

## CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiável a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Monografia: Gerenciamento de Impressões nas Organizações: Validação da Escala de Bolino e Turnley (1999) para o contexto brasileiro

Nome do Autor: Anderson Magalhães Lula

Data da aprovação: 31 de maio de 2011

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Local e data: Recife, 30 de julho de 2011

-----  
Assinatura do autor

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD**

**Anderson Magalhães Lula**

**Gerenciamento de Impressões nas Organizações:  
Validação da Escala de Bolino e Turnley (1999) para  
o contexto brasileiro**

**Recife, 2011**

Lula, Anderson Magalhães

Gerenciamento de impressões nas organizações: validação da escala de Bolino e Turnley(1999) para o contexto brasileiro / Anderson Magalhães Lula. - Recife : O Autor, 2011.

183 folhas : fig. e tabela.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. José Ricardo Costa de Mendonça.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

Inclui bibliografia, apêndices e anexos.

1. Gerenciamento de impressão. 2. Validação de escala. 3. Civismo nas organizações. 4. Personalidade. 5. Envolvimento com o trabalho. I. Mendonça, José Ricardo Costa de (Orientador). II. Título.

658

CDD (22.ed.)

UFPE/CSA - 081

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

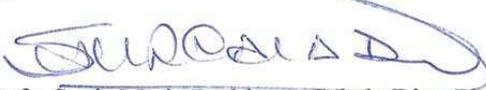
**Gerenciamento de impressões nas organizações:  
validação da escala de Bolino e Turnley (1999) para  
o contexto brasileiro**

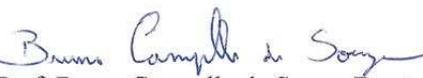
**Anderson Magalhães Lula**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de maio de 2011.

Banca Examinadora:

  
Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE, (Orientador)

  
Prof. Sonia Maria Rodrigues Calado Dias, Ph.D, FBV, (Examinadora Externa)

  
Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

**Anderson Magalhães Lula**

**Gerenciamento de Impressões nas Organizações:  
Validação da Escala de Bolino e Turnley (1999) para  
o contexto brasileiro**

**Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Comportamento Organizacional, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2011**

"Nenhuma circunstância exterior substitui a experiência interna. E é só à luz dos acontecimentos internos que entendo a mim mesmo. São eles que constituem a singularidade de minha vida".

C.G.Jung

# AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por ser o doador de tudo e por dar sentido ao inexplicável. A Ele o agradecimento maior e merecimento de toda exaltação.

Aos mais pais, Eduardo Silva Lula e Liêta Angélica Magalhães Lula, por serem o meu referencial, pelo amor e dedicação, por incentivarem o meu desenvolvimento e por me darem os estímulos apropriados para o meu desenvolvimento cognitivo que, sem isso, não poderia chegar até aqui.

À minha irmã, Adriane Magalhães Lula Santana, que tanto amo e que tanta falta me faz. Como sempre lhe digo, a melhor irmã do mundo. Obrigado por todo o carinho e demonstração de afeto.

Ao meu Cunhado, Landerson Santana e os meus sobrinhos Lucas e Thaís Santana, pela amizade, companheirismo, apoio e por todos os bons momentos vividos.

À Lísie Carolina Rodrigues dos Santos pelo companheirismo em todo o curso.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Ricardo Costa de Mendonça, pelos conselhos e contribuições dedicadas a este trabalho.

Ao Professor Doutor Bruno Campello de Souza por me fazer ir mais além, por todos os conselhos dados e por ter contribuído tão profundamente para o meu crescimento pessoal e acadêmico.

À Professora Doutora Sonia Maria Rodrigues Calado Dias por suas valorosas contribuições a este trabalho.

Ao colega e amigo Mino Correia Rios por dedicar tempo e compartilhar conhecimento, sendo fundamental para o resultado deste trabalho.

À Professora Mestra Ana Maria de Camargo Chaparro pelas valiosas contribuições feitas a este trabalho. Serei eternamente grato.

