entre pares.

De seguida podemos verificar o esquema da sessão onde estão identificados a azul os participantes, a vermelho a moderadora principal e a verde a moderadora assistente.³

1. Os consultores refletem acerca do processo cognitivo da formação da impressão e identificam fatores influenciadores neste

O *Story Telling* pretendeu incentivar a reflexão e o diálogo acerca da formação da impressão e da gestão da mesma por parte dos/as consultores/as. Desta forma, é importante perceber algumas das conclusões a que os participantes chegaram durante a sessão, e posteriormente compreender qual a sua perspetiva em relação à existência de fatores influenciadores no processo cognitivo da formação da impressão.

Uma das conclusões a que os participantes chegaram foi o facto de assumirem que diariamente criam pré-impressões, constatando a existência de fatores que influenciam o processo cognitivo de formação da impressão. Todos reconheceram o efeito de elementos como, o *Curriculum Vitae*, a foto, a idade, a aparência, o discurso, os comentários dos colegas

³ Esquemas da Sessão em Anexo (p.45)

e a própria base de dados onde colocam as informações relativamente a cada perfil e a cada entrevista. No entanto, não há qualquer dúvida que a maioria dos consultores tem consciência que os estados emocionais também podem interferir no modo como as avaliações são feitas.

Porém, os profissionais são claros na assunção de que as pré-impressões geradas por esses fatores ajudam apenas a validar candidatos. Assim o seu entendimento é de que as pré-impressões devem ser entendidas como uma ferramenta de utilização diária para os consultores, e não como uma forma de exclusão de candidatos.

Um dos participantes afirma que “é parte do nosso trabalho validar, mas devemos ver até que ponto é validação e até que ponto é preconceito. No caso de roçar o preconceito temos que apresentar o perfil ao cliente e deixar a decisão do lado dele.”

Outro consultor salienta que “se nós achássemos que a postura, a forma como nos vestimos, como nos maquilhamos, não era importante, nós Consultores em Portugal não nos apresentávamos de fato, ou seja, é completamente ingénuo dizermos que não existe preconceito, que as nossas escolhas não vão de acordo com aquilo que nós concebemos/que o nosso cliente concebe, segundo o que é o adequado.”

Ainda outro dos participantes ressalta que “no nosso dia-a-dia estamos permanentemente a fazer juízos de valor. É impossível fazer uma avaliação sem ter em conta os nossos preconceitos. O nosso desafio é assumir os preconceitos/estereótipos/pré-impressões como ferramenta de validação de candidatos. Óbvio que nos deixamos enviesar, mas não ao ponto de sermos prejudiciais à sociedade.”

Considerou-se que sem as impressões pré-entrevista e as impressões geradas no decorrer da entrevista os consultores não fariam um trabalho de validação e selecionariam qualquer candidato/a independentemente do perfil.

Salientam que devemos utilizar as pré-impressões não de forma discriminatória, mas de forma positiva, comparativa, etc., sendo necessário gerir as pré-impressões. Um dos

consultores afirma que “o que me ensinaram na faculdade foi criar juízos de valor, mas não de forma discriminatória.” Um consultor consciente deste fato, consegue tirar vantagem de uma situação que à partida poderia ter uma influência negativa na sua avaliação, mas para tal, terá que saber lidar em simultâneo com a gestão das emoções e o autocontrolo.

Torna-se assim necessário que o/a consultor/a saiba lidar com diferentes comportamentos e personalidades, havendo uma necessidade de desenvolver diversas *soft skills* – características pessoais/comportamentais – nesta área de formação.

Os resultados obtidos confirmam que os/as consultores/as reconhecem a existência de fatores influenciadores que influenciam a decisão/rejeição. Neste sentido, e seguindo a literatura, podemos afirmar que as impressões pré-entrevista com origem nesses fatores podem impactar nas decisões pós entrevista através do comportamento dos entrevistadores e do processo cognitivo. (Dispboye, 1982; Cunha, et al., 2010)

Conclui-se que os consultores conseguem indentificar os fatores que podem influenciar o processo cognitivo da formação da impressão contudo, foi a primeira vez que foram confrontados com esta temática, e que tiveram que partilhar as suas perceções.

