

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIO WAGNER BIGIO DE OLIVEIRA

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: UM ESTUDO SOBRE A SUA
ADOÇÃO EM UM AMBIENTE INTERNO PÚBLICO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DA CIDADE DE LAGOA DOS GATOS-PE.

CARUARU
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIO WAGNER BIGIO DE OLIVEIRA

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: UM ESTUDO SOBRE A SUA
ADOÇÃO EM UM AMBIENTE INTERNO PÚBLICO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DA CIDADE DE LAGOA DOS GATOS-PE.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito complementar para a obtenção
do grau de bacharel em administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Clementino de Souza.

CARUARU 2014

Catálogo na fonte:
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

O48g Oliveira, Antônio Wagner Bigio de.
Gerenciamento de impressões: um estudo sobre sua adoção em ambiente interno público da Prefeitura Municipal de Lagoa dos Gatos - PE. / Antônio Wagner Bigio de Oliveira. - Caruaru: O Autor, 2014.
110f.; il.; 30 cm.

Orientadora: Denise Clementino de Souza
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.
Inclui referências bibliográficas

1. Comportamento organizacional. 2. Impressões - gerenciamento. 3. Administração pública – Lagoa dos Gatos - PE. I. Souza, Denise Clementino. (Orientadora). II. Título.

658CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-66)

ANTÔNIO WAGNER BIGIO DE OLIVEIRA

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES: UM ESTUDO SOBRE A SUA
ADOÇÃO EM UM AMBIENTE INTERNO PÚBLICO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DA CIDADE DE LAGOA DOS GATOS-PE.

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 19 de agosto de 2014

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Denise Clementino de Souza.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Profa. M.Sc. Myrna Suely Silva Lorêto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Ao meu Querido Deus e a minha querida mãe, pelo amor, carinho e dedicação incondicional durante toda a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu poderoso Deus em sua infinita virtude e a sua santa e digníssima mãe, Nossa Senhora, por ter em todo o momento me ajudado a ter paciência e coragem na realização desse trabalho e também em todos os momentos de minha trajetória acadêmica, amenizando e mostrando caminhos virtuosos a seguir. Agradeço infinitamente a toda luz e proteção

À minha família, a responsável por toda a minha caminhada, que sempre foi fonte de motivação e força para que eu alcançasse todos os meus sonhos, dos mais complexos aos mais simples, em especial aos meus pai, Bartolomeu (*In Memoriam*), o qual dedico essa realização, uma vez que, era o seu sonho me ver formado, à minha querida mãe Lourdes, aos meus adoráveis anjos e avós, Marleuza, Adalto e Maria José e à minha irmã Valéria, obrigado pelo amor, por compartilharem comigo tantos momentos e acreditado em mim quando ninguém já não acreditava. Dedico a vocês não só este projeto como também a minha vida.

Também sou inteiramente grato a todos os meus familiares, tios, primos, toda a família Bigio que não mediram esforços para me auxiliar nessa caminhada, me dando todo o suporte e incentivo para galgar os meus objetivos.

À minha orientadora e amiga, Profa. Dra. Denise Clementino de Souza, pela sua paciência e atenção para comigo e para a concretização do projeto, dedicando sempre do seu valioso tempo para me orientar em cada parte desse trabalho, me estimulando e me dando total liberdade para o desenvolvimento da minha capacidade criativa. Obrigado por ter sido o espelho que eu precisava em todos os momentos. Minha admiração e respeito só aumentaram depois da realização deste trabalho.

Aos meus amigos e irmãos de graduação, Jordana, Tayná, Kelly, Lucimário, Paulo e João Henrique que sempre estiveram ao meu lado me dando força, motivação, muitas alegrias, tornando toda a caminhada acadêmica um universo de trocas e aprendizado. Aos meus melhores amigos, Tarcísio e Napoleão. Obrigado pela presença, pela mão e sustentação, pelas lágrimas e sorrisos, por tudo que vocês me ajudaram a enxergar e lutar. Sem vocês, não teria o menor sentido ou a menor graça. Amo vocês.

A todos os meus colegas de trabalho, em especial a meu chefe e amigo Arthur Soares, à sua mãe Verônica Soares e a meu grande espelho, a eterna professora Denise Rodrigues pela paciência e compreensão, por todo apoio e dedicação para comigo. Serei grato eternamente a todos vocês.

A todos os professores pelas trocas de conhecimento e aprendizado. Desde já agradeço também à banca julgadora pela disposição e atenção para com o meu trabalho.

E por fim, a todos que de algum modo colaboraram para a realização deste trabalho, como todos os respondentes que disponibilizaram alguns minutos do seu tempo para responder aos questionários e a entrevista, pois, sem a amostra, eu não conseguiria atingir o objetivo proposto.

O mundo do qual fiz e faço parte se consubstanciou no mais extraordinário palco de arte, no qual lutei e interpretei sonhos e conquistas, a fim de, um dia, alcançar meus mais almejados papéis. Hoje agradeço a todos àqueles atores que dividiram comigo as mais belas performances da vida e à plateia que dos seus lugares me enviavam os aplausos que me mantiveram de pé. Meus agradecimentos. (Wagner Bigio).

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma acontece o gerenciamento de impressões em uma esfera organizacional pública, especificamente na Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos. Para fundamentar o estudo, foi feita uma revisão bibliográfica sobre o gerenciamento de impressões, seu histórico, seu aspecto dramático, incluindo fatores de interação, comunicação e influência. Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem de natureza qualitativa e quantitativa. A amostra qualitativa é composta por 8 entrevistados. A quantitativa é composta por 38 respondentes. Ambas as amostras se buscou avaliar a série de comportamentos empreendidos, bem como as suas estratégias de gerenciamento de impressões, sendo tanto a entrevista, quanto o questionário de pesquisa, elaborados a partir dos 44 itens propostos por Jones e Pittman (1982). A realização da coleta dos dados foi mediante a aplicação de entrevista semiestruturada e de questionários *surveys* estruturados, com escala Likert de concordância de cinco pontos. A análise e o diagnóstico dos dados qualitativos foram realizados por meio da transcrição das falas dos entrevistados, já os quantitativos foram realizados por meio da construção de tabelas no Microsoft Excel. Os resultados apontam que o gerenciamento de impressões ocorre, principalmente, sob a forma de estratégias de autopromoção e insinuação. As estratégias de intimidação e suplicação, são as menos utilizadas pelos membros da organização. A estratégia de exemplificação, apesar de se encaixar numa dimensão estratégica de GI, tida como positiva, também é menos utilizada sob a perspectiva de uma esfera pública de organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de Impressões; Organização Pública; Lagoa dos Gatos; Comportamento organizacional; Estratégias de gerenciamento de impressões.

ABSTRACT

The present study aimed to examine how impression management happens in a public organizational level, specifically in the Municipality of Lagoa dos Gatos. To support the study, a literature review was made on impression management, its history, its dramaturgical aspect, including interaction, communication and influencing factors. This work it is a descriptive study with qualitative approach and quantitative. The qualitative sample is composed by 8 respondents. Quantitative consists of 38 respondents. Both samples were sought to evaluate the range of behaviors undertaken, as well as their strategies for managing impressions, being both the interview and the survey questionnaire, developed from the 44 items proposed by Jones and Pittman (1982). The completion of data collection was by applying semi-structured interviews and structured questionnaires surveys with Likert agreement scale of five points. The analysis and diagnosis of the qualitative data were performed using the transcription of the interviews, the quantitative already been performed through the construction of tables in Microsoft Excel. The results indicate that impression management occurs primarily in the form of self-promotion strategies and insinuation. The strategies of intimidation and supplication, are the least used by organization members. The strategy of exemplification, despite a strategic fit dimension of GI, taken as positive, it is also used less from the perspective of a public sphere of organization.

Keywords: Print Management; Public Organization; Lagoa dos Gatos; Organizational behavior; Impression management strategies

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (4) – Gênero	61
Figura 2 (4) – Idade	62
Figura 3 (4) – Estado Civil	63
Figura 4 (4) – Escolaridade	63
Figura 5 (4) – Função	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (2) – Estratégias de Gerenciamento de Impressões	41
Quadro 2 (2) – Estratégias diretas e assertivas de GI organizacional	41
Quadro 3 (2) – Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressões	43
Quadro 4 (2) – Táticas Diretas e Defensivas de GI Organizacional	45
Quadro 5 (2) – Ações de Comunicação organizacional	50
Quadro 6 (4) – Detalhamento do período da coleta de dados	58
Quadro 7 (4) – Apanhamento Geral das Estratégias Presentes na Organização	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (4) – Estratégia de Autopromoção (Grupo Subordinado)	66
Tabela 2 (4) – Estratégia de Autopromoção (Grupo Superior)	67
Tabela 3 (4) – Estratégia de Insinuação (Grupo Subordinado)	70
Tabela 4 (4) – Estratégia de Insinuação (Grupo Superior)	71
Tabela 5 (4) – Estratégia de Exemplificação (Grupo Subordinado)	73
Tabela 6 (4) – Estratégia de Exemplificação (Grupo Superior)	74
Tabela 7 (4) – Estratégia de Intimidação (Grupo Subordinado)	77
Tabela 8 (4) – Estratégia de Intimidação (Grupo Superior)	78
Tabela 9 (4) – Estratégia de Suplicação (Grupo Subordinado)	81
Tabela 10 (4) – Estratégia de Suplicação (Grupo Superior)	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. – Artigo

GI – Gerenciamento de Impressões

LIMQ – Leader Impression Management Questionnaire

SDR – Social Desirable Responding

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES.....	23
2.1.1 Processo Histórico do Gerenciamento de Impressões.....	26
2.1.2 Perspectiva Dramatúrgica Sobre GI.....	29
2.1.3 O GI como Processo de Influência.....	32
2.2. ENFOQUE ESTRATÉGICO E TÁTICO EM GI.....	35
2.2.1 Estratégias de Gerenciamento de Impressões.....	37
2.2.2 Táticas de Gerenciamento de Impressões.....	42
2.3 GESTÃO PÚBLICA E O GI.....	45
2.4 GI E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	48
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.2 TRABALHO DE CAMPO	55
3.3 COLETA DE DADOS	56
3.4 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS	58
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	60
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	61
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	61
4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DE GI	65
4.2.1 Estratégia de Autopromoção	65
4.2.2 Estratégia de Insinuação	69
4.2.3 Estratégia de Exemplificação	72
4.2.4 Estratégia de Intimidação	76
4.2.5 Estratégia de Suplicação.....	80
4.3 RESULTADOS GERAIS.....	84
5 CONCLUSÕES.....	86
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	89
5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	89
5.5 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	90
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	99
APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA SOBRE GI	103

APÊNDICE C – TABELA ESTRATÉGIAS DE GI – GRUPO SUBORDINADOS	
.....	105
APÊNDICE D – TABELA ESTRATÉGIAS DE GI – GRUPO DE SUPERIORES	
.....	108

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como intuito analisar o uso do gerenciamento de impressões sob a ótica do ambiente interno público, buscando entender melhor sobre o tema em questão (uma vez que é um tema pouco explorado), sua importância nos dias atuais e o quanto as organizações se utilizam deste meio para garantir uma comunicação eficaz. As questões supramencionadas serão explicadas tomando como base principal a taxonomia apresentada por Jones e Pittman (1982) e está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo é apresentada a introdução ao estudo por meio do problema e da pergunta de pesquisa, bem como dos objetivos, e das suas justificativas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Deaux e Wrightsman (1988, p. 81), “o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada tem sido chamado de gerenciamento de impressões”.

Esse processo diz respeito às várias maneiras por meio das quais as pessoas se utilizam a fim de controlar as impressões que os outros indivíduos têm delas em relação a seus comportamentos, motivações, sua moral e atributos pessoais, a exemplo da confiança, inteligência e potencial futuro (ROSENFELD, 1997).

Neste sentido, conforme Rosenfeld (1997), sob a perspectiva de gerenciamento de impressões, pode-se afirmar que uma das motivações básicas dos indivíduos, tanto pertencentes a uma organização ou não, é serem percebidos por outros de uma maneira favorável, ou seja, positiva, evitando assim, uma imagem distorcida.

Robbins (1999) define o gerenciamento de impressões como o processo pelo qual indivíduos tentam controlar a impressão que outros fazem a seu respeito.

No entanto, por mais que o entendimento sobre o gerenciamento de impressões tenha surgido segundo uma ótica individual, no campo da sociologia, através da perspectiva dramaturgica proposta por Erving Goffman, pretende-se entendê-la, neste trabalho, também segundo um aspecto organizacional, pois, como aponta Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999), o entendimento acerca do gerenciamento de impressões

deve ser não apenas como um processo desenvolvido para controlar as impressões de indivíduos sobre outros, mas também como possíveis comportamentos voltados para a criação de impressões positivas, ou seja, imagens eficazes de grupos e de organizações no aspecto geral sobre seus determinados públicos.

Snider e Copeland (1989) salientam que as próprias organizações estão inseridas em processos de gerenciamento de impressões. E isso é justificável, na medida que, sabe-se que mais do que nunca, nos dias atuais, as organizações necessitam apresentar-se em conformidade ao meio em que elas atuam e isso fica claro na observação de Brown (1994), a qual destaca que as organizações fazem parte de um meio social do qual elas sofrem dependência e necessitam ter um *status* legítimo para obter maiores chances de atuar neste meio.

DiMaggio e Powell (1991), por sua vez, consideram que existe uma enorme capacidade de influência das organizações sobre o ambiente técnico e o ambiente institucional na busca de legitimação. No entanto, vale salientar que estes processos de dependência e de influência não estão somente presentes na interação organização-meio, mas também em seu ambiente interno, na medida que se identifica as várias interações sociais que ocorrem neste entre os indivíduos.

Como salientam Meyer e Rowan (1992), as organizações são direcionadas para incorporar práticas e procedimentos “institucionalizados”, ou seja, valores e padrões definidos previamente que são adotados na busca de legitimidade, na busca de serem acolhidas e compreendidas positivamente pelos seus públicos.

A perspectiva institucional enfatiza a importância dos valores externos na construção da imagem da organização, essa perspectiva pressupõe que o ambiente consegue oferecer, através de visões mais ou menos partilhadas, informações quanto a como as organizações deveriam se parecer e de como deveriam se comportar (HATCH, 1997).

No entanto, a organização só conseguirá construir uma imagem eficaz e condizente, com a utilização de uma comunicação bem elaborada, na qual são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir determinada imagem ou impressão. De acordo com Alvesson (1990), o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um retrato, ou seja, uma descrição, com certo apelo, de uma

organização para vários públicos – empregados, consumidores, acionistas, governo etc. e posicioná-la de um modo positivo, uma vez que, as corporações têm de sobreviver em ambiente crescentemente complexo e politizado, significando assim, que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado.

Vale salientar que o tipo de gerenciamento sugerido anteriormente por parte das organizações, é um gerenciamento que condigam com a realidade de fato, uma vez que, é certo que muitas formas de gerenciamento de impressões são usadas de maneira desonesta, porém outras envolvem a apresentação honesta e acurada dos atributos de sujeitos e organizações. Conforme Grove e Fisk (1989), as atuações ou performances empreendidas pelos indivíduos podem ser tanto “sinceras”, no caso do ator considerar ou acreditar em sua atuação, quanto “cínicas”, quando a atuação é vista pelo ator apenas como um meio para atingir um determinado fim.

Esse tipo de atuação cínica no qual a ação empreendida pela organização é vista apenas como um meio para atingir algum fim, refletindo uma racionalidade puramente instrumental, não são observadas apenas em organizações privadas, pelo contrário, estruturas públicas também se utilizam de um tipo de impressão “cínico”, no sentido de não cumprirem com suas devidas obrigações e mesmo assim ampliam a ideia de “provedoras do bem-estar social”. Como mostra Peres (1987), o serviço público caracteriza-se pelos serviços prestados através das organizações mantidas pelo estado e estas têm o objetivo de proporcionar, ampliar e defender o bem comum, atendendo as necessidades básicas e secundárias de todos os homens de uma sociedade.

Pfeffer e Salancik (1978) destacam que as organizações consomem recursos da sociedade, e a sociedade, por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das atividades das organizações. Neste sentido, percebe-se que as organizações públicas também são avaliadas e questionadas pela sociedade, através do poder político que esta tem no momento de exercer o direito do voto.

A Prefeitura Municipal da cidade de Lagoa dos Gatos – PE, encaixa-se neste tipo de organização tendo em vista a sua obrigação para com a sociedade lagoense, no sentido de oferecer e prestar o bem público. Como destaca Habermas (1984, p.14), “o

Estado é o poder público. Ele deve o atributo de ser público à sua tarefa de promover o bem público, o bem comum de todos os cidadãos”.

Dessa forma podemos perceber que todas as organizações públicas fazem parte do estado, por sua vez, têm a tarefa de promover o bem público a todos os cidadãos. Aquelas, por sua vez, também contam com o direito de se utilizar de táticas de gerenciamento de impressão, como forma de expor a imagem para os seus cidadãos-clientes.

De acordo com Deaux e Wrightsman (1988), ao escolher qual aspecto do próprio eu apresentar em determinada situação específica, um indivíduo pode estar escolhendo entre autoimagens que correspondam com a sua verdade em vias de fato.

Portanto, adaptando-se o pensamento de Deaux e Wrightsman (1988) para uma esfera organizacional, pode-se dizer que o estereótipo de que todas as organizações públicas se utilizam essencialmente de gerenciamento de impressões cínicos, pode ser um grande equívoco, pois como ressalta Rosenfeld (1997), entender os comportamentos de gerenciamento de impressões como inerentemente manipulativos ou desonestos é algo excessivo.

A taxonomia apresentada por Jones e Pittman (1982), torna-se algo de grande ajuda, uma vez que pode ser considerada como sendo uma das principais conjecturas para explicar o comportamento dos indivíduos mediante o gerenciamento de suas impressões. Os indivíduos, segundo Jones e Pittman (1982), podem adotar estratégias de gerenciamento de impressões de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena.

Vale salientar que a taxonomia apresentada por Jones e Pittman (1982) foi posteriormente adaptada por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) para o nível organizacional de análise, afim de ampliar os entendimentos acerca do gerenciamento de impressões em escala holística. Algo de grande valia, tendo em vista a importância do entendimento do tema sob uma dimensão organizacional, levando em consideração o caráter institucional do trabalho.

Neste sentido, mediante ao que fora abordado, este estudo tem como diretriz a seguinte problemática de pesquisa: **De que forma acontece o Gerenciamento de**

impressões em uma esfera organizacional pública, especificamente na Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Aqui serão expostos os objetivos gerais e específicos, consecutivamente, para explicitar qual o propósito desse estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma acontece o Gerenciamento de impressões em uma esfera organizacional pública, especificamente na Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analisar os comportamentos de GI emitidos pelos atores pertencentes à organização;
2. Investigar as possíveis formas de atuações ou performances empreendidas pelos indivíduos da organização;
3. Identificar as estratégias de gerenciamento de impressões utilizados na organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Gerenciamento de impressões mostra-se como um assunto que vem gradativamente obtendo um espaço maior, em termos de discursão na literatura comportamental mundial durante a última década e um assunto de extrema importância no que tange os estudos sobre as interações sociais. Cooper e Argyris (2003, p. 47), corroboram com esta assertiva ao afirmarem que “a administração de

impressões tem-se tornado parte cada vez mais importante na teoria, na pesquisa e na prática comportamental”.

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p. 4), Também denotam a extrema importância do tema, como pode ser evidenciado a seguir:

Nós gerenciamos impressões de muitas maneiras diferentes – o que fazemos, como fazemos, o que dizemos, como nós dizemos, a mobília e o arranjo de nossos escritórios e a nossa aparência física – das roupas e maquiagem que usamos a comportamentos não-verbais, tais como expressões faciais e postura. Todos estes comportamentos, de algum modo, podem ajudar a definir quem e o que nós somos. Eles transmitem uma identidade e o que nós queremos e esperamos das outras pessoas.

Ainda segundo os autores Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002) estudos sobre o gerenciamento de impressões podem ser identificados nos campos da sociologia, gestão, comportamento organizacional, psicologia social, comunicação e ciência política, dentre outros.

De acordo com Gardner e Paolillo (1999), os pesquisadores têm, mesmo que de forma considerável, conseguido adaptar a teoria de gerenciamento de impressões, a partir da psicologia social, para uma aplicação no ambiente organizacional, tratando-se de uma proposição mais holística de análise que contempla os estudos organizacionais.

Porém, apesar da crescente adaptação do tema, é na literatura organizacional que se identifica uma maior acentuação na ausência de estudos e textos científicos sobre o gerenciamento de impressões e, em especial, ao se considerar o gerenciamento de impressões dentro do contexto nacional.

Contribuindo com a afirmação supramencionada, Gardner e Marinko (1988) sobrelevam que poucos pesquisadores têm enfatizado os processos de Gerenciamento de Impressão (GI) dentro do contexto organizacional. Observa-se que esse fenômeno se acentua ainda mais no contexto brasileiro.

Ainda sobre os déficits sobre a exploração e ênfase dada ao tema, Rao, Schmidt e Murray (1995) corrobora no sentido de afirmar que ainda existem deficiências na compreensão do papel do GI como um processo de poder e de influência social.

Sendo assim, este trabalho procura oferecer uma contribuição, no sentido de ajudar na diminuição da lacuna existente, buscando o melhor entendimento do processo de gerenciamento de impressões como um meio de influência nas organizações, enfatizando a esfera pública organizacional, pois, apesar de existir um volume considerável de produção acadêmica no exterior quanto ao gerenciamento de impressões relacionado a variados temas da realidade organizacional, tais como entrevistas de emprego, liderança, qualidade em serviços, dentre outros, o estudo do gerenciamento de impressões especificamente sob uma dimensão pública e ainda mais brasileira, parece merecer maiores estudos.

Este estudo pretende contribuir para o enriquecimento da literatura especializada, na medida que traz o gerenciamento de impressão sob uma roupagem pública de gestão, bem como servir de base e referencial para futuros estudos sobre o gerenciamento de impressões em organizações públicas brasileiras. Acredita-se que os resultados obtidos com este trabalho poderão constituir-se numa das fontes de material didático para cursos de graduação ligados à área de gestão.

Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados da pesquisa proporcionem subsídios para a tomada de decisão dos gestores da Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos-PE, oferecendo uma visão clara do processo de GI, sua importância e sua influência entre o prefeito, os secretários, seus subordinados diretos e outros membros da organização. Como os processos de gerenciamento de impressões são observados em praticamente todas as situações de interação social, acredita-se que as informações compartilhadas neste trabalho, constituirá um subsídio para o entendimento do tema abordado em outras organizações do setor público, uma vez que, as estruturas públicas se assemelham no quesito de sua gestão.

Nas próximas sessões será apresentado o segundo capítulo, o qual abordará o referencial teórico para entendimento aprofundado deste trabalho, logo após, o terceiro capítulo, o qual tratará dos aspectos metodológicos para a pesquisa, o quarto capítulo, por sua vez, tratar-se-á das análises de dados pertinentes ao resultado da pesquisa em campo, e por fim, o quinto capítulo o qual abordará as considerações finais do trabalho.

Capítulo 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo esboçará os principais alicerces teóricos que compõem esta pesquisa, contendo uma revisão da literatura necessária para um completo entendimento deste trabalho. O presente capítulo inicia-se com uma explanação sobre o gerenciamento de impressão, o qual abordará, por meio de subtópicos, o seu histórico e seu entendimento sob uma perspectiva dramaturgica, posteriormente seu enfoque sob uma ótica estratégica e tática, logo adiante, será explanado sobre o setor público. Por fim será abordado sobre a comunicação nas organizações.

2.1 O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES (GI)

As relações interpessoais e as interações sociais são a essência da vida em sociedade. Conviver com outras pessoas no trabalho, na escola, ou em casa, em muitas fases da vida, não dispõe de um “guia” de como se deve se portar diante das diversas situações. A cada dia torna-se mais importante entender quem está desenvolvendo papéis, como agir diante das interações e por que outras pessoas estão fazendo certas atividades (ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 2002).

Segundo Schelenker (1980) o GI é definido como os diversos comportamentos que os indivíduos realizam a fim de proteger sua autoimagem, influenciar a forma como elas são percebidas por pessoas significantes, ou os dois.

Os indivíduos são componentes de diversos contextos e as práticas de gerenciamento de impressões diariamente são utilizadas por estes componentes por diversos motivos. “Quase todas as ações podem ter algum significado social que tem implicações para o que a pessoa parece ser e como ela deve ser tratada” (SCHLENKER, 1980, p.5).

Corroborando com a assertiva supracitada, Cooper e Argyris (2003), vão detalhar que o GI refere-se às várias maneiras como cada indivíduo tenta controlar as impressões que outros têm deles, seus comportamentos, suas motivações, seu código moral e atributos pessoais como habilidade, confiabilidade e potencial futuro.

Apesar do entendimento de gerenciamento de impressões ter se iniciado no enfoque individual, atualmente, organizações têm adotado a prática afim de aprimorar

suas relações e comunicação. Para Schlenker (1980), o gerenciamento de impressões pode ser usado pelas organizações para retratar estruturas e ações de modos pretendidos para obter endosso e suporte.

Cooper e Argyris (2003, p. 43) salientam que “teóricos, pesquisadores e profissionais das organizações cada vez mais têm reconhecido a importância da administração de impressões (também chamada de auto-apresentação), como modelo explicativo para uma vasta gama de fenômenos organizacionais”.

De acordo com Alvesson (1990) o objetivo do gerenciamento da impressão é produzir um “retrato”, com certo apelo, de uma organização para vários públicos - empregados, consumidores, acionistas, governo, etc. - e posicioná-lo de um modo positivo de maneira que:

O fato de que as corporações têm que sobreviver em ambiente crescentemente complexo e politizado, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer as leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas a ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minorias, empregados etc., devem também ser satisfeitos (ALVESSON, 1990, p.384).

Como mostram Mohamed, Gardner, Paolillo, (1999), líderes organizacionais e seus principais representantes se envolvem em processos de gerenciamento de impressões por acreditarem que esse tipo de gerenciamento irá melhorar as relações da organização com seu público-alvo.