Aos tradutores pela contribuição imprescindível para alcance do objetivo proposto neste trabalho.

Aos professores do PROPAD por todo ensinamento e contribuições para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Aos colegas pelas ricas discussões em sala de aula e pelo respeito e amizade que foram construídos ao longo do curso.

À todos os demais parentes e amigos que sempre acreditaram no meu potencial e me apoiaram nos momentos mais difíceis.

## Resumo

Os estudos de Gerenciamento de Impressões têm sido ampliados na perspectiva internacional. No Brasil, alguns trabalhos têm apresentado este construto associados a diversos contextos organizacionais. Com a ampliação destes estudos, surge a necessidade de ferramentas para estudar e avaliar as suas dimensões em contextos distintos. O presente estudo possui o objetivo de validar a escala de Bolino e Turnley (1999) de Gerenciamento de Impressões nas Organizações para o português do Brasil. Para isso, dois estudos foram conduzidos com o primeiro sendo aplicado numa das maiores empresas brasileiras de petróleo, com amostra de 1679 respondentes, com as escalas de GI, Personalidade e Envolvimento com o trabalho; e o segundo estudo com indivíduos brasileiros com vínculo empregatício com 581 questionários válidos, nos quais foram aplicadas as escalas de GI e a escala de Civismo nas Organizações. Os resultados confirmaram a estrutura fatorial composta pelas cinco estratégias de Gerenciamento de Impressões. Para a validação do construto, foram feitas correlações com o modelo *Big Five* de Personalidade, com o Envolvimento com o Trabalho e com o Civismo nas Organizações, além da demonstração de afetividade positiva no trabalho. Foram encontradas correlações significativas que contribuíram para que as hipóteses fossem suportadas. Por fim, são sugeridos novos caminhos para o uso da escala GI-5 em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gerenciamento de Impressão; Validação de escala; Civismo nas Organizações; Personalidade; Envolvimento com o Trabalho.

## **Abstract**

Studies of Impression Management has been expanded in the international perspective. In Brazil, some studies have shown this construct associated with various organizational contexts. With the extension of these studies, the need arises for tools to study and assess their dimensions in different contexts. The present study has the objective to validate the Bolino and Turnley's (1999) scales of Impression Management in Organizations for Portuguese of Brazil. For this, two studies were conducted with the first being applied in one of the biggest Brazilian Oil companies, with a sample of 1679 respondents, with the scales of Impression Management Scale, TIPI Personality Scale and Involvement Work Scale, and the second study in Brazilian individuals with employment with 581 valid questionnaires In which the scales were applied to Impression Management Scale and Citizenship behavior organizational Scale. The results confirmed the factor structure composed of five strategies for Impression Management. To validate the construct, correlations were done with the Big Five model of personality, with the involvement Job and the Citizenship behavior organizational, and the demonstration of positive affectivity on the job. Correlations were found that contributed to the hypotheses were supported. Finally, it suggests new ways for the use of GI-5 scale in future research.

**Key-words:** Impression Management; Scale Validation; Citizenship Behavior Organizational, Personality; Involvement Work.

## Lista de Figuras

Figura 1. Os dois componentes do GI	52
Figura 2. Processo de Validação do Construto da escala de GI-5	79
Figura 3. Escalograma 2D - Distância Manhattan City-Block - Amalgamação de Ward - Alienação=.05	103
Figura 4. Escalograma 2D - Distância Manhattan City-Block - Amalgamação de Ward - Alienação=.11 - Dimensões de Personalidade da Escala TIPI-Br	107
Figura 5. Dendrograma dos agrupamentos entre as estratégias de GI e as dimensões de Personalidade do Modelo Big Five	109
Figura 6. Dendrograma dos agrupamentos entre as estratégias de GI e o Envolvimento com o Trabalho	110