2. Os consultores reconhecem que existem enviesamentos e que estes influenciam a validação do candidato no processo de entrevista

Como já referimos os/as consultores/as reconheceram que existem fatores que podem influenciar a validação do/a candidato/a. Afirmam que há medida que a experiência aumenta, as pré-impressões aumentam proporcionalmente. Justificam-se afirmando que estas pré-impressões estão relacionadas com os conhecimentos adquiridos no mercado. Alguns deles não concordaram inteiramente com esta afirmação salientando que algumas das pré-impressões são fruto de estereótipos/preconceitos que são parte integrante da

personalidade de cada um e da cultura em que estamos inseridos. Admitem que os conhecimentos de mercado e as ideias preconcebidas relativamente aos/às candidatos/as podem nem sempre estar corretos, podendo-se deduzir que são sensíveis e conscientes aos enviesamentos.

Confirmou-se que consultores/as com mais experiência conseguem gerir melhor as suas pré-impressões do que os/as consultores/as mais júniores, isto porque, os/as consultores/as mais séniores fruto da sua experiência mais consolidada têm tendência a traçar um perfil que muitas vezes confirmam em contexto de entrevista, enquanto nos/as mais juniores a tendência é serem mais influenciáveis e permeáveis a fatores que podem influenciar a sua validação, nomeadamente no que diz respeito ao *Curriculum Vitae*, foto e discurso dos/as candidatos/as. No entanto, havendo uma pré-impressão negativa o/a consultor/a dará sempre o benefício da dúvida, de forma a que, em entrevista, consiga confirmar ou não, a ideia inicial que tem do candidato.

É importante salientar que todos os/as consultores/as referiram que as pré-impressões que criam sobre os/as candidatos/as são frequentemente influenciadas pela *job description* – descritivo de funções – facultada pelo cliente, uma vez que, procurando o melhor talento, a procura do/a melhor candidato/a será feita com base nas características evidenciadas pelo cliente, características essas identificadas no descritivo de funções, e logo aí poderá haver uma influência na validação.

A questão que colocam prende-se com o fato de definir o que é preconceito e o que é conhecimento de mercado. Definem preconceito como sendo uma atitude tomada mediante um estereótipo, enquanto que o conhecimento de mercado diz respeito ao conjunto de informações adquiridas sobre determinado perfil que permite ao/à consultor/a (com base nesse “perfil ideal”) perceber se o/a candidato/a faz o *fit* com a função ou não.

Posteriormente, o/a consultor/a poderá corrigir essa impressão inicial, com base em informações mais individualizadas e que se mostrem congruentes ou incongruentes com seus estereótipos.

Concluíram que quando somos preconceituosos podemos inviabilizar a validação de um candidato, no entanto, neste caso em concreto, os consultores descrevem que na sua prática diária validam se o/a candidato/a cumpre ou não os requisitos solicitados pelo cliente, e acentuam o facto de não fazer parte da sua prática validarem um perfil com base num preconceito.

Neste sentido, podemos afirmar que os/as consultores/as têm consciência dos enviesamentos, sabem de certa forma identificá-los no seu próprio processo, admitem que tais enviesamentos podem acontecer e consideram não ser necessário evitá-los uma vez que são parte integrante do processo de seleção, e são uma ferramenta que lhes permite validar ou rejeitar candidatos/as.

Outro dado interessante é o fato dos/as consultores/as afirmar que na grande maioria das vezes sentem que os/as candidatos/as tentam gerir a impressão relativamente a si próprios.

Segundo Roulin, et al. (2014) os/as candidatos/as recorrem à gestão da impressão nas entrevistas de emprego, e tais táticas podem influenciar consideravelmente as avaliações que os entrevistadores fazem relativamente ao seu desempenho. Os/as consultores/as consideram igualmente que a atitude do candidato em entrevista muitas vezes pode influenciar a sua validação, ou seja, neste caso, não focam tanto as pré-impressões, mas sim a impressão que o candidato tenta criar no decorrer da entrevista.