Torna-se necessário enfatizar que Existe um *linking* entre o comportamento individual e o organizacional, pois o conjunto dos representantes internos formam a construção de ações organizacionais e essa interação “não é apenas desejável como também necessário, pois alguns comportamentos organizacionais são na verdade um comportamento individual” (STAW, 1991 *apud* MOHAMED, GARDNER, PAOLILLO, 1999, p.127).

Desta forma, procura-se entender que o gerenciamento de impressões sob a dimensão organizacional, trata-se do conjunto das diversas práticas de GI, desempenhadas pelos indivíduos que pertencem a organização. Como mostram Dutton e Dukerich (1991), o GI organizacional se apresenta de extrema importância, visto que, as ações desempenhadas para alocar recursos e modificar tarefas e atribuições

personais podem reforçar ou transformar a identidade da organização e isso se dá através de esforços de indivíduos que integram a organização.

Toda essa conjuntura que dá a forma e representa a organização, necessita mais do que nunca apresentar aspectos que se identifiquem com a identidade proposta pela organização. Argenti (1996) compreende a identidade organizacional como uma manifestação “visual” da imagem da organização. É como ela se apresenta, seja no logotipo corporativo, na papelada, nos uniformes dos seus representantes, nos edifícios, nos panfletos e na sua propaganda.

Fletcher (1992 *apud* ROSENFELD, 1997) vai dizer que enquanto alguns comportamentos de gerenciamento de impressões podem ser manipulativos, outros podem ser “autênticos”, isto é, o ator apresenta uma identidade que se aproxima de sua realidade de fato.

Ainda sobre a autenticidade dos processos de gerenciamento de impressões, Elsbach e Sutton (1992), por sua vez, procuram salientar que as ações controversas e possivelmente ilegais de membros das organizações podem levar a obtenção de endosso e suporte de constituintes-chave. Conforme os autores, membros das organizações podem desenvolver ações ilegítimas, e até ilegais, para obter a atenção da mídia e isso por sua vez, pode surtir os efeitos desejados.

Parece não existir, entre os autores na área, um consenso quanto ao grau de intencionalidade necessário para que se possa considerar um comportamento como “gerenciamento de impressões”. Para alguns autores o processo de gerenciamento de impressões precisa ser deliberado, quando é pretendida pelo indivíduo em relação a seu alvo. Sob outra perspectiva, alguns autores argumentam que a intencionalidade não é necessária para considerar qualquer comportamento como um ato de gerenciamento de impressões, tendo em vista que as pessoas irão formar impressões acerca do indivíduo emissor sem considerar a consciência ou a intenção deste ator em criar e enviar essas mensagens.

Tedechi e Reiss (1981, p.17 *apud* ORNSTEIN, 1989) apontam uma posição intermediária a estas duas perspectivas, quando ressaltam que “para ser considerado gerenciamento de impressões, o comportamento deve ter sido desempenhado com o propósito de influenciar impressões, mas o ator não precisa estar ciente desse propósito”.

Ainda sobre esta questão, Schneider (1981 *apud* LEARY, 1996), consegue traçar uma distinção entre essas duas formas de gerenciar as impressões, salientando que se deve fazer uma separação entre as impressões que um indivíduo quer que outros formem, o que é chamado de impressões calculadas, já as impressões que o indivíduo não tem a intenção que outros formem são chamadas, por sua vez, impressões secundárias.

Cooper e Argyris (2003) salientam que esta visão do gerenciamento de impressões como algo intrinsecamente falso, diminuiu gradualmente durante a última década. Nas palavras de Cooper e Argyris (2003, p. 47) “o pensamento atual entre a maioria dos teóricos é que os comportamentos de administração de impressões constituem, com frequência, componentes sinceros do comportamento social e organizacional”.

A seguir será apresentado o histórico do processo de gerenciamento de impressões, seus primeiros estudos e a importância atribuída ao tema desde as décadas passadas.

2.1.1 Processo Histórico do Gerenciamento de Impressões

Desde a infância, os indivíduos passam por processos de gerenciamento de impressões. Os comportamentos são moldados gradativamente pelos seus respectivos pais, que assumem no princípio a posição de gerenciadores dos comportamentos dos seus filhos. O lar é considerado o primeiro contexto social vivenciado pela criança é tido como a matriz social em que são aprendidos os primeiros comportamentos interpessoais (ARÓN, 1994).

É notório que as primeiras interações ocorrem com a família, ela é base da aprendizagem e dos possíveis gerenciamentos de impressões futuros dos indivíduos. Como denotam Mussen (1970), José e Coelho (1999), a aprendizagem é como uma mudança no comportamento ou desempenho em função das experiências obtidas.

Mussen (1970) lembra que, mesmo as influências familiares sendo relevantes no desenvolvimento da criança, não se deve menosprezar a influência de outros grupos e entidades sociais neste processo de formação dos comportamentos. A família é um

grupo primário. Secundário são os grupos de trabalho, estudo, instituições (ARÓN, 1994).

Percebe-se que as interações sociais exercem, desde cedo, o cerne de como irá se desenvolver os processos de gerenciamento de impressões dos indivíduos.

O biológico vai progressivamente, cedendo espaço de determinação ao social. A influência do meio social torna-se mais decisiva na aquisição de condutas superiores, como a inteligência simbólica. É a cultura e a linguagem que fornecem ao pensamento os instrumentos para sua evolução. O amadurecimento do sistema nervoso não garante o desenvolvimento de habilidades intelectuais mais complexas para que se desenvolvam, precisam interagir com ‘alimento cultural’, ou seja, linguagem e conhecimento. (GALVÃO, 1995, p. 40)

Joseph (2000) define a interação como a ação recíproca exercida pelos parceiros de uma troca, quando estão em presença uns dos outros. Corroborando com esta assertiva, Marc e Picard (1992) salientam que a interação pressupõe um *feedback*, co-presença ou face-a-face, o que distingue a interação da relação ou ligação, as quais não implicam em trocas necessariamente.

Ao discutirem a noção de interação social, Marc e Picard (1992, p. 9) destacam que:

Todo o encontro interpessoal supõe interagentes socialmente situados e caracterizados e desenrola-se num contexto social que imprime nele a sua marca e modelos que tornam a comunicação possível e asseguram a sua correção. (...) Não devemos entender essa marca como um simples efeito de determinação; trata-se de uma relação dialética. Pois, se a interação é o campo no qual as relações sociais se atualizam e se reproduzem, ela também constitui um espaço de jogo onde se podem introduzir a invenção e a mudança e onde, a cada instante, acontece de novo a ligação social.

Apesar de as interações e o gerenciamento de impressões ter suas origens traçadas desde a Grécia antiga “e também em seus contextos políticos posteriores, como no machiavellianismo, no qual se defendia o pensamento prévio da conduta visando os objetivos almejados” (LIMA, 2008, p.17), identifica-se, pois, que foi na década de 30 que sociólogos e psicólogos deram o enfoque a estes processos de interação humana e conseqüentemente ao entendimento deste processo pelo qual as pessoas nestas situações sociais buscam administrar seus comportamentos e atitudes no sentido de corresponder às impressões que estão tentando criar ou à imagem que estão tentando projetar para outros indivíduos.

Os conceitos e as pesquisas sobre o gerenciamento de impressões, ou auto-apresentação têm suas raízes na microsociologia, com os trabalhos de Erving Goffman e na psicologia social, representada pelos trabalhos de Edward Jones.

Marc e Picard (1992, p.6), ao discutirem a corrente histórica e os iniciadores dos estudos sobre a interação social, apontam que Erving Goffman “estabeleceu uma espécie de gramática dos ritos de interação que regem as relações sociais da vida cotidiana”.

Já para Tedeschi e Riess (1981), Edward Jones foi o primeiro psicólogo social a investigar, por meio de estudos de laboratório, os aspectos de auto-apresentação dos comportamentos sociais.

Porém é de extrema importância validar os trabalhos de ambos, para o sucesso da compreensão mais apurada do gerenciamento de impressão. Pesquisadores em geral, interessados em auto-apresentação, confessam que seria quase impossível conduzir os seus trabalhos sem contar com conceitos, teorias e pesquisas de ambas, sociologia e psicologia (LEARY, 1996).

Estudos posteriores, influenciados pelos trabalhos de ambos autores, tem sua significativa importância na contribuição e construção dos conhecimentos a respeito do gerenciamento de impressão. Estes trabalhos têm em comum os indivíduos estudados: pacientes de hospitais psiquiátricos diagnosticados com esquizofrenia (BIDWELL, 1969; PRICE, 1972; SHEAN, 1973).

Braginsky e Braginsky (1967), por exemplo, realizaram um estudo com o objetivo de analisar se pacientes que sofriam de esquizofrenia crônica poderiam desenvolver estratégias de gerenciamento de impressão no sentido de manipular os resultados de entrevistas de avaliação as quais eles eram submetidos. Os resultados permitiram que os autores concluíssem que os pacientes se apresentavam como saudáveis ou doentes conforme suas necessidades e objetivos.

Por sua vez, Barocas e Christensen (1968) utilizaram estudantes em uma pesquisa sobre desempenho acadêmico e propuseram que, independentemente das habilidades acadêmicas de cada um dos participantes, aqueles que sabiam administrar bem as suas impressões, tendo como exemplo a habilidade em gerenciá-las nos questionários aplicados durante a pesquisa, apresentariam pontuação média superior

aos maus gestores de impressão. Os resultados confirmaram essa percepção, apesar de não indicar especificamente quais eram as táticas empregadas pelos bons gestores de impressão.

É interessante ressaltar que apenas nos anos 80 o gerenciamento de impressões recebeu atenção de pesquisadores organizacionais. Especificamente no Brasil o tema começou a ser explorado e difundido no país há pouco tempo e encontra-se em crescente desenvolvimento. Corroborando com esta assertiva, Wood e Mitchell (1981) afirmam que no final da década de 1980 surgiram os primeiros trabalhos sobre gerenciamento de impressão ligados à área de negócios, mais especificamente lidando com a avaliação de desempenho de funcionários.

Como evidencia Bozeman e Kacmar (1997), as teorias e pesquisas recentes sobre GI, têm sugerido que uma significativa porção dos comportamentos dos indivíduos nas organizações é motivada pelo interesse em gerenciar impressões, em outras palavras, pelo desejo de ser percebido de determinados modos por outros.

Adiante, busca-se resgatar alguns dos elementos da abordagem de Erving Goffman para o estudo e a compreensão do fenômeno do gerenciamento de impressões. Apesar da importância também atribuída aos trabalhos de Edward Jones, conveniu-se utilizar apenas a perspectiva dramática, como fonte de maior entendimento a respeito do gerenciamento de impressões e suas implicações nas interações sociais.

2.1.2 Perspectiva Dramática Sobre GI

Muito da perspectiva contemporânea de dramaturgia é baseada nos trabalhos de Erving Goffman (1959, 1967, 1974), em particular seu livro *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959). Goffman examinou a estrutura de interação social que nasce quando as pessoas estão na presença de outras, para isso o mesmo empregou o modelo de comportamentos como performances teatrais, ou seja, se utilizou de um número de conceitos, comuns a produções teatrais, para descrever as propriedades da interação social e os diversos símbolos utilizados pelo indivíduo, chamado por ele de ator.

De acordo com Goffman (1959), o processo de gerenciamento de impressões é como uma forma de comunicação e de interação social. No seu modelo dramático, três elementos são identificados como essenciais para a apresentação teatral: o **palco**, o **ator** e a **platéia** (ou audiência).

Segundo Giacalone e Rosenfeld (1989) o estudo do gerenciamento de impressão ou auto-apresentação emprega uma metáfora teatral ou dramática para descrever a vida social. Sob esta perspectiva, as pessoas são nada mais que atores, interpretando e vivendo vários papéis, tentando agradar as audiências afim de conquistar os seus apoios moral, social e financeiro.

Goffman (1959) apresenta seis princípios dramáticos para a compreensão das interações: as *performances*, as equipes, as regiões e comportamentos regionais, os papéis discrepantes, as comunicações fora do personagem e, por fim, a arte de gerenciar as impressões.

“Toda atividade de um indivíduo que ocorre durante um período marcado pela sua contínua presença diante de um conjunto particular de observadores e que tem sobre estes, alguma influência é chamada de *performance*” (GOFFMAN, 1959, p.22).

Já as equipes de performances são segundo Goffman (1959) qualquer grupo de indivíduos que trabalham de forma cooperativa para desenvolver uma apresentação.

Para Goffman (1959), a dinâmica das interações sociais deve ser analisada dramaturgicamente e acontecem levando-se em consideração duas regiões com fronteiras delimitadas: as regiões de fachada (ou palco), onde ocorrem as performances e as regiões de fundo (ou bastidores), ambiente onde ocorre a incompatibilidade com a aparência, a impressão, promovida pela encenação.

Para Goffman (1959) um papel social corresponde à promulgação de direitos e deveres ligados a uma determinada situação social. Em qualquer equipe de *performance* o objetivo geral é o de manter a definição da situação que sua representação fomenta.

Ao discutir as comunicações fora do personagem, Goffman (1959, 167) afirma que:

Quando duas equipes se apresentam uma para a outra com propósitos de interação, os membros de cada equipe tendem a sustentar a linha na qual eles estão, a qual reivindicam ser; eles tendem a permanecer no personagem. (...) E, para assegurar que a comunicação seguirá pelos estreitos canais estabelecidos, cada equipe está preparada para ajudar a outra equipe, tácita e diplomaticamente, a manter a impressão que está se tentando criar.

Segundo Adler e Adler (1994), a dramaturgia de Goffman, propunha a existência de uma intencionalidade por trás do planejamento e da execução das *performances* dos indivíduos, os quais buscam obter a melhor impressão aos olhos dos outros, através do gerenciamento destas impressões.

Corroborando com Goffman, Schlenker (1980, p. 33), ao discutir a abordagem dramaturgica para a auto-apresentação (ou gerenciamento de impressão), aponta que:

Há numerosas semelhanças entre nossas vidas diárias e o teatro. Nós possuímos *scripts* que nos permitem saber o que esperar das situações. Nós desempenhamos papéis que simbolizam como nós desejamos parecer para outros. Nós selecionamos palavras, gestos, e acessórios para ilustrar nosso caráter da mesma maneira que um autor faz encarnando os personagens em uma peça. Há um proscênio onde nós estamos em contato com nossos associados. Uma boa *performance* pode trazer aplausos, elogios, aumentos salariais, estima e afeto. Uma *performance* pobre pode encerrar o espetáculo, trazendo críticas, rejeição, perda do trabalho, desrespeito e antipatia; nós poderíamos deixar o palco até mesmo pelo suicídio. Há os bastidores onde nós podemos relaxar e descontraír, longe das vistas da audiência.

É nos bastidores que os performáticos podem ser encontrados memorizando seus *scripts* ou ensaiando suas partes, para corrigir suas falhas. Este ambiente é separado do palco, pois se fosse permitido acesso à essa região, as audiências poderiam testemunhar comportamentos impróprios que não seriam utilizados perante a plateia.

Como pode ser identificado nas ideias de Schlenker (1980), a utilização da metáfora teatral, também pode ser adaptada para o nível organizacional de trabalho, tendo em vista as diversas interações que ocorrem neste meio. Como aponta Gardner (1992, p. 35) a “dramaturgia, ou gerenciamento de impressões, explica muito sobre o comportamento em ambientes organizacionais”. Sendo assim, essa analogia ajudará no entendimento maior das performances geradas em um ambiente público de trabalho, o qual é representado por um palco no qual diversas atuações serão desempenhadas através de um elenco, composto pelos atores que são os colaboradores da organização.

Neste sentido, identifica-se que os indivíduos dentro das organizações se utilizam de encenações, no intuito de garantir a concretização dos seus objetivos. Como denota Daft e Noe (2000), as pessoas podem se engajar em gerenciamentos de comportamentos com a finalidade de executar melhor as suas tarefas, o que pode beneficiar potencialmente a organização.

Esses comportamentos auto-gerenciados surtam os efeitos desejados e resultam no alcance de objetivos, os indivíduos participam constantemente de trocas de influência, cujo vetores movem-se sob as diversas direções no campo organizacional. Como destacam os autores Jones e Pittman (1982), Tedeschi e Melburg (1984, p. 53) “comportamentos de gerenciamento de impressões são claramente parte do processo de influência social”.

Dessa forma, apresentam-se a seguir algumas considerações sobre o processo de influência social, pois acredita-se que estas definições são de demais valia para o entendimento do gerenciamento de impressões como meio de exercer influência social, bem como servem para se visualizar de que forma o GI é entendido sob essa ótica de influência e conseqüentemente de poder para a concessão de objetivos.

2.1.3 O GI Como Processo de Influência

Diariamente as pessoas estão envolvidas em processos de influência, tendo em vista as diversas interações que o meio social proporciona. O gerenciamento de impressões, apresenta-se, por sua vez, como o instrumento utilizado para o ato de exercer esta influência. Corroborando com esta afirmação, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.5) destacam que “nós tentamos controlar nossos comportamentos de GI porque eles são um meio primário de influenciar como outras pessoas nos tratam”.

Intensificando essa linha de pensamento, Leary e Kowalski (1990 *apud* Bolino, 1999) ratificam as afirmativas supracitadas ao referirem-se que os indivíduos são motivados a gerenciar impressões quando eles identificam essas impressões como instrumentos para atingir seus objetivos.

Reforçando essa ideia, Rao, Schmidt e Murray (1995) afirmam que indivíduos possuem um grande leque de objetivos e se utilizam de uma vasta variedade de gerenciamentos de impressões, com a finalidade de atingi-los.

Handy (1978) define a influência como o processo pelo qual um indivíduo modifica as atitudes ou os comportamentos de outro. Sendo assim, podemos perceber, que nas interações sociais, os indivíduos, se utilizam do GI como forma de moldar seus próprios comportamentos no intuito de também modificarem os comportamentos alheios, na busca pelo exercício da influência.

Enfatizando esta linha de raciocínio, a influência é definida por French e Raven (1959) como uma força que o indivíduo exerce sobre o seu alvo para induzir uma mudança neste alvo, mudanças estas, nos comportamentos, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades e valores.

Vale salientar que, apesar do enfoque deste subtópico ser direcionado para a questão do GI como ferramenta de influência, faz-se necessário enfatizar que o mesmo apresenta outras importantes funções na vida social. Como elencam Mendonça e Amantino de Andrade (2003, p.65): “Algumas das razões para se utilizar o GI seriam: obter resultados materiais e sociais; melhorar a auto-estima; validar a auto-imagem; e verificar socialmente crenças pessoais existentes”

Já para Goffman (1959 *apud* ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 2002), os indivíduos procuram utilizar o gerenciamento de impressões na tentativa de estabilizar o significado ou propósito de interações sociais com a finalidade de ajudar a amenizar e controlar as relações sociais e evitar possíveis constrangimentos.

A função do GI como um processo de influência é também evidenciada por Leary (1996), como tendo ao menos três funções primárias para o indivíduo: ele pode servir como um instrumento de influência interpessoal, um meio de melhorar a construção da identidade pessoal e a manutenção da auto-estima e também uma forma de provocar emoções positivas.

Ao discutir qual o porquê das pessoas gerenciarem impressões, Tedeschi e Riess (1981) assinalam seis razões para que os indivíduos se engajem em processos de auto-apresentação ou gerenciamento de impressões: São elas: representar papéis sociais nas interações simbólicas; evitar culpa e ganhar crédito; manter a auto-estima;

realizar auto-apresentações estratégicas; exercer poder e influência social; e criar impressões conotativas.

No universo das organizações não poderia ser diferente, uma vez que, os indivíduos se engajam em processos de interação e os mesmos possuem diversos interesses no que tange aspectos como ascensão da carreira, destaque perante as equipes e poder sobre outros indivíduos. As organizações são amostras compactadas das interações em sociedade. Tedeschi e Melburg (1985, p.43) ao discutirem o gerenciamento de impressões e a influência social especificamente na realidade organizacional chamam a atenção que:

Não existe uma relação automática entre a real posse de várias características pela fonte e a percepção do alvo sobre elas. Se a fonte tem grandes recursos, mas é percebida pelo alvo como tendo poucos recursos, então a fonte terá pouco prestígio aos olhos do alvo. Similarmente, apesar da fonte poder possuir credenciais impecáveis por possuir especialidade em uma dada área, o alvo pode não estimar a fonte.

Por essa razão um ator pode projetar várias identidades para outros no sentido de acentuar ou de encorajar uma impressão de possuidor de recursos de poder. Tais impressões permitirão que o ator venha a ser mais bem sucedido nas suas tentativas de influência social (TEDESCHI; RIESS, 1981).

Worchel, Cooper e Goehels (1991, p. 106) ao discutirem a questão da importância do poder e influência na vida cotidiana, o que implica também as organizações, salientam que a teoria de GI estabelece que:

As pessoas tentam obter poder em grande parte porque o poder é importante para a efetiva interação com outros. Uma das consequências do desejo de ter poder é que nós nos esforçamos para garantir que temos credibilidade. Isto é, se não podem acreditar em nós, se as pessoas não podem confiar em nós, perdemos rapidamente poder. E se nós tivermos credibilidade, é importante que as outras pessoas nos vejam como consistentes em nossas atitudes e crenças.

Handy (1978) estabelece uma distinção válida entre o poder e a influência. Para o autor o poder é a capacidade de influenciar, ou seja, um recurso e a influência, considerada como um processo ativo.

Para Ferris, Russ e Fandt (1989), o gerenciamento de impressões é considerado um processo de influência social e ele, por sua vez, possui claramente um formato político dentro de qualquer tipo de organização.

Vale ressaltar, que o processo de influência pode, por muitas vezes, ser utilizado de forma inconsciente por parte dos indivíduos em um momento de interação, ou seja, nem sempre os mesmos o utilizam propositalmente como forma de atingir seus objetivos.

Como ressalta Schlenker (1980, p. 22) todas as relações envolvem influência, até mesmo quando as pessoas não reconhecem isto. Ainda segundo o autor:

O gerenciamento de impressões é uma forma de influência social. As pessoas afetam seus próprios resultados por intermédio da tentativa de influenciar as impressões que os outros formam delas. Por meio de palavras e ações, nós deixamos impressões nos outros, que moldam como eles nos abordam e nos tratam. Controlar estas impressões é um meio de controlar as ações dos outros, as quais, em contrapartida, afetam nossos próprios resultados para melhor ou para pior.

Como foi salientado o gerenciamento de impressões é um instrumento utilizado pelos indivíduos na busca pela influência. Para que este processo de gerenciamento venha a obter os resultados esperados, os mesmos precisam ser estrategicamente e taticamente bem desenvolvidos. O próprio termo gerenciamento de impressões, frequentemente, evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas manobrando por posições no mundo social, tentando controlar como elas parecem, visando a realização de determinados objetivos (SCHLENKER, 1980).

Assim, acredita-se ser necessário compreender as possíveis estratégias e táticas que podem ser efetuadas nos processos de gerenciamento de impressões. A seguir serão apresentadas algumas dessas estratégias e táticas de GI, as quais podem ser utilizadas pelos atores sociais nas organizações.

2.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO E TÁTICO EM GI

Tedeschi e Melburg (1984 *apud* MENDONÇA e AMANTINO DE ANDRADE 2003) afirmam que o GI é empreendido com objetivos claros que podem

ser de curto prazo, chamados de táticos ou longo prazo, denominados estratégicos, para que os atores possam construir características de reputação que servem para seus próprios interesses.

Sob esta perspectiva, Tedeschi e Melburg (1985, p. 42), acrescentam que o indivíduo “investe tempo e esforço para desenvolver a reputação de possuir características as quais irão render efetividade de longo prazo em influenciar outras pessoas.

Segundo Ferris, Russ e Fandt (1989), os comportamentos também podem ser classificados de acordo com duas dimensões: *assertividade-defensividade*. Os comportamentos assertivos são iniciados pelos atores presumivelmente como uma resposta a uma oportunidade percebida. Por outro lado, os comportamentos defensivos são reativos, ocorrendo normalmente quando o ator enfrenta uma condição de ameaça.

Trata-se de uma dimensão ao longo da qual o GI varia, é a extensão em que o comportamento é **assertivo**, quando os comportamentos são projetados para melhorar uma identidade social do ator ou **defensivo**, quando o GI é usado para proteger uma imagem já estabelecida (GARDNER; MARTINKO, 1988).

Corroborando com a citação supramencionada, Tedeschi e Melburg (1985, p. 32), argumentam que:

Comportamentos de auto-apresentação podem desempenhar funções assertivas ou defensivas para o ator. Comportamentos assertivos são iniciados pelo ator para estabelecer uma identidade em particular para uma audiência e não são meramente reativos às demandas situacionais. (...) Tais comportamentos levam a atenção de outros membros do grupo para o ator e podem estabelecer que ele ou ela pode realizar valiosas contribuições para os objetivos do grupo. (...) Comportamentos de auto-apresentação defensivos são reativos e tipicamente ocorrem quando o ator encara uma situação difícil.

Desta forma, percebe-se que os indivíduos envolvem-se em processos de interação e são dotados de desejos e objetivos, que para o alcance dos mesmos, há a necessidade da emissão de comportamentos que os apresente de forma positiva, a exemplo dos comportamentos assertivos e, também, comportamentos reativos que os auxiliem no “contorno” de situações difíceis, como os comportamentos defensivos. Para o sucesso dessa dimensão particular, os indivíduos precisam emitir estes comportamentos de forma adequada, se utilizando de estratégias e táticas de GI.

Conforme Rosenfeld (1997), as táticas de gerenciamento de impressões têm como objetivo criar no alvo uma impressão positiva de defensividade, orientadas para o curto prazo. Por outro lado, comportamentos de gerenciamento estratégicos de impressões têm objetivos de mais longo prazo, procurando estabelecer identidades, envolvendo credibilidade, competência e confiabilidade de uma pessoa ou de algo. Sendo assim, pode-se afirmar que as estratégias de GI, são orientadas para a assertividade, já as táticas de GI, são, na maioria das vezes, voltadas para a defensividade, não descartando o fato que possuem táticas assertivas.