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Exemplos de adjetivos que descrevem os 5 fatores do Modelo Big Five	47
Tabela 2. Distribuição de respondentes segundo variáveis sociodemográficas (N=1.679)	92
Tabela 3. Distribuição de respondentes segundo cor, renda e região geográfica (N=1.679)	94
Tabela 4. Distribuição das variáveis sociodemográficas associadas à Petrobras	96
Tabela 5. Correlação entre as estratégias de GI e a Escolaridade, Idade e Renda	97
Tabela 6. Correlação de Spearman entre Estado Civil e Estratégias de GI	100
Tabela 7. Alfas de Cronbach, <i>Eigenvalue</i> e composição dos cinco fatores	102
Tabela 8. Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala	104
Tabela 9. Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala de Envolvimento com o Trabalho	106
Tabela 10. Correlação (Spearman R) entre Estratégias de GI e os objetivos para os usos dessas estratégias conforme Bolino et al (2008)	108
Tabela 11. Correlação entre o GI-5 e outros Construtos	111
Tabela 12. Variáveis demográficas do segundo estudo	116
Tabela 13. Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e variáveis demográficas	117
Tabela 14. Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala GI-5	119
Tabela 15. Alfas de Cronbach, <i>Eigenvalues</i> e composição dos cinco fatores do segundo estudo	120
Tabela 16. Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala de Civismo nas Organizações	121
Tabela 17. Alfas de Cronbach e composição das cinco dimensões da Escala de Civismo nas Organizações	122
Tabela 18. Correlação entre as estratégias de GI	123
Tabela 19. Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e as dimensões de Civismo nas Organizações (N=387)	123
Tabela 20. Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e a demonstração de afeto no trabalho	124
Tabela 21. Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e os objetivos para o uso das estratégias de GI	125

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.1 OBJETIVO GERAL	18
1.1.1 Objetivos Específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	19
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>23</b>
2.1 PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS DO GI	23
2.1.1 Imagem e Identidade Social	23
2.1.2 Interação Social	25
2.1.2.1 A interação Social e o GI	27
2.1.2.2 O Interacionismo Simbólico	28
2.2 ESTUDOS SEMINAIS DO GI	32
2.2.1 Desenvolvimento dos estudos em GI	36
2.3 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E AUTOAPRESENTAÇÃO	37
2.3.1 Autoapresentação	37
2.3.2 Diferenças entre Autoapresentação e GI	39
2.2.3 Conceitos de Gerenciamento de Impressões	40
2.4 PERSPECTIVAS NO USO DO GI	41
2.4.1 GI associado à manipulação	42
2.4.2 Perspectiva restrita e ampla do GI	43
2.4.3 GI e os construtos correlatos: Civismo nas Organizações e Desejabilidade Social	44
2.4.4 Modelo Big Five de Personalidade e o GI	46
2.4.5 Envolvimento com o Trabalho e as estratégias de GI	49
2.5 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES	51
2.5.1 Componentes do GI - Modelo de Leary e Kowalsky (1990)	55
2.6. ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES	58
2.6.1 Insinuação (Ingratiation)	62
2.6.1.1 Diferenças entre Insinuação e a Autopromoção	65
2.6.2 Autopromoção (Self-Promotion)	65
2.6.3 Exemplificação (Exemplification)	67
2.6.4 Intimidação (Intimidation)	68
2.6.5 Suplicação (Supplication)	70
2.7 ESTUDOS NO BRASIL DE GI NAS ORGANIZAÇÕES	71
<b>3. MÉTODO</b>	<b>73</b>
3.1 ESTUDO COM OS EMPREGADOS DA PETROBRAS	74
3.1.1 Amostra	74
3.1.2 Instrumentos	75
3.1.3 Procedimentos	76
3.1.3.1 Procedimento para validação semântica	77
3.1.3.1.1 Pré-teste para validação semântica	78
3.1.3.2 Aplicação do Instrumento para validação estatística	78
3.1.3.3 Redução do efeito da Pré-ativação (priming)	80
3.1.4 Análise dos dados	80
3.1.5 Procedimentos para validação de construto	82
3.1.5.1 Estratégias de GI e o Modelo Big Five de Personalidade	84
3.1.5.2 Estratégias de GI e Afetividade	85
3.1.5.3 Estratégias de GI e Sexo	85