Os mesmos profissionais admitem que os/as candidatos/as desenvolvem uma preparação prévia, cada vez mais apurada quanto maior o interesse na vaga em aberto.

Os/as candidatos/as tentam influenciar a validação do/a consultor/a desde que entram na sala de entrevista, através da apresentação, tipo de discurso, e criação de empatia, etc. Mesmo sendo candidatos/as naturalmente simpáticos/as, querem mostrar a sua aptidão e o seu talento. Os/as candidatos/as vão sempre às entrevistas com o objetivo de tentar convencer o/a consultor/a. Os/as consultores/as têm consciência de que os/as candidatos/as têm que se preparar e tentar convencer o/a consultor/a de que têm o melhor perfil para a função, e muitas vezes identificam nos/as candidatos/as uma atitude demasiado forçada com a finalidade de agradar o/a consultor/a. Referem que na grande maioria das vezes não é esse o comportamento que o que o cliente pretende. Dessa forma os/as candidatos/as não são selecionados para a posição em questão. Afirmam que estas situações são mais recorrentes nos/as candidatos/as juniores uma vez que pela falta de experiência necessitam de se destacar de alguma forma. Veem a questão da gestão por parte do/a candidato/a como sendo positiva porque significa que se preocupam e que têm interesse na vaga, e não a encaram como uma postura enganadora.

3. Os consultores costumam discutir e trocar experiências e ideias sobre os vários aspetos da formação da impressão usando espaços informais onde dialogam entre pares

Após a realização desta dinâmica constatou-se, porém, que a reflexão destas temáticas não é prática normal dos/as consultores/as. Verificou-se que a grande maioria dos/as consultores/as afirmou nunca ter pensado sobre esta questão. Os/as consultores/as não refletem sobre estas temáticas, uma vez que quando confrontados com o tema se mostraram muito surpresos/as e até mesmo constrangidos/as com a partilha das suas experiências. Nunca foi algo em que se tivessem que se posicionar. Deduz-se alguma

preocupação através dos diálogos uma vez que consideram ser um tema importante, e que deveria ser mais abordado enquanto partilha de experiências entre consultores/as. Curiosamente, referiram ser algo tão natural no seu dia-a-dia, que de fato nunca sentiram necessidade de se posicionar sobre o assunto.

Foi interessante perceber o constrangimento na partilha das suas percepções mediante as chefias intermédias, pois não queriam ser considerados/as como profissionais que julgam os outros. No entanto, este receio acabou por ser um pouco incoerente porque eles próprios afirmaram que os julgamentos que faziam estão implícitos no sucesso da validação de candidatos/as, uma vez que têm que atender aos requisitos do cliente, e para isso terão que “descartar” candidatos/as que até poderiam ser válidos/as, mas que para o cliente em questão não o são. Afirmam que naturalmente fazem julgamentos precipitados sobre os/as candidatos/as baseados em pré-impressões, mas consideram que a entrevista é importante para isso mesmo, para confirmar ou infirmar a opinião prévia que se tem sobre os outros.

Consideraram que a sessão foi muito importante na medida em que conseguiram partilhar experiências com os pares que de outra forma não seria possível pelo ritmo alucinante em diariamente vivem.

VI. Considerações Finais

6.1 Conclusão

Verificámos ao longo desta investigação que existem enviesamentos na avaliação de candidatos/as no processo de formação de impressão. Um dos principais resultados deste estudo exploratório é a constatação de que os/as consultores/as de recrutamento têm consciência relativamente ao processo de formação da impressão, e relativamente à

criação de pré-impressões. Para os/as consultores/as de recrutamento as pré-impressões e as impressões sobre o/a candidato/ não são um problema, mas sim uma “ferramenta” para o desempenho diário das suas funções. Encaram o julgamento como algo inerente às suas funções e não como algo pejorativo e que levasse a um erro de avaliação.