Para a melhor compreensão destas ligações supramencionadas, nos próximos subtópicos serão abordados de forma detalhada as estratégias e táticas que envolvem os processos de gerenciamento de impressões, bem como seu caráter assertivo e defensivo.

2.2.1 Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Jones e Pittman (1982), apresentam uma taxonomia, na qual os atores sociais podem adotar cinco estratégias, ou dimensões, de GI, que são: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação. Essas dimensões são categorizadas por 44 itens que descrevem comportamentos de GI no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos (8 itens), competentes (10 itens), moralmente confiáveis (8 itens), perigosos (8 itens) e merecedores de pena (10 itens).

Os comportamentos estratégicos assertivos incluem os comportamentos executados para desenvolver características desejáveis de reputação. Dentre elas pode-se destacar a atratividade, o prestígio (controle sobre recursos), a estima (competência ou especialidade), o *status* (legitimidade) e a credibilidade.

Jones e Pittman (1982), argumentam que a **insinuação** se refere a um grupo de estratégias de GI que tem como objetivo fazer com que o indivíduo seja mais apreciado e atraente aos olhos dos outros. Como mostra Jones e Pittman (1982), o indivíduo insinuador aumenta o seu poder reduzindo a probabilidade de que o indivíduo alvo oferecerá resultados negativos, aumentando assim, as expectativas de resultados positivos. Vale salientar que esta relação pode ocorrer de forma inversa, onde não apenas os atores com maior poder utilizam a estratégia de insinuação, a

teoria identifica que este tipo de estratégia pode ser usada por uma pessoa detentora de menor poder, pretendendo, assim, induzir a pessoa de mais poder a gostar dela, buscando reduzir as diferenças de poder entre eles, tornando as punições menos prováveis (MENDONÇA e AMANTINO DE ANDRADE, 2003).

Estratégias de **autopromoção**, em contraste com a insinuação, se referem às ações empreendidas pelos indivíduos na tentativa de fazer com que os outros pensem que o ator é competente, tanto em termos de atitudes quanto em termos de dimensões gerais de aptidões. Os indivíduos autopromotores desejam serem respeitados por sua inteligência e aptidão, utilizando o seu poder de informação. Para fortalecer a credibilidade das reivindicações que eles fazem sobre suas habilidades, estes indivíduos podem reconhecer suas falhas e defeitos, reiterando sempre os seus pontos fortes, mostrando sempre que eles são confiantes em suas competências (MENDONÇA e AMANTINO DE ANDRADE, 2003). Um método de autopromoção, apontado por Worchel, Cooper e Gochels (1991 *apud* MENDONÇA e AMANTINO DE ANDRADE, 2003) é relacionado ao princípio da associação, a qual as pessoas acreditam que o ator é parte de uma organização, ou é alguém bem-sucedido ou competente. Jones e Pittman (1982) destacam que o autopromotor aumenta o seu suposto valor instrumental como um solucionador de problemas para a pessoa ou grupo-alvo. Na visão de Leary (1996), os indivíduos que são percebidos como inteligentes, competentes, habilidosos e com aptidões, na maioria das vezes, se sobressaem de forma melhor dentro de seus grupos sociais. Elas tendem a ter maior *status*, a exercer maior influência sobre outros e têm melhores empregos (LEARY, 1996). Os indivíduos, conforme Leary (1996), fazem uso de uma ampla variedade de comportamentos de autopromoção, não apenas se utilizando de formas verbais declarando estas habilidades, mas também comportamentos não-verbais, procurando demonstrar com que facilidade elas desempenham uma tarefa, bem como esperar para realizar uma façanha habilidosa quando outros estejam observando. Entretanto, Leary (1996, p. 101) salienta que a preocupação em parecer competente “pode afetar também a reação das pessoas em relação a receber a ajuda de outros. As pessoas são relutantes em aceitar assistência de outros, caso isso signifique que elas são incompetentes, desamparadas ou dependentes”.

Percebe-se que para se obter um maior alcance, no que diz respeito aos objetivos, os autores buscam se utilizar de impressões positivas, na forma de tratar

bem os outros atores e receber a reciprocidade necessária. Em outros casos, porém, as pessoas terão probabilidade maior de serem tratadas como desejam se elas promoverem impressões indesejáveis aos olhos de outro – impressões negativas (LEARY, 1996). Ao usar a estratégia de **intimidação**, o ator tem como objetivo ser temido. O indivíduo intimidador tenta obter poder e influência social criando a imagem de alguém que pode causar algum mal, caso seus desejos não sejam cumpridos, alguém que se utiliza de seu poder coercitivo para coibir os outros indivíduos. Ao adotar uma estratégia de intimidação, uma pessoa ou grupo tenta influenciar o comportamento de outros com o uso do medo. O intimidador tenta parecer poderoso e disposto a usar o seu poder coercitivo, usando suas ameaças de punição contra seus intimidados (WORCHEL, COOPER e GOETHEL 1991). A intimidação é usada, em geral, por aqueles que detêm maior poder na interação, pois as pessoas hesitam em intimidar aqueles que podem retaliar. Mesmo assim, vale enfatizar que é possível que pessoas de menor poder na interação se engajem em comportamentos de intimidação (LEARY, 1996). Ainda de acordo com Jones e Pittman (1982, p. 250) “o intimidador aumenta o seu poder mais diretamente elevando a probabilidade de que ele usará a parte negativa de uma gama de resultados que ele pode provocar a pessoa alvo”.

Segundo Jones e Pittman (1982), **a exemplificação** envolve gerenciar as impressões de integridade, auto-sacrifício e valor moral. Neste caso, o indivíduo tenta mostrar a si mesmo que ele é detentor de integridade. Segundo Jones e Pittman (1982, p. 250), “o exemplificador lida com o poder de normas sociais reconhecidas, suportadas pelos consensos julgados com base em valores e aspirações próprios. Ele influencia refletindo, com sucesso, estas normas”. A exemplificação, de acordo com Leary (1996), envolve a transmissão de uma impressão de moral e valores, freqüentemente, envolvendo o cultivo de imagens públicas associadas a virtudes morais, tais como a honestidade, integridade, generosidade, escrúpulos, dedicação e auto-sacrifício.

Na estratégia de **suplicação**, o ator tira partido de sua própria fraqueza para influenciar os outros. Através da divulgação de suas incompetências, os atores que utilizam esta estratégia tentam ativar uma poderosa norma social conhecida como a “norma de responsabilidade social”, que diz que se deve ajudar aqueles que estão em necessidade. Jones e Pittman (1982, p.250) destacam que o suplicante também ganha

o poder proporcionado pela norma de responsabilidade social, pois “renunciando as suas reivindicações por poder pessoal mais imediato, ele coloca-se à mercê de outros poderosos que são, ele espera, sensíveis ao princípio de que a nobreza obriga. O indivíduo, ao empreender a estratégia de suplicação, joga com a solidariedade dos outros, que se compadecem e o ajudam a atingir seus objetivos. De acordo com Worchel, Cooper e Goethels (1991) a estratégia de suplicação funciona melhor quando as pessoas são convencidas de que o suplicante é desamparado e fraco, mas que ele não é culpado por esta fraqueza.

O objetivo primário da auto-apresentação, não é apenas buscar ser visto positivamente, mas sim influenciar outras pessoas a responderem de um modo desejado (JONES, PITTMAN, 1982).

Conforme argumentam Jones e Pittman (1982), a teoria de auto-apresentação estratégica deve ser ancorada em motivos sociais identificáveis. A auto-apresentação, ainda segundo os autores, envolve a ligação dos motivos específicos do ator aos seus recursos estratégicos.

Tedeschi e Riess (1981, p. 15) ao discutirem estratégias de auto-apresentação e recursos de poder, afirmam que:

Estratégias de insinuação, intimidação, exemplificação, autopromoção e suplicação, podem ser usadas para conquistar objetivos imediatos em interações com outros. Além disso, a auto-apresentação do ator pode sutilmente levar ao desenvolvimento de recursos de poder ou características reputacionais, tal como especialidade, *status*, atratividade, prestígio, integridade e credibilidade, os quais podem ter importantes efeitos posteriores (e não-planejados) nas interações subsequentes que envolvam o uso explícito de tentativas de influência.

É importante ressaltar que Jones e Pittman (1982) chamam a atenção que as cinco estratégias de gerenciamento de impressões não devem ser consideradas mutuamente excludentes e que combinações entre elas são possíveis e prováveis.

As estratégias de GI, propostas por Jones e Pittman (1982), são apresentadas no Quadro 1 (2), a seguir.

Estratégia	Descrição/Definição	Atribuições Buscadas	Emoção a ser Despertada	Possíveis Atribuições Negativas
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atrativo e simpático para outros.	Agradável	Afeto	Bajulador, conformista, obsequioso.
Autopromoção	Comportamentos que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões.	Competente (efetivo, “um vencedor”)	Respeito (admiração, deferência)	Fraudulento, convencido, defensivo.
Exemplificação	Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável; isto pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores.	Confiável (sofredor, dedicado)	Culpa (vergonha, emulação)	Hipócrita, sancionador, explorador.
Intimidação	Comportamentos que apresentam o ator como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência.	Perigoso (cruel, volúvel)	Medo	Fanfarrão, falastrão, ineficaz.
Suplicação	Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros.	Desamparado (deficiente, infeliz)	Solidariedade (obrigação)	Autodepreciação, solicitações para ajuda.

Quadro 1(2) - Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Fonte: Baseado em Jones e Pittman (1982).

Vale enfatizar que a taxonomia apresentada por Jones e Pittman (1982) foi posteriormente transposta por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) para o nível organizacional de análise, como pode ser analisado no Quadro 2 (2), a seguir.

Estratégia	Descrição/Definição
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.
Promoção Organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem-sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.

Quadro 2 (2) - Estratégias diretas e assertivas de gerenciamento de impressões organizacional.

Fonte: adaptado de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999).

Como percebe-se no quadro adaptado de Mohamed, Gardner e Paolillo. (1999), a organização utiliza a insinuação como forma de atratividade para com seus diversos públicos. A autopromoção é redefinida como promoção organizacional, ou seja, as impressões que a organização emite, com a finalidade de transpassar a imagem de competente e preparada. A exemplificação, por sua vez, enfatiza a tomada dos valores, a responsabilidade social, a ética organizacional perante os seus públicos de interesse. A intimidação remonta o cenário da força, poder e perigo que a organização tem diante do mercado competitivo. Por último, a suplicação, passa a ideia de que a organização também possui suas vulnerabilidades, e necessita também de assistência e auxílio dos outros.

Tendo sido apresentada e discutida a taxonomia desenvolvida por Jones e Pittman (1982) de estratégias de GI, adiante ver-se-á as táticas de gerenciamento de impressões encontradas na literatura sobre o tema.

2.2.2 Táticas de Gerenciamento de Impressões

Enquanto as estratégias de GI são orientadas para o longo prazo, procurando prioritariamente estabelecer a imagem e a reputação desejadas, muitas vezes as organizações enfrentam situações pontuais que oferecem ameaças à imagem e a identidade construída na mente de públicos de interesse. Para enfrentar, ou prevenir, possíveis problemas de imagem, que poderiam comprometer a legitimidade da organização no seu espaço social, entram em cena as táticas diretas assertivas e as táticas diretas defensivas de GI organizacional, propostas por Mohamed, Gardner e Paolillo. (1999).

Dentre as táticas diretas assertivas, encontram-se a tática de ostentar, alardear, polir e infamar (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO 1999).

Segundo Cialdini (1989), a tática de **ostentar** envolve a tendência a se vangloriar não das próprias conquistas, mas de ostentar a associação com pessoas bem sucedidas. Cialdini (1989), ainda completa que nas organizações tal forma de auto-apresentação é geralmente considerada relativamente inofensiva, e, na maioria das vezes, realmente o é. Entretanto, essa tática pode gerar consequências adversas, pois qualquer ação em que indivíduos busquem reconhecimento e crescimento em função

dos feitos de outrem pode enfraquecer a motivação pela busca de suas próprias realizações (CIALDINI, 1989).

Conforme Cialdini (1989), os indivíduos, para assegurar que sejam percebidos de forma distinta de um outro em situação desfavorável, podem anunciar suas associações negativas com tal fonte, o que caracteriza a tática de **alardear**. Isso pode ser realizado, tanto ao se chamar atenção para associações negativas, quanto ao se estabelecer novas associações.

A tática de **polir**, de acordo com Cialdini (1989), ocorre quando certo indivíduo possui uma ligação positiva e demonstrável com alguma outra pessoa ou coisa, podendo-se aumentar o prestígio público persuadindo os observadores enfatizando os aspectos favoráveis daquela pessoa ou coisa. Segundo Cialdini (1989) a tendência de polir a imagem pública de alguém a quem se está positivamente associado pode surgir, com frequência, no ambiente organizacional.

Cialdini (1989, p. 53) salienta que “assim como a tática de polir, a técnica de **infamar** envolve exagero. Neste caso, porém, exageram-se os aspectos inconvenientes de alguém com o qual se tem uma associação negativa”. No âmbito das organizações, a tática de detonar pode ter uma presença nociva, mostrando-se tanto preconceituosa quanto discriminatória (CIALDINI, 1989).

Adiante, segue o Quadro 3(2), explanando estas táticas assertivas.

Tática	Descrição/Definição
Ostentar	Proclamar a existência de uma associação com alguém que tem uma imagem positiva para a audiência.
Alardear	Proclamar ausência de associação com alguém que tem uma imagem desfavorável para a audiência.
Polir	Realçar aspectos favoráveis de uma associação existente com alguém visto de forma positiva pela audiência.
Infamar	Exagerar aspectos desfavoráveis de alguém cuja associação conosco tem conotações negativas

Quadro 3 (2) - Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressões.

Fonte: baseado em Cialdini (1989) e Mohamed *et al* (1999).

Tendo sido discutidas as táticas assertivas, são apresentados agora as táticas defensivas de GI.

Dentre tais táticas, que são comportamentos políticos defensivos, encontram-se as explicações, a retratação, o *handicapping* organizacional, as desculpas, a restituição e os comportamentos pró-sociais (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO 1999).

As organizações estão sempre diante de situações de impasses e crises que por vezes sujam e sobrecarregam sua imagem de competente, socialmente responsável e confiável. Nesse contexto, entram em cena as **explicações**, que nada mais são que esforços mobilizados pelas organizações para explicar e desfazer os mal-entendidos, buscando, assim, restaurar sua reputação (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO 1999).

Já sobre a **retratação**, Schlenker (1980), explica que a mesma envolve explicações que são oferecidas antes de uma ação potencialmente embaraçosa com o objetivo de repelir qualquer repercussão de negativa a imagem da organização. Mohamed *et al.* (1999), enfatizam que é uma tática usada na publicidade corporativa e em contratos para delinear as limitações dos produtos ou serviços de uma empresa, com a finalidade de amenizar sua responsabilidade caso estes venham a obter falhas e não satisfaçam as expectativas dos clientes.

O *handicapping* organizacional descreve as ações empreendidas pela organização no sentido de criar a imagem de que o sucesso na realização de uma determinada atividade é improvável, difícil de ser atingindo. Assim, na eventualidade do fracasso, a organização já dispõe desta desculpa afim de justificar o fato de ter fracassado (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO 1999).

Muitas vezes, as organizações reconhecem um acontecimento indesejável e aceitam a responsabilidade completa ou parcial por ele, enquanto pedem perdão às partes ofendidas (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO 1999). Esse tipo de comportamento descreve a tática da **desculpa**.

Segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), a **restituição**, como o próprio nome sugere, envolve o oferecimento de uma compensação como, por exemplo, bens e serviços complementares, a audiências que se sintam ofendidas ou prejudicadas.

Já os **comportamentos pró-sociais** refletem as situações nas quais as organizações se engajam em ações de ajuda para com os outros – tais como fazer favores, se envolver em doações e outros modos de ajuda – para obter uma boa

imagem e se reconciliar com uma audiência após uma aparente transgressão. Seria o uso da filantropia com a finalidade de um marketing social. Realizando ações pró-sociais, a organização tenta transmitir a mensagem de que ela, afinal de contas, não é tão ruim (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO 1999).

A seguir, visualiza-se a explanação, através do Quadro 4 (2), destas táticas defensivas de GI.

Tática	Descrição/Definição
Explicações	Explicações de um evento, na qual se busca minimizar a severidade aparente de uma situação difícil
Retratação	Explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa a imagem do ator
<i>Handicapping</i> Organizacional	Esforços realizados por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecer improvável, no sentido de obter uma desculpa a priori para o fracasso
Desculpas	Admissões do mérito de culpa de um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão
Restituição	Ofertas de compensação as quais são estendidas pela organização ao ofendido, ferido ou, por outro lado, uma audiência prejudicada
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva

Quadro 4 (2) - Táticas Diretas e Defensivas de Gerenciamento de Impressões Organizacional.

Fonte: Mohamed *et al.*, 1999.

Tendo sido apresentados e discutidos os conceitos de gerenciamento de impressões e suas dimensões assertivas-defensivas, estratégicas-táticas, apresentam-se a seguir algumas considerações sobre a gestão pública e o uso do gerenciamento de impressões, pois acredita-se que estes conceitos são essenciais para o entendimento do gerenciamento de impressões sob a ótica pública, bem como servem para se visualizar as principais diferenças com os outros setores.

2.3 GESTÃO PÚBLICA E O GI

As organizações públicas estão inseridas no primeiro setor que se refere a esfera compreendida pelo Estado/governo. Para estudarmos aquilo que é público, precisamos ter a consciência de que vivemos em uma sociedade dividida em duas

esferas, de um lado tem-se a esfera pública e do outro a esfera privada, e ambas são compostas por agentes, ou seja, indivíduos (HABERMAS, 1984).

Kunsch (1986, p.21), vai mais além ao afirmar que:

Existem diversas formas de classificar as organizações, podendo fazê-lo em função de tamanho (pequena, média e grande), volume de negócios, finalidade, âmbito (nacional e multinacional), tipos de atividades, formas de propriedade (públicas, privadas e sem fins lucrativos) etc.

Neste sentido, Habermas (1984, p. 46) faz a seguinte distinção entre a esfera pública e a esfera privada:

A esfera privada compreende a sociedade civil burguesa, em sentido mais restrito, portanto o setor da troca de mercadorias e do trabalho social; a família, com sua esfera íntima, está aí inserida. A esfera pública política vem da literária; ela intermedia, através da opinião pública, o Estado e a sociedade”.

As organizações públicas diferem-se das privadas em vários aspectos, como os objetivos, estrutura, processo decisório etc. Como mostram Pereira e Fonseca (1997), o objetivo principal das organizações privadas é o lucro, já o das organizações públicas é o interesse coletivo; a estrutura da organização privada é geralmente descentralizada, com unidades de negócios ou centros de lucros. Já as organizações públicas se estruturam com uma burocracia centralizada.

Sob esta ótica, percebe-se que as organizações públicas possuem diversos objetivos e bens, dos quais devem estar sempre associados ao bem-estar coletivo, ao bem-estar da população, a qual se caracteriza como seu público de interesse. O bem público que Habermas (1984) se refere, pode ser visualizado, parcialmente, no CAPÍTULO II - DOS DIREITOS SOCIAIS, no Art. 6º da Constituição Federal de 1988, onde diz que “são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”.

Por mais que existam diferenças nítidas entre as esferas setoriais de organizações, sabe-se, que as organizações públicas ofertam bens para seus públicos, e elas são dotadas também de objetivos, sendo assim, pode-se afirmar que as mesmas também se utilizam de gerenciamentos de impressões na formulação e alcance de seus

interesses e legitimidade. Como disserta Mendonça e Amantino de Andrade (2003, p.62):

Não apenas as pessoas estão preocupadas com a sua imagem, a sua reputação e com a aceitação que estas – imagem e reputação – podem proporcionar em diversos grupos sociais, mas também as próprias organizações demonstram crescente interesse na questão da reputação organizacional e na imagem corporativa, pois estes aspectos parecem poder influenciar fortemente a legitimidade, a aceitação de produtos e serviços e os tipos e extensão do suporte de diversos públicos de interesse das organizações (internos e externos).

A imagem corporativa na organização pública é vista como os negócios do governo, que para dar suporte a sua gestão, utiliza-se de gerenciamentos de impressão. Como ressalta Santos (2006) gestão pública se refere às diversas funções que existem na gerência pública dos negócios do governo. Negócios estes, que podem ser equiparados aos negócios do mercado, quando se entende que ambos são formados por objetivos.

É nítido, que um dos objetivos de uma gestão pública é a permanência no poder e isso fica claro nas diversas disputas e campanhas políticas. Rosenfeld e Giacalone (1991) acrescentam que a literatura de GI organizacional expandiu para uma ampla variedade de áreas organizacionais, incluindo tópicos como emprego e entrevistas de seleção, ética nos negócios, *surveys* organizacionais baseados em computadores, arbitragem e *marketing*. Este último, bastante utilizado como instrumento principal para a promoção e consolidação da imagem organizacional pública.

Como denota Kotler e Lee (2008), as organizações do setor público têm, atualmente, a urgente necessidade de destacar-se e transmitir a sua imagem com o uso do marketing, a fim de competir, por verba, talento, influência e conseqüentemente permanência no poder.

É válido ressaltar que este método de promoção tem sido aplicado seletivamente num crescente número de organizações do setor público no sentido de promover diversos debates, com o intuito de contribuir na solução de diversos problemas enfrentados pelo setor público (CAMPOS, 2005).

Nas últimas décadas, há um aumento crescente do uso das práticas de gerenciamento de impressões, através da comunicação e do *marketing* na gestão dos serviços públicos. Contudo, no *marketing* público existem algumas especificidades. Diferente da premissa básica do *marketing* tradicional, em que cada cliente deve ser tratado individualmente com base em seu potencial de gerar lucro para a empresa, na administração pública, o princípio fundamental é a igualdade. O *marketing* aplicado ao setor público, segundo Kotler (1978), é toda atividade dirigida a satisfazer as necessidades e desejos da sociedade, e não do mercado. Ou seja, o *marketing* público deve incluir também as pessoas sem poder aquisitivo. Portanto, fica claro que o alvo principal das organizações públicas ao introduzirem práticas de GI são justamente os cidadãos pertencentes a sociedade como um todo.

Um fator que pode limitar a aplicação da comunicação e marketing no setor público é a natureza política. As influências políticas e as mudanças de gestores podem contribuir para uma descontinuidade dos planejamentos e estratégias direcionados à comunicação e marketing da administração pública (KAPLAN; HAENLEIN, 2009).

A mudança da maneira de pensar e agir dos cidadãos, de forma a serem mais exigentes e ativos, contribui para o uso eficaz de práticas de GI. Por esta razão, torna-se cada vez mais importante o despendimento de excelentes estratégias e táticas de gerenciamento de impressões no setor público, que condigam com sua realidade de fato, ou seja, que não sejam apenas impressões cínicas, no intuito de promover as ações que estão sendo empreendidas em prol do coletivo, da sociedade em geral.

Bordenave (1987) reforça que um eficiente canal de comunicação vem a beneficiar estas organizações públicas, a exemplo da comunicação entre escola e seus públicos internos e externos, apresentam grande valor institucional, pois todos representam significativamente a formação de opinião da imagem da instituição.

Neste sentido, no próximo bloco será abordada a comunicação e sua relevância frente aos processos de gerenciamento de impressões das organizações.

2.4 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As diversas interações dos indivíduos, envolvem comunicação. Quando se analisa a comunicação e as interações, Sfez (2000), defende que surge uma situação social quando ocorre um intercambio comunicacional. O ato de comunicar persiste num elemento de interação humana realizado através do uso de signos e seus significados.

Um dos modelos mais úteis para se entender a comunicação como um processo de interação social, de acordo com Szilagyí e Wallace (1990), é o modelo de interação simbólica. Este modelo, segundo os autores, define a comunicação como um processo pelo qual um indivíduo ou grupo transmite significados para outros. Neste contexto, um símbolo é alguma coisa que existe entre pessoas e pode ser manipulado para a troca de mensagens.

Da mesma forma, as organizações se envolvem em processos de comunicação interna e externa. Kunsch (1986, p. 32) afirma que a comunicação organizacional “se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente”.

Thayer (1976, p.120) coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento”.

De acordo com Robbins (1999) a comunicação nas organizações tem quatro grandes funções: 1- controle – através da comunicação é exigido dos indivíduos a obediência a hierarquia de autoridade e as orientações formais da organização; 2- motivação – ao esclarecer o que deve ser realizado e fornecer *feedback* em relação ao desempenho; 3- expressão emocional – através da comunicação os membros da organização expressam suas frustrações e sentimentos de satisfação; e 4- informação – relaciona-se a facilitação na tomada de decisão através da transmissão dos dados necessários a identificação e avaliação das alternativas possíveis. O autor salienta que a maioria das interações de comunicação nas organizações desempenha uma ou mais dessas funções.

Neste caso, presume-se que as organizações se utilizam diariamente de processos comunicativos no intuito de gerenciar suas impressões, de tal modo que consiga transpassar o desejado. Como argumenta Feldman e March (1981), as

comunicações organizacionais representam respostas ritualísticas à necessidade da organização se parecer competente, inteligente, legítima e racional, o que justamente vai ao encontro do conceito de GI, já apresentado anteriormente. Ainda conforme Feldman e March (1981), vale salientar que o valor simbólico do canal de comunicação depende da cultura da organização, pois as comunicações são simbolicamente significantes devido a um conjunto particular de crenças em uma determinada cultura.

Argenti (1996) apresenta a comunicação corporativa a partir de oito subfunções. Optou-se neste trabalho por apresentá-las como ações da organização na construção e manutenção da ‘imagem organizacional’ através do gerenciamento de suas impressões. A seguir, segue o Quadro 5 (2), apontando cada uma destas ações comunicativas empreendidas pelas organizações, bem como, abordando detalhadamente o objetivo das mesmas.