3.1.5.4 Estratégias de GI e o Envolvimento com o Trabalho	86
3.2 ESTUDO COM EMPREGADOS BRASILEIROS	87
3.2.1 Amostra	87
3.2.2 Instrumentos	88
3.2.3 Procedimentos	89
3.2.4 Análise dos dados	89
3.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	90
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	90
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>92</b>
4.1 ESTUDO COM OS EMPREGADOS DA PETROBRAS	92
4.1.1 Perfil da amostra	92
4.1.2 Estratégias de GI e variáveis demográficas	97
4.1.3 Validação estatística: Análise dos padrões psicométricos da escala GI-5, Escala de Envolvimento com o Trabalho e TIPI-Br	99
4.1.3.1 Análise Fatorial da Escala GI-5	99
4.1.3.2 Escalonamento Multidimensional (SSA) da Escala GI-5	104
4.1.3.3 Análise Fatorial da Escala de Envolvimento com o Trabalho	105
4.1.3.4 Escalonamento Multidimensional (SSA) da Escala de Personalidade TIPI	105
4.1.4 Correlações entre a escala GI-5 e os objetivos para o uso das estratégias de GI	107
4.1.5 Correlações entre a escala GI-5 e outros construtos	108
4.1.5.1 Hierarquia de Agrupamento dos construtos	111
4.2 ESTUDO COM EMPREGADOS BRASILEIROS	113
4.2.1 Perfil da amostra	113
4.2.5 Estratégias de GI e variáveis demográficas	116
4.2.2 Propriedades Psicométricas das Escalas Aplicadas	117
4.2.2.1 Análise Fatorial da Escala GI-5	117
4.2.2.2 Análise Fatorial da Escala de Civismo nas Organizações	119
4.2.3 Correlação entre as estratégias de GI	121
4.2.4 Correlação entre GI e outros construtos	122
4.2.4.1 GI e Civismo nas Organizações	122
4.2.4.2 GI e demonstração de afeto no trabalho	123
4.2.5 Correlações entre a escala GI-5 e os objetivos para o uso das estratégias de GI	123
<b>5. DISCUSSÃO</b>	<b>125</b>
5.1 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GI	126
5.1.1 ANÁLISE DO ESCALOGRAMA DA ESCALA GI-5	127
5.1.1 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE GI E O MODELO BIG FIVE DE PERSONALIDADE	127
5.1.1.1 ANÁLISE DA ESCALA DE PERSONALIDADE TIPI EM PORTUGUÊS DO BRASIL	128
5.1.2 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE GI E A DEMONSTRAÇÃO DE AFETO NO TRABALHO	129
5.1.3 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE GI E O ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	129
5.1.3.1 ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	130
5.1.4 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE GI E O CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES	131
5.1.4.1 ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES	131
5.2 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE A ESCALA GI-5 E OS OBJETIVOS PARA O USO DAS ESTRATÉGIAS DE GI	132
5.3 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE GI E AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	133

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTUDO 1	157
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTUDO 2	167
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO TIPI-BR	178
ANEXO A – ESCALA DE BOLINO E TURNLEY (1999) DE GI NAS ORGANIZAÇÕES	179
ANEXO B – TRADUÇÕES DA ESCALA DE BOLINO E TURNLEY	180
ANEXO C – BACK-TRANSLATION	183

# 1 Introdução

---

As pessoas possuem um interesse geral em saber como os outros as percebem e as avaliam. Geralmente, o indivíduo prefere ser avaliado positivamente a ser negativamente visto, prefere ser querido a desprezado. As pessoas estão conscientes de que estão apresentando informações sobre si mesmas a outros durante a interação social.

