

**Área Temática:** Gestão de Pessoas

**Título do Trabalho:** Treinamento em Gerenciamento de Impressões no Setor de Varejo: uma Discussão sob a Ótica da Teoria da Aprendizagem Social

**AUTORES**

**FLÁVIA PEIXOTO GUIMARÃES**

FACULDADE INTEGRADA DE PERNAMBUCO - FACIPE

flaviapg@yahoo.com

**JOSÉ RICARDO COSTA DE MENDONÇA**

PROPAD/MKP

jrcm@ufpe.br

**DENISE CLEMENTINO DE SOUZA**

NG/CAA/UFPE

denisesou@hotmail.com

**Resumo**

Este ensaio tem como objetivo analisar o treinamento em gerenciamento de impressões no setor de varejo sob a ótica da Teoria da Aprendizagem Social. Como fundamentação teórica são abordados os temas gerenciamento de impressões, a aprendizagem social e o treinamento. Buscou-se relacionar o gerenciamento de impressões ao treinamento e à aprendizagem com o intuito de desenvolver mecanismos para a criação de vantagem competitiva para as organizações de varejo por intermédio dos funcionários que têm contato direto com o cliente. Após a discussão dos construtos, argumenta-se que o treinamento em gerenciamento de impressões parece ser uma importante forma de aprendizagem para o desenvolvimento do funcionário no varejo, o que pode acarretar em melhoria da qualidade do serviço prestado e um maior nível de satisfação do cliente. Argumenta-se ainda que o desenvolvimento de um treinamento para o pessoal de linha de frente associado às teorias de aprendizagem social pode vir a ser um processo eficiente na busca da melhor preparação do funcionário, se bem planejado e supervisionado. Dessa forma, acredita-se que este ensaio contribui para uma melhor compreensão dos construtos gerenciamento de impressões, aprendizagem e treinamento na realidade brasileira.

**Palavras-chave:** Treinamento, Gerenciamento de Impressões, Aprendizagem Social.

**Title:** Impression Management Training in Retail Sector: A Discussion from the perspective of Social Learning Theory

**Abstract**

This essay aims to analyze the impression management's training in retail stores from the perspective of Social Learning Theory. The Theoretical basis adopted are impression management, social learning and training. In order to develop mechanisms for creating competitive advantage for organizations through the retail employees who have direct contact with the customer, We attempted to relate the impression management process to training and learning. After the discussion of the constructs, it is argued that training in impression management seems to be an important way of learning for employee's development in retail, which may result in improved quality of service and higher customer's satisfaction. It is also argued that the development of training for the front line employees associated to the social

learning theories might be an efficient process in search of employee's best preparation, if well planned and supervised. Thus, we believe that this essay contributes for a better understanding of impression management, learning and training constructs in Brazilian's reality.

**Key-words:** Training, Impression Management, Social Learning.

## 1 Introdução

Observa-se que um dos principais diferenciais competitivos das organizações varejistas é a maneira pela qual elas prestam o serviço aos seus clientes. Segundo Levy e Weitz (2000), embora o varejo envolva também a venda de serviços, muitos ainda o consideram como sendo apenas a venda de produtos em lojas. No entanto, Parente (2000), ressalta que o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Levy e Weitz (2000) destacam que ao prestar um bom serviço, o varejista faz com que o cliente continue a voltar a seu estabelecimento, além de atrair novos clientes por meio da geração de comunicações boca-a-boca positivas. Pode-se argumentar que o funcionário, mais especificamente o que trabalha diretamente com o atendimento ao cliente, tornou-se um dos maiores responsáveis pela aquisição e manutenção desse diferencial. Dessa forma, acredita-se que a participação do pessoal de vendas no contato com o cliente é importante para a organização, uma vez que o cliente avaliará a qualidade<sup>1</sup> do serviço prestado de acordo com o resultado da interação entre ele e o funcionário, assim como a impressão que formará a respeito tanto do serviço como também do varejista após a sua entrega (do serviço). Assim, para melhor compreender o significado de impressão, Mendonça (2003, p.61) a define como “uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo, podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém ou algo”.

Nesse contexto, parece importante, no ambiente do varejo, que os vendedores gerenciem suas impressões nas interações com os clientes para aumentar as possibilidades de fechamento da venda.

De acordo com Robbins (2005, p. 317) gerenciamento de impressões é “o processo pelo qual o indivíduo tenta controlar a impressão que os outros formam a seu respeito”. Mendonça (2003) aponta algumas razões para a utilização de gerenciamento de impressões, tais como: obtenção de resultados materiais e sociais; validação da auto-imagem; melhora da auto-imagem; e verificação social de crenças pessoais existentes. Mendonça e Fachin (2006) afirmam que o interesse em maiores conhecimentos na área de gerenciamento de impressões vem sendo despertado na área de gestão e em particular, na área de Comportamento Organizacional. Entretanto, na área de comunicação, o gerenciamento de impressões é entendido por Leathers (1988) como um fenômeno de comunicação e, segundo o autor, o treinamento em GI como meio de comunicação deve ser considerado pelas organizações. Acredita-se que em se tratando de interação entre funcionário e cliente, essas impressões serão transmitidas por meio de comunicação interpessoal, e, de acordo com Rabaça e Barbosa (2001), neste tipo de comunicação tanto os papéis de emissor como receptor são exercidos reciprocamente por dois ou mais indivíduos.

Leathers (1988) ao discutir a importância do treinamento e, em especial, de Gerenciamento de Impressões (GI) para os vendedores, defende que o pessoal de vendas deve participar de treinamentos específicos em comunicação, uma vez que esta se apresenta como ferramenta indispensável nos processos de interação entre funcionários e clientes.

De um modo geral, a noção de interação face-a-face é definida como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata (GOFFMAN, 1985). Ainda nessa perspectiva, Giddens (2005) afirma que interação social é o processo pelo qual as pessoas agem e reagem em relação àqueles ao nosso redor. Segundo Marc e Picard (1999), a princípio a interação social surge como um processo de comunicação. Assim, Rabaça e Barbosa (2001) apontam a comunicação como o ato ou processo de transmitir informações, idéias, emoções, habilidades etc, por meio do uso de símbolos que podem ser palavras, imagens, figuras, dentre outros.

Corrêa e Caon (2002) defendem a idéia de que o pessoal de contato deve ter habilidades de comunicação, pois uma comunicação adequada viabiliza a formação de corretas expectativas e percepções do cliente. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que de fato os funcionários não estão isentos de dificuldades de comunicação, mas é necessário que tenham habilidades interpessoais e treinamentos que os possibilitem agir da melhor forma possível na tentativa de contornar situações indesejáveis para os clientes.