Ação	Objetivo de Comunicação
Propaganda Corporativa	Trata-se da ‘propaganda institucional’ que visa divulgar uma organização em seu todo, sendo forjada pela expressão americana ‘ <i>corporate advertising</i> ’. Nela a imagem e a identidade da organização é freqüentemente refletida. Aqui o que se procura vender não é um produto ou serviço, mas sim a própria organização para grupos completamente diferenciados dos próprios clientes. Normalmente, a propaganda é constituída de mensagens pagas em veículos de comunicação de massa com o objetivo de criar, reformar ou transformar imagens e atitudes em favor da organização.
Relações com a Mídia	Objetiva moldar a imagem da organização através de terceiros. Dela se ocupam especialistas que devem estar aptos a realizar pesquisas junto a escritores e produtores, treinar gerentes para entrevistas, bem como controlar relações com repórteres e editores dos meios de comunicação. Trata-se de uma atividade crítica considerando a competitividade nos negócios de forma que a partir dela se espera apresentar uma imagem positiva aos acionistas e a outros componentes críticos.
Comunicações Financeiras	Também chamadas de ‘relações com investidores’ ou ‘relações com acionistas’. Trata-se de uma área que destacou da comunicação corporativa tendo um rápido crescimento e despertando um grande interesse em todas as organizações. Ela lida com analistas de mercado, que são normalmente uma fonte direta para a mídia financeira especializada. As comunicações financeiras também envolvem contato direto com grandes e pequenos investidores, além da produzir e divulgar publicamente demonstrações financeiras e relatórios anuais especializados.
Relações com os Empregados	Os empregados tornaram-se uma audiência diretamente ligada a imagem corporativa. A necessidade de manutenção de uma mão-de-obra cada vez mais especializada, com características demográficas diferentes e valores variáveis, demanda uma ação focada sobre os empregados por meio de denominada ‘comunicação interna’ que hoje se ocupa em explicar complicados pacotes de benefícios, a alteração de leis que afetam os empregados e as mudanças no mercado que podem transformar a organização no futuro.

Relações com a Comunidade e Filantropia Corporativa	Trata-se de uma atividade distinta de comunicação corporativa que se ocupa separadamente com cada uma destas áreas em muitas organizações. Assim, a organização pode apoiar a filantropia, sendo normalmente este foco o mais estratégico para a maioria, como também o desenvolvimento de ações de comunidades e de organizações sem fins lucrativos na tentativa de equilibrar a necessidade de ajudar pessoas na comunidade na qual atua e negocia com as demandas de proprietários e acionistas.
Relações com o Governo	Normalmente denominada de ‘negócios públicos’ (<i>public affairs</i>) sendo mais importante para alguns setores industriais do que outros. Considerando a forte regulamentação, as relações com os governos, em todos os níveis, são negociadas por estes setores ou até mesmo dentro de um esforço individual.
Comunicações de Crises	Embora não seja uma ação cotidiana como as demais, respostas potenciais a crises precisam ser planejadas e coordenadas por pessoal especializado em comunicação corporativa.

Quadro 5 (2)- Ações de Comunicação organizacional.

Fonte: baseado em Argenti (1996).

Caso a organização possua obtido sucesso no processo de gerenciar as impressões, conquistando uma imagem de legitimidade no seu ambiente, através destas ações comunicativas, ela passa a contar com os recursos econômicos e simbólicos, apontados por Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como necessários a sua sobrevivência e ao desenvolvimento de suas atividades.

Vale ressaltar que em alguns casos, organizações com maior crédito social, podem influenciar os próprios padrões sócio-culturais do ambiente no qual estão inseridas. Este processo parece refletir a capacidade de influência das organizações sobre o ambiente técnico-institucional apontada por DiMaggio e Powell (1991b) e a dinâmica da construção e reconstrução dos processos de legitimação, salientada por Joas (1996).

Elsbach e Sutton (1992, p. 700) argumentam que “um maior entendimento de como as organizações adquirem e protegem a legitimidade pode ser obtido através da combinação entre as perspectivas institucional e de gerenciamento de impressões”.

Outra informação que se apresenta como válida quanto aos aspectos da comunicação organizacional é a sua eficácia. Pode ocorrer situações em que os esforços de comunicação realizados não garantam a obtenção da imagem desejada, pois, como salienta Schneider (1981, *apud* LEARY, 1996), deve-se fazer uma distinção entre as impressões que o ator social intenciona que sejam geradas – o que é chamado de impressões calculadas – e as impressões que o ator não intenciona que

outros formem – impressões secundárias. Entretanto, pode-se argumentar que a realização de esforços de GI organizacional, através de uma adequada ação comunicativa aumenta a probabilidade de influência da organização na formação da imagem percebida por seus constituintes.

Esses aspectos, vão depender muito da qualidade da comunicação empreendida e do seu uso adequado diante de determinado contexto organizacional, pois frequentemente, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1988), comunicação pobre pode ser apontada como causa de diversos problemas organizacionais. Os autores destacam que a comunicação é a fonte de informação da qual os gerentes dependem para transmitir intenções, resultados e para tomar decisões nas organizações.

Sendo assim, entender os aspectos comunicacionais-organizacionais, bem como a sua importância dentro do contexto de gerenciamento de impressões, torna-se essencial para a eliminação de problemas, para a formulação da legitimação organizacional e conseqüentemente, o alcance dos objetivos almejados.

Capítulo 3 – METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos os quais foram utilizados no decurso deste estudo. Como corrobora Bryman (1992), a metodologia adotada em uma pesquisa nada mais é do que a estrutura e a orientação geral de uma investigação, que tem o intuito de gerar um modelo de trabalho dentro do qual os dados são coletados e posteriormente analisados. Deste modo, serão abordados aspectos referentes ao delineamento da pesquisa, a descrição da organização, ao trabalho de campo, a coleta e análise dos dados e as limitações de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Adotou-se nesta pesquisa tanto a abordagem qualitativa, quanto a abordagem quantitativa para a coleta e a análise dos dados. No que tange a abordagem qualitativa, entre as mais diversas explicações desta abordagem, pode-se encontrar como sendo um processo de reflexão e análise da realidade, por meio da utilização de métodos e técnicas, para a compreensão minuciosa do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou de acordo com sua estruturação (OLIVEIRA, 2007). Conforme Bryman (1992), a pesquisa qualitativa não se trata apenas de uma pesquisa quantitativa sem números, pois a abordagem qualitativa de pesquisa envolve um conjunto inteiramente diferente de crenças acerca de como devem ser estudadas as organizações e os seus participantes. Corroborando com a assertiva, Merriam (1998) afirma que o termo “pesquisa qualitativa” é um conceito amplo, o qual cobre várias formas de investigação. Ainda sobre os aspectos da pesquisa qualitativa, Janesick (2000, p. 382) aponta que “o pesquisador qualitativo estuda um cenário social para entender o significado da vida dos participantes, nos termos dos próprios participantes”. Como aponta Merriam (1998), as pesquisas qualitativas procuram entender primeiro o significado dos fenômenos sociais para em seguida explicá-los, causando assim, um distúrbio ameno no ambiente natural. Como percebe-se na pesquisa qualitativa procura-se entender a realidade social como algo que é socialmente construída pelos indivíduos nos seus processos de interação.

Corroborando com as características deste tipo de pesquisa, Merriam (1998) cita cinco características comuns a todas as formas de pesquisa qualitativa, como delineia-se a seguir:

1. O interesse-chave é entender o fenômeno da perspectiva dos participantes e não do pesquisador;
2. O pesquisador é o instrumento principal para a coleta e a análise dos dados;
3. A coleta de dados envolve usualmente o trabalho de campo;
4. Emprega-se fundamentalmente uma estratégia indutiva de pesquisa; e
5. O produto do estudo qualitativo é abundantemente descritivo – palavras e figuras são usadas para transmitir o que o pesquisador apreendeu do fenômeno.

Em relação a abordagem quantitativa, a mesma se utiliza da coleta de dados com o intuito de responder à definição do problema e testar as hipóteses, as quais foram estabelecidas previamente, ademais, é confiado na medição numérica, na contagem e no uso da estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de uma população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Suas características principais são (DENZIN; LINCOLN, 2005; NEVES, 1996; HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006):

1. Obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
2. Utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa;
3. Examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais, controlados com rigor;
4. Emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico;
5. Confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza predições específicas de princípios, observações ou experiências;
6. Utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e
7. Usa, como instrumento para coleta de dados, questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e checklists, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

Esta pesquisa possui caráter descritivo. Este estudo é descritivo em razão de descrever a série de estratégias de gerenciamento de impressões que podem ser utilizadas por atores de uma organização pública a fim da obtenção de objetivos, onde de acordo com Gil (2009) e

Vergara (2009), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza.

Posteriormente, a estratégia de estudo de caso foi adotada para a realização desta pesquisa. Segundo Patton (2002, p. 447) o estudo de caso “constitui um modo específico de coletar, organizar e analisar dados; assim, ele representa um processo analítico. O propósito é coletar informações compreensivas, sistemáticas e em profundidade sobre cada caso de interesse”. De acordo com Hartley (1994), o estudo de caso não é um método, mas sim uma estratégia de pesquisa. Sendo assim, para tal, destinando-se ao andamento deste trabalho, fora realizada uma pesquisa de campo, onde foram coletados os dados primários junto aos funcionários de uma instituição pública. Previamente, os dados foram coletados por meio de um questionário fechado, haja vista que para Hair Jr *et al.* (2005), é um procedimento para coleta de dados primários através de indivíduos, que é utilizado quando o projeto de pesquisa visa coletar informações de uma amostra de indivíduos, sendo que, por estes serem fechados e totalmente estruturados, asseguram que as respostas sejam comparáveis, podendo ser assim quantificadas.

Como *locus* para a realização deste estudo de caso optou-se pela **Sede da Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos**, localizada na Rua 07 de Setembro, nº 44, centro, na cidade de Lagoa dos Gatos, estado de Pernambuco. O principal critério para a escolha desta organização pública foi o acesso do pesquisador à organização, uma vez que o pesquisador faz parte da mesma, o que se constituiu um fator decisivo na obtenção de dados e de informações.

3.2 TRABALHO DE CAMPO

Os estudos de campo podem ser caracterizados como uma técnica de pesquisa qualitativa na qual se busca abranger e analisar as situações da vida cotidiana, ou seja, as interações sociais “reais” e “autênticas” e não situações “provocadas” e estudadas em laboratório (MARC; PICARD, 1992). Salienta-se que a realização de um estudo de campo constitui uma característica das pesquisas qualitativas (MERRIAM, 1998). O estudo de campo conforme Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002), é um método de pesquisa comum no estudo de GI nas organizações. Vale salientar que pesquisas que adotam em sua metodologia o estudo de campo são valiosas para o entendimento do GI nas organizações, pois elas lidam com questões que estão relacionadas com trabalho e com a própria organização, os quais são

geralmente difíceis de simular e estudar em laboratório (ROSENFELD, GIACALONE e RIORDAN, 1995 e 2002). Os estudos de campo, de acordo com Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002), apresentam duas grandes vantagens nos estudos de GI nas organizações. São elas: a análise de funcionários reais em seu contexto organizacional; e a possibilidade de generalizar os achados para outras pessoas que trabalham em organizações.

Ainda segundo os autores Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002), ao que se refere às formas de estudo do gerenciamento de impressões, apresentam, como técnicas para a pesquisa, os estudos observacionais, os experimentos, os estudos de campo, os estudos longitudinais, o estudo de cenários e as medidas de diferença individuais. Assim, considerando-se a abordagem qualitativa, também adotada nesta pesquisa, na intenção de obter resultados ainda mais consistentes, optou-se por adotar como técnica de coleta de dados, neste quesito, o estudo de campo.

Ao que se refere à entrevista como método de pesquisa qualitativa nas organizações, King (1994, p. 14) aponta que o principal objetivo da entrevista na pesquisa qualitativa é “ver o tópico de pesquisa da perspectiva do entrevistado e entender como e por que ele ou ela veio a ter esta perspectiva em particular”. King (1994) destaca que as entrevistas podem variar de acordo com o grau de estrutura, indo de discussões relativamente espontâneas e não estruturadas, usadas no decorrer de uma observação, até guias de entrevista detalhados, porém, com grau de flexibilidade. Neste estudo, no entanto, foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados fora realizada por meio da aplicação de questionários estruturados, os quais eram compostos por questões fechadas onde o respondente pôde escolher entre um número determinado de respostas (HAIR Jr. *et al.*, 2005). O questionário utilizado nessa pesquisa fora inspirado nos 44 itens iniciais utilizados por Bolino e Turnley (1991) da taxonomia de Jones e Pittman (1982). Hinkin (1998) recomenda que o formato das respostas do questionário seja representada pela utilização de uma escala Likert de cinco pontos. Sendo assim, as respostas variaram através dos seguintes níveis: (1) nunca me comporto deste modo; (2) muito raramente me comporto deste modo; (3) ocasionalmente me comporto deste modo; (4) às vezes me comporto deste modo; e (5) frequentemente me comporto deste modo. Vale

ressaltar que esta escala também foi adotada no trabalho de Bolino e Turnley (1999). A fim da obtenção de dados ainda mais consistentes, é possível identificar a escala em duas colunas, sendo a primeira correspondente ao próprio respondente, ou seja, uma autoavaliação e a segunda, por sua vez, correspondendo ao superior direto, sendo assim, uma avaliação perceptiva do respondente em relação ao chefe (ver Apêndice A). Destarte, neste trabalho, os respondentes foram abordados no horário normal de trabalho para responderem o questionário. Todos os funcionários da Prefeitura participaram na resolução dos questionários, salve os funcionários responsáveis pela limpeza, por não possuírem alfabetização, bem como a própria prefeita, por se encaixar no topo da hierarquia e, por sua vez, não possuir um superior direto se fazendo presente na organização, ou seja, um superior com grau de interação suficiente que satisfizesse o estudo em questão. Sendo assim, superiores, como secretários, ordenadores de despesas, advogados e funcionários subordinados, representados por tesoureiros, empenhadores, arquivistas e *office boys*, participaram na resolução dos questionários, correspondendo assim, a um total de 38 funcionários.

Com efeito, a partir do exposto acima, foi formulado um questionário contendo 44 assertivas, mais o perfil do respondente, as quais foram respondidas pelos funcionários da organização, onde estes avaliavam o quanto concordavam ou discordavam com cada item de acordo com uma escala tipo Likert. De acordo com Malhotra (2006), o tipo Likert trata-se de uma escala de mensuração a qual possui cinco categorias de respostas correspondendo a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta e desaprovação, em que exige que os participantes indiquem um grau de discordância ou de concordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo.

Além do questionário fechado, para a obtenção de resultados ainda mais consistentes, foi realizada também a entrevista semiestruturada. Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado um guia de entrevista. Como subsídio para a elaboração do guia de entrevistas tomou-se como base o *Leader Impression Management Questionnaire* (LIMQ), instrumento de medida de GI desenvolvido por Gardner e Cleavenger (1998), visando à operacionalização das cinco estratégias de gerenciamento de impressão propostas por Jones e Pittman (1982) (ver Apêndice B). Vale ressaltar que a entrevista foi realizada apenas com amostras de cada cargo-chave da organização, a fim de representar cada setor do qual cada um faz parte. Sendo assim, fora entrevistado superiores, representados por dois secretários, um ordenador de despesas, um advogado e funcionários subordinados, representados por um tesoureiro, um empenhador, um arquivista e um office boy,

correspondendo assim, a um total de 08 indivíduos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Com o intuito de obter permissão para coletar os dados, a administração da Prefeitura foi contatada para autorizar a realização da pesquisa. Depois de explicado o objetivo do estudo e ter apresentado o questionário e o guia de entrevista, a aplicação dos mesmos para os componentes da prefeitura foi autorizada.

A coleta foi realizada, conforme tabela 3(1), entre os dias 21 e 23 de julho de 2014. No dia 21 a coleta foi realizada no horário de 8h às 13h. No dia 22 a pesquisa foi realizada apenas na parte da tarde, de 13h às 15h e no dia 23, no horário das 8h às 13h. Aconteceu nos três dias em razão da falta por parte de alguns funcionários, bem como, a diferença de horários de trabalho por parte dos mesmos. A realização da entrevista ocorreu apenas no dia 21, tendo em vista que, os oito entrevistados se faziam presentes na organização e também aconteceram na parte da manhã de 08 às 13:00.

Dia	Data	Dia	Início	Fim	Duração	Questionários	Entrevista
1	21/07	Segunda	8:00	13:00	5 horas	23	08
2	22/07	Terça	13:00	15:00	2 horas	05	
3	23/07	Quarta	8:00	13:00	5 horas	10	

Quadro 6 (4) – Detalhamento do período da coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No questionário houve assertivas para a identificação do perfil do respondente, por meio de sua idade, gênero, estado civil e escolaridade. Optou-se por não se ter a identificação nominal dos respondentes, uma vez que, se presume que há uma abstenção por parte dos funcionários, ao preenchê-los, quando se tem, portanto, uma identificação. Deste modo, o pesquisador não se fez presente no ato do preenchimento do questionário, tendo em vista o seu grau de aproximação para com respondentes e assim não gerar nenhum tipo de influência ou até mesmo inibição. Buscou-se, assim, medir as capacidades de auto-avaliação dos comportamentos de GI, e também suas percepções acerca dos comportamentos de outros indivíduos, neste caso, dos superiores diretos. A entrevista entra em cena a fim de corroborar ainda mais com a questão da percepção que os indivíduos possuem acerca dos comportamentos de outrem.

3.4 ANÁLISE DA COLETA DOS DADOS

O processamento dos dados advindos da pesquisa realizada em campo foi analisado por meio da construção de tabelas, as quais auxiliam na compreensão mais fácil dos dados, uma vez que comunicam de uma forma clara e objetiva os assuntos complexos, ao auxiliar o investigador na distinção das semelhanças, diferenças e relações mediante a clareza por elas proporcionadas (HAIR JR *et al.*, 2005). A construção das tabelas foi possível através de tabulação dos dados, advindos dos questionários. Para tal, foi usado como suporte o programa Microsoft Excel.

As estatísticas descritivas utilizadas foram a frequência, o qual é um valor numérico que representa o número total de observações para cada variável estudada (COLLIS; HUSSEY, 2005), a média, cuja se trata do resultado da soma de um conjunto de valores dividido pelo número de valores presentes na pesquisa (APPOLINÁRIO, 2006).

Ao que tange os aspectos qualitativos da pesquisa, foi utilizado a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1994), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Caracteriza-se, assim, como um método de tratamento da informação contida nas mensagens.

Merriam (1998, p. 151), ao discutir a apresentação e a análise de dados qualitativos, destaca que “a coleta e a análise de dados é uma atividade simultânea em uma pesquisa qualitativa. A análise tem início com a primeira entrevista, a primeira observação, o primeiro documento lido”. No caso do trabalho em questão, assume-se, para efeito de descrição do processo, que os procedimentos de análise de dados tiveram início formalmente com a transcrição das gravações contendo as entrevistas com os oito funcionários-chave da organização.

Com base nas transcrições, buscou-se identificar as estratégias de gerenciamento de impressões percebidas pelos oito componentes da organização, adotando-se a categorização de estratégias de GI apontada por Jones e Pittman (1982). Os resultados das entrevistas foram discutidos de forma descritiva, como suporte aos dados obtidos através do questionário.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Qualquer método utilizado em pesquisas, seja qual for sua natureza, está passível de limitações. Assim, apesar do caráter inovador e dos avanços teórico-empíricos apresentados até o momento, o estudo apresentou algumas limitações destacadas a seguir:

- Com o intuito de entender melhor as formas de gerenciamento de impressões, seria interessante a realização de um estudo, o qual também se utilizasse da observação direta como técnica de coleta de dados;
- A aplicação de questionários de pesquisa pode levar a ocorrência da chamada Social Desirable Responding (SDR) onde o funcionário tende a responder os questionários com respostas socialmente desejáveis, que muitas vezes não reflete seu comportamento;
- Ao se trabalhar com indivíduos deve-se levar em consideração que os mesmos possuem dificuldade de fazer uma auto-avaliação dos seus comportamentos;

Estas limitações não exauriram todas as possibilidades, sendo estas as que mais se destacaram durante a realização da pesquisa, podendo servir de base para a melhor realização de futuros estudos.

Capítulo 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo compreende a tabulação dos dados coletados e a interpretação dos resultados. Os sub-tópicos são: perfil dos respondentes, análise estratégica de GI e resultados gerais. Inicialmente os questionários foram verificados quanto a possíveis falhas no preenchimento que inviabilizasse sua análise, todavia, não fora identificado nenhuma possível falha entre os 38 questionários aplicados, devendo, isso, ao fato destes questionários terem sido aplicados com o acompanhamento direto do pesquisador.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para a caracterização do perfil demográfico da amostra, foram coletados dados referentes às seguintes variáveis: gênero, idade, estado civil, escolaridade, bem como a função desempenhada na organização. Nessa seção os dados são apresentados com a estatística descritiva de frequência.

Dos 38 funcionários pesquisados, 28 (73,7%) são do gênero masculino e 10 (26,3%) do gênero feminino, como mostra a figura 1 (4). A discrepância entre as porcentagens dos dois gêneros é bastante significativa, uma vez que se obteve mais que o dobro de respondentes do sexo masculino, todavia, isso se deve ao fato, principalmente, dos homens ainda dominarem o mercado de trabalho, mesmo se tratando de uma esfera pública de gestão.

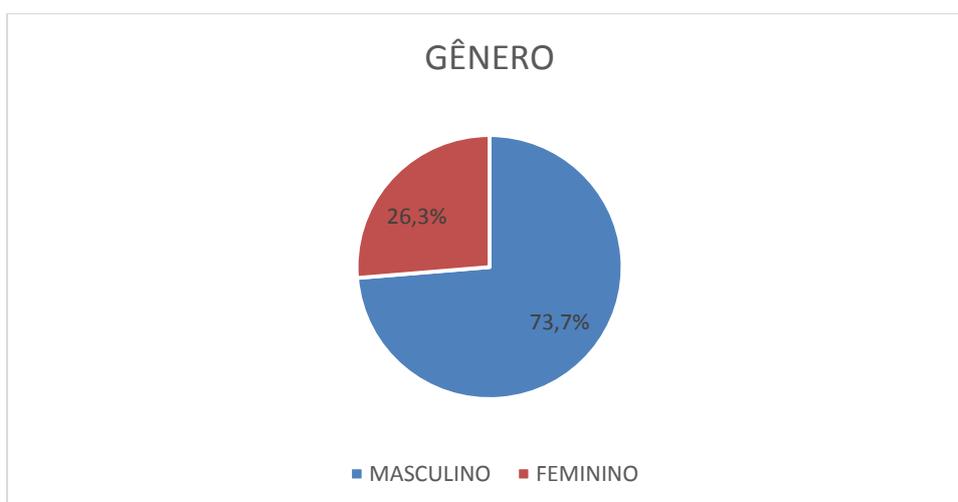


Figura 1 (4) – Gênero
Fonte: Coleta de dados (2014).

Em relação à idade, constatou-se que 18,4% têm entre 18 e 25 anos, 36,8% estão na faixa etária entre 26 e 35 anos, 21,1% estão entre 36 a 45 anos, 18,4% têm entre 46 a 55 anos e, por fim, 5,3% acima de 55 anos. Observando-se, destarte, que o grupo em predominância, neste quesito, são os que estão na faixa etária entre 26 e 35 anos representaram 36,8% dos respondentes conforme pode ser observado, abaixo, na figura 2 (4).

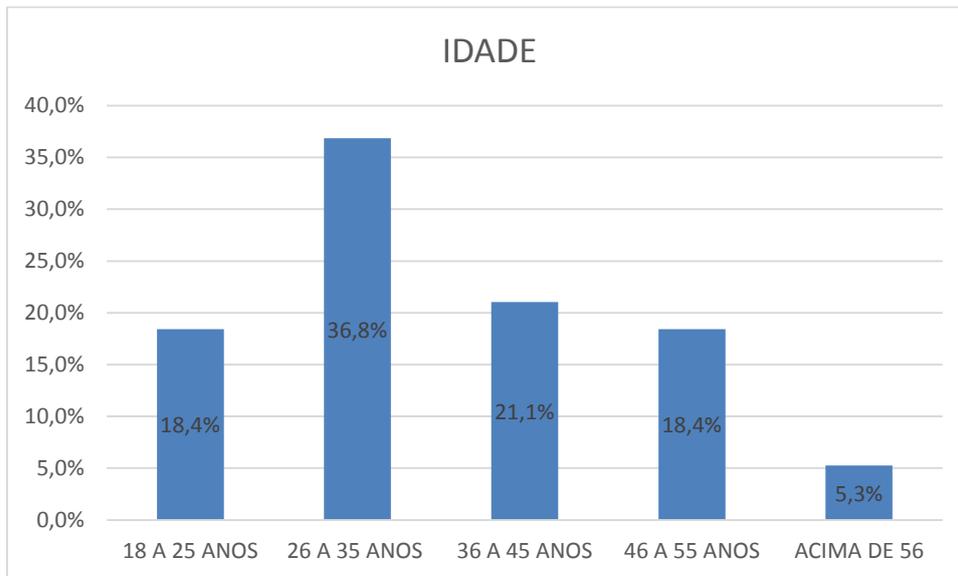


Figura 2 (4) - Idade
Fonte: Coleta de dados (2014)

Em relação ao estado civil dos respondentes, logrou-se que a grande parte, 60,5%, dos funcionários respondentes eram casados, 26,3% eram solteiros, divorciados foram 10,5%, seguidos das pessoas que se declararam viver em união estável com 2,6% e por fim, nenhum funcionário viúvo ou separado, obtendo 0%. Embora os casados fossem a maioria, vale salientar que o número de solteiros pertencentes a organização também foi bastante significativo e inesperado, estando à frente dos viúvos, separados e os indivíduos que vivem em união estável.