No cotidiano, constantemente as pessoas interagem uns com os outros. A interação social envolve a interpretação contínua das ações dos outros e o estabelecimento das causas, bem como o amplo contexto social em que ela ocorre. As pessoas em sociedade possuem expectativas de como deveriam se comportar nas mais diferentes situações. Isto é, elas constroem uma realidade em que, quando se comportam da forma em que os demais acreditam que devem se comportar, elas estão agindo conforme o caminho da normalidade. Então, quando os indivíduos agem "normalmente", é possível pressupor uma certa facilidade na interação. Somente desviando do "comportamento normal" ocorreria uma ruptura da interação social e levaria ao questionamento das intenções dos atores. O Gerenciamento de Impressões está presente neste contexto onde os atores procuram afetar a interpretação dos outros sobre as suas ações.

No contexto organizacional, também existe a interação social e as redes políticas para a interdependência de recursos. Assim, as interações sociais estão presentes em todos os processos interativos que envolvem os grupos e a perspectiva do indivíduo dentro destes. Nestas interações, os indivíduos se percebem e buscam mecanismos para gerenciar a maneira como são percebidos. Esse processo de construção da realidade por meio dessas interações sociais é apresentado por Reed (1999), que considera a realidade como socialmente construída e também socialmente sustentada (MENDONÇA; ANDRADE, 2003).

As pessoas são conscientes do fato de que, em certa medida, podem controlar as imagens que transmitem através de várias estratégias. Como as pessoas têm diferentes objetivos e metas que pretendem atingir nas interações sociais, essas estratégias desempenham um papel fundamental. Tal aspecto intrigante da interação social tem alavancado o interesse de muitos pesquisadores das ciências sociais, tais como sociólogos e psicólogos.

Um pressuposto presente nos modelos teóricos da interação social é a existência do paradigma interpretativo. Este comporia as relações entre os indivíduos, dentro do processo de comunicação estabelecido por meio de símbolos.

Segundo Morgan (1980), a visão de mundo a partir do paradigma interpretativo entende que a realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Assim, esse paradigma pressupõe a compreensão do mundo a partir da experiência subjetiva dos indivíduos, considerando ainda a existência de uma tendência para o estabelecimento de uma ordem em questões sociais (ROSA; TURETA; BRITO 2006).

Dentro da perspectiva do interacionismo simbólico, delineada por Goffman (1959), o Gerenciamento de Impressões é apresentado como uma parte integrante de uma sequência de interações. Por esse conceito, a interação social seria definidora da identidade e do pensamento do indivíduo, interferindo na sua concepção de mundo, modificando seus modelos mentais (BELKIN, 1982 apud CAMPOS; VENÂNCIO, 2006), suas crenças e valores, e até a aquisição da linguagem, entendida enquanto comunicação, e que possui influência direta na percepção sensorial do indivíduo (BORGES; SALOMÃO, 2003).

Para Schlenker (1980), o interacionismo simbólico reforça o significado simbólico e como os símbolos relacionam-se com a interação social. A premissa que une os

interacionistas simbólicos é que o indivíduo e a sociedade são unidades inseparáveis e interdependentes (MENDONÇA, 2002).

Na interação, hão de ser consideradas a comunicação verbal e a comunicação não verbal e toda a implicação da linguagem que é inerente a estas. Na comunicação não verbal, os gestos voluntários e também os involuntários são responsáveis por transmitir impressões e podem ser causadores de dissonância e constrangimento (GOFFMAN, 1959). Tendo esta visão ampla do que envolve a comunicação no âmbito geral, surge o interesse de verificar a sua aplicação nas instituições sociais, por meio dos estudos do gerenciamento de impressões.