É importante questionar a organização sobre o que fazer para evitar, ou pelo menos reduzir estes fatores. Esta foi uma das questões discutidas na sessão, contudo os/as consultores/as consideram que deve continuar-se a criar impressões e a tomar decisões consoante as mesmas, uma vez que são uma ferramenta que é parte integrante do trabalho de validação.

Recorrer a mais do que um/a consultor/a no momento da entrevista seria uma forma de minimizar o risco, no entanto, não é uma medida viável em consultoria já que as entrevistas são individuais são realizadas apenas por um/a consultor/a. Uma medida mais eficaz seria em ambiente de formação sensibilizar os consultores para a ocorrência dos fatores que podem ter influência no seu julgamento, para desta forma serem menos permeáveis aquando da ocorrência dos mesmos. (Cunha, et al., 2010)

Após a realização deste trabalho podemos concluir que o indivíduo pode dar a conhecer de si aquilo que melhor lhe convir ou por vezes ser mal interpretado devido à situação em que se encontra não lhe permitir ser ele próprio. Dá-se também o caso de o indivíduo que é ator, captar as fragilidades da sua plateia e construir a sua imagem conforme aquilo que a audiência espera dele ou conforme o que ele considera mais indicado.

A nível pessoal esta investigação permitiu adquirir um *know how* mais consolidado relativamente à temática das impressões e permitiu também o desenvolvimento de competências de facilitação, uma vez que o facilitador é responsável

pela gestão do debate, mas também tem de ser capaz de transmitir o objetivo da sessão de uma forma perceptível.

Finalmente experiência constituiu um desafio pessoal, enquanto concretização de um objetivo com resultados positivos, para a organização, uma vez que pode ser o início de um caminho que poderá levar à introdução desta temática na formação inicial e pode ser também uma mais-valia a nível de enriquecimento de literatura já que, há uma grande lacuna na existência de estudos que investiguem as pré-impressões relacionadas com a validação de candidatos em consultoria de recursos humanos.

6.2 Limitações do Estudo

Como limitações do estudo é importante salientar a dimensão da amostra da sessão. Tendo em conta a indisponibilidade horária dos consultores não foi possível reunir um número mais vasto de consultores/as de forma a conseguirmos uma amostra mais representativa.

Devido ao fato de se tratar de um estudo de natureza exploratório e não representativo não é possível por conseguinte generalizar os dados uma vez que se trata de uma realidade em concreto.

6.3 Recomendações para Futuras Investigações

Como recomendações futuras seria interessante voltar a realizar o mesmo estudo, mas com uma amostra mais alargada de forma a recolher um maior número de perspetivas.

Por outro lado, seria extremamente valioso usar outras técnicas de recolha de informação para aprofundar o processo de formação de impressão. Sugere-se a realização de um número mais elevado de sessões e da realização de três entrevistas individuais assim como a análise de *dossiers* de candidatos/as nas várias fases. Também poderiam ser usados a metodologia dos diários – um número de consultores de recrutamento teria

um diário onde apontaria precisamente todos os elementos sobre determinados processos que seriam discutidos posteriormente em entrevista connosco. Uma investigação deste género seria sem dúvida mais exigente em tempo e disponibilidade no terreno.

Podia ser igualmente interessante realizar um estudo comparativo com outra empresa de Consultoria de Recursos Humanos ou até mesmo com uma empresa fora da área de consultoria de forma a perceber se as perspetivas diferem consoante a realidade em que os consultores estão inseridos.