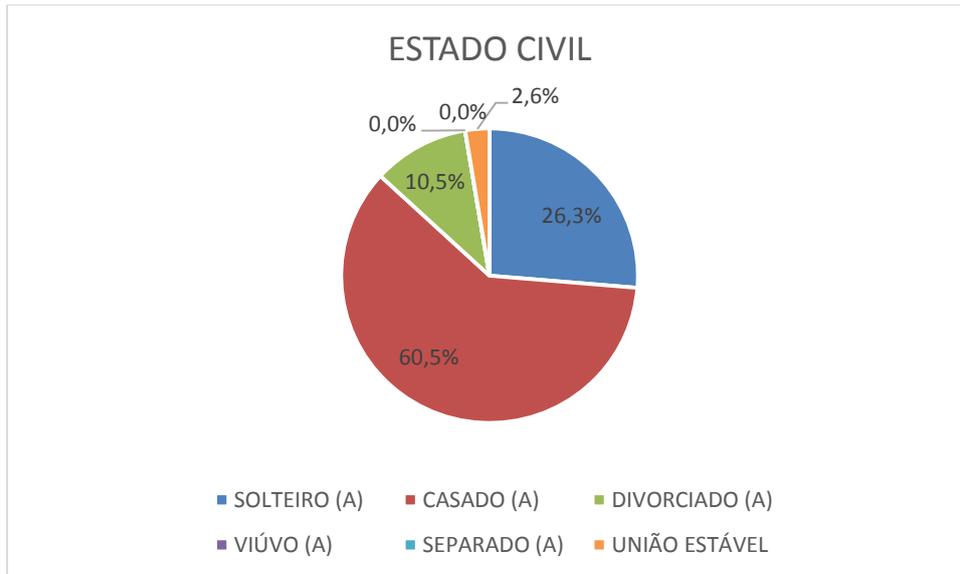


Figura 3 (4) – Estado civil

Fonte: Coleta de dados (2014)

Buscou-se também analisar o grau de escolaridade apresentado pelos participantes da pesquisa. Destarte, conforme a figura 4 (4), verificou-se que 2,6% destes possuem primeiro grau incompleto, nenhum possui primeiro grau completo, 2,6% dos respondentes têm segundo grau incompleto, 36,8% possuem segundo grau completo, 21,1% são universitários e 28,9% possuem curso superior, 2,6% possui pós-graduação incompleta e 5,3% pós-graduação completa. Embora, 50% dos respondentes sejam universitários ou possuem curso superior, observou-se um elevado percentual de respondentes (42%) que possuem somente até o segundo grau completo, demonstrando, talvez, por se tratar de uma instituição pública, onde outras questões, além da especialização, são levadas em conta.

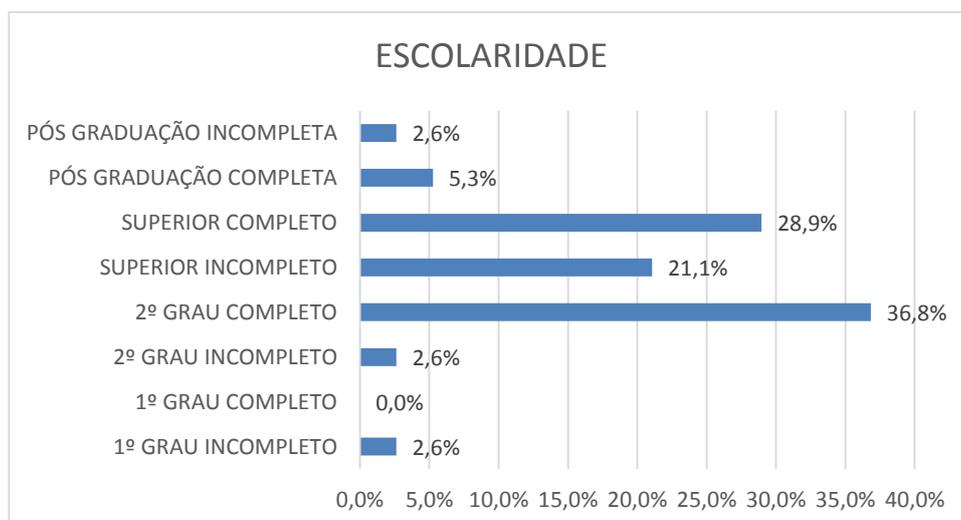


Figura 4 (4) – Escolaridade

Fonte: Coleta de dados (2014).

Por fim, buscou-se também analisar as funções dentro da organização dividindo-as pelos funcionários que ocupavam um cargo de gestão, são eles, secretários, ordenadores de despesas, diretores e advogados, sendo assim, intitulados de superiores diretos e no outro eixo, outros servidores, como, office boys, arquivistas, emprenhadores e tesoureiros, intitulados de *staff*. Destarte, conforme o gráfico 4.5, verificou-se que 34,2% destes ocupam uma função de gestão, ou seja, como superiores, por sua vez, 65,8% se destacam de um modo geral como outros servidores, sendo chamados de Subordinados.

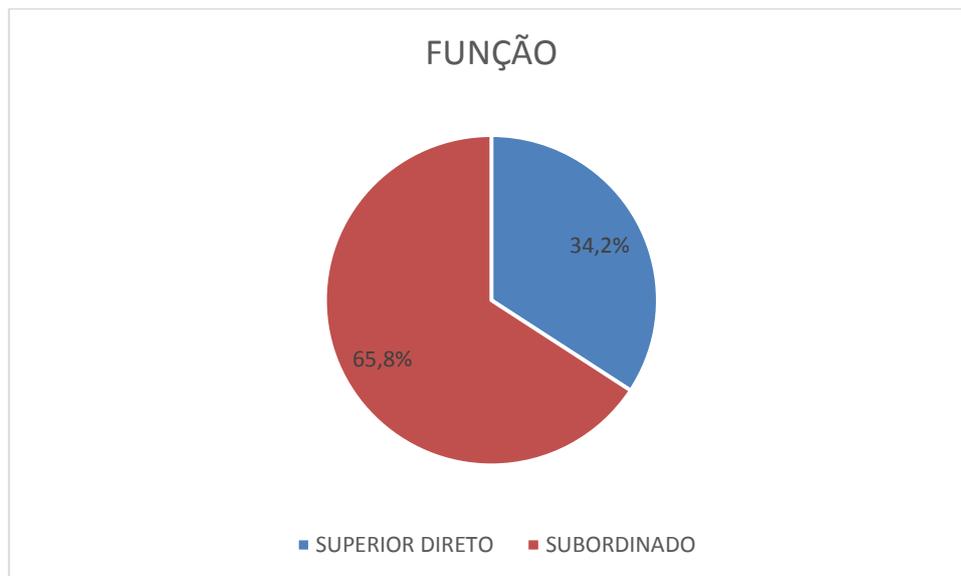


Figura 5 (4) – Função
Fonte: Coleta de dados (2014)

No que tange a pesquisa qualitativa, como já foi abordado, foram entrevistados uma amostra de 8 funcionários-chave da organização. Sendo que, deste total, 6 (75%) são do gênero masculino e 2 (25%) do gênero feminino. Em relação ao estado civil dos entrevistados, logrou-se que 5 (62,5%) são casados, 2 (25%) solteiros e, por sua vez, 1 (12,5%) divorciado. Verificou-se, também, que 1 (12,5%) dos entrevistados possui 1º grau completo, 2 (25%) deles possuem 2º grau completo, 4 (50%) possuem superior completo e 1 (12,5%) deles, pós- graduação completa. Por fim, em relação a função, constatou-se que 4 (50%) fazem parte do grupo de superiores e 4 (50%) fazem parte do grupo de subordinados.

4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DE GI

Com o objetivo de descrever mais detalhadamente as estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas pelos atores de uma organização pública, esta seção apresenta cada uma delas, adotando-se a categorização de estratégias de GI apontada por Jones e Pittman (1982). Tudo isso, partindo-se da auto-avaliação destes atores e de sua percepção acerca do seu superior direto, quanto às estratégias emitidas. Vale salientar que para se ter um resultado ainda mais consistente foi marcado de forma cuidadosa os questionários pertencentes àqueles intitulados de superiores diretos, que ocupam um cargo de gestão, a fim de diferenciá-los dos demais funcionários, intitulados de subordinados. As entrevistas entram em cena como forma de dá o suporte necessário aos resultados obtidos com o questionário.

Como já foi citado anteriormente, foram utilizados 44 itens da taxonomia de Jones e Pittman (1982), que descrevem os comportamentos de gerenciamento de impressões, distribuídos entre cinco dimensões das estratégias, que são elas, a autopromoção, a insinuação, a exemplificação, a intimidação e por último, a suplicação.

4.2.1 Estratégia de Autopromoção

Dez das primeiras questões do formulário correspondem a estratégia de autopromoção. Analisando-se, primeiramente, a respostas dos funcionários pertencentes ao grupo de subordinados, verificou-se por meio das porcentagens calculadas no Microsoft Excel, o grau de concordância e discordância destes indivíduos em relação aos itens em questão. Os funcionários subordinados ao se auto-avaliarem quanto a seu nível de autopromoção, denotaram não se autopromoverem às vezes ou frequentemente, a maioria afirmou nunca ou muito raramente se utilizarem desse tipo de estratégia. Como fica claro quando questionados se deixam à mostra os diplomas e/ou prêmios que tiverem recebido e se anunciam que têm outras oportunidades fora de sua atual ocupação, os questionamentos obtiveram 76% e 64%, respectivamente, de indivíduos que nunca ou muito raramente se comportam desta forma. Por sua vez, ao avaliarem o mesmo quesito sob a perspectiva de seus respectivos superiores diretos, os mesmos, em sua maioria, responderam que seus superiores se utilizam às vezes ou frequentemente do tipo de estratégia em análise. Essa questão fica nítida, principalmente, quando questionados se seus superiores os tornam conscientes daquilo que eles realizam e se seus superiores tentam fazer um acontecimento positivo pelo qual são responsáveis, parecer

melhor do que ele é na realidade, os quais obtiveram 84% e 64%, respectivamente, de indivíduos que responderam que seus superiores se comportavam às vezes ou frequentemente do modo em análise, conforme a tabela 1 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Autopromoção	1. Torno as pessoas conscientes daquilo que eu realizo	Você	16,0%	4,0%	4,0%	12,0%	64,0%
		Superior	4,0%	0,0%	12,0%	8,0%	76,0%
	2. Tento fazer um acontecimento positivo pelo qual sou responsável parecer melhor do que ele é na realidade	Você	20,0%	16,0%	12,0%	36,0%	16,0%
		Superior	12,0%	4,0%	20,0%	28,0%	36,0%
	3. Tento parecer responsável por eventos positivos, mesmo que eu não	Você	40,0%	20,0%	8,0%	16,0%	16,0%
		Superior	16,0%	8,0%	36,0%	16,0%	24,0%
	4. Tento tornar um evento negativo, pelo qual sou responsável, parecer	Você	52,0%	8,0%	12,0%	16,0%	12,0%
		Superior	40,0%	16,0%	12,0%	12,0%	20,0%
	5. Deixo à mostra os diplomas e/ou prêmios que tiver recebido.	Você	48,0%	28,0%	16,0%	4,0%	4,0%
		Superior	36,0%	20,0%	20,0%	12,0%	12,0%
	6. Permito que outros saibam de minha reputação por ser competente em	Você	40,0%	12,0%	20,0%	16,0%	12,0%
		Superior	24,0%	8,0%	12,0%	20,0%	36,0%
	7. Torno públicos os meus talentos e qualificações.	Você	36,0%	20,0%	16,0%	16,0%	12,0%
		Superior	20,0%	12,0%	28,0%	20,0%	20,0%
	8. Anuncio que tenho outras oportunidades fora da minha ocupação	Você	44,0%	20,0%	12,0%	16,0%	8,0%
		Superior	48,0%	0,0%	24,0%	24,0%	4,0%
	9. Falo sobre as pessoas importantes que eu conheço.	Você	28,0%	20,0%	24,0%	12,0%	16,0%
		Superior	16,0%	16,0%	24,0%	12,0%	32,0%
	10. Procuro manter-me distante de acontecimentos negativos dos quais fiz	Você	20,0%	16,0%	24,0%	12,0%	28,0%
		Superior	16,0%	12,0%	24,0%	12,0%	36,0%

Tabela 1 (4) – Estratégia de Autopromoção (Grupo de Subordinados)

Posteriormente, foram analisadas as respostas destes mesmos superiores que, por sua vez, foram avaliados pelos seus subordinados (Grupo de Subordinados), anteriormente. Os superiores afirmaram, em sua grande maioria, que as vezes ou frequentemente, realmente, se utilizam da autopromoção como estratégia. Isso fica claro, quando são questionados quanto a tornar as pessoas conscientes daquilo que eles realizam e se tentam fazer um acontecimento positivo do qual fazem parte se tornar maior, as quais obtiveram 76,9% e 61,5%, respectivamente. Indo ao encontro, justamente, do que seus subordinados acharam. Vale salientar que os mesmos ao avaliarem sua superiora direta (a prefeita), também afirmaram, segundo suas percepções, que ela também se utiliza as vezes ou frequentemente da estratégia em questão, e isso fica claro também nas mesmas questões supracitadas, as quais obtiveram 92,3% e 69,2% de confirmação, conforme tabela 2 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Autopromoção	1. Torno as pessoas conscientes daquilo que eu realizo	Você	7,7%	0,0%	15,4%	7,7%	69,2%
		Superior	0,0%	0,0%	7,7%	7,7%	84,6%
	2. Tento fazer um acontecimento positivo pelo qual sou responsável parecer melhor do que ele é na realidade	Você	23,1%	7,7%	7,7%	15,4%	46,2%
		Superior	23,1%	0,0%	7,7%	23,1%	46,2%
	3. Tento parecer responsável por eventos positivos, mesmo que eu não seja o único	Você	38,5%	0,0%	0,0%	23,1%	38,5%
		Superior	38,5%	0,0%	7,7%	15,4%	38,5%
	4. Tento tornar um evento negativo, pelo qual sou responsável, parecer menos grave	Você	38,5%	0,0%	0,0%	7,7%	53,8%
		Superior	46,2%	7,7%	7,7%	7,7%	30,8%
	5. Deixo à mostra os diplomas e/ou prêmios que tiver recebido.	Você	30,8%	15,4%	7,7%	7,7%	38,5%
		Superior	30,8%	0,0%	0,0%	0,0%	69,2%
	6. Permito que outros saibam de minha reputação por ser competente em	Você	15,4%	0,0%	23,1%	7,7%	53,8%
		Superior	30,8%	0,0%	7,7%	15,4%	46,2%
	7. Torno públicos os meus talentos e qualificações.	Você	23,1%	15,4%	7,7%	15,4%	38,5%
		Superior	30,8%	7,7%	0,0%	7,7%	53,8%
	8. Anuncio que tenho outras oportunidades fora da minha ocupação atual.	Você	38,5%	15,4%	0,0%	15,4%	30,8%
		Superior	38,5%	0,0%	7,7%	7,7%	46,2%
	9. Falo sobre as pessoas importantes que eu conheço.	Você	38,5%	0,0%	7,7%	7,7%	46,2%
		Superior	38,5%	0,0%	7,7%	7,7%	46,2%
	10. Procuo manter-me distante de acontecimentos negativos dos quais fiz	Você	38,5%	7,7%	0,0%	7,7%	46,2%
		Superior	23,1%	7,7%	23,1%	0,0%	46,2%

Tabela 2 (4) – Estratégia de Autopromoção (Grupo de Superiores)

Percebe-se, portanto, que o grupo de subordinados consegue identificar em seus superiores esse tipo de estratégia de gerenciamento de impressão, bem como estes mesmo superiores, conseguem identificar em si mesmos e no seu superior geral. Como fica claro na maioria das falas dos funcionários entrevistados, tanto os que fazem parte do grupo de subordinados como os superiores, afirmaram que se percebe comportamentos de autopromoção, corroborando com os resultados obtidos pelo questionário. Fica nítido na fala dos mesmos, que a estratégia de querer se mostrar competente se faz presente na organização. O que diferencia é a forma que cada um percebe esse tipo de estratégia.

Alguns dos entrevistados encaram comportamentos autopromovedores como algo que acontece de forma sincera e positiva, como destaca Jones e Pittman (1982), alguns indivíduos conseguem despertar em outros, utilizando-se desta estratégia, emoções de respeito e admiração, como pode ser observado a seguir:

Às vezes né, porque como a gente sabe numa instituição, principalmente numa prefeitura, muitas pessoas, elas tem aquele interesse de [...] de que seus trabalhos sejam vistos ao público né, porque a administração pública ela tem isso né, de ter esse objetivo de que as pessoas vejam seu trabalho né, até porque eles tão em constante [...] essa questão de votos, de ter muita gente encaixada em partidos políticos e principalmente em prefeitura sempre existe isso, tem que haver isso né, é a alma da coisa, então a administração pública ela, principalmente as pessoas que

ocupam os maiores cargos, existe sim essa preocupação de que todos notem o seu trabalho (Subordinado III)

Sim, pois vejo que dentro do contexto, através de algumas melhorias para nossa empresa, para nossa sociedade e [...] vejo sim que há superiores que destacam várias conquistas. Então vejo isso como um destaque e claro que a nossa sociedade é que ganha com esse [...] com esses méritos destas conquistas em benefício de todos e de nós mesmos que fazemos parte da sociedade. Essas pessoas não ficam paradas, como se fala, em suas cadeiras, só esperando que as coisas caiam do céu, mas sim vão em busca de novas conquistas, destacando a importância que tem aquele movimento para a sociedade, para o bem comum do povo em geral (Subordinado IV)

Sim, sim consigo. Não sempre né, mas em algumas ocasiões, identifico sim (Superior I)

No geral, diria que cerca de 40% desses funcionários sempre se posicionam é [...] no intuito puramente de ajudar, em outras palavras, estão ali não só pelo um salário e se fazem alguma coisa, dificilmente eles se colocam na posição de que foi eu que fiz. Esse tipo de comportamento de mostrar o que faz a gente encontra mais no contratado que ele depende muitas vezes de uma indicação, de um apadrinhamento político, de uma troca de favores que infelizmente, ainda, existe, principalmente aqui no nordeste (Superior II)

Olhe eu acho que elas tentam, não naquele sentido de aparecer, de se expor, de se engrandecer, é o feito ele vem porque ele por se só já se sobressai e as pessoas reconhecem que aquela pessoa, aquele ato, foi praticado por um determinado funcionário, por um determinado ator, tá certo. Não é que se sobressai do lado negativo, como quem diz: não fui eu quem fiz, eu vou mostrar que fiz pra mostrar que sou o melhor, eu não vejo por esse lado, eu vejo que o [...] que eles podem demonstrar positivamente, buscando o melhor para a organização (Superior IV)

Já nas falas do subordinado II e do superior III, nota-se que os mesmos acreditam que esse tipo de comportamento flui de forma cínica e negativa, como Jones e Pittman (1982) destacam, indivíduos que se utilizam desse tipo de estratégia, podem ser percebidos como fraudulentos, convencidos e defensivos.

É, existe alguns num é, que é até pra conseguir destaque né, mais destaque que os outros, a gente nota que tá querendo chamar a atenção pra si, né. Não que não seja louvável você conseguir as coisas, lutar pra conseguir né, mas tem gente que faz questão de mostrar que é pra chamar a atenção pra si, né, até pra se valorizar (Subordinado II)

Diante do contexto de RH, contexto de administração, esse é um fator bem notável. Nós encontramos pessoas que abrem o leque para se expor, para dizer que fazem ou não fazem, para mostrarem o seu jeito e as vezes no intuito de crescer com isso ou ter alguma vantagem. São profissionais, muitas vezes, pouco confiáveis (Superior III)

Portanto, percebe-se que todos os entrevistados enfatizam que esses comportamentos existem, havendo, no entanto, uma maioria que indica que os mesmos ocorrem de forma mais sincera.

4.2.2 Estratégia de Insinuação

A dimensão de insinuação corresponde a oito questões, enumeradas de 11 a 18. Analisando-se, primeiramente, a respostas dos funcionários pertencentes ao grupo de subordinados, verificou-se por meio das porcentagens calculadas, também, o grau de concordância e discordância destes indivíduos em relação aos itens em questão. Ao se auto-avaliarem quanto ao nível de insinuação, percebeu-se que a maioria destes afirmaram que às vezes ou frequentemente se utilizam desta estratégia. Isso fica claro, quando são questionados se elogiam outras pessoas por seus feitos e se fazem pequenos favores as pessoas, as quais obtiveram 56% e 76 %, respectivamente, de indivíduos que acreditam que às vezes ou frequentemente se comportam assim. Apenas vale ressaltar os itens de número 17 e 18, que correspondem aos questionamentos: “Imito o comportamento e a conduta de outros” e “Ouço os problemas pessoais de outros mesmo que sejam de pouco interesse para mim”, os quais não obtiveram porcentagem alta quanto a frequência máxima de concordância, pelo contrário obtiveram porcentagem alta de discordância, 96% e 44%, respectivamente. Acredita-se que isso se deve ao fato destas duas últimas questões serem mais exacerbadas em relação a estratégia de insinuação. Por sua vez, ao avaliarem o mesmo quesito sob a perspectiva de seus respectivos superiores diretos, os mesmos, em sua maioria, também responderam que seus superiores se utilizam às vezes ou frequentemente do tipo de estratégia em análise. Isso também fica claro por meio das mesmas questões supracitadas, as quais obtiveram 68% e 80% de indivíduos que acreditam que seus superiores às vezes ou frequentemente se utilizam do comportamento em questão, conforme a tabela 3 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Insinuação	11. Elogio as pessoas por suas realizações.	Você	12,0%	4,0%	28,0%	24,0%	32,0%
		Superior	8,0%	16,0%	8,0%	16,0%	52,0%
	12. Faço pequenos favores às pessoas.	Você	12,0%	0,0%	12,0%	24,0%	52,0%
		Superior	8,0%	0,0%	12,0%	32,0%	48,0%
	13. Ofereço-me para fazer algum favor a alguém sem que ninguém tenha pedido.	Você	16,0%	0,0%	32,0%	20,0%	32,0%
		Superior	12,0%	8,0%	40,0%	12,0%	28,0%
	14. Elogio as pessoas pelas suas roupas ou aparência.	Você	20,0%	36,0%	12,0%	28,0%	4,0%
		Superior	16,0%	16,0%	12,0%	24,0%	32,0%
	15. Concordo com as principais ideias e crenças de outros	Você	4,0%	20,0%	20,0%	28,0%	28,0%
		Superior	4,0%	16,0%	20,0%	20,0%	40,0%
	16. Demonstro interesse pela vida pessoal de meus colegas e supervisores.	Você	52,0%	16,0%	8,0%	20,0%	4,0%
		Superior	44,0%	8,0%	12,0%	24,0%	12,0%
	17. Imito o comportamento e a conduta de outros.	Você	72,0%	24,0%	4,0%	0,0%	0,0%
		Superior	72,0%	12,0%	12,0%	4,0%	0,0%
	18. Ouço os problemas pessoais de outros mesmo que sejam de pouco	Você	24,0%	20,0%	16,0%	20,0%	20,0%
		Superior	16,0%	20,0%	24,0%	16,0%	24,0%

Tabela 3 (4) – Estratégia de Insinuação (Grupo de Subordinados)

Posteriormente, foram analisadas as respostas destes mesmos superiores que, por sua vez, foram avaliados pelos seus subordinados (Grupo de Subordinados), anteriormente. Os superiores afirmaram, em sua grande maioria, que nunca ou muito raramente se utilizam da insinuação como estratégia, indo de encontro com a avaliação que foi feita por seus subordinados. Isso fica notável quando questionados se demonstram interesse pela vida pessoal de seus colegas e supervisor e se imitam os comportamentos e a conduta de outros, as quais obtiveram 69,2% e 92,3%, respectivamente, de superiores que nunca ou muito raramente agem assim. Vale salientar que os mesmos ao avaliarem sua superiora direta (a prefeita), afirmaram, segundo suas percepções, que a mesma, diferente deles, se utiliza às vezes ou frequentemente da estratégia em questão. Isso fica claro em todas as questões, salve, apenas o item de número 17, “imito o comportamento e a conduta de outros”, que obteve 76,9% de discordância em relação a questão. Acredita-se que isso se deve, principalmente por a ideia de “imitar” outros comportamentos, denotar algo negativo, fazendo com que os mesmos, avaliassem uma frequência maior de “nunca ou muito raramente me comporto assim”, conforme tabela 4 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Insinuação	11. Elogio as pessoas por suas realizações.	Você	30,8%	7,7%	7,7%	7,7%	46,2%
		Superior	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	92,3%
	12. Faço pequenos favores às pessoas.	Você	30,8%	7,7%	7,7%	23,1%	30,8%
		Superior	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	92,3%
	13. Ofereço-me para fazer algum favor a alguém sem que ninguém tenha pedido.	Você	46,2%	7,7%	15,4%	7,7%	23,1%
		Superior	23,1%	15,4%	23,1%	7,7%	30,8%
	14. Elogio as pessoas pelas suas roupas ou aparência.	Você	53,8%	0,0%	7,7%	15,4%	23,1%
		Superior	30,8%	0,0%	0,0%	15,4%	53,8%
	15. Concordo com as principais ideias e crenças de outros	Você	30,8%	7,7%	7,7%	15,4%	38,5%
		Superior	7,7%	7,7%	7,7%	15,4%	61,5%
	16. Demonstro interesse pela vida pessoal de meus colegas e supervisores.	Você	53,8%	15,4%	23,1%	7,7%	0,0%
		Superior	15,4%	7,7%	7,7%	23,1%	46,2%
	17. Imito o comportamento e a conduta de outros.	Você	92,3%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%
		Superior	69,2%	7,7%	0,0%	0,0%	23,1%
	18. Ouço os problemas pessoais de outros mesmo que sejam de pouco interesse para	Você	46,2%	7,7%	7,7%	7,7%	30,8%
		Superior	15,4%	0,0%	7,7%	23,1%	53,8%

Tabela 4 (4) – Estratégia de Insinuação (Grupo de Superiores)

Percebe-se a partir das falas dos entrevistados que a maioria dos funcionários, tanto os que fazem parte do grupo de subordinados como os superiores, afirmaram que se percebe comportamentos de insinuação por parte de outros componentes da organização, corroborando com os resultados obtidos pelo questionário, uma vez que, tanto os funcionários subordinados, quanto os superiores identificaram essa estratégia em seus respectivos superiores diretos. A discrepância existente está apenas em relação ao que os subordinados acharam em relação a seus superiores, tendo em vista que estes mesmos superiores ao se auto-avaliarem não identificaram esse tipo de comportamento.