O gerenciamento de impressão (abreviado como GI, doravante) está associado à forma como se utiliza da comunicação com o intuito de transmitir uma imagem favorável (GOMES, 1993). A gestão desta imagem contribui para a construção da identidade social, a qual pode ser composta, ou seja, os atores sociais dispõem de várias identidades que são geridas de acordo com a situação vivenciada (TEDESCHI; REISS, 1981 apud GOMES, 1993). Dentre as identidades assumidas pelos indivíduos, convém observar a que se refere ao âmbito profissional. Os indivíduos tendem a outorgar particular atenção à construção da sua imagem profissional, promovendo e destacando as qualidades valorizadas num determinado contexto do trabalho, como por exemplo, inteligência, confiança, iniciativa, integridade, gentileza e seriedade e, assim, obter aprovação e reconhecimento (GOFFMAN, 1959; IBARRA, 1999).

Os estudos de GI remontam aos escritos de Erving Goffman. O autor apresenta um comparativo da vida como um palco, numa perspectiva dramática. Em seu trabalho sobre a construção da identidade social por meio de diferentes papéis, ele apresentou que o comportamento de Autoapresentação, também chamado de Gerenciamento de Impressão, foi frequentemente utilizado no intuito de controlar a percepção dos outros sobre si mesmo (SINGH; VINNICOMBE, 2001). Nesta perspectiva, princípios dramáticos foram utilizados para entender os modos de interação e as técnicas de gerenciamento de impressão

(FUTRELL, 1999). Gerenciar o comportamento individual e as características pessoais na presença de outros seria uma tentativa de criar uma específica impressão na sua audiência (GUADAGNO; CIALDINI, 2007).

A metáfora teatral foi apresentada por Goffman (1959) com o propósito de estabelecer um paralelo entre as situações sociais e o palco, no qual os atores desempenham papéis de diferentes personagens. Ele pretende, em seu texto, demonstrar que os elementos de natureza privada ou particular dos indivíduos são socialmente regulados. Utiliza ostensivamente o conceito de ator, reportando-se à metáfora teatral, para mais explicitamente remeter para o desempenho de um papel social com o objetivo de impressionar uma plateia. Por meio dessa metáfora, o autor busca explicar as razões pelas quais todo homem, em qualquer situação social, apresenta-se diante de seus semelhantes, tentando dirigir e dominar as impressões que se possam ter dele, empregando certas técnicas para sustentação de seu desempenho, tal qual um ator que representa um personagem diante do público.

A perspectiva dramática tem sido observada em diversos contextos sociais, que incluem, por exemplo, a sociologia política, onde é apresentada a relação entre o teatro e a sociologia (TEIXEIRA, 1998). O artigo seminal de Borreca (1993) apresenta bem esta relação da dramaturgia no contexto da sociedade, dando margem à adoção dessa perspectiva em diversos contextos.

Os estudos em GI têm se utilizado desta perspectiva no contexto organizacional para observar os atores sociais (indivíduos e organizações) no uso de estratégias para gerenciar a impressão nos outros (MENDONÇA; CORREIA, 2008).

Para esta pesquisa, resolveu-se abordar alguns aspectos que permitirão entender o GI no contexto organizacional, a formação deste construto e as estratégias e táticas associadas a ele. Nesse sentido, faz-se necessário entender os conceitos a ele designado, bem como o embasamento para as pesquisas que foram desenvolvidas sobre este.

No entanto, para avaliar a sua aplicação no contexto das organizações, é preciso elaborar e validar um instrumento que permita investigar o uso do GI nas empresas. O objetivo deste trabalho se dá mediante a pesquisa na literatura e a revisão do embasamento teórico, para que seja possível validar um instrumento de GI para a realidade brasileira.

## **1.1 Objetivo Geral**

Analisar o uso das estratégias de Gerenciamento de Impressões nas Organizações por meio da Validação da versão em português do Brasil da Escala de Bolino e Turnley (1999).