Milkovich e Boudreau (2000) entendem o treinamento como um processo sistemático que propicie a aquisição de habilidades, assim como regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma maior aproximação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Nesse sentido, na medida em que o treinamento constitui um meio para obtenção de competências, acredita-se que este construto pode ser uma ferramenta útil no processo de aprendizagem.

Cabe salientar que a aprendizagem nunca teve tanto destaque no contexto das teorias organizacionais como nos dias atuais. Hoje, com o advento da era da informação marcada por mudanças rápidas e aumento da competitividade no ambiente organizacional, o capital financeiro cede lugar ao conhecimento, a indústria deixa de ser o principal foco do mercado e cresce o número de empresas que atuam no segmento de serviços e o trabalho manual cede lugar ao trabalho mental (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Para Robbins (2005, p.37) a aprendizagem é definida como “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência”. Desse modo, acredita-se que se for desenvolvido e oferecido um tipo de treinamento que não só desenvolva as habilidades dos vendedores, mas que seja associada a algum tipo de aprendizagem, este possivelmente trará maiores vantagens tanto para a loja como para o vendedor e acima de tudo para o cliente.

Diante do exposto acima, pode-se argumentar que o pessoal de contato<sup>ii</sup> das organizações de varejo necessita de treinamento direcionado ao desenvolvimento de habilidades interacionais, em especial de gerenciamento de impressões. Portanto, o objetivo deste ensaio é analisar o treinamento gerenciamento de impressões no setor de varejo sob a ótica da Teoria da Aprendizagem Social.

Assim, o texto está dividido nas seguintes seções: gerenciamento de impressão, aprendizagem e treinamento no varejo, treinamento em gerenciamento de impressões como ferramenta para aprendizagem e considerações finais.

## 2 Gerenciamento de Impressões

Observa-se que um dos interesses dos indivíduos nas interações sociais é influenciar a avaliação que os outros fazem a seu respeito. Na literatura de sociologia e psicologia este fenômeno é denominado gerenciamento de impressões.

O Sociólogo Erving Goffman, escreveu vários trabalhos sobre a interação social, pois acreditava que as informações mais esclarecedoras sobre o comportamento social seriam descobertas estudando as aparências externas que as pessoas criavam umas para as outras e não analisando os motivos internos ou as personalidades dos indivíduos (LEARY, 1996). Em seu livro *The Presentation of Self in Everyday Life*, publicado em 1959, introduziu o tema gerenciamento de impressões à discussão das relações sociais, obra esta que o tornou um dos precursores deste tema na literatura especializada.

O GI pode ser entendido como as tentativas conscientes, ou inconscientes, de controlar imagens que são projetadas nas interações sociais, constituindo o processo geral por meio do qual os indivíduos se comportam para criar uma imagem social desejada (SCHLENKER, 1980; DEAUX; WRIGHTMAN, 1988). Nahavandi e Malekzadeh (1999), entendem o gerenciamento de impressões como um ato consciente de monitorar e gerenciar a impressão

que criamos em outros, de forma cuidadosa. Observa-se que as definições de gerenciamento de impressões apresentadas, de um modo geral têm muita semelhança, diferindo apenas na questão da intencionalidade, ou seja, enquanto alguns autores acham que para o indivíduo gerenciar impressões é necessário que ele esteja consciente deste fato, na opinião de outros autores o indivíduo irá gerenciar impressões independentemente de estar consciente disto ou não. Neste ensaio, o GI será considerado como comportamentos intencionais nas situações de varejo, uma vez que neste tipo de empresa a busca pelo aumento das vendas e melhores desempenhos parece ser uma constante, o que ratifica a importância de se investir em treinamentos em GI para os vendedores, visando a uma abordagem instrumental junto ao cliente.

Como uma maneira de procurar ampliar o conceito, Mendonça (2003, p.65) define GI como “todas as atividades que um ator social - indivíduo, grupo ou organização - desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros os vêem, ou seja, o controle da impressão ou da imagem que desenvolvem a seu respeito”. Assim, entende-se que não é apenas o indivíduo que pode tentar gerar impressões calculadas para o seu público. O GI também pode ser utilizado por grupos ou organizações. Entretanto, neste ensaio a ênfase será dada ao indivíduo como um ator, em particular, numa situação de interação entre o vendedor e o cliente, onde há a utilização de comportamentos de GI. Outros aspectos podem estar envolvidos neste processo e também podem contribuir para a criação de percepções positivas no cliente em relação à loja, como por exemplo: o **palco**, ambiente em que a interação acontece; o **cenário**, decoração do ambiente; e o **scrip**, conjunto de expectativas que são desenvolvidas por meio das trocas interpessoais. No entanto, neste ensaio a ênfase recai na relação **ator** (vendedor) e **audiência** (cliente).

O gerenciamento de impressões possui certas estratégias e táticas que são aplicadas durante as interações sociais. De acordo com Ralston e Kirkwood (1999) as estratégias são os comportamentos que influenciam diretamente em longo prazo e as táticas são os comportamentos que afetam em curto prazo. Mendonça (2003, p. 68) afirma que “o gerenciamento de impressões acontece no primeiro contato entre os indivíduos, mas também ocorre durante o curso de relações de longo prazo”. Ao interagir com os clientes, o pessoal de atendimento pode utilizar estratégias e táticas de gerenciamento de impressões (LEATHERS, 1988). Isso leva a crer que a utilização dessas estratégias e táticas de GI pode influenciar na melhoria da qualidade no atendimento, na imagem do vendedor, na sua avaliação, na imagem da loja e seus produtos, nas vendas etc.

Segundo Jones e Pittman (1982), os indivíduos podem adotar as estratégias de GI de **insinuação**, **autopromoção**, **exemplificação**, **intimidação** e **suplicação** no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena. A **insinuação**, é caracterizada por comportamentos que o ator se utiliza para fazê-lo parecer mais atrativo e simpático para outros, é usada quando o ator deseja parecer agradável e despertar afeto na platéia. Porém, quando mal administrada, esta estratégia pode levar o ator parecer bajulador, conformista ou obsequioso. A **autopromoção** é conjunto de comportamentos que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões. Esta estratégia se faz útil quando o ator busca demonstrar-se competente, despertando um sentimento de respeito. Quando mal interpretado, o ator pode parecer para a sua audiência como um indivíduo fraudulento, convencido ou defensivo. A **exemplificação** é o comportamento que apresenta o ator como moralmente confiável, pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores. O ator busca parecer confiável, mas pode despertar na platéia uma imagem de hipocrisia ou exploração. Na **intimidação**, o ator utiliza-se de comportamentos que o apresentam como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência e que pode despertar perigo e medo. Entretanto, caso o ator não seja eficiente ao utilizar-se desta estratégia, pode

parecer um fanfarrão. Por fim, a **suplicação**, caracteriza-se por comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros. Esta estratégia tem o objetivo de gerar desembaraço e despertar solidariedade. No entanto, se mal gerida pode levar à auto-depreciação.