VII. Referências Bibliográficas

- Amstrong, M., 2009. Selection Interviewing skills. Em: *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. s.l.:s.n., pp. pp.520-531.
- Ash, S., 1946. Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Volume 41, pp. 258-290.
- Barbosa, A., 2003. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *R.Adm*, Volume 38 , pp. 285-297.
- Brewer, M., 1988. A dual process model of impression formation. Em: *Advances in Social Cognition*. New Jersey(Hilldale): Erlbaum, pp. 1-36.
- Brown-Kristof, A., Barrick, M. & Franke, M., 2002. Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perception of Fiit and Similarity. *Journal of Management*, Volume 28 N°1, pp. pp.27-46.
- Caetano, A., 1997. Capítulo V - Formação de Impressões. Em: *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. pp. 89-111.
- Caetano, A., 1997. Formação de Impressões. Em: *Psicologia social*. 3ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 89-111.
- Camp, R., Vielhaber, M. E. & Simonetti, L. J., 2001. *Strategic interview: How to hire good people*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Carvalho, M., 2004. Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Selecção: Camaleões em Cena. *Psicologia, Ciência e Profissão*, Volume 24 N°2, pp. pp-72-85.
- Cunha, M. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. Lisboa : Edições Sílabo .
- Dipboye, R. L., 1982. Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview. *THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW* , Volume 7 (4), pp. 579-586.
- Dispboye, R. & Gaugler, B., 1993. Cognitive and behavioural processes in the selection interview. Em: *Personal Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, pp. 135-170.
- Dougherty, T., Turban, D. & Callender, J., 1994. Confirming first impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior. *Journal of Applied Psychology* , Volume 79 N°5, pp. pp.659-665.

Dovidio, J., Hewstone, M., Glick, P. & Esses, V., 2010. Prejudice, stereotyping, and discrimination: Theoretical and empirical overview. Em: *J.F. Dovidio, M.* s.l.:s.n.

Farago, B. Z. J. S. & S.-D. C., 2013. Selection interviews: Role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, Volume 65(3), pp. 224-239.

Ferreira, F. & Ramos, S., 2014. Níveis de stress dos profissionais da empresa de recursos humanos X - Estudo de caso. *Psicologia.pt*, 02 08, pp. 1-19.

Ferreira, M. C., 2010. A Psicologia Social Contemporânea: Principais Tendências e Perspectivas Nacionais e Internacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Volume 26, pp. 51-64.

Fiske, D. & Taylor, S., 1991. *Social Cognition*. New York: Mcgraw-hill.

Fiske, S. & Neuberg, S., 1990. A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: influences of information on attention and interpretation. Em: *Advances in experimental social psychology*. San Diego: CA: Academic, pp. 1-23.

Goffman, E., 1993. *O Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*. Lisboa: Antropos.

Guedes, S. M. P., 2007. *Como construir uma boa imagem pessoal e profissional*.

[Online]

Available at: http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0130

[Acedido em 07 06 2015].

Hamilton, D., 1986. Person Perception. Em: *A Survey of Social Psychology*. NY,USA: Holt, Rinehart, & Winston, pp. 135-162.

Hays, 2002. *Hays Portugal - Emprego e Recrutamento Especializado*. [Online]

Available at: <http://www.hays.pt>

[Acedido em 25 Abril 2015].

Heilman, M. & Stroeck, M., 1985. Attractiveness and corporate success: different causal attributions for males and females. *Journal of Applied Psychology*, Volume 70, pp. 379-388.

Higgins, C. & Judge, T., 2004. The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: a field study. *Journal of Applied Psychology*, Volume 29, pp. 622-632.

identificado, N., 2014. *Psicoque?*. [Online]

Available at: <http://psicologia-ro.blogspot.pt/2014/09/primeira-impressao-e-que->

[fica.html](#)

[Acedido em 11 Novembro 2015].

Judge, T., Higgins, C. & Cable, D., 2000. The employment interview: a review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, Volume 10 N°4, pp. pp.383-406.

Kunda, Z. & Sherman-Williams, B., 1993. Stereotypes and the construal of individuating information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, pp. 90-99.

Lamude, K., Scudder, J. & Simmons, D., 2003. The influence of Applicant Characteristics on Use of Verbal Impression Management Tactics in Employment Selection Interview. *Communication Research Reports*, Volume 20 N°4, pp. pp.299-307.