### **1.1.1 Objetivos Específicos**

1. Confirmar a tipologia de Jones e Pittman (1982) acerca das estratégias de GI no contexto brasileiro.
2. Identificar se estratégias de GI apresentam, no Brasil, as mesmas relações previstas na literatura.
3. Verificar evidência de validade baseada na diferenciação de escores e correlações dos fatores da escala de GI em português com as seguintes variáveis: a) o modelo *Big Five* de Personalidade; b) o Envolvimento com o trabalho; c) o Civismo nas organizações; d) a demonstração de afetividade positiva; e) e as variáveis sociodemográficas.
4. Realizar análises exploratórias do banco de dados e dos itens da versão em português da Escala de Bolino e Turnley.
5. Estimar as propriedades psicométricas dos itens da escala do GI em português.
6. Avaliar a fidedignidade das estratégias de GI a partir da amostra total de respondentes, considerando os dois estudos.

7. Cumprir as etapas de validação de construto para consolidar a escala de Gerenciamento de Impressões nas Organizações no contexto brasileiro.

## **1.2 Justificativa e contribuições do estudo**

A importância de estudar o gerenciamento de impressões pode ser enfatizada por Leary et al. (1994) que, em seu trabalho, observou que as pessoas gastam, em média, mais de três horas por dia, consciente e intencionalmente, na administração das imagens que projetam aos outros. Por se tratar de algo recorrente e comum à vida cotidiana, ampliar as pesquisas relacionadas a este construto contribuirá para melhor entender o fenômeno.

Com base no problema de pesquisa apresentado, este estudo pretende oferecer à comunidade científica uma escala de medida em gerenciamento de impressões, tomando como suporte prático o estudo na empresa brasileira Petrobras.

No Brasil, o estudo de Gerenciamento de Impressões tem sido restrito ao método qualitativo. Isso se deve, em parte, a inexistência de uma escala que seja adaptada e validada à realidade brasileira. Além disso, são bastante escassos os estudos em GI em língua portuguesa, o que já justificaria a proposta deste estudo.

Com o objetivo de padronizar sistemas diagnósticos e escalas para uso em diversos países, faz-se necessário que a versão original de um instrumento seja traduzida para o idioma da população na qual será aplicada. Fatores como linguagem e cultura têm influência importante na validade e confiabilidade de tais testes. Portanto, se determinado instrumento foi desenvolvido para um grupo particular de indivíduos com idioma e cultura específicos, a tradução requer inúmeros cuidados. Uma vez feita a tradução, existem poucas garantias de que as propriedades psicométricas do instrumento permaneçam constantes.

É importante considerar que cada sociedade tem suas próprias crenças, atitudes, costumes, valores e hábitos sociais e que estas regras e conceitos refletem a cultura de uma região ou país e o diferenciam de outros.

A escala de Bolino e Turnley foi originalmente desenvolvida na língua inglesa e, devido às diferenças linguísticas e culturais entre o Brasil e os países de língua inglesa, fez-se necessário a sua adaptação transcultural, para que ela pudesse ser usada em diversos contextos por pesquisadores nacionais. No entanto, não se trata apenas de realizar o trabalho de tradução, mas também o de validação neste novo contexto cultural (HAMBLETON; PATSULA; 1998). Foi, então, imprescindível atentar para a contextualização cultural na realização deste trabalho de tradução e validação.

O instrumento de Bolino e Turnley foi escolhido por ter apresentado quatro características essenciais para se considerar uma escala de medida válida em Gerenciamento de Impressões nas Organizações, que são: (a) é passível de uso em ambientes organizacionais; (b) é baseada na teoria de gerenciamento de impressões nas organizações existentes; (c) é construído de tal forma que ele capta o uso de comportamentos de gerenciamento de impressão; e (d) é redigido de tal forma que os comportamentos de gerenciamento de impressão são distintos de outros construtos, como os comportamento de cidadania organizacional (BOLINO; TURNLEY, 1999). Além disso, a escala se mostra consistente com o modelo teórico e abrangente quanto a sua aplicabilidade.