A escolha da estratégia de GI a ser utilizada dependerá dos objetivos do indivíduo (DEAUX; WRIGHTMAN, 1988). Em pesquisa realizada por Durão (2005), que discutiu o tema gerenciamento de impressões em encontros de serviços de alto contato e que envolveu organizações na área de hospitalidade (hotéis), o autor considerou as estratégias de insinuação e exemplificação no desenvolvimento do seu trabalho, na qual baseou suas escolhas em um dos poucos estudos relacionados ao uso de uma escala de mensuração de gerenciamento de impressões realizado por Bolino e Turnley (1999), que, por sua vez, utilizaram as estratégias de GI elencadas por Jones e Pittman (1982). Segundo Durão (2005), Bolino e Turnley (1999) constataram a existência de uma grande correlação entre as duas estratégias, pois ambas são as mais comumente utilizadas para criar uma imagem favorável de alguém em relação à outra pessoa. Portanto, para Durão (2005), essas foram as estratégias que mais se adequaram à sua pesquisa.

King e Booze (1986, p.52) destacam que “apesar da intenção de Goffman ao pesquisar o GI não ter sido o de relacionar o seu uso a técnicas de vendas, parece claro que suas idéias tenham aplicação direta nas vendas pessoais”. Dessa forma, neste ensaio, tentativas de relacionar as estratégias e táticas de GI ao contexto varejista: a insinuação, a autopromoção, a promoção do produto, a exemplificação e a intimidação

A insinuação é talvez a estratégia de GI mais comumente utilizada (DEAUX; WRIGHTMAN, 1988). Conforme mencionado anteriormente, ao utilizar-se desta estratégia, o objetivo do ator é buscar alcançar a atribuição de amabilidade (JONES; PITTMAN, 1982). Durante uma situação de venda, o vendedor pode se utilizar desta estratégia como forma de obter o objetivo de venda, pois segundo Michener et al (2005) as pessoas tentam se utilizar desta prática quando supõem que a pessoa-alvo concederia os benefícios desejados às pessoas que gostam. Esta prática pode envolver comportamentos como a **bajulação** (MENDONÇA, 2003; MICHENER et al, 2005). Nesse sentido, ao utilizar-se da estratégia de insinuação, o vendedor poderá apresentar-se como uma pessoa amável, educada, pronta a ajudar o cliente em sua busca por um produto/serviço que atenda às suas necessidades. Como uma forma de bajulá-lo, pode dizer que o cliente tem bom gosto, quando este escolher uma dada peça da loja etc.

A autopromoção é uma estratégia caracterizada por envolver comportamentos que mostram o ator como muito competente e habilidoso (JONES; PITTMAN, 1982). O seu lado negativo envolve a utilização de fraude, quando o discurso não é condizente com a realidade, ou uma forma de ser entendido como convencido, quando esta estratégia é mal desempenhada pelo indivíduo (DEAUX; WRIGHTMAN, 1988). Esta pode ser uma estratégia utilizada pelos vendedores a partir do momento em que eles se mostram como entendidos e altamente aptos a atenderem às necessidades dos clientes.

Em relação à promoção de produtos acredita-se que seja um fenômeno específico do varejo, uma vez que este tipo de estratégia não parece estar relacionado diretamente ao gerenciamento de impressões do funcionário em relação a si próprio. Desse modo, ao utilizar-se desta estratégia, o vendedor pode apresentar-se como uma “vitrine” da loja, ao trajar, como exemplo, roupas ou acessórios (da loja), com a finalidade de chamar a atenção do cliente para os seus produtos (neste caso varejo de moda), ou transmitir informações sobre o mesmo, de maneira a projetá-lo (o produto) positivamente. Entretanto, uma possível atribuição negativa desta estratégia é o descrédito que pode ser desencadeado, caso o ator exagere na promoção do produto, podendo até transmitir informações irreais a respeito do mesmo.

A exemplificação caracteriza-se por mostrar o ator como uma pessoa íntegra, dedicada e algumas vezes sofredora (DEAUX; WRIGHTMAN, 1988; MENDONÇA, 2003). O ator, ao empregar a estratégia de exemplificação procura influenciar e controlar o alvo (pessoa que se quer influenciar) induzindo-o a sentir-se culpado ou demonstrando suas virtudes (do ator) na busca de ser imitado (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 2002). Ao que parece, no contexto das lojas de varejo, as estratégias de promoção do produto e de exemplificação estão muito próximas uma da outra. Acredita-se que se o funcionário faz uso de algum produto da loja, ao mesmo tempo em que ele promove o produto, mostra-se como um consumidor fiel aos produtos vendidos na loja em que trabalha, servindo de exemplo para os outros funcionários.

Nahavandi e Malekzadeh (1999) afirmam que o objetivo da utilização das estratégias e táticas do GI é o de transmitir uma imagem o mais positiva possível no intuito de alcançar os objetivos da melhor forma. Em virtude disto, acredita-se que não seja aconselhável que o pessoal de atendimento, ao tentar comercializar os produtos (serviços ou bens) de sua organização, utilize-se das duas últimas estratégias de GI, intimidação e suplicação, quando em contato direto com os clientes. O ator, ao utilizar-se da estratégia de intimidação, procura despertar o medo, pois deseja ser temido (JONES; PITTMAN, 1982). Entretanto, se o ator apresenta certo domínio ao adotar comportamentos relativos à estratégia de intimidação, em uma situação de vendas, acredita-se que ele possa intimidar de forma sutil a sua audiência, no sentido de induzi-la a adquirir um produto que, por exemplo, seja o último disponível na loja. Por fim, o ator, ao adotar comportamentos de suplicação, apresenta-se como uma pessoa desamparada e dependente dos outros, além de muitas vezes transmitir a impressão de que não é possuidora de certas habilidades que são requeridas em dados momentos (DEAUX; WRIGHTMAN, 1988). Assim, pode-se argumentar que provavelmente o vendedor não irá ter sucesso ao tentar intimidar um cliente a comprar algo, assim como utilizar-se de súplica para vender produtos.