Lievens, F. & Peeters, H., 2008. Interviewers' sensitivity to impression management tactics in structured interviews. *European Journal of Psychological Assessment*, Volume 24, pp. 174-180.

Limongi-França, A. & Arellano, E., 2002. Os processos de recrutamento e seleção . Em: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente: s.n.

Lippmann, W., 1922. *Public opinion*. New York: The Free Press.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D., 1994. The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive. *Journal of Applied Psychology*, Volume 79 N°4, pp. pp.599-616.

Morgan, L., 1997. Focus Group as Qualitative Research: Planning and Research Design for focus group.

Mousa, A., 2012. Focus Group: Reviews and Practices. *International Journal of Applied Science and Technology*, Volume 2, pp. 63-68.

Piovesan, A. & Temporini, E., 1995. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Saúde Pública*, Volume 29, pp. 318-325.

Pires, A. M., 1993. *Técnicas de Entrevista e de Seleção de Pessoal*. s.l.:s.n.

Proost, K., Schreurs, B., Witte, K. & Derous, E., 2010. Ingratiation and Self-Promotion in the Selection Interview: The Effects of Using Single Tactics or a Combination of Tactics on Interviewer Judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 40, pp. 2155-2169.

Reis, V., 2007. *A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Roulin, N., Bangerter, A. & Levashina, J., 2014. Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 29 (2), pp. 141-163.

Shneider, D. J., Hastorf, A. H. & Ellsworth, P. C., 1979. Person perception. *Reading, MA : Addison-Wesley*.

Spector, P., 2004. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Uleman, S. & Kressel, M., 2013. A Brief History of Theory and Research on Impression Formation . Em: s.l.:s.n., pp. pp.53-73.

Ventura, M., 2007. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *SOCERJ*, pp. 383-386.

VIII. Anexos

Anexo 1: Esquemas da Sessão

Profecia Auto-Confirmatória	As impressões que o entrevistador forma acerca do candidato podem levá-lo a adotar comportamentos na relação com o candidato.
Efeito de Korn	Uma característica negativa no candidato pode levar o entrevistador a avaliar tudo o resto de forma similar.
A Veemência dos Sinais Não Verbais	Os entrevistadores podem ser fortemente influenciados pelas mensagens não verbais dos candidatos.
Erro Fundamental de Atribuição	O entrevistador atribui o comportamento do candidato às respectivas características pessoais – e não a fatores relacionados com a situação.
Leniência	O entrevistador atribui pontuações favoráveis a todos os candidatos.
Severidade	O entrevistador atribui pontuações desfavoráveis a todos os candidatos.
Efeito de Contraste	O entrevistador avalia o candidato comparando-o com candidatos previamente entrevistados.
Efeito Similitude	O entrevistador favorece os candidatos favorece os candidatos que partilhem as suas próprias atitudes e valores.
Efeito de Atratividade	Os entrevistadores tendem a ser influenciados pela atratividade física dos candidatos do sexo oposto.

Quadro 1 - Alguns erros, enviesamentos que podem ocorrer na entrevista de seleção

Fonte: Construído a partir de Cunha, et al., (2010)