A entrevista ajuda a explicar este fato, uma vez que, como pode-se perceber os quatro entrevistados que se encaixam no grupo de subordinados, acreditam que isso ocorra de forma natural, em vias de fato, sem nenhum objetivo por trás, como observa-se a seguir:

Com certeza. Aqui tem bastante. Da verdade da pessoa mesmo” (Subordinado I)

É, tem sim, tem, tem várias pessoas né e até é bom, é bom tá num lugar que você trabalha com várias pessoas né, pessoas calorosas e [...] e demonstram interesse, para as pessoas é bom né, dá uma certa segurança. Não vejo isso como para conseguir algo, as vezes é o jeito da pessoa né, é o jeito da pessoa ser. Muitos não gostam, não concordam, acham que é para chamar atenção, mas acho que não, é o jeito da pessoa. Vejo que as vezes incomoda né, cada um tem um jeito, mas [...] (Subordinado II)

Olhe dentro da organização né, o ambiente de trabalho é o melhor possível e eu não vejo nenhum tipo de [...] em relação a isso como para se ter um objetivo, mas a gente sabe que numa instituição grande, principalmente como prefeitura, sempre existe esses tipos de pessoas, mas o que eu posso dizer no ambiente do trabalho meu, onde eu fico, convivo com as pessoas, eu não observei não, nenhum tipo de atitude como essa (Subordinado III)

Sim, vejo sim, vejo várias pessoas que tem esse perfil de acolher bem as pessoas, de respeitar, de... de ser humano com as pessoas, então eu identifico sim aqui na nossa empresa. Não consigo identificar dentro da empresa isso como artifício para conseguir alguma coisa (Subordinado IV)

Já os entrevistados que compõem a linha de alta gestão, superiores, é possível identificar em suas falas a afirmação quanto a existência desse tipo de comportamento, porém é notável a presença de vestígios de certeza quanto à questão de que a insinuação é uma estratégia para o alcance de objetivos. Acredita-se que isso tenha vindo a ser o principal motivo do fato dos superiores não se identificarem como “insinuadores”, justamente, por os mesmos terem interpretado essa estratégia de gerenciamento de impressões de forma mais “interesseira”, conforme ficou claro nos resultados dos questionários.

Sim. Também acontece bastante, acontece bastante essa questão. Consigo ver elas elogiando outras pessoas em relação a aparência, a o que faz, em relação as credibilidades que têm né, que possui, que são adquirida no dia a dia com o desenvolvimento dos seus trabalhos, talvez até para conseguir motivar (Superior I)

Esse tipo de comportamento [...] eu acredito, pelo que eu tenho acompanhado, pelo que até já conversei com algumas equipes sobre isso também por coincidência em cima da sua pergunta, é um processo natural que tratam as pessoas como se tivessem tratando um familiar. Não acredito que, pelo menos as pessoas que desenvolvam isso, essa prática comum do muito obrigado, do meu amor, bom dia, como vai, sente aqui, não acredito que sejam buscando só isso, porém eu acredito que seja fruto de uma [...] de uma convivência e de uma vivência na função que faz (Superior II)

Conseguimos também. Podemos dizer que é um profissional que hoje o campo de mercado precisa, principalmente na parte de marketing. Nós precisamos deles. Não são descartáveis. Nós precisamos destes que se mostram amigáveis, que tá ali perto. Infelizmente, as vezes, é só uma máscara dentro do trabalho, mas como empresa, eu preciso recebe-lo como empresa, então assim, são profissionais que também nos servem (Superior III)

Existe, existe, existe pessoas, porque o ser humano ele é variado de comportamento né, a gente sabe que nem todas as pessoas... cada um tem uma forma de ser, uns mais trancados, outros mais calados, outros mais expansivos, outros mais atenciosos. Agora se no fundo, no fundo, essa atenção ela tem um sentido de colher um fruto no futuro, ai fica uma coisa muito subjetiva (Superior IV)

4.2.3 Estratégia de Exemplificação

As estratégias de exemplificação são compostas por oito itens que vai do número 19 a 26. Analisando-se, primeiramente, as respostas dos funcionários pertencentes ao grupo de subordinados, verificou-se por meio das porcentagens calculadas, o grau de concordância e discordância destes indivíduos em relação aos itens em questão. Os Funcionários subordinados ao se auto-avaliarem quanto a seu nível de exemplificação, denotaram não se

“exemplificarem” às vezes ou frequentemente, a maioria afirmou nunca ou muito raramente se utilizarem desse tipo de estratégia. Isso fica claro, principalmente, quando perguntados se trabalham até tarde no escritório de forma que outros possam os notar e se fingem estarem ocupados mesmo que provavelmente não estejam, ambas obtiveram 80% de indivíduos que nunca ou muito raramente agem como tal. Por sua vez, ao avaliarem o mesmo quesito sob a perspectiva de seus respectivos superiores diretos, os mesmos, em sua maioria, também responderam que seus superiores nunca ou muito raramente de utilizavam do tipo de estratégia em análise. Isso fica nítido, quando perguntados se seus superiores fingem estarem ocupados mesmo que provavelmente não estejam e se eles organizam os objetos suas mesas de forma que pareça que algum trabalho esteja sendo realizado, as quais obtiveram 68% e 56% de indivíduos que acham que seus superiores nunca ou muito raramente utilizam o comportamento em questão, conforme a tabela 5 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Exemplificação	19. Chego cedo ao trabalho para parecer dedicado.	Você	60,0%	8,0%	12,0%	12,0%	8,0%
		Superior	44,0%	4,0%	16,0%	8,0%	28,0%
	20. Trabalho até tarde no escritório de forma que outros possam me notar.	Você	68,0%	12,0%	4,0%	4,0%	12,0%
		Superior	52,0%	12,0%	12,0%	8,0%	16,0%
	21. Tento agir como um funcionário modelo.	Você	32,0%	12,0%	16,0%	28,0%	12,0%
		Superior	28,0%	12,0%	12,0%	20,0%	28,0%
	22. Ofereço-me para ajudar sempre que houver uma oportunidade.	Você	16,0%	4,0%	24,0%	32,0%	24,0%
		Superior	8,0%	8,0%	24,0%	32,0%	28,0%
	23. Finjo estar ocupado mesmo que provavelmente não esteja.	Você	56,0%	24,0%	12,0%	0,0%	8,0%
		Superior	52,0%	16,0%	8,0%	12,0%	12,0%
	24. Asseguro-me de nunca ser visto fugindo de minhas responsabilidades ou	Você	36,0%	4,0%	12,0%	24,0%	24,0%
		Superior	32,0%	4,0%	24,0%	16,0%	24,0%
	25. Organizo os objetos em minha mesa de forma que pareça que algum trabalho	Você	52,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%
		Superior	44,0%	12,0%	12,0%	8,0%	24,0%
	26. Permito que saibam quanto trabalho extra eu realizo.	Você	52,0%	16,0%	16,0%	12,0%	4,0%
		Superior	32,0%	16,0%	16,0%	8,0%	28,0%

Tabela 5 (4) – Estratégia de Exemplificação (Grupo de Subordinados)

Posteriormente, foram analisadas as respostas destes mesmos superiores que, por sua vez, foram avaliados pelos seus subordinados (Grupo de Subordinados), anteriormente. Os superiores afirmaram, em sua grande maioria, que nunca ou muito raramente, realmente, se utilizam da exemplificação como estratégia, indo ao encontro do que os seus subordinados acharam. Isso fica claro, quando questionados se trabalham até tarde no escritório de forma que outros possam os notar e se fingem estarem ocupados mesmo que provavelmente não estejam, ambas obtiveram 69,2% de superiores que acreditam nunca ou muito raramente se

utilizam desse comportamento. Vale salientar estes superiores ao avaliarem sua superiora direta (a prefeita), também afirmaram, segundo suas percepções, que a mesma também nunca ou muito raramente se utiliza as vezes da estratégia em questão. Como fica explícito, quando questionados se seu superior finge estar ocupado mesmo que provavelmente não esteja, se ele organiza os objetos em sua mesa de forma que pareça que algum trabalho esteja sendo realizado e se ele permite que saibam quanto trabalho extra ele realiza, ambas obtiveram 69,2% de superiores que acham que seu superior geral nunca ou muito raramente se comporta como tal, conforme tabela 6 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Exemplificação	19. Chego cedo ao trabalho para parecer dedicado.	Você	46,2%	0,0%	15,4%	7,7%	30,8%
		Superior	38,5%	15,4%	7,7%	0,0%	38,5%
	20. Trabalho até tarde no escritório de forma que outros possam me notar.	Você	69,2%	0,0%	7,7%	7,7%	15,4%
		Superior	53,8%	0,0%	7,7%	7,7%	30,8%
	21. Tento agir como um funcionário modelo.	Você	38,5%	15,4%	0,0%	7,7%	38,5%
		Superior	15,4%	7,7%	0,0%	23,1%	53,8%
	22. Ofereço-me para ajudar sempre que houver uma oportunidade.	Você	38,5%	7,7%	0,0%	7,7%	46,2%
		Superior	15,4%	0,0%	15,4%	15,4%	53,8%
	23. Finjo estar ocupado mesmo que provavelmente não esteja.	Você	61,5%	7,7%	15,4%	0,0%	15,4%
		Superior	69,2%	0,0%	7,7%	7,7%	15,4%
	24. Asseguro-me de nunca ser visto fugindo de minhas responsabilidades ou	Você	53,8%	0,0%	7,7%	7,7%	30,8%
		Superior	61,5%	0,0%	7,7%	15,4%	15,4%
	25. Organizo os objetos em minha mesa de forma que pareça que algum trabalho esteja	Você	46,2%	15,4%	0,0%	0,0%	38,5%
		Superior	61,5%	7,7%	0,0%	23,1%	7,7%
	26. Permito que saibam quanto trabalho extra eu realizo.	Você	30,8%	15,4%	15,4%	0,0%	38,5%
		Superior	61,5%	7,7%	0,0%	15,4%	15,4%

Tabela 6 (4) – Estratégia de Exemplificação (Grupo de Superiores)

Percebe-se que a maioria dos funcionários respondentes, tanto os funcionários subordinados, quanto os superiores se auto-avaliaram como “nunca ou muito raramente me comporto assim”, como da mesma forma avaliaram seus respectivos superiores.

A entrevista entra em cena e mostra que tanto os que fazem parte do grupo de subordinados quanto os superiores, em sua maioria, conseguem encontrar pessoas que se utilizam da exemplificação, porém, como fica nítido em suas falas, são poucos que se comportam assim. Estes mesmos entrevistados encaram estes poucos comportamentos exemplificadores como algo que acontece de forma sincera e positiva, porém, fica nítido em suas falas que eles não descartam o fato da maioria se utilizarem de tal postura para conseguir algo, como pode ser observado a seguir:

Sim, tem, com certeza. Consigo sim. São pessoas íntegras mesmo (Subordinado I)

Consigo sim. Tem, tem várias pessoas que por prazer ajudam os outros, porém em sua maioria isso é mais demagogia (Subordinado II)

Sim, as vezes, em algumas né, porque é as vezes até importante né, pra transmitir isso que no ambiente de trabalho deve ter né, essa integridade, essa responsabilidade né, então eu percebo que algumas pessoas tentam mostrar isso no sentido de que a gente tenha ele como espelho pra que a gente possa colocar em prática também no nosso trabalho, porém é difícil (Subordinado III)

Vejo, vejo sim, vejo várias pessoas aqui dentro da empresa que têm esse [...] esse perfil, têm essa humanidade, humildade de [...] de querer ajudar as pessoas. Então têm esse perfil de [...] de [...] de querer realmente buscar através da integridade, mas são poucos (Subordinado IV)

Consigo. Consigo também. Consigo identificar também pessoas que... assim, como popularmente a gente comenta, que pessoas que é[...] se acham o que não são né. Acham que porque ostentam algum cargo mais elevado, ou tem um pouco de... tentam levar esse conhecimento dela ao extremo, como se tentassem mostrar ser melhor que outros, quando na realidade é[...] a empresa ela é um conjunto, ela depende de cada integrante para que seja desenvolvido o trabalho (Superior I)

É isso... não é só privilégio de cidade de interior não, acredito que todo... todo departamento, toda instituição, toda organização, que lide com administração humana e em nosso caso administração humana com recursos públicos que a gente sabe que falar de política, falar de administração pública é[...] uma outra palavra que nos vem a mente é fraldes, corrupção, suborno, tá sempre associado, infelizmente ganhou essa postura. Então é comum a gente encontrar pessoas que se vestem dessa postura de que alegam, mas é[...] normalmente essas pessoas só manifestam esse tipo de comportamento quando elas são colocadas em determinadas situações (Superior II)

Esses são o que alguns autores chamam do ouro de ofir, difíceis de serem encontrados e raros. São os mais importantes pra gente como administração, como empresa, como fonte de trabalho. São aqueles, aos quais nós devemos prepara-los pra assumirem lugares melhores, para estarem a frente da instituição, porque se tornam altamente confiáveis (Superior III)

Olhe, até que prove o contrário, a gente tem que entender que todas as pessoas são íntegras e que procuram ser corretas, se naquele meio tem um ou dois que não são, mas também aí é subjetivo, a gente não pode simplesmente julgar. Agora vai muito da... da... do seu pessoal, da forma como você foi criado e você não supervalorizar o dinheiro né, o dinheiro ele vem como consequência por um motivo qualquer, porque no momento que você coloca o valor desse acima de tudo você deixa de reconhecer os valores. Os verdadeiros valores. Você está arriscado até a se corromper, porque você procurou um pensamento diferente, você viu a coisa diferente, mas no momento, principalmente nós que fazemos o serviço público é obrigação fazer o bem comum (Superior IV)

Portanto, percebe-se que esta mesma maioria que enfatiza que esses comportamentos raramente existem, abrem aspas para afirmarem que fluem na maioria das vezes de forma cínica, mais demagoga, mais utópica, tendo em vista a má impressão, que estes possuem acerca de uma pessoa que se utiliza deste tipo de estratégia, como sugere Jones e Pittman (1982), podem ser encaradas como hipócritas, sancionadores, exploradores. Essa má

impressão é gerada pelo próprio ambiente público-político, que há muito tempo sofre com este tipo de estereótipo.

4.2.4 Estratégia de Intimidação

A estratégia de intimidação é composta por oito itens, os quais vão exatamente de 27 a 34. Analisando-se, primeiramente, a respostas dos funcionários pertencentes ao grupo de subordinados, verificou-se por meio das porcentagens, o grau de concordância e discordância destes indivíduos em relação aos itens em questão. Os funcionários subordinados ao se auto-avaliarem quanto a seu nível de intimidação, afirmaram, na grande maioria, nunca ou muito raramente se utilizarem dessa estratégia em seus processos de interação. Isso fica claro em todas as questões respondidas que tiveram alto nível de discordância, a exemplo da questão de se insulto ou rebaixo seus colegas, a qual obteve a maior porcentagem de discordância, 96% de indivíduos que nunca ou muito raramente se utilizam do comportamento. Os mesmos, ao avaliarem o mesmo quesito sob a perspectiva de seus respectivos superiores diretos, também, em sua maioria, responderam que seus superiores nunca ou muito raramente se utilizam do tipo de estratégia em análise. Isso fica claro, principalmente, quando questionadas se seus superiores ameaçam um colega e se insultam ou rebaixam seus colegas, as quais obtiveram 88% e 96%, respectivamente de indivíduos que acreditam que seus superiores nunca ou muito raramente se comportam assim. Neste caso, tanto na autoanálise, quanto na análise do superior direto, o único item que obteve uma alta porcentagem em relação a concordância foi o item de número 28, “Ponho tudo em pratos limpos com meus colegas e supervisores”, o qual obteve, tanto na auto-avaliação, quanto na avaliação do superior, 52% de concordância. Acredita-se que este item foi o único a sofrer votação de concordância, devido ao fato de ser a questão mais “amena” dentro da dimensão de intimidação. Para muitos, “por em pratos limpos” não significa necessariamente uma “ação negativa”. Ver a tabela 7 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Intimidação	27. Grito com as pessoas.	Você	84,0%	4,0%	4,0%	0,0%	8,0%
		Superior	60,0%	16,0%	8,0%	8,0%	8,0%
	28. Ponho tudo “em pratos limpos” com meus colegas e supervisores.	Você	16,0%	20,0%	12,0%	8,0%	44,0%
		Superior	28,0%	4,0%	16,0%	16,0%	36,0%
	29. Ameaço um colega.	Você	92,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%
		Superior	80,0%	8,0%	8,0%	0,0%	4,0%
	30. Deixo as pessoas cientes de que eu poço controlar as coisas que dizem	Você	60,0%	24,0%	4,0%	8,0%	4,0%
		Superior	48,0%	4,0%	16,0%	28,0%	4,0%
	31. Puno os outros quando não se comportarem como eu gostaria.	Você	68,0%	16,0%	8,0%	4,0%	4,0%
		Superior	48,0%	20,0%	20,0%	4,0%	8,0%
	32. Insulto ou rebaixo seus colegas.	Você	92,0%	4,0%	0,0%	0,0%	4,0%
		Superior	84,0%	12,0%	4,0%	0,0%	0,0%
	33. Procuo deixar as pessoas embaraçadas na frente de colegas ou	Você	88,0%	4,0%	4,0%	0,0%	4,0%
		Superior	72,0%	8,0%	8,0%	12,0%	0,0%
	34. Tento parecer distante ou inacessível.	Você	76,0%	12,0%	8,0%	0,0%	4,0%
		Superior	68,0%	8,0%	12,0%	12,0%	0,0%

Tabela 7 (4) – Estratégia de Intimidação (Grupo de Subordinados)

Posteriormente, foram analisadas as respostas destes mesmos superiores que, por sua vez, foram avaliados pelos seus subordinados (Grupo de Subordinados), anteriormente. Os superiores afirmaram, em sua grande maioria, que nunca ou muito raramente se utilizam da autopromoção como estratégia. Isso fica explícito, principalmente, quando perguntados se ameaçam um colega e se insultam ou rebaixam seus colegas, as quais obtiveram 76,9% e 84,6% de superiores que acreditam nunca ou muito raramente se comportam deste modo, indo ao encontro do que foi avaliado por seus subordinados. Vale salientar que os mesmos ao avaliarem sua superiora direta (a prefeita), também afirmaram, segundo suas percepções, que a mesma também nunca ou muito raramente se utiliza da estratégia em questão. Isso fica claro nas mesmas questões que foram respondidas em suas auto-avaliação, as quais, desta vez, sob a ótica do superior direto, obtiveram 84,6% e 100% de superiores que acreditam que seu superior não se comporta assim. Vale salientar que também no item 28, o mesmo afirmou que às vezes ou frequentemente põe tudo em pratos limpos, fator já justificado anteriormente. Ver tabela 8 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Intimidação	27. Grito com as pessoas.	Você	61,5%	15,4%	15,4%	0,0%	7,7%
		Superior	69,2%	0,0%	23,1%	7,7%	0,0%
	28. Ponho tudo "em pratos limpos" com meus colegas e supervisores.	Você	0,0%	0,0%	7,7%	15,4%	76,9%
		Superior	30,8%	7,7%	7,7%	15,4%	38,5%
	29. Ameaço um colega.	Você	69,2%	7,7%	15,4%	0,0%	7,7%
		Superior	76,9%	7,7%	7,7%	0,0%	7,7%
	30. Deixo as pessoas cientes de que eu poço controlar as coisas que dizem respeito a elas.	Você	61,5%	7,7%	0,0%	7,7%	23,1%
		Superior	69,2%	7,7%	0,0%	0,0%	23,1%
	31. Puno os outros quando não se comportarem como eu gostaria.	Você	76,9%	0,0%	0,0%	0,0%	23,1%
		Superior	76,9%	0,0%	7,7%	0,0%	15,4%
	32. Insulto ou rebaixo seus colegas.	Você	84,6%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%
		Superior	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	33. Procuro deixar as pessoas embaraçadas na frente de colegas ou supervisores.	Você	61,5%	7,7%	0,0%	0,0%	30,8%
		Superior	76,9%	0,0%	7,7%	0,0%	15,4%
	34. Tento parecer distante ou inacessível.	Você	53,8%	7,7%	0,0%	0,0%	38,5%
		Superior	84,6%	0,0%	7,7%	0,0%	7,7%

Tabela 8 (4) – Estratégia de intimidação (Grupo de Superiores)

Percebe-se, portanto, que o grupo de subordinados, em sua grande maioria, não consegue identificar em si e nem em seus superiores esse tipo de estratégia de gerenciamento de impressão, bem como estes mesmos superiores, também em sua grande maioria, não conseguem identificar em si mesmos e nem em seu superior geral.

Como fica claro na maioria das falas dos funcionários entrevistados. Observa-se na fala do subordinado I, subordinado II e subordinado III, bem como do superior IV, uma certeza maior, quanto ao fato de não existir esse tipo de comportamento por parte de outros componentes.

Não, aqui a gente não vê esse tipo de coisa. Não vi essa pessoa ainda não e eu acho que não tem (Subordinado I)

Não. Não consigo (Subordinado II)

Não, não vejo aqui dentro da empresa ameaças, não vejo ninguém ameaçando o outro pra conseguir benefícios e sim vejo que todos têm a união de um só pensamento, de ajudar um ao outro para que a própria empresa saia como vencedora (Subordinado IV)

Não vejo por ai não. Não tenho esse... não vejo muito por ai, entendeu, não vejo, porque muitas vezes você... não vejo assim como ameaças ou uma força coercitiva dizendo faça porque se você não fizer... Muitas vezes eu vejo até o contrário, assim de muitas vezes pra não querer lhe magoar até negligenciar e não exigir de você, isso é o que eu vejo muitas vezes, não é que seja é porque tem pessoas mesmo que é assim, é tolerante, é calmo, é tranquilo, entende, mas coercitivamente, eu não vejo (Superior IV)

Na fala do Superior I, ele até denota que existe, porém de forma indireta, ou seja, se utiliza do poder, porém não se utilizando necessariamente de ameaças explícitas.

Tem também, tem também. Acontece ... muitas vezes acontece de forma indireta, é uma forma quase que imperceptível né. Alguém que precisa de algo e procura a mim ou a outra pessoa que ostenta algum poder de decisão com relação, de decisão ou de mando, com relação aquilo que a pessoa deseja e essa pessoa que tem esse poder de decisão ou mando, as vezes, num vamos de dizer que cobra diretamente, mas exige algo relacionado a pra pessoa conceder aquilo que a pessoa deseja (Superior I)

No caso do subordinado III e superior III, eles não descartam a inexistência, porém sinalizam que são raros os casos.

É... no, eu já observei em alguns determinados é... locais de trabalho na prefeitura que existe isso, justamente as vezes porque em cidade pequena, existe aquilo de é... eu ajudo você na campanha pra depois você me beneficiar de alguma maneira e de certa forma quando chega num... num momento oportuno se vê que a administração quando ela é competente quer fazer tudo da maneira correta e tem pessoas que procuram se aproveitar desse meio de ter ajudado pra se beneficiar, então as vezes fica jogando isso um contra o outro e as vezes isso na prefeitura ocorre e cabe a administração, quando ela é uma administração correta que quer fazer as coisas da maneira correta, inibir esse tipo de coisa e eu mesmo já vi um caso desse tipo que algumas pessoas não gostaram e se afastaram do... do ambiente de trabalho, por conta disso (Subordinado III)

Temos também (risos), não podemos dizer que não, são poucos e poderia chamar até por alguns autores como o fruto do meio ou como alguém com um temperamento colérico que foi lhe dado poder. Então acha que deve viver ainda segundo uma visão de administração do século passado. A dar grito, do impulsionar e de só assim se tornar líder, quando na realidade essas pessoas são odiadas pelos seus subordinados e não seguidas nem admiradas (Superior III)

Por fim, o superior II também não descarta a inexistência e também enfatiza a raridade de casos, porém completa ainda mais que pessoas com esse tipo de conduta, mesmo fazendo parte da linha de gestão (secretariado), são afastadas do cargo.

Esse é um problema. Não há necessidade de você se achar superior aos outros, melhor do que os outros, porque você está ocupando um cargo onde você sabe que é passageiro, independentemente de ser do quadro de efetivos, ou de contratos, ou de comissionados, você é pago pra desenvolver uma função, você tem uma atividade que gere resultados. Agora usar-se disso para humilhar, de certa forma impor uma falsa autoridade, não passa de hipocrisia. Já tivemos algumas atitudes de uma pessoa assim, inclusive de secretariado, que nesse um ano e sete meses, a gente já fez o ajuste, já tirou de uma determinada função e colocou em outra, sentou, conversou (Superior II)

Fica nítido, portanto, que realmente a grande maioria dos colaboradores, sejam eles, do grupo de subordinados ou de superiores, não se utilizam desse tipo de estratégia. Isso é até

aceitável, pois, como denota Jones e Pittman (1982), indivíduos que se utilizam dessa estratégia podem ser atribuídos como fanfarrões, falastrões e ineficazes e principalmente por se tratar de uma instituição pública, onde estes colaboradores estão atuando segundo a vontade do povo, não apenas por questões de especialidade profissional e sim políticas, um “maltrato”, pode representar a mudança do cargo ou até mesmo a perda do próprio emprego.