Ao utilizar-se das táticas de gerenciamento de impressões, o indivíduo tem como objetivo criar uma impressão positiva no alvo, de forma rápida e em curto prazo (ROSENFELD, 1997). Mendonça (2003) identificou várias táticas de GI, das quais algumas delas serão apresentadas a seguir, como exemplos: o ator pode **adequar-se à situação** e comportar-se de modo que a situação requeira. Controlar o **ambiente físico** onde as interações sociais acontecem ou construir o cenário das interações. Utilizar o **aplausos** para explicitar acontecimentos favoráveis, maximizando as implicações desejáveis para si mesmo. Fazer uso de **comportamentos não-verbais** para expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões, estados físicos e psicológicos por meio de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal. Concordar com a opinião de alguém, ou de algum grupo, a fim de ganhar sua aprovação, ao utilizar a tática de **conformidade e concordância**. **Culpar outros** pelas falhas do ator ou minimizar as realizações de outros. Pedir **desculpas** ao admitir a responsabilidade por um acontecimento indesejável e ao mesmo tempo procurar conseguir o perdão por tal ação. **Explicar** um evento, buscando minimizar a severidade aparente de uma situação difícil. **Expressar suas atitudes** no sentido de influenciar as impressões de outros. Dar **justificativas**, ao explicar um acontecimento que cria desconforto visando a minimizar a aparente gravidade do desconforto. Fazer uso da **lisonja**, ou cumprimentar outros por suas virtudes num esforço para parecer perspicaz e amável. **Persuasão**, convencer a outra parte quanto o ponto de vista do ator, pelo uso seletivo de argumentação racional. **Restituição**, oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido, ferido ou, por outro lado, a uma audiência prejudicada. **Retratção**, utilizar explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator. **Self-handicapping**, demonstrar impedimentos os quais reduziriam a probabilidade de um bom desempenho, mas os quais provêm uma desculpa plausível para fracasso. Realizar esforços

para fazer com que o sucesso das tarefas pareça improvável, no sentido de obter uma desculpa a priori para o fracasso. **Troca de favores ou benefícios**, trocar favores, presentes ou futuros, ou obrigações com outro, de acordo com os interesses do ator. Ou fazer algo bom para alguém para ganhar a aprovação dessa pessoa.

Durão (2005) afirma que não há nenhum estudo ou referência empírica em relação ao uso das táticas de GI no contexto das organizações prestadoras de serviços. Portanto, como uma forma de melhor exemplificar a maneira pela qual o pessoal de contato pode utilizar-se das táticas de GI no contato com os clientes, algumas táticas apresentadas anteriormente serão escolhidas para este fim. São elas: o **ambiente físico, conformidade e concordância, lisonja, desculpas, restituição e persuasão**.

O vendedor pode utilizar-se do ambiente físico para tentar controlar as interações com os clientes, tornando-o agradável (limpo, organizado, bem iluminado etc.) e propício para receber o cliente.

As táticas de conformidade e concordância são utilizadas quando o indivíduo concorda com a opinião de alguém para obter a sua aprovação. Já a lisonja é uma tática onde a pessoa cumprimenta a sua audiência por suas virtudes (da audiência) (ROBBINS, 2005). Portanto, acredita-se que o vendedor pode engajar-se na utilização destas táticas para parecer agradável para a platéia e assim, aumentar as suas chances de sucesso nas vendas.

O indivíduo utiliza-se da tática das desculpas quando admite a responsabilidade pelo acontecimento de um evento indesejado, com o objetivo de obter o perdão da audiência (ROBBINS, 2005). O pessoal de contato pode utilizar-se desta tática quando, por exemplo, prometer algo para o cliente e esta promessa, por algum motivo não puder ser cumprida. Uma outra tática que pode ser utilizada atrelada à tática de desculpas é a restituição, pois esta última compreende ações que ofereçam compensações à audiência, como uma maneira de diminuir o prejuízo causado pelo ator ou até mesmo pela organização.

Por fim, argumenta-se que dentre as táticas de GI, a persuasão talvez seja a mais utilizada pelos vendedores, uma vez que ela compreende a utilização de argumentos racionais com o objetivo de convencer a platéia quanto ao ponto de vista do ator. Portanto, o vendedor provavelmente estará utilizando-se desta tática ao tentar convencer o cliente a comprar os seus produtos.

É válido salientar que de acordo com Nahavandi e Malekzadeh (1999), ao fazer uso de táticas e estratégias de GI não significa que uma pessoa esteja mentindo sobre ela mesma ou procurando exagerar a imagem que ela transmite para outras. Entretanto, Robbins (2005) afirma que evidentemente algumas vezes os indivíduos podem transmitir imagens falsas.

Conforme descrito anteriormente, para a aplicação eficiente do gerenciamento de impressões de vendedores faz-se necessária, segundo Leathers (1988, p. 132) “a habilidade de identificar, selecionar e aplicar em situações específicas princípios de formação de impressões e princípios de gerenciamento de impressões”. Para que os vendedores adquiram e utilizem essa habilidade, argumenta-se que seja importante que as empresas mantenham um ambiente propício à aprendizagem e adotem como prática constante o treinamento em GI.

Lovelock e Wright (2006) destacam que em geral o pessoal de contato pode desempenhar um triplo papel: o de especialista operacional, cumprindo metas operacionais e de marketing; o de profissional de marketing, comercializando o serviço pessoalmente; e até mesmo ser parte do próprio produto, pois pode ser visto pelos clientes como evidência física do serviço. Ainda segundo estes autores, o recrutamento e a seleção de candidatos para este tipo de atividade são muito importantes, pois, devem-se buscar candidatos que apresentem algumas características específicas, tais como: habilidades interpessoais, apresentação pessoal, conhecimento do produto e da operação além de capacidades de venda e habilidades na co-produção. Dessa forma, argumenta-se que o treinamento é uma ferramenta importante

para o desenvolvimento e a manutenção destas características, na busca pela melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.

Como o objetivo deste ensaio é discutir o treinamento em gerenciamento de impressões como um processo de aprendizagem nas organizações de varejo, serão apresentados a seguir alguns aspectos relacionados à aprendizagem e treinamento nas organizações.

### 3 Aprendizagem e Treinamento no Varejo

Os estudos sobre aprendizagem perpassam os interesses da gestão de pessoas na sua concepção atual, principalmente no que se refere à necessidade de desenvolver profissionais diante das exigências do mercado. Essa ação parece ratificar a importância de preparar o pessoal de contato para que a empresa alcance um melhor desempenho. Loiola, Nérís e Bastos (2006), por exemplo, afirmam que os impactos positivos sobre a manutenção de condições de competitividade e de sobrevivência, são gerados pela capacidade de aprender, pois esta capacidade permite o desenvolvimento de competências.