Anexo 2: Esquemas da Sessão

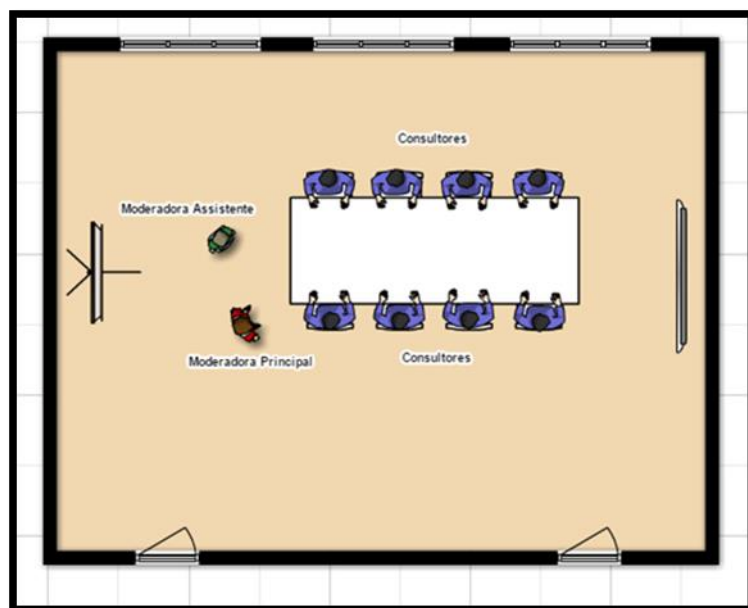


Ilustração 2 - Esquema da Sessão 2D

Fonte: Elaborado pela autora

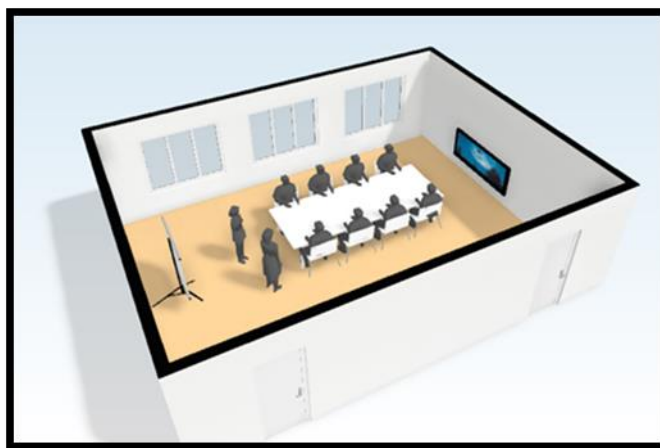


Ilustração 3 – Esquema da Sessão 3D

Fonte: Elaborado pela autora

Anexo 3: Síntese do guião da 1ª Parte da Sessão (30/06/2016)

Descrição da sessão:

Introdução – 5 minutos (Das 18h às 18h 05m)

- Apresentação do título e do tema
- Objetivo da sessão
- Explicação acerca da estrutura da sessão
- Referir que os dados são anónimos

Enquadramento teórico:

A formação da impressão consiste em, a partir de pouca informação, criar uma representação cognitiva coerente de uma pessoa, utilizando-se fundamentalmente a categoria avaliativa. (Caetano, 1997) A impressão pode ser construída através de informações diretas (voz, aparência física, discurso da pessoa, etc.) ou indiretas (CV, informações no sistema, comentários, foto, etc.). Nas organizações, os entrevistadores raramente realizam entrevistas sem alguma informação prévia sobre os candidatos seja através do currículo, triagem telefónica, etc. e, portanto, muitas vezes os entrevistadores têm ideias preconcebidas sobre os candidatos antes mesmo de a entrevista ocorrer. Os efeitos da impressão pré-entrevista podem influenciar o resultado da entrevista, alterando a interação entre o entrevistador e entrevistado durante a entrevista. (Dipboye, 1982) Estas informações vão ser fundamentais para a construção de uma impressão.

Explicarei aos participantes que este exercício lida com as capacidades de auto-reflexão sobre o processo de formação da impressão e a gestão da mesma, quer por parte dos consultores quer por parte dos/as candidatos/as.

Tempo da sessão: aproximadamente 1h

Início da sessão: horário a definir

Material: Folha com o briefing para os “Story-Tellers”, quadro, papel, caneta e marcadores.

Materiais de recolha de informação: gravador, apontamentos decorrentes da observação.

Número de participantes: aproximadamente 8 participantes

Organização espacial: os elementos sentar-se-ão de forma aleatória sendo que se sentarão em forma circular, para que seja possível os diversos elementos visualizarem-se uns aos outros.