4.2.5 Estratégia de Suplicação

Por fim, dez das últimas questões do formulário correspondem à estratégia de suplicação. Analisando-se, primeiramente, as respostas dos funcionários pertencentes ao grupo de subordinados, verificou-se por meio das porcentagens calculadas, o grau de concordância e discordância destes indivíduos em relação aos itens em questão. Os Funcionários subordinados ao se auto-avaliarem quanto a seu nível de suplicação, denotaram, em sua grande maioria, nunca ou muito raramente se utilizarem desse tipo de estratégia. Como fica claro quando questionados se fingem que são estúpidos e se tentam parecer desamparados ou necessitados, onde ambas obtiveram 100% de indivíduos que nunca ou muito raramente se portam assim. Por sua vez, ao avaliarem o mesmo quesito sob a perspectiva de seus respectivos superiores diretos, os mesmos, em sua maioria, responderam que seus superiores também nunca ou muito raramente se utilizam do tipo de estratégia em análise. Essa questão fica nítida, principalmente, quando questionados se seus superiores realizam, intencionalmente, um trabalho de qualidade inferior às suas capacidades e se seus superiores fingem que são estúpidos, as quais obtiveram 96% e 100%, respectivamente, de indivíduos que responderam que seus superiores nunca ou muito raramente se comportavam do modo em análise, conforme a tabela 9 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Suplicação	35. Realizo, intencionalmente, um trabalho de qualidade inferior à minha	Você	88,0%	8,0%	4,0%	0,0%	0,0%
		Superior	92,0%	4,0%	0,0%	4,0%	0,0%
	36. Anuncio minha incompetência numa determinada área ou sobre determinada	Você	52,0%	12,0%	16,0%	12,0%	8,0%
		Superior	64,0%	16,0%	12,0%	4,0%	4,0%
	37. Finjo não entender algo que eu entendo.	Você	72,0%	20,0%	8,0%	0,0%	0,0%
		Superior	72,0%	16,0%	8,0%	0,0%	4,0%
	38. Finjo que sou “estúpido”.	Você	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	39. Peço ajuda ou assistência quando eu, realmente, não preciso.	Você	88,0%	8,0%	0,0%	4,0%	0,0%
		Superior	76,0%	8,0%	12,0%	4,0%	0,0%
	40. Tento parecer desamparado ou necessitado.	Você	88,0%	12,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	80,0%	12,0%	0,0%	8,0%	0,0%
	41. Faço muitas perguntas	Você	24,0%	28,0%	12,0%	12,0%	24,0%
		Superior	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	42. Desvalorizo as minhas realizações.	Você	64,0%	12,0%	4,0%	16,0%	4,0%
		Superior	84,0%	8,0%	0,0%	4,0%	4,0%
	43. Deixo que outros vençam com seus argumentos.	Você	36,0%	28,0%	28,0%	0,0%	8,0%
		Superior	48,0%	24,0%	24,0%	0,0%	4,0%
44. Tento concordar com os outros mesmo que eu discorde deles.	Você	24,0%	32,0%	24,0%	8,0%	12,0%	
	Superior	36,0%	20,0%	32,0%	4,0%	8,0%	

Tabela 9 (4) – Estratégia de Suplicação (Grupo de Subordinados)

Posteriormente, foram analisadas as respostas destes mesmos superiores que, por sua vez, foram avaliados pelos seus subordinados (Grupo de Subordinados), anteriormente. Os superiores afirmaram, em sua grande maioria, que nunca ou muito raramente, realmente, se utilizam da suplicação como estratégia. Isso fica claro, quando são questionados quanto a realizarem, intencionalmente, um trabalho de qualidade inferior às suas capacidades e se fingem que são estúpidos, onde ambas obtiveram 100% de superiores que acreditam nunca ou muito raramente se utilizarem desses comportamentos. Indo ao encontro, justamente, do que seus subordinados acharam. Vale salientar que os mesmos ao avaliarem sua superiora direta (a prefeita), também afirmaram, segundo suas percepções, que ela também nunca ou muito raramente se utilizam da estratégia em questão, e isso fica claro também nas mesmas questões supracitadas, onde ambas obtiveram 100% de superiores que acreditam que o superior geral nunca ou muito raramente se utiliza do comportamento em análise. Chama-se a atenção, apenas o item de número 41, “faço muitas perguntas”, que obteve um percentual de 69,2% de superiores que acham que o superior geral às vezes ou frequentemente faz muitas perguntas, conforme tabela 10 (4).

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Suplicação	35. Realizo, intencionalmente, um trabalho de qualidade inferior à minha capacidade.	Você	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	36. Anuncio minha incompetência numa determinada área ou sobre determinada	Você	69,2%	15,4%	7,7%	7,7%	0,0%
		Superior	69,2%	23,1%	7,7%	0,0%	0,0%
	37. Finjo não entender algo que eu entendo.	Você	84,6%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%
		Superior	84,6%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%
	38. Finjo que sou “estúpido”.	Você	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	39. Peço ajuda ou assistência quando eu, realmente, não preciso.	Você	84,6%	7,7%	0,0%	0,0%	7,7%
		Superior	84,6%	0,0%	7,7%	0,0%	7,7%
	40. Tento parecer desamparado ou necessitado.	Você	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	41. Faço muitas perguntas	Você	30,8%	0,0%	53,8%	0,0%	15,4%
		Superior	7,7%	15,4%	7,7%	30,8%	38,5%
	42. Desvalorizo as minhas realizações.	Você	92,3%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%
		Superior	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
43. Deixo que outros vençam com seus argumentos.	Você	61,5%	23,1%	15,4%	0,0%	0,0%	
	Superior	46,2%	23,1%	7,7%	15,4%	7,7%	
44. Tento concordar com os outros mesmo que eu discorde deles.	Você	61,5%	0,0%	15,4%	15,4%	7,7%	
	Superior	38,5%	15,4%	15,4%	15,4%	15,4%	

Tabela 10 (4) – Estratégia de Suplicação (Grupo de Superiores)

Percebe-se, portanto, que o grupo de subordinados, em sua grande maioria, não consegue identificar em si mesmos e nem em seus superiores esse tipo de estratégia de gerenciamento de impressão, bem como estes mesmos superiores, em sua maioria, também, não conseguem identificar em si mesmos e no seu superior geral.

Como percebe-se nas falas do subordinado I, subordinado III e superior IV, esse tipo de estratégia não existem na organização. Os mesmos fazem questão de assegurar que a organização possui uma equipe engajada, sem o famoso “coitadinho”.

Não, isso ai não, acho que não, de jeito nenhum. As pessoas que trabalham aqui são super competentes (Subordinado I)

Não, no meu ambiente de trabalho, pelo menos por enquanto, não. Todos é [...] eles procuram fazer seu trabalho da melhor maneira possível, um sempre ajudando o outro, então, pelo menos, no meu ambiente de trabalho, não, isso não ocorre (Subordinado III)

Não, não. Eu vejo uma turma muito eficiente, com suas limitações que todos nós temos né. Você é especialista em fazer uma determinada tarefa e eu não sou. Você está acostumado a fazer um determinado trabalho e eu não estou e eu tenho dificuldade porque eu nunca fiz né, mas não vejo assim não, muito pelo contrário, aqui nós temos até catedráticos (risos) (Superior IV)

Já nas falas do subordinado IV e do superior II, o mesmo detecta o comportamento presente na organização, porém enfatiza que são raros os casos.

Algumas pessoas, algumas pessoas as vezes, em sua grande minoria, as vezes, usa desse artifício para se beneficiar de... de alguma coisa. Eu vejo sim (Subordinado IV)

Temos também e assim, eles são um público bem menor, não só por essas características, mas é um público altamente perigoso, porque já que ele usa os apetrechos, o apetrecho de não fazer, de se mostrar que não sabe, ele ao mesmo tempo usa o apetrecho da bajulação pra se manter nessa [...] nessa mesmice, pra tá ali nesse patamar, onde não precisa ser cutucado, onde não precisa gerar objetivos, onde não precisa ter foco e se fecha àquilo. Então é uma pessoa que vivi só naquilo e pronto, pra ele é o suficiente aquele trabalho (Superior III)

Na fala do superior II, percebe-se que o mesmo inicia dizendo que existe, também em um número menor, porém no final ele explica que os casos que o mesmo presenciou são casos de pessoas que realmente não sabiam de início desempenhar a tarefa, porém com treinamento, hoje, já passam a desempenhar adequadamente.

Existe, existe, em um número menor, mas os casos que aconteceram de situações iguais a essa que você citou, nós procuramos mostrar que essa pessoa tava recebendo aquela responsabilidade baseado num trabalho que já vinha fazendo, apenas aquela pessoa não observa o que já fez. Então a gente senta e ajuda e quando eles veem que você como secretário, você como gestor, como diretor, você tá ao lado deles, isso pelo menos em três casos que aconteceram foi muito proveitoso. Dos três casos que nós acompanhamos foi insegurança do mesmo tipo de dizer olha toma a chave do carro e tira o carro e põe do outro lado da rua, não eu não vou conseguir. Então são os medos normais (Superior II)

Os funcionários, subordinado II e o superior I, identificam essas estratégias de forma mais presente. É o que se nota em suas falas.

É [...] existe, é uma pena mas existe né, acho que em todo local tem e principalmente, na questão aqui né, uma empresa. Existe sempre aquele que tá pra conseguir alguma coisa se mostra dependente de alguém (Subordinado II)

Consigo identificar também. Às vezes você chega pra uma pessoa e diz: olha eu necessito de tais e tais informação. Ah eu não sei não. Eu não sei. Não sei pra onde vai, eu não sei fazer isso. Bota mil e uma dificuldade, quando na realidade acaba sendo uma simples coisa ou você tem o conhecimento né realmente que aquela pessoa tem a capacidade pra realizar certas coisas, mas muitas e muitas vezes elas: ah eu não sei, eu não posso, eu não sei por onde começar, eu tô sem tempo, eu tô assim, eu tô assado e acaba se esquivando de ajudar e contribuir (Superior I)

Fica nítido, portanto, que realmente a grande maioria dos colaboradores, sejam eles, do grupo de staff ou de superiores, não identificam essa estratégia de forma onipresente, ou até mesmo não há identificam na organização.

4.3 RESULTADOS GERAIS

Através de um apanhado geral, fica evidente, portanto, que a estratégia de autopromoção se faz presente na instituição em estudo, tendo em vista, a predominância de indivíduos que as vezes ou frequentemente a utilizam. O grupo de subordinados consegue identificar em seus superiores esse tipo de estratégia de gerenciamento de impressão, bem como estes mesmo superiores, conseguem identificar em si mesmos e no seu superior geral. Nas entrevistas, também fica clara a presença da estratégia supramencionada. Percebe-se também que estratégias de insinuação, são verificáveis na organização, com predominância de indivíduos que as vezes ou frequentemente as utilizam, uma vez que, tanto os funcionários subordinados, quanto os superiores identificaram essa estratégia em seus respectivos superiores diretos. As entrevistas acerca da mesma, comprovam os fatos. Por sua vez, estratégias de exemplificação, de um modo geral, quase não são utilizadas. Percebe-se que a maioria dos funcionários respondentes, tanto os funcionários subordinados, quanto os superiores se auto-avaliaram como “nunca ou muito raramente me comporto assim”, como da mesma forma avaliaram seus respectivos superiores. Da mesma forma que na entrevista, eles afirmaram identificarem poucos casos. Do mesmo modo ocorre com as estratégias de intimidação e suplicação, ambas, também, de modo geral, quase não são verificáveis na organização. Tanto o grupo de subordinados, quanto o grupo de superiores, em sua maioria, responderam que nunca ou muito raramente as utilizam. Os mesmos fizeram a mesma avaliação dos seus superiores diretos em relação a esses tipos de estratégia de gerenciamento de impressão, como também fica claro nas entrevistas. O Quadro 7 (4) aborda, de maneira geral, como se encontra o quadro da organização, quanto as suas estratégias de GI.

ESTRATÉGIA	SUBORDINADO		SUPERIOR	
	VOCÊ	SUPERIOR	VOCÊ	SUPERIOR GERAL
Autopromoção	Nunca ou Muito raramente.	Às vezes ou Frequentemente	Às vezes ou Frequentemente	Às vezes ou Frequentemente
Insinuação	Às vezes ou Frequentemente	Às vezes ou Frequentemente	Nunca ou Muito raramente.	Às vezes ou Frequentemente
Exemplificação	Nunca ou Muito raramente.			
Intimidação	Nunca ou Muito raramente.			
Suplicação	Nunca ou Muito raramente.			

Tabela 7 (4) – Apanhamento Geral das Estratégias Presentes na Organização

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Capítulo 5 – CONCLUSÕES

Nesta seção serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa, bem como as implicações acadêmicas e gerenciais e as recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o gerenciamento de impressões mostra-se como um assunto que vem gradativamente obtendo um espaço maior, em termos de discussão na literatura comportamental mundial durante a última década e um assunto de extrema importância no que tange os estudos sobre as interações sociais.

Todavia, conforme Gardner e Marinko (1988) existem poucos pesquisadores que têm enfatizado os processos de gerenciamento de impressão dentro do contexto organizacional, quiçá quando se parte para uma esfera pública.

O principal objetivo deste trabalho consistiu em analisar as formas que acontecem o gerenciamento de impressões em uma esfera organizacional pública, especificamente na prefeitura municipal da Lagoa dos Gatos. E para que essa diretriz fosse alcançada um desmembramento em objetivos específicos foi desenvolvido.

Neste sentido, fazendo uma avaliação ao que se refere ao primeiro objetivo específico, analisar os comportamentos de GI emitidos pelos atores pertencentes à organização, analisou-se que há uma variedade de comportamentos de gerenciamento de impressões, que foram topificados pelos próprios 44 itens de comportamento de Jones e Pittman (1982). Constatou-se que, não diferente de instituições privadas, a organização estudada, possui em seu cerne, diversas interações de públicos que por sua vez possuem seus respectivos objetivos.

Com efeito, é importante ressaltar que muitos autores a exemplo de Schelenker (1980), consideram o GI como sendo os diversos comportamentos que os indivíduos realizam afim de proteger sua autoimagem, influenciar a forma como elas são percebidas por pessoas significantes, ou os dois, neste trabalho, provou-se que estas teorias podem sim serem aplicadas a contextos organizacionais, e mais ainda, a um contexto público de trabalho.

Sendo assim, percebe-se a presença, cada vez mais, mesmo em instituições de caráter público, de componentes que fazem uso de comportamentos de GI, e o quanto se faz importante o entendimento destes comportamentos para o bem organizacional, como afirmam Cooper e Argyris (2003), que teóricos, pesquisadores e profissionais das organizações cada vez mais têm reconhecido a importância de comportamentos de gerenciamento de impressões como modelo explicativo para uma vasta gama de fenômenos organizacionais.

O segundo objetivo específico, investigar as possíveis formas de atuações ou performances empreendidas pelos indivíduos da organização, demonstrou que os componentes da organização conseguem perceber a emissão destas atuações por parte de seus pares, sob diferentes formas, que podem ser desde emissões de impressões sinceras até emissões de impressões cínicas.

Confirmando-se, deste modo, as teorias defendidas por alguns autores, como Grove e Fisk (1989), que afirmam que as atuações ou performances empreendidas pelos indivíduos podem ser tanto “sinceras”, no caso do ator considerar ou acreditar em sua atuação, quanto “cínicas”, quando a atuação é vista pelo ator apenas como um meio para atingir um determinado fim. Destarte, constatou-se que na organização estudada há sim estas duas formas de atuações.

Ao se verificar o terceiro objetivo específico, o qual consiste em identificar as estratégias de gerenciamento de impressões utilizados na organização, demonstrou que os componentes da organização fazem uso de estratégias de GI, como instrumento para desenvolver características desejáveis de reputação. Indo ao encontro da perspectiva de autores como Tedeschi e Melburg (1985), que sustentam que os indivíduos investem tempo e esforço para desenvolver a reputação de possuir características as quais irão render efetividade de longo prazo em influenciar outras pessoas.

O resultado obtido por meio das estatísticas calculadas e nas interpretações das falas dos envolvidos, traz à tona que no contexto organizacional em estudo identifica-se as cinco práticas estratégicas sugeridas por Jones e Pittman (1982), porém o que nota-se é o maior uso de umas em detrimento a outras, no entanto, como sugere os mesmos autores, as cinco estratégias de gerenciamento de impressões não devem ser consideradas mutuamente excludentes e que combinações entre elas são possíveis e prováveis.

Ademais, embora o estudo tenha mostrado evidências de que existam estratégias de exemplificação, intimidação e suplicação, são as estratégias de autopromoção e insinuação que se fazem presentes de forma quase unânime na organização pública estudada.

Com efeito, é importante ressaltar que embora muitos autores dentre eles Bolino e Turnley (1999), em seus trabalhos, tenham definido que a intimidação e a suplicação são comumente percebidas como as dimensões mais negativas do GI e por isso são as estratégias menos utilizadas, provou-se que estas teorias podem não ser aplicadas a todos os contextos, como este em que a pesquisa fora realizada especificamente, no caso o contexto público, tendo em vista que, a estratégia de exemplificação foi tão interpretada como negativa, quanto as duas definidas pelo autor, trazendo à tona uma lacuna ainda não explorada entre a teoria e a prática aplicada.

As pesquisas sobre as estratégias de GI, até então, não mencionavam essa relação negativa para com a estratégia de exemplificação, no entanto, a partir desta pesquisa, depreende-se que há uma relação negativa para com esse tipo de estratégia e que por se tratar de um contexto público em análise, contribuiu de forma relevante para que os componentes avaliados chegassem a essa conclusão.

Com efeito, ao se atender os objetivos propostos chega-se à conclusão de que o gerenciamento de impressões na organização pública de Lagoa dos Gatos acontece através dos diversos comportamentos emitidos por seus indivíduos, nas interações e atuações que podem ser de ordem sinceras ou cínicas e que em sua grande maioria, estes indivíduos se utilizam da autopromoção e da insinuação como estratégias para desenvolver características desejáveis de reputação e por sua vez muito raramente se utilizam da intimidação e suplicação como estratégias para desenvolver características desejáveis de reputação. Ademais, constatou-se também que a exemplificação, mesmo se enquadrando em dimensões positivas de GI, foi também relatada em poucas proporções, conferindo ser uma estratégia indesejada para desenvolver características.

Nas seções seguintes serão demonstradas as implicações (acadêmicas e gerenciais) e as recomendações para futuras pesquisas.

5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Uma das principais contribuições acadêmicas desta pesquisa é o fato de sua realização ter ocorrido em condições reais, ou seja, não ter sido realizada em laboratórios ou ambientes simulados. Isso possibilitou a chance de avaliar situações não previstas inicialmente no estudo.

Constatou-se que o estudo se apresenta como inédito, visto que não foi encontrado nenhum trabalho semelhante nas bases consultadas que analisasse de que forma acontece o gerenciamento de impressões em uma esfera organizacional pública, especificamente na Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos, contribuindo, destarte, para o avanço das pesquisas relacionadas ao gerenciamento de impressões.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O estudo serve de auxílio gerencial aos representantes da Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos — àqueles que têm poder de decisão na Instituição. Ele fornece subsídios fundamentais à melhor compreensão e entendimento das práticas de gerenciamento de impressões.

O TCC possibilita o gestor da Prefeitura Municipal da Lagoa dos Gatos o entendimento e conseqüentemente a implementação de ações que visam à solução dos principais problemas que possuem ligações com os comportamentos de seus funcionários, bem como, a gestão eficaz destes comportamentos, a fim de que, promovam resultados mais efetivos e positivos para a organização.

A partir do estudo, seus representantes passam a dispor de um arcabouço teórico que congrega diagnósticos da atual realidade comportamental vivenciada pelos que formam a instituição. Possibilita-se, assim, a incorporação de ações de gerenciamento, que visem gerenciar as estratégias de GI que foram identificadas de forma majoritária.

Com efeito, ao aproximar o modelo acadêmico à realidade organizacional ampliou-se a base para a tomada de decisões estratégicas, bem como apresentou para as organizações um diferencial no que diz respeito ao gerenciamento de impressões.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Acredita-se que esta pesquisa seja apenas um começo para que outros estudos futuros possam melhor compreender o fenômeno do gerenciamento de impressões, mediante as interações de funcionários de uma instituição pública. Neste sentido, alguns pontos são destacados como forma de ampliar o conhecimento sobre esses aspectos:

- Levar em consideração também as táticas assertivas e defensivas de gerenciamento de impressões na avaliação das formas de gerenciamento e não apenas as estratégias.
- Realizar pesquisa com objetivos semelhantes, mas que utilize outros métodos tanto de natureza quantitativa quanto qualitativa;
- Analisar as táticas e estratégias de GI por meio de testes estatísticos de equações estruturais mais sofisticadas como o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que permitam resultados ainda mais concretos.
- Um estudo para determinar a eficácia dos comportamentos de gerenciamento de impressões empreendidos, o que pode indicar os comportamentos que promovem resultados mais efetivos para organizações públicas.

A partir destas recomendações, acredita-se que os próximos estudos irão fortalecer ainda mais as bases teóricas relacionadas ao tema em questão.

Deste modo, o presente trabalho buscou diminuir as lacunas existentes sobre o gerenciamento de impressões, a partir da formulação de um estudo que analise as estratégias impulsionadas pelos membros da organização estudada e contribuiu para o aprofundamento do tema na realidade da gestão pública brasileira.

REFERÊNCIAS:

- ADLER, Patricia A. e ADLER, Peter. Observational techniques. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. **Organization Studies**, v. 11, n. 3, p. 373-94, 1990.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARGENTI, Paul A. Corporate communication as a discipline: toward a definition. **Management Communication Quarterly**, v. 10, n. 1., Aug. 1996.
- ARÓN, Ana Maria e MILICIC, Neva. (Trad. de Jonas Pereira dos Santos). **Viver com os outros – Programa de desenvolvimento de habilidades sociais**. Editoril Psy II. 1994.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.
- BAROCAS, R.; CHRISTENSEN, D. Impression management, fakeability, and academic performance. **Journal of Counseling Psychology**, v. 15, n. 6, p. 569-571, 1968.
- BIDWELL, G. P. Ego Strength , Self-Knowledge , and Vocational Planning of Schizophrenics. **Journal of Counseling Psychology**, v. 18, n. 1, p. 45-49, 1969.
- BORDENAVE, J. E. D. **Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- BOLINO, Mark C. Citizenship and Impression Management: good soldiers or good actors? **Academy of Management Review**. 1999, 24,1.
- BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H. Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. **Organizational Research Methods**, v. 2, n. 2, p. 187-206, 1 abr 1999.
- BOZEMAN, Dennis P. e KACMAR K. Michele. A cybernetic model of impression management processes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decisions Processes**. v. 69, n. 1, jan. 1997. p. 9-30.

BRAGINSKY, B. M.; BRAGINSKY, D. D. Schizophrenic patients in the psychiatric interview: an experimental study of their effectiveness at manipulation. **Journal of Consulting Psychology**, v. 31, n. 6, p. 543-547, dez 1967.

BROWN, Andrew D. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. **Organization Studies**. Berlin, 1994.

BRYMAN, A . **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1992.

CIALDINI, R. B. Indirect tactics of image management: beyond basking. In: GIACALONE, R. A. e ROSEMFELD, P. (eds.). **Impression management in the organization**. Hillsdale: Erlbaum, 1989. p.45-56

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CAMPOS, Antônio Guimarães. **Considerações Sobre a Aplicação do Marketing ao Setor Público**. Faculdade Ubaense Ozanam Coelho, 2005.

DAFT, Richard L. e NOE, Raymond A. **Organizational behavior**. Fort Worth: Hartcourt College Publishers, 2000.

DEAUX, Kay, WRIGHTSMAN, Lawrence S. **Social psychology**. 5th. ed. USA : Brooks/Cole, 1988.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. Introduction. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. p. 1-41.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. **Academy of Management Journal**. 34,3,1991.

ELSBACH, Kimberly D., SUTTON, Robert I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional, and impression management theories. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 699-738, 1992.

FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S. e FANDT, Patricia M. Politics in organizations. In: GIACALONE, R. A. e ROSENFELD, P. (eds.). **Impression management in the organization**. Hillsdale: Erlbaum, 1992.

FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S. e FANDT, Patricia M. Politics in organizations. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paul (eds.) **Impression management in the organization**. LEA, USA: 1989.

_____. e MARTINKO, M. J. Impression management in organization. **Journal of Management**, v. 14, p. 311-338, 1988.

FRENCH, John R. P. Jr. e RAVEN, Bertran H. The bases of social power. In: D. Cartwright (ed.) **Studies in social power**. Ann Arbor: Univ. of Michigan Press, 1959. p. 150-167.

GALVÃO, Isabel. **Henri Wallon: Uma concepção dialética do desenvolvimento infantil**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1995.

GARDNER, William L. **Lessons in organizational dramaturgy: the art of impression management**. Organizational Dynamics. 21, 1992.

GARDNER, William L. e CLEAVENGER, Dean. The impression management strategies with transformational leadership at world-class level: a psychohistorical assessment. **Management Communication Quarterly**. v. 12, n. 1, aug. p. 3-41, 1998.

GARDNER, W. L.; MARTINKO, M. J. Impression management in organization. **Journal of management**. 14:311-338, 1988.

GARDNER, William L., PAOLILLO, Joseph G. P. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in competitiveness research**, Indiana, 1999.

GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paul (eds.) **Impression management in the organization**. LEA, USA: 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. Garden City: Doubleday Anchor Books,. 1959.

GROVE, Sthephen J., FISK, Raymond P. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A., ROSENFELD, Paul (Eds.). **Impression management in the organization**. USA : LEA, 1989.

- HABERMAS, Jurgen. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.
- HAIR, J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. CASSEL, Catherine e SYMON, Gillian. (eds.) London: Sage, 1994.
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford : Oxford University Press, 1997. Cap. 2., p. 41-51.
- HINKIN, T. R. Abrief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. **Organizational Research Methods**. 1,1998. p. 104-121.
- JANESICK, Valerie J. The choreography of qualitative research design: minuets, improvisations, and crystallization. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.
- JOAS, Hans. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, Anthony, TURNER, Jonathan. **Teoria social hoje**. São Paulo : Editora da Unesp, 1996. p. 127-74.
- JOSÉ, E. da A. & COELHO, M.T. **Problemas de Aprendizagem**. São Paulo, Ática,1999, 9-25p
- JOSEPH, Isaac. **Erving Goffman e a microsociologia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- JONES, E. E., PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic selfpresentation. In: SULLS, J. (Ed.). **Psychological perspectives on the self**. Vol. 1. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1982. p. 231-62.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. **European Management Journal**, v. 27, 197-212 p., 2009.
- KING, Nigel. The qualitative research interview. In: **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. CASSEL, Catherine e SYMON, Gillian. (eds.) London: Sage, 1994.

- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTLER, Philip; LEE, N. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling.(Org) **Comunicação Interpessoal nas Organizações e Fortalecimento da Cidadania**. São Paulo, Summus, 1984 .
- LEARY, Mark R. **Self-presentation: impression management and interpersonal behavior**. Boulder: Westview Press, 1996.
- LIMA, K.A.D. **Gerenciamento de Impressões e Qualidade dos Serviços em Hotéis na Paraíba**. 2008. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARC, Edmond e PICARD, Dominique. **A interação social**. Porto: Rés, [1992?]
- MENDONÇA, José Ricardo Costa de, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, ESPIRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: encontro anual da associação nacional de programas de pós-graduação em administração, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- MENDONÇA, J. Ricardo C. de e AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n.1, jan/fev/mar, 2003.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W.R. **Organizational environments ritual and rationality**. London : Sage, 1992. p. 41-62.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOHAMED, A. Amim; GARDNER, William L., PAOLILLO, Joseph G.P. A Taxonomy of Organizational Impression Management Tactics. **Advances in Competitiveness Research**. 7,1, 1999.

MUSSEN, P.H. **O desenvolvimento psicológico da criança**, 5ª edição. Rio de Janeiro, 1970, 54-131p

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

ORNSTEIN, Suzyn. Impression management through office design. In: GIACALONE, Robert A. & ROSENFELD, Paul (eds). **Impression management in the organization**. LEA, USA: 1989.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs, FONSECA, João Gabriel Marques da. Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão: **Makron Books do Brasil** Editora LTDA, 1997.

PERES, José Augusto de Souza. Serviço público e bem comum. In: CASTOR, Belmiro Valverde et al. Estado e administração pública. Brasília: FUNCEP, 1987.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York : Harpes & Row, 1978.

PRICE, R. H. Psychological deficit versus impression management in schizophrenic word association performance. **Journal of abnormal psychology**, v. 79, n. 2, p. 132-7, abr 1972.

RAO, Asha; SCHMIDT, Stuart M.; MURRAY, Lynda H. Upward Impression Management: goals, influences strategies and consequences. **Human Relations**. 1995, 48, 2.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, Robert A. **Applied Impression Management**: how image-making affects managerial decisions. Sage Publications, 1991.

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

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, Robert A.; RIORDAN, Catherine A. **Impression Management: building and enhancing reputations at work..** Thomson Learning. 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SHERMERHORN JR., R.J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. **Managing Organizational Behavior.** John Wiley & Sons. Estados Unidos, 1988.

SCHLENKER, Barry R. **Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations.** USA: Brooks/Cole, 1980.

SFEZ, Lucien. As Tecnologias do Espírito. In: MARTINS, Francisco Menezes; MACHADO, JUERMIR. Para Navegar No Século XXI. Porto Alegre: Sulina/ Edipucrs, 2000, p.119-135.

SHEAN, G. Perceptual conformity and responsiveness to social reinforcement in chronic schizophrenics. **Journal of abnormal psychology**, v. 82, n. 1, p. 174-7, ago 1973.

SNIDER, Mark, COPELAND, John. Self-monitoring process in organizational settings. In: GIACALONE, Robert A., ROSENFELD, Paul (Eds). **Impression management in the organization.** USA : LEA, 1989.

TEDESCH, J. e MELBURG, U. Impression management and influence in the organization. In: BACHARACH, S. e LAWLER E. J. (eds.). **Research in the sociology of organization.** (v.3) Greenwich: JAIPress, 1981. p.31-38.

_____ e RIESS, Marc. Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In: TEDESCHI, James. (ed.) **Impression management theory and social psychological research.** New York: Academic Press, 1981.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, R. E.; MITCHELL, T. R. Manager behavior in a social context: the impact of impression management on attributions and disciplinary actions. **Organizational behavior and human performance**, v. 28, n. 3, p. 356-78, dez 1981.

WORCHEL, Stephens, COOPER, Joel and GOETHEL, George R. **Understanding social psychology**. 5. ed. California: Brooks/Cole, 1991

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE GI

20. Trabalho até tarde no escritório de forma que outros possam me notar.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
21. Tento agir como um funcionário modelo.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
22. Ofereço-me para ajudar sempre que houver uma oportunidade.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
23. Finjo estar ocupado mesmo que provavelmente não esteja.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
24. Asseguro-me de nunca ser visto fugindo de minhas responsabilidades ou desperdiçando tempo.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
25. Organizo os objetos em minha mesa de forma que pareça que algum trabalho esteja sendo realizado.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
26. Permito que saibam quanto trabalho extra eu realizo.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
27. Grito com as pessoas.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
28. Ponho tudo “em pratos limpos” com meus colegas e supervisores.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
29. Ameaço um colega.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
30. Deixo as pessoas cientes de que eu poço controlar as coisas que dizem respeito a elas.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
31. Puno os outros quando não se comportarem como eu gostaria.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
32. Insulto ou rebaixo seus colegas.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
33. Procuo deixar as pessoas embaraçadas na frente de colegas ou supervisores.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
34. Tento parecer distante ou inacessível.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
35. Realizo, intencionalmente, um trabalho de qualidade inferior à minha capacidade.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
36. Anuncio minha incompetência numa determinada área ou sobre determinada questão.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
37. Finjo não entender algo que eu entendo.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
38. Finjo que sou “estúpido”.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
39. Peço ajuda ou assistência quando eu, realmente, não preciso.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
40. Tento parecer desamparado ou necessitado.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
41. Faço muitas perguntas	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
42. Desvalorizo as minhas realizações.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

43. Deixo que outros vençam com seus argumentos.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
44. Tento concordar com os outros mesmo que eu discordo deles.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

Perfil do respondente.

23. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino				
24. Idade	<input type="checkbox"/> 18 a 25 anos	<input type="checkbox"/> 26 a 35 anos	<input type="checkbox"/> 36 a 45 anos	<input type="checkbox"/> 46 a 55 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 56 anos.	
25. Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> Divorciado(a)	<input type="checkbox"/> Viúvo(a)	<input type="checkbox"/> Separado(a)	
	<input type="checkbox"/> União Estável					
27. Escolaridade	<input type="checkbox"/> Primeiro grau incompleto	<input type="checkbox"/> Primeiro grau completo	<input type="checkbox"/> Segundo grau incompleto	<input type="checkbox"/> Segundo grau completo	<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação completa	<input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta				

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA SOBRE GI

Guia de entrevista.

Você enquanto ator desta organização, identifica outros atores que ...

1. Mostra-se como uma pessoa calorosa e charmosa diante das pessoas?
 2. Comporta-se de modo a ser consistente com as expectativas que os outros têm dele?
 3. Descreve a ele mesmo de modo a que os outros o ache uma pessoa interessante?
 4. Costuma lhe perguntar sobre assuntos de sua vida fora do trabalho?
 5. Elogia as idéias ou o trabalho das pessoas?
 6. Exteriormente expressa concordância com as idéias de outras pessoas, mesmo que ele realmente não concorde?
 7. Faz cumprimentos não relacionados ao trabalho na empresa?
 8. Oferece-se para fazer as coisas para as pessoas, mesmo quando ele não tem que fazê-lo, ou seja, faz favores pessoais?
 9. Elogia as pessoas em relação a sua aparência pessoal e sua conduta?
-

10. Faz com que fique claro que suas decisões devem ser seguidas sem questionamentos?
 11. Faz severas ameaças de punição a qualquer um que desafie as suas diretrizes?
 12. Exige respeito dos seus subordinados?
 13. Ridiculariza publicamente aquelas pessoas que se opõem a ele?
 14. Faz ameaças às pessoas que não atendem as suas expectativas?
-

15. Destaca as suas próprias conquistas para os outros?
 16. Ostenta as suas realizações diante de outras pessoas?
 17. Toma vantagem de oportunidades de demonstrar suas habilidades e aptidões?
 18. Prontamente assume o crédito por sucessos atuais ou passados?
 19. Usa símbolos de *status* no sentido de comunicar aos outros a sua posição (cargo)?
-

20. Sempre que possível, lidera por meio do exemplo?
 21. É generoso com relação a gastar o seu tempo e energia no sentido de ajudar os outros?
 22. É disposto a fazer sacrifícios pessoais em benefício de outras pessoas?
 23. Mantém o seu desempenho conforme elevados padrões?
 24. Demonstra um elevado nível de integridade pessoal?
-

25. Subestima as suas próprias habilidades para assegurar a ajuda de outras pessoas?
 26. Destaca as suas limitações relacionadas as suas tarefas (atividades) ao pedir ajuda aos outros?
 27. Faz-se de “bobo” para assegurar a ajuda de outras pessoas?
 28. Enfatiza as suas franquezas em relação á tarefa enquanto apela por ajuda.
 29. Salienta a sua dependência da assistência de outras pessoas?
-

APÊNDICE C – TABELA DAS ESTRATÉGIAS DE GI – GRUPO SUBORDINADOS

	Questões		Nunca me comport o deste modo	Muito rarament e me comport o deste modo	Ocasiona lmente me comport o deste modo	Às vezes me comport o deste modo	Frequent emente me comport o deste modo
Autopromoção	1. Torno as pessoas conscientes daquilo que eu realizo	Você	16,0%	4,0%	4,0%	12,0%	64,0%
		Superior	4,0%	0,0%	12,0%	8,0%	76,0%
	2. Tento fazer um acontecimento positivo pelo qual sou responsável parecer melhor do que ele é na realidade	Você	20,0%	16,0%	12,0%	36,0%	16,0%
		Superior	12,0%	4,0%	20,0%	28,0%	36,0%
	3. Tento parecer responsável por eventos positivos, mesmo que eu não	Você	40,0%	20,0%	8,0%	16,0%	16,0%
	4. Tento tornar um evento negativo, pelo qual sou responsável, parecer	Você	16,0%	8,0%	36,0%	16,0%	24,0%
	5. Deixo à mostra os diplomas e/ou prêmios que tiver recebido.	Você	52,0%	8,0%	12,0%	16,0%	12,0%
		Superior	40,0%	16,0%	12,0%	12,0%	20,0%
	6. Permito que outros saibam de minha reputação por ser competente em	Você	48,0%	28,0%	16,0%	4,0%	4,0%
		Superior	36,0%	20,0%	20,0%	12,0%	12,0%
	7. Torno públicos os meus talentos e qualificações.	Você	40,0%	12,0%	20,0%	16,0%	12,0%
		Superior	24,0%	8,0%	12,0%	20,0%	36,0%
	8. Anuncio que tenho outras oportunidades fora da minha ocupação	Você	36,0%	20,0%	16,0%	16,0%	12,0%
		Superior	20,0%	12,0%	28,0%	20,0%	20,0%
9. Falo sobre as pessoas importantes que eu conheço.	Você	44,0%	20,0%	12,0%	16,0%	8,0%	
	Superior	48,0%	0,0%	24,0%	24,0%	4,0%	
10. Procuro manter-me distante de acontecimentos negativos dos quais fiz	Você	28,0%	20,0%	24,0%	12,0%	16,0%	
	Superior	16,0%	16,0%	24,0%	12,0%	32,0%	
11. Elogio as pessoas por suas realizações.	Você	20,0%	16,0%	24,0%	12,0%	28,0%	
	Superior	16,0%	12,0%	24,0%	12,0%	36,0%	
12. Faço pequenos favores às pessoas.	Você	12,0%	4,0%	28,0%	24,0%	32,0%	
	Superior	8,0%	16,0%	8,0%	16,0%	52,0%	
13. Ofereço-me para fazer algum favor a alguém sem que ninguém tenha pedido.	Você	12,0%	0,0%	12,0%	24,0%	52,0%	
	Superior	8,0%	0,0%	12,0%	32,0%	48,0%	
14. Elogio as pessoas pelas suas roupas ou aparência.	Você	16,0%	0,0%	32,0%	20,0%	32,0%	
	Superior	12,0%	8,0%	40,0%	12,0%	28,0%	
15. Concordo com as principais ideias e crenças de outros	Você	20,0%	36,0%	12,0%	28,0%	4,0%	
	Superior	16,0%	16,0%	12,0%	24,0%	32,0%	
16. Demonstro interesse pela vida pessoal de meus colegas e supervisores.	Você	4,0%	20,0%	20,0%	28,0%	28,0%	
	Superior	4,0%	16,0%	20,0%	20,0%	40,0%	
17. Imito o comportamento e a conduta de outros.	Você	52,0%	16,0%	8,0%	20,0%	4,0%	
	Superior	44,0%	8,0%	12,0%	24,0%	12,0%	
18. Ouço os problemas pessoais de outros mesmo que sejam de pouco	Você	72,0%	24,0%	4,0%	0,0%	0,0%	
	Superior	72,0%	12,0%	12,0%	4,0%	0,0%	
19. Chego cedo ao trabalho para parecer dedicado.	Você	24,0%	20,0%	16,0%	20,0%	20,0%	
	Superior	16,0%	20,0%	24,0%	16,0%	24,0%	
20. Trabalho até tarde no escritório de forma que outros possam me notar.	Você	60,0%	8,0%	12,0%	12,0%	8,0%	
	Superior	44,0%	4,0%	16,0%	8,0%	28,0%	
21. Tento agir como um funcionário modelo.	Você	68,0%	12,0%	4,0%	4,0%	12,0%	
	Superior	52,0%	12,0%	12,0%	8,0%	16,0%	
22. Ofereço-me para ajudar sempre que houver uma oportunidade.	Você	32,0%	12,0%	16,0%	28,0%	12,0%	
	Superior	28,0%	12,0%	12,0%	20,0%	28,0%	
23. Finjo estar ocupado mesmo que provavelmente não esteja.	Você	16,0%	4,0%	24,0%	32,0%	24,0%	
	Superior	8,0%	8,0%	24,0%	32,0%	28,0%	
24. Asseguro-me de nunca ser visto fugindo de minhas responsabilidades ou	Você	56,0%	24,0%	12,0%	0,0%	8,0%	
	Superior	52,0%	16,0%	8,0%	12,0%	12,0%	
25. Organizo os objetos em minha mesa de forma que pareça que algum trabalho	Você	36,0%	4,0%	12,0%	24,0%	24,0%	
	Superior	32,0%	4,0%	24,0%	16,0%	24,0%	
26. Permito que saibam quanto trabalho extra eu realizo.	Você	52,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	
	Superior	44,0%	12,0%	12,0%	8,0%	24,0%	
	Você	52,0%	16,0%	16,0%	12,0%	4,0%	
	Superior	32,0%	16,0%	16,0%	8,0%	28,0%	

Intimidação	27. Grito com as pessoas.	Você	84,0%	4,0%	4,0%	0,0%	8,0%
		Superior	60,0%	16,0%	8,0%	8,0%	8,0%
	28. Ponho tudo "em pratos limpos" com meus colegas e supervisores.	Você	16,0%	20,0%	12,0%	8,0%	44,0%
		Superior	28,0%	4,0%	16,0%	16,0%	36,0%
	29. Ameaço um colega.	Você	92,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%
		Superior	80,0%	8,0%	8,0%	0,0%	4,0%
	30. Deixo as pessoas cientes de que eu poço controlar as coisas que dizem	Você	60,0%	24,0%	4,0%	8,0%	4,0%
		Superior	48,0%	4,0%	16,0%	28,0%	4,0%
	31. Puno os outros quando não se comportarem como eu gostaria.	Você	68,0%	16,0%	8,0%	4,0%	4,0%
		Superior	48,0%	20,0%	20,0%	4,0%	8,0%
	32. Insulto ou rebaixo seus colegas.	Você	92,0%	4,0%	0,0%	0,0%	4,0%
		Superior	84,0%	12,0%	4,0%	0,0%	0,0%
	33. Procuo deixar as pessoas embaraçadas na frente de colegas ou	Você	88,0%	4,0%	4,0%	0,0%	4,0%
		Superior	72,0%	8,0%	8,0%	12,0%	0,0%
34. Tento parecer distante ou inacessível.	Você	76,0%	12,0%	8,0%	0,0%	4,0%	
	Superior	68,0%	8,0%	12,0%	12,0%	0,0%	
Suplicação	35. Realizo, intencionalmente, um trabalho de qualidade inferior à minha	Você	88,0%	8,0%	4,0%	0,0%	0,0%
		Superior	92,0%	4,0%	0,0%	4,0%	0,0%
	36. Anuncio minha incompetência numa determinada área ou sobre determinada	Você	52,0%	12,0%	16,0%	12,0%	8,0%
		Superior	64,0%	16,0%	12,0%	4,0%	4,0%
	37. Finjo não entender algo que eu entendo.	Você	72,0%	20,0%	8,0%	0,0%	0,0%
		Superior	72,0%	16,0%	8,0%	0,0%	4,0%
	38. Finjo que sou "estúpido".	Você	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	39. Peço ajuda ou assistência quando eu, realmente, não preciso.	Você	88,0%	8,0%	0,0%	4,0%	0,0%
		Superior	76,0%	8,0%	12,0%	4,0%	0,0%
	40. Tento parecer desamparado ou necessitado.	Você	88,0%	12,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	80,0%	12,0%	0,0%	8,0%	0,0%
	41. Faço muitas perguntas	Você	24,0%	28,0%	12,0%	12,0%	24,0%
		Superior	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	42. Desvalorizo as minhas realizações.	Você	64,0%	12,0%	4,0%	16,0%	4,0%
		Superior	84,0%	8,0%	0,0%	4,0%	4,0%
	43. Deixo que outros vençam com seus argumentos.	Você	36,0%	28,0%	28,0%	0,0%	8,0%
		Superior	48,0%	24,0%	24,0%	0,0%	4,0%
44. Tento concordar com os outros mesmo que eu discorde deles.	Você	24,0%	32,0%	24,0%	8,0%	12,0%	
	Superior	36,0%	20,0%	32,0%	4,0%	8,0%	

APÊNDICE D – TABELA DAS ESTRATÉGIAS DE GI – GRUPO DE SUPERIORES

	Questões		Nunca me comporto deste modo	Muito raramente me comporto deste modo	Ocasionalmente me comporto deste modo	Às vezes me comporto deste modo	Frequentemente me comporto deste modo
Autopromoção	1. Torno as pessoas conscientes daquilo que eu realizo	Você	7,7%	0,0%	15,4%	7,7%	69,2%
		Superior	0,0%	0,0%	7,7%	7,7%	84,6%
	2. Tento fazer um acontecimento positivo pelo qual sou responsável parecer melhor do que ele é na realidade	Você	23,1%	7,7%	7,7%	15,4%	46,2%
		Superior	23,1%	0,0%	7,7%	23,1%	46,2%
	3. Tento parecer responsável por eventos positivos, mesmo que eu não seja o único	Você	38,5%	0,0%	0,0%	23,1%	38,5%
		Superior	38,5%	0,0%	7,7%	15,4%	38,5%
	4. Tento tornar um evento negativo, pelo qual sou responsável, parecer menos grave	Você	38,5%	0,0%	0,0%	7,7%	53,8%
		Superior	46,2%	7,7%	7,7%	7,7%	30,8%
	5. Deixo à mostra os diplomas e/ou prêmios que tiver recebido.	Você	30,8%	15,4%	7,7%	7,7%	38,5%
		Superior	30,8%	0,0%	0,0%	0,0%	69,2%
	6. Permito que outros saibam de minha reputação por ser competente em	Você	15,4%	0,0%	23,1%	7,7%	53,8%
		Superior	30,8%	0,0%	7,7%	15,4%	46,2%
	7. Torno públicos os meus talentos e qualificações.	Você	23,1%	15,4%	7,7%	15,4%	38,5%
		Superior	30,8%	7,7%	0,0%	7,7%	53,8%
8. Anuncio que tenho outras oportunidades fora da minha ocupação atual.	Você	38,5%	15,4%	0,0%	15,4%	30,8%	
	Superior	38,5%	0,0%	7,7%	7,7%	46,2%	
9. Falo sobre as pessoas importantes que eu conheço.	Você	38,5%	0,0%	7,7%	7,7%	46,2%	
	Superior	38,5%	0,0%	7,7%	7,7%	46,2%	
10. Procuo manter-me distante de acontecimentos negativos dos quais fiz	Você	38,5%	7,7%	0,0%	7,7%	46,2%	
	Superior	23,1%	7,7%	23,1%	0,0%	46,2%	
Insinuação	11. Elogio as pessoas por suas realizações.	Você	30,8%	7,7%	7,7%	7,7%	46,2%
		Superior	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	92,3%
	12. Faço pequenos favores às pessoas.	Você	30,8%	7,7%	7,7%	23,1%	30,8%
		Superior	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	92,3%
	13. Ofereço-me para fazer algum favor a alguém sem que ninguém tenha pedido.	Você	46,2%	7,7%	15,4%	7,7%	23,1%
		Superior	23,1%	15,4%	23,1%	7,7%	30,8%
	14. Elogio as pessoas pelas suas roupas ou aparência.	Você	53,8%	0,0%	7,7%	15,4%	23,1%
		Superior	30,8%	0,0%	0,0%	15,4%	53,8%
	15. Concordo com as principais ideias e crenças de outros	Você	30,8%	7,7%	7,7%	15,4%	38,5%
		Superior	7,7%	7,7%	7,7%	15,4%	61,5%
	16. Demonstro interesse pela vida pessoal de meus colegas e supervisores.	Você	53,8%	15,4%	23,1%	7,7%	0,0%
		Superior	15,4%	7,7%	7,7%	23,1%	46,2%
	17. Imito o comportamento e a conduta de outros.	Você	92,3%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%
		Superior	69,2%	7,7%	0,0%	0,0%	23,1%
18. Ouço os problemas pessoais de outros mesmo que sejam de pouco interesse para	Você	46,2%	7,7%	7,7%	7,7%	30,8%	
	Superior	15,4%	0,0%	7,7%	23,1%	53,8%	
Exemplificação	19. Chego cedo ao trabalho para parecer dedicado.	Você	46,2%	0,0%	15,4%	7,7%	30,8%
		Superior	38,5%	15,4%	7,7%	0,0%	38,5%
	20. Trabalho até tarde no escritório de forma que outros possam me notar.	Você	69,2%	0,0%	7,7%	7,7%	15,4%
		Superior	53,8%	0,0%	7,7%	7,7%	30,8%
	21. Tento agir como um funcionário modelo.	Você	38,5%	15,4%	0,0%	7,7%	38,5%
		Superior	15,4%	7,7%	0,0%	23,1%	53,8%
	22. Ofereço-me para ajudar sempre que houver uma oportunidade.	Você	38,5%	7,7%	0,0%	7,7%	46,2%
		Superior	15,4%	0,0%	15,4%	15,4%	53,8%
	23. Finjo estar ocupado mesmo que provavelmente não esteja.	Você	61,5%	7,7%	15,4%	0,0%	15,4%
		Superior	69,2%	0,0%	7,7%	7,7%	15,4%
	24. Asseguro-me de nunca ser visto fugindo de minhas responsabilidades ou	Você	53,8%	0,0%	7,7%	7,7%	30,8%
		Superior	61,5%	0,0%	7,7%	15,4%	15,4%
	25. Organizo os objetos em minha mesa de forma que pareça que algum trabalho esteja	Você	46,2%	15,4%	0,0%	0,0%	38,5%
		Superior	61,5%	7,7%	0,0%	23,1%	7,7%
26. Permito que saibam quanto trabalho extra eu realizo.	Você	30,8%	15,4%	15,4%	0,0%	38,5%	
	Superior	61,5%	7,7%	0,0%	15,4%	15,4%	

Intimidação	27. Grito com as pessoas.	Você	61,5%	15,4%	15,4%	0,0%	7,7%
		Superior	69,2%	0,0%	23,1%	7,7%	0,0%
	28. Ponho tudo "em pratos limpos" com meus colegas e supervisores.	Você	0,0%	0,0%	7,7%	15,4%	76,9%
		Superior	30,8%	7,7%	7,7%	15,4%	38,5%
	29. Ameaço um colega.	Você	69,2%	7,7%	15,4%	0,0%	7,7%
		Superior	76,9%	7,7%	7,7%	0,0%	7,7%
	30. Deixo as pessoas cientes de que eu poço controlar as coisas que dizem respeito a elas.	Você	61,5%	7,7%	0,0%	7,7%	23,1%
		Superior	69,2%	7,7%	0,0%	0,0%	23,1%
	31. Puno os outros quando não se comportarem como eu gostaria.	Você	76,9%	0,0%	0,0%	0,0%	23,1%
		Superior	76,9%	0,0%	7,7%	0,0%	15,4%
	32. Insulto ou rebaixo seus colegas.	Você	84,6%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%
		Superior	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	33. Procuo deixar as pessoas embaraçadas na frente de colegas ou supervisores.	Você	61,5%	7,7%	0,0%	0,0%	30,8%
		Superior	76,9%	0,0%	7,7%	0,0%	15,4%
34. Tento parecer distante ou inacessível.	Você	53,8%	7,7%	0,0%	0,0%	38,5%	
	Superior	84,6%	0,0%	7,7%	0,0%	7,7%	
Suplicação	35. Realizo, intencionalmente, um trabalho de qualidade inferior à minha capacidade.	Você	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	36. Anuncio minha incompetência numa determinada área ou sobre determinada	Você	69,2%	15,4%	7,7%	7,7%	0,0%
		Superior	69,2%	23,1%	7,7%	0,0%	0,0%
	37. Finjo não entender algo que eu entendo.	Você	84,6%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%
		Superior	84,6%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%
	38. Finjo que sou "estúpido".	Você	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	39. Peço ajuda ou assistência quando eu, realmente, não preciso.	Você	84,6%	7,7%	0,0%	0,0%	7,7%
		Superior	84,6%	0,0%	7,7%	0,0%	7,7%
	40. Tento parecer desamparado ou necessitado.	Você	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
		Superior	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	41. Faço muitas perguntas	Você	30,8%	0,0%	53,8%	0,0%	15,4%
		Superior	7,7%	15,4%	7,7%	30,8%	38,5%
	42. Desvalorizo as minhas realizações.	Você	92,3%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%
		Superior	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
	43. Deixo que outros vençam com seus argumentos.	Você	61,5%	23,1%	15,4%	0,0%	0,0%
		Superior	46,2%	23,1%	7,7%	15,4%	7,7%
44. Tento concordar com os outros mesmo que eu discorde deles.	Você	61,5%	0,0%	15,4%	15,4%	7,7%	
	Superior	38,5%	15,4%	15,4%	15,4%	15,4%	