Na definição clássica, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Por outro lado, para Resende (2000), competência é a transformação de conhecimento, habilidades, aptidões, interesses, vontade etc., em resultados práticos. Em um mundo em que o setor de serviços se torna dominante, a noção de competência retorna a capacidade do sujeito lidar com situações ou eventos mobilizando recursos adequados para oferecer respostas à situação. Assim, mais do que um conjunto de habilidades e conhecimentos, a competência seria definida pela capacidade de mobilização de recursos pessoais (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006).

Jones (1995 apud LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006), ao discutirem que muitos dos conceitos de aprendizagem organizacional parecem basear-se de forma implícita em modelos cognitivistas de organizações, destacam que “a visão na qual as organizações são entidades dotadas de capacidade de pensar e lembrar é impropriedade porque as organizações não agem independentemente das pessoas que as controlam e as gerenciam”.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 347) a aprendizagem é definida como “uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzidas pela experiência”.

Enquanto a aprendizagem representa o meio pelo qual se adquire competência, a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu estando ambas relacionadas ao conceito de mudança. Pode-se dizer então que a competência é resultado da aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, parece fundamental para as organizações o desenvolvimento de mecanismos para ampliar, ao mesmo tempo a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus funcionários. Assim, as organizações devem proporcionar treinamentos que permitam as pessoas desenvolverem competências, necessárias ao negócio, mas também criar um ambiente que estimule e facilite a aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Lave e Wenger (1991) apontam que a aprendizagem acontece quando as pessoas participam da prática social e que os indivíduos não aprendem somente a partir da execução de suas atividades, mas também por intermédio das relações sociais com determinados sujeitos e em situações específicas. Corroborando com esta visão, Gherardi, Nicolini e Odella

(1998) defendem, ainda, que a aprendizagem não é apenas uma atividade individual e que o conhecimento relevante para os membros da organização é adquirido através da ação e da reflexão de modo que pessoas, grupos e organizações criam conhecimentos negociando significados. Dessa forma, conhecer é fazer parte de uma rede de relacionamentos e a aprendizagem é concebida como uma prática social na qual o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o dia-a-dia no trabalho (RICHTER, 1998).

Na área de comportamento organizacional, uma das teorias de aprendizagem que tem como um pressuposto fundamental as relações sociais é a Teoria da Aprendizagem Social. De acordo com Bandura (1977 apud GIBSON, 2004) a aprendizagem social refere-se à aprendizagem obtida tanto pela observação como pela experiência direta. A aprendizagem social reconhece a existência da aprendizagem observacional e o uso da percepção por parte do indivíduo.

Bandura (1977 apud GIBSON, 2004) chama a atenção para o fato de que na aprendizagem social a influência de modelos é vital. Para Ferreira (2000, p. 467) um modelo é definido como “aquilo que serve de referência ou que é dado para ser reproduzido”, ou ainda “pessoa ou coisa que serve de exemplo ou norma”. Um modelo pode ser uma determinada pessoa, ou pode ser simbólico, por meio da leitura de livros, da observação dos comportamentos de atores de televisão, de uma pintura ou de um roteiro de instruções (que é um procedimento comum adotado nos treinamentos realizados pelas organizações) etc (GIBSON, 2004). Ao observar modelos simbólicos, representações cognitivas ou mentais do comportamento modelado são formadas pelo observador e servem como guia para o seu próprio desempenho (NATHAN; KOVOOR-MISRA, 2002).

Assim, acredita-se que mesmo nos treinamentos formais, existe um componente de aprendizagem social, pois a aprendizagem não acontece apenas por meio do que foi planejado, das interações pretendidas, do conteúdo intencionalmente transmitido etc. Ela pode acontecer de maneira espontânea e informal, a partir da interação dos próprios participantes do treinamento. Desse modo, argumenta-se que ao se comparar a definição de aprendizagem social com a definição de treinamento informal – que não é estruturado e que acontece basicamente pela convivência de um funcionário com o outro - observa-se uma forte semelhança entre ambas. Dessa forma, pode-se considerar que treinamentos informais sejam situações de aprendizagem social. Os modelos servem como guias para o aprendizado e podem ser os pais, professores, colegas, chefes etc. Nesse cenário, existem quatro processos que determinam a forma pela qual um indivíduo poderá ser influenciado por um modelo. São eles: os processos de atenção, retenção, reprodução motora e reforço. O Quadro 1, a seguir, apresenta a maneira pela qual cada um dos processos pode influenciar os indivíduos.

Modelos	Definição/Descrição
Processo de atenção	Aprendizado por meio de um modelo apenas quando há o reconhecimento e a atenção a suas características cruciais. O indivíduo tende a ser mais influenciado por modelos que lhe pareçam ser mais atraentes, estejam constantemente disponíveis e que sejam importantes para ele.
Processo de retenção	Um modelo apenas influenciará um indivíduo a depender do grau com que ele (o indivíduo) lembrar-se bem da ação do modelo, depois que este não estiver mais prontamente disponível.
Processo de reprodução motora	Após ter visto um comportamento, observado o modelo, o indivíduo deve converter a observação em realização, demonstrando que é capaz de executar as atividades modeladas.
Processo de reforço	Caso sejam fornecidos incentivos positivos ou recompensas, os indivíduos serão motivados a exibir o comportamento do modelo. Aqueles comportamentos que forem mais reforçados receberão mais atenção, serão melhor aprendidos e mais repetidos.

### **Quadro 1 - Processos de Influência dos Modelos na Aprendizagem Social**

Fonte: Baseado em Bandura (1977 apud GIBSON, 2004).