Descrição da sessão:

Parte 1- Os/as consultores/as mantêm-se nas mesmas posições e numa primeira fase são-lhe dados 3 min para pensarem numa história. Esta história tem que ter em conta como se processa o processo de formação da impressão antes mesmo de conhecerem o/a candidato/a e tem igualmente em conta o decorrer da entrevista de seleção, e a pós-entrevista (3 min)

Parte 2- Partilha da História (3 min para cada consultor)

Parte 3- Enquanto cada consultor/a partilha a sua história, os restantes identificam fatores influenciadores e estratégias que possam retirar de cada história.

Parte 4 – Depois de cada partilha as informações serão colocadas num quadro e categorizadas. Cada categoria terá um nome: fatores influenciadores e estratégias. Por exemplo: o fator influenciador foi um comentário menos positivo no sistema, e a estratégia a aplicar neste caso poderá ser um contacto prévio com o consultor que entrevistou o/a candidato/a anteriormente de forma a compreender os comentários inseridos. (5 min)

Parte 5- Reflexão e debate (30 min)

Tendo por base o quadro, colocarei algumas questões:

1. O que têm a dizer sobre as vossas histórias? Que lições importantes retiram?
2. Gostariam de acrescentar algo a esta partilha?
3. O que é que mudou em vocês depois desta experiência?
4. Que fatores influenciaram mais?
5. Que estratégias é que devem ser tomadas de forma a minimizar o impacto das pré-impressões no julgamento?
6. O que farão de diferente quando confrontados com o tema novamente?

Anexo 4: Síntese do guião da 2ª parte da sessão (30/06/2016)

Tempo da sessão: aproximadamente 1h.

Material: quadro, papel, caneta e marcadores.

Materiais de recolha de informação: gravador, apontamentos decorrentes da observação.

Número de participantes: aproximadamente 8

Organização espacial: os elementos sentar-se-ão de forma aleatória sendo que se sentarão em forma circular, para que seja possível os diversos elementos visualizarem-se uns aos outros.

Parte 1: Entendimento sobre o que se compreende sobre formação da impressão, quando ocorre e no que consiste.

→Cada consultor/a deve partilhar com os restantes o seu entendimento sobre o conceito.
(5 min para cada consultor)

→Elaboração de uma lista de ideias para definir o conceito tendo por base informação partilhada por cada consultor (10 min)

Parte 2: Depois de ouvir cada elemento e de colocar as afirmações no quadro questiono:

1. Na vossa opinião como são desencadeadas as impressões pré-entrevista sobre um candidato? É claro como surgem?
2. Tem consciência deste processo? Em que momento e em que casos?
3. Que tipo de fatores pode influenciar a validação de um candidato? Escolha um exemplo pessoal ou um caso que irá ajudar a ilustrar.
4. Consideram que existe uma tentativa de gerir a impressão por parte do candidato, ou seja, consideram que em algum momento o candidato, em entrevista, tenta influenciar a vossa opinião sobre ele?

5. Quais os efeitos que as impressões pré-entrevista podem ter no nosso comportamento durante a entrevista?

Parte 3: Debate (Resposta às questões) (25 min)

Parte 4: Preenchimento do questionário (5 min)

Anexo 5: Guião Story Tellers⁴

Conta a história na primeira pessoa. A história precisa de ser pessoal e relacionada com o tema. É uma história sobre a tua perspetiva crítica relativamente às impressões na avaliação de candidatos. Deverás ter que partilhar uma situação em que validaste (ou não) um candidato, mencionando todo o processo, desde a receção do CV até à realização da entrevista. Deverás explicar o que te levou a validar o perfil e caso não tenha sido validado, o que te levou a não o fazer.

Só tens 3 minutos para contar a tua história. Depois de teres decidido sobre o foco da tua história, pensa sobre como queres começar e as conclusões ou reflexões que queres desenhar no final. O processo de reflexão não necessita de ser completo, uma vez que terá continuidade ao longo da sessão.

Não é necessário escreveres a tua história uma vez que a vais partilhar oralmente com o grupo.

⁴ Adaptado de “Briefing for Story Tellers” in *Beyond the Anecdote* (2011)