Ao relacionar os processos de influência dos modelos na aprendizagem social com a realidade varejista, acredita-se que o processo de atenção acontece no pessoal de contato a partir do momento em que um vendedor escolhe um indivíduo como modelo. Neste caso, o modelo pode ser representado por um vendedor mais antigo (ou seja, mais experiente), um supervisor de vendas, um gerente, ou até mesmo um vendedor que trabalhe em outra loja, desde que este modelo seja percebido pelo funcionário, como possuidor de algo (comportamento) que lhe seja interessante e/ou importante, e que lhe proporcione uma maior probabilidade de alcance de resultados almejados, e que dessa forma, o motive a adotar os comportamentos deste. Os processos de retenção e de reprodução motora acontecem quando um vendedor observa um dado comportamento em um outro colega de trabalho (modelo escolhido) e conseguir aplicar o que foi observado. Desta forma, ele estará reproduzindo o modelo de forma motora. O funcionário pode ser treinado quando seu modelo reforça algum comportamento desejado, por exemplo, um chefe que fornece incentivos, bônus ou prêmios para que o funcionário siga o modelo requerido. Além disso a atenção que o modelo dá ao funcionário parece ter influência no seu aprendizado, se o ambiente proporcionar uma abertura e disponibilidade para que o modelo estimule o aprendizado e se ele for valorizado pelos profissionais, o treinamento tenderá a ser bem sucedido Bandura (1977 apud ROBBINS, 2006). Os modelos não se contradizem e podem se sobrepor. Saliente-se que a observação permite que o indivíduo aprenda a antecipar as conseqüências de um dado comportamento em situações semelhantes a que está sendo observada (MYERS, 2006).

Em relação ao treinamento dos indivíduos nas organizações, observa-se que o investimento em atendimento e treinamento como estratégia de diferenciação, vem sendo descoberto pelas organizações varejistas (PARENTE, 2000). O pessoal de linha de frente representa o principal recurso tanto para o alcance da excelência do serviço como da vantagem competitiva (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Os funcionários que interagem diretamente com o consumidor, além de terem que apresentar rapidez e eficiência nas atividades que exigem operacionalização, também devem se mostrar corteses e solícitos com o cliente (PARENTE, 2000; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Dessa forma, acredita-se que um treinamento bem planejado e bem executado, pode representar uma das fontes potenciais de sucesso na busca pelo bom desempenho dos vendedores.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000) treinar significa propiciar a aquisição de habilidades, regras ou atitudes por meio de um processo sistemático com o objetivo de adequar as características dos funcionários às exigências dos papéis funcionais. Na concepção de Gil (2001, p. 122), o treinamento é definido como

Um conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Robbins e Decenzo (2004) corroboram esta definição quando apontam o treinamento de funcionários como uma experiência de aprendizagem que visa a buscar uma mudança permanente no comportamento dos indivíduos com o objetivo de melhorar seus desempenhos. Enquanto que na definição de treinamento de Milkovich e Boudreau (2000) não se explicita a necessidade de aprendizagem, nota-se que tanto na definição de Gil (2001) quanto na de Robbins e Decenzo (2004) há uma concordância dos autores no que se refere ao treinamento

atrelar-se de alguma forma a um processo de aprendizagem, o que vem a fortalecer um dos argumentos deste trabalho, de que é válido se desenvolver treinamentos relacionados a algum tipo de aprendizado e, no caso ensaio em particular, da aprendizagem social, na busca do desenvolvimento das habilidades interacionais dos funcionários.

Para Spector (2003), o treinamento se faz necessário tanto para os funcionários novos como para os mais experientes. O treinamento para os funcionários recém-chegados deve ter como objetivo ensiná-los o que devem realizar no novo trabalho e, para os mais antigos, mantê-los atualizados com as mudanças que ocorrem (SPECTOR, 2003).

Ao mencionar a importância do treinamento do pessoal de contato, Las Casas (2004) enfatiza que muitas empresas adotam a prática de colocar funcionários novos diretamente no atendimento, na esperança que aprendam fazendo. Como resultado, cada erro cometido pode representar um cliente insatisfeito que não retorna, ficando clara a essencialidade de um treinamento anterior.

Robbins (2005), afirma que as empresas utilizam dois métodos de treinamento: o **treinamento formal**, que é planejado com antecedência e com formato estruturado, e o **treinamento informal** que se apresenta como não estruturado e que acontece basicamente por meio da convivência de um funcionário com o outro. Dessa forma, argumenta-se que ao ser observada a definição de aprendizagem social estabelecendo-se uma comparação com a definição de treinamento informal, pode-se dizer que há uma forte ligação entre ambos, ou seja, ao estar envolvido com o treinamento informal, na realidade, o funcionário se depara com a aprendizagem social. Atenção deve ser dada para os tipos de modelos que estão sendo apresentados para os funcionários, ou seja, se irão trazer benefícios ou não para o desempenho das tarefas quando da sua reprodução no cenário organizacional.

Os treinamentos podem ser realizados dentro do trabalho, quando são caracterizados pelos rodízios de tarefas, programas de aprendizagem, preparação de substitutos eventuais e programas formais de mentores; ou fora do trabalho, geralmente caracterizados por palestras ao vivo, sessões de vídeo, seminários, programas de auto-aprendizado, atividades de grupo que utilizam dramatização e estudos de caso etc. (ROBBINS, 2005).

Corrêa e Caon (2002) apontam quatro diferentes tipos de treinamentos específicos para o pessoal de linha de frente, que são: o uso de *scripts*, simulação de situações, método do “pensar como cliente” e o *empowerment*, também conhecido como delegação de poder.

*Scripts* são roteiros ou instruções detalhadas de como o funcionário deve agir. Goffman (1959) aponta que *performances* roteirizadas ajudam a evitar a transmissão de impressões inconsistentes para a platéia. No entanto, apesar dessa técnica ser uma ferramenta poderosa para garantir consistência no processo de atendimento, o seu uso exagerado pode levar o funcionário a atender os clientes de forma mecânica ou até mesmo levá-lo à alienação do trabalho (CORRÊA; CAON, 2002). King e Booze (1988) corroboram esta afirmação quando apontam que embora essa técnica tenha suas vantagens, os vendedores podem entrar em sérios apuros caso o *script* inicialmente planejado seja interrompido. Ainda segundo os autores, vendedores que não dependam tanto dos roteiros provavelmente desempenharão melhor os seus papéis após a ruptura do *script* do que aqueles que o seguem à risca.

A simulação de situações é uma técnica que “destina-se a reproduzir as características essenciais do mundo real necessárias para produzir o aprendizado e a transferência” (MUCHINSKY, 2004, p. 187). Tem como pontos positivos ensinar o funcionário a aplicar bem o *script*, é aconselhada para a prática de novas habilidades, é uma técnica baseada pelo alto nível de transferência para situações reais de trabalho, assim como saber o que fazer em situações atípicas (CORRÊA; CAON, 2002; SPECTOR, 2003).

A técnica de “pensar como cliente” é caracterizada por tentar criar no funcionário o hábito de colocar-se na posição do cliente, com o intuito de compreendê-lo melhor e assim, ter condições de tratá-lo melhor. Por fim, o *empowerment* é caracterizado por um certo grau

de autonomia que é delegado ao funcionário, para que este possa resolver certas questões do cliente com maior rapidez, podendo se desvincular um pouco do *script* (CORRÊA; CAON, 2002).

Milkovich e Boudreau (2000) apontam uma outra técnica que, acredita-se adequar-se ao treinamento de equipes varejistas: a dramatização. Nesta técnica, os treinandos desempenham um papel ou personagem e geralmente contracenam uns com os outros. Apesar de parecer semelhante à simulação de situações, a técnica de dramatização diferencia-se desta por permitir que os treinandos troquem os seus papéis profissionais, com o objetivo de uns passarem pelas experiências dos outros, de forma a entenderem melhor certas situações de trabalho sob a perspectiva de outros profissionais que não a sua (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Observa-se que esta é uma técnica aparentemente “simples” e que pode ser aplicada aos funcionários de linha de frente no intuito de eles adquirirem novas habilidades, inclusive desenvolverem habilidades de gerenciar impressões

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que para que o treinamento seja realmente eficaz os treinandos devem aprender algo com o treinamento e devem sentir-se motivados com ele. Diante disto, pode-se argumentar que as organizações devem descobrir as formas pelas quais os seus empregados aprendam com mais facilidade, para que, com essa informação, possam desenvolver de fato treinamentos mais eficazes como uma maneira de atender as reais necessidades dos empregados, levando-os a uma provável melhoria de desempenho. Dessa forma, acredita-se que investimentos em treinamentos irão surtir maiores resultados para a organização como um todo. Além de descobrir as formas pelas quais os funcionários aprendem, o objetivo do treinamento também pode nortear o método a ser utilizado. Treinamentos com objetivo de mudança de comportamento tendem a utilizar métodos menos tradicionais, como Treinamento ao Ar Livre (TEAL), práticas vivenciais, dinâmicas etc.; já quando o objetivo é o desenvolvimento de alguma habilidade técnica, há uma tendência à utilização de técnicas mais tradicionais, como o treinamento em salas de aulas ou a aprendizagem social, na qual o funcionário se desenvolve a partir da observação de outros profissionais no contexto do trabalho, conforme visto anteriormente.

Sendo assim, argumenta-se que o treinamento em gerenciamento de impressões parece suprir uma carência ainda não descoberta pelos funcionários de contato e provavelmente pelos donos, gerentes e supervisores de lojas de varejo, pelo motivo de falta de conhecimento nessa área, no que se refere a aplicar de forma mais diretiva as estratégias e táticas de GI, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e conseqüentemente contribuir para a satisfação do cliente.

Dessa forma, como se considera que o treinamento é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do funcionário e que o uso dos comportamentos de GI também podem auxiliá-lo na busca pela melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, o tópico a seguir discute o treinamento em gerenciamento de impressões.

#### **4 Treinamento em Gerenciamento de Impressões**

Com o objetivo de proporcionar ferramentas para melhorar o desempenho dos funcionários nas organizações de varejo em geral, King e Booze (1986) escreveram um artigo onde relatam a real possibilidade de treinamento em vendas relacionado ao uso de comportamentos de gerenciamento de impressões. Neste artigo, os autores afirmam que a princípio os vendedores irão administrar as impressões dos seus clientes por meio da comunicação. Saliente-se que três aspectos da comunicação são particularmente importantes para este fim. São eles: o diálogo, a voz, os gestos e aparência. (KING; BOOZE, 1986). King e Booze (1986), além de defendem que esses aspectos são completamente controláveis pelos vendedores e que podem ser ensinados em um treinamento de vendas, enfatizam que os

vendedores devem ser gerenciadores de impressão habilidosos. Deste modo, entende-se que o gerenciamento de impressões é uma habilidade e, como tal, pode ser ensinado e aprendido.

Goffman (1959) aponta que é interessante que os membros de uma equipe definam com antecipação qual é a melhor forma de encenar um espetáculo. Ao que parece, dos métodos de treinamento apresentados no tópico anterior, acredita-se que em especial os *scripts* e a simulação de situações se adéqüem bem à afirmação de Goffman (1959), além da dramatização apontada por Milkovich e Boudreau, pois nestes três métodos, o pessoal de contato tem uma certa previsão do que pode acontecer em uma dada situação interacional, mesmo que não seja possível simular, dramatizar ou transformar em roteiro todos os prováveis acontecimentos. Ainda segundo Goffman (1959), deve-se exigir dos atores, que, para o bem da equipe, se preparem antecipadamente para prováveis contingências, para que ajam com prudência e circunspeção ao representar o espetáculo.

Para Gibson (2004), a teoria da aprendizagem social apresenta elevado potencial para contribuir no desenvolvimento da *performance* dos recursos humanos no ambiente organizacional. Diante disto, acredita-se que programas de treinamentos baseados nas teorias de aprendizagem social, possam levar as empresas varejistas a bons resultados, desde que os modelos sejam escolhidos e/ou treinados de forma cuidadosa, de maneira a transmitirem para os demais a maneira correta de ação (comportamentos aceitos pela organização) para a execução das atividades. Ao treinar os indivíduos por meio da simulação de situações ou por meio da dramatização, por exemplo, os funcionários terão condições de observar os comportamentos uns dos outros em situações que podem ser tidas como adequadas ou não nas interações com os clientes e assim, aprenderem quais os comportamentos mais adequados poderão ser adotados em certas ocasiões.

Assim, defende-se neste ensaio que, uma forma de treinar os vendedores, que parece eficiente, é por meio da influência de modelos (aprendizagem social). Os modelos, conforme foi observado anteriormente, podem auxiliar na aprendizagem dos funcionários de linha de frente. Porém, é necessário que, caso o modelo a ser seguido seja escolhido pela organização, este não deve ser escolhido de forma aleatória. Em outras palavras, ele deve apresentar os comportamentos que sejam percebidos como os mais prováveis de alcançar os objetivos, ou seja, o aumento das vendas e, se possível, a fidelização do cliente.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) o vendedor, se bem treinado, será capaz de controlar as interações com os clientes de uma maneira profissional aumentando os resultados de satisfação do cliente e diminuindo a frustração do prestador de serviços. Dessa forma, acredita-se que se o modelo tiver conhecimentos acerca das estratégias e táticas do gerenciamento de impressões e se as bem utilizar, este modelo poderá proporcionar maiores chances de sucesso àqueles que adotarem os seus comportamentos.

Nessa perspectiva, Durão (2005), constatou em sua pesquisa que o uso de ferramentas de gerenciamento de impressões agrega valor à prestação dos serviços oferecidos pelo empreendimento. Por intermédio da observação do contato entre os hóspedes e funcionários de linha de frente, ficou demonstrado o quanto as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões são importantes e afetam a percepção de qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

Diante do exposto anteriormente, leva-se a crer que muitas das estratégias e táticas de gerenciamento de impressões apresentadas no início deste trabalho podem ser aplicadas à realidade das organizações varejistas. Argumenta-se, portanto que o funcionário de contato de posse destes conhecimentos juntamente com um treinamento adequado e supervisão direta, terá a possibilidade de aprender essa nova técnica de abordagem a clientes.

## 5 Considerações Finais

Com o contínuo aumento da concorrência entre as organizações de varejo, o profissionalismo deve sobrepor o amadorismo, pois só assim estas organizações terão uma chance de se manterem no mercado. Dessa forma, o treinamento em gerenciamento de impressões é apresentado como forma de suprir uma carência na qual os funcionários de contato apresentam, especialmente no que se refere à utilização direta e eficiente das estratégias e táticas de GI. Além da contribuição no desenvolvimento dos funcionários, maximização da qualidade do atendimento e manutenção da satisfação do cliente.

Dessa forma, como foi mencionado no início deste artigo, pesquisas indicam que as pessoas representam um papel muito importante nas organizações atualmente. Elas são consideradas fonte de vantagem competitiva. Portanto, maior ênfase as organizações devem dar a elas, no intuito de retê-las e prepará-las continuamente para que estejam aptas a responder às mudanças do ambiente.

O treinamento em gerenciamento de impressões como forma de aprendizagem foi sugerido neste ensaio como uma maneira de auxiliar as organizações a alcançarem vantagem competitiva por meio dos seus capitais humanos. Ênfase é dado ao treinamento relacionado à aprendizagem individual como uma busca de retenção do conhecimento de forma duradoura, ao contrário daqueles tipos de treinamentos que são apenas informacionais e que não procuram a mudança do comportamento do funcionário em prol da organização e de seus clientes.

É válido salientar que o ensaio procurou chamar a atenção para o treinamento em gerenciamento de impressões na tentativa de instigar pesquisas futuras em relação ao tema tratado. De modo geral, o estudo contribuiu para uma melhor compreensão dos construtos administração da impressão, aprendizagem e treinamento na realidade brasileira.

## 6 Referências

- ADLER, Ronald B. e TOWNE, Neil. **Comunicação Interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- BANDURA, A. **Social Learn Theory**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1977.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1998.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOLINO, M.C.; TURNLEY, W.H. Measuring Impression Management in Organizations: a scale development based on Jones and Pittman taxonomy. **Organizational Research Methods**, Vol. 2, pp. 187-206, April, 1999;
- CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- DEAUX, Kay; WRIGHTMAN, Lawrence. **Social Psychology**. Califórnia: 1988.
- DE BENI, Michele; BOMASSAR, Roberta; GROSSELE, Luigi. **Psicologia e Sociologia**: curso introdutório. São Paulo: Paulus, 2004.
- DRORY, A.; ROMM, C. T. **The definition of organizational politics**: A review. *Human. Relations*, 43(1).1990.
- DURÃO, André Falcão. **Gerenciamento de Impressões em Encontros de Serviços de Alto Contato: um estudo na área de hospitalidade na região metropolitana do Recife**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação. Universidade Federal de Pernambuco, Recife: 2005.

- DUTRA, Joel; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa no setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n.1, p. 161-176, 2000.
- FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo, P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- GARDNER, William L. **Lessons in Organizational Dramaturgy: the art of impression management**. *Organizational Dynamics*. 21,1992.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.; KONOPASKE, Robert. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- GIBSON, Sharon K. Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. **Advanced in Developing Human Resources**, 6(2), p. 193-210. Sage: Thousand Oaks, 2004.
- GIDDENS, Anthony. **Sociology**. Cambridge: 2005.
- GIL, ANTÔNIO C. **Administração de Recursos Humanos: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petropolis: Vozes, 1985.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KING, Ronald H.; BOOZE, Martha. Sales Training and Impression Management. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. August/1986.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEARY, Mark R. *Self-Presentation: impression management and interpersonal behavior*. Boulder: Westview Press, 1996.
- LEATHERS, Dale G. Leathers. **Impression Management Training: Conceptualization and Application to Personal Selling**. *Journal of Applied Communication Research*. Fall, 1988, 16(2), 126-145.
- LEVY, MICHAEL e WEITZ, BARTON A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOIOLA, Elizabeth; NÉRIS, Jorge Santos ; BASTOS, Virgílio Bittencourt. **Aprendizagem em Organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARC, Edmond; PICARD, Dominique. **A Interação Social**. Porto: Rés, [1992?]
- MENDONÇA, J. Ricardo C. de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia Vieira. **Gerenciamento de Impressões, Comunicações e Ações Simbólicas como Elementos Facilitadores na Gestão de Processos de Mudança Organizacional**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 1999, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**
- \_\_\_\_\_, J. Ricardo C. de. **O Estudo do Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral sobre o tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Organizações, Cultura e*

- Desenvolvimento Local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.
- \_\_\_\_\_, J. Ricardo C. de; FACHIN, Roberto Costa. **O Teatro das Interações Sociais nas Organizações**: fases do gerenciamento de impressões na perspectiva dramaturgica. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.Org), v.4, n.4, set/dez, 2006.
- MICHENER, Andrew ; DeLAMATER, John D.; MYERS, Daniel J. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MYERS, David G. **Psicologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- NAHAVANDI, Afsaneh; MALEKZADEH, Ali R. **Organizational Behavior**: the person-organization fit. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RALSTON, Steven M. e KIRKWOOD, William G. The trouble with applicant impression management. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 13, No 2, p. 190-207, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- \_\_\_\_\_. e DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROSENFELD, Paul; GIACALONE, Robert A.; RIORDAN, Catherine A. **Impression management** building and enhancing reputations at work. London: Thomson Learning, 2002.
- \_\_\_\_\_. Impression management, fairness and the employment interview. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: jun, 1997.
- SCHLENKER, Barry R. **Impression Management**: the self-concept, social identity, and interpersonal relations. Monterey: Brooks/Cole, 1980.
- WORCHEL, Stephen; COOPER, Joel e GOETHALS, George R. **Understanding social psychology** – USA: Brooks/ Cole Publishing Company, 1990.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

---

<sup>i</sup> Em serviços a qualidade é percebida pelo consumidor, por meio da confirmação ou desconfirmação das expectativas em relação ao serviço.

<sup>ii</sup> Considera-se pessoal de contato todas as pessoas que interagem diretamente com o cliente.