Grande parte dos trabalhos científicos em gerenciamento de impressões tem sido aplicada para amostras de estudantes de graduação (RAO; SCHMIDT; MURRAY, 1995), percebendo-se assim um número ainda menor de trabalhos aplicados dentro de empresas, o que geraria benefício mútuo. Nesse sentido, este trabalho se propõe a contribuir, também, para a ampliação do número de estudos em contextos organizacionais.

Com esta validação, espera-se que os estudos em Gerenciamento de Impressões sejam ampliados no cenário nacional, haja vista que será aberta uma nova perspectiva metodológica, contribuindo para o campo do conhecimento. Espera-se que, com a adequação do instrumento à realidade brasileira, novos estudos utilizem a escala em novas pesquisas no Brasil. Acredita-se que os resultados obtidos poderão contribuir para o desenvolvimento teórico e prático dos profissionais e pesquisadores interessados em aprofundar seus conhecimentos sobre o uso do gerenciamento de impressões nas organizações.

Por outro lado, este estudo poderá oferecer à instituição pesquisada o arcabouço teórico para a busca de melhores práticas em comunicação interna e na gestão de pessoas, o que contribui para o desenvolvimento dos indivíduos e o crescimento organizacional no alcance da sua missão e dos resultados. Assim, processos como a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira, a seleção interna, entre outros relacionados principalmente à Gestão de pessoas, poderão ser beneficiados com um instrumento válido e capaz de medir as estratégias de GI empregadas pelos atores na organização, dando ao gestor uma nova ferramenta para a tomada de decisões.

Por fim, vale destacar a facilidade de acesso a informações e a afinidade com o ambiente estudado, visto que o proponente é funcionário da instituição, o que determinou a escolha do universo de aplicação da presente dissertação.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Sobre a estrutura deste trabalho, inicialmente é apresentada uma introdução ao tema, onde é abordado o problema, os objetivos a serem alcançados, a justificativa e contribuições do estudo e a estrutura do projeto.

No segundo capítulo, está o desenvolvimento do referencial teórico que dará base para a construção das análises e alcance dos resultados esperados, descritos nos objetivos do

trabalho. Nesta seção são detalhados os fundamentos do GI, o GI aplicado às organizações e as estratégias de GI, com base nos trabalhos de Jones e Pittman (1982).

No terceiro capítulo, é descrito o procedimento metodológico e as etapas que serão seguidas para tradução e validação do instrumento para a realidade brasileira. Além disso, é apresentada uma breve caracterização da empresa onde será aplicada a escala, bem como as limitações existentes nesta pesquisa.

No capítulo quarto, são mostrados os resultados obtidos com as amostras levantadas nos dois estudos.

No quinto capítulo, são apresentadas as análises dos dados, observando as hipóteses para a validação da escala.

Em seguida, são feitas as considerações finais acerca de todo o trabalho desenvolvido nesta dissertação, quando os objetivos são confrontados com os resultados alcançados.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas as quais respaldaram toda a composição desta pesquisa.

## **2 Referencial Teórico**

---

### **2.1 Pressupostos Epistemológicos do GI**

Para ter uma maior compreensão do GI, faz-se necessário entender os aspectos que envolvem as representações sociais. E para entender as representações sociais, é necessário compreender o papel das interações e os aspectos da imagem que se propõem representar. A representação de si está ligada à representação que se faz do outro e dos “outros” que surgem em contextos distintos. Há, na verdade, uma relação de interdependência entre a imagem que se faz de si e a imagem que se faz destes vários outros (NOVAES, 1993).

#### **2.1.1 Imagem e Identidade Social**

Existe uma falta de consenso na literatura sobre a definição de imagem. No entanto, é amplamente aceito que identidade e imagem estão intimamente relacionadas (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000). Uma possível explicação para essa divergência talvez seja o fato de que os pesquisadores têm buscado explicar a mesma ideia sob diferentes perspectivas.

O próprio aspecto epistemológico referente à imagem levanta discussões sobre a sua natureza. Determinar qual o conceito de imagem, quando se originou e como ele entrou para o vocabulário das relações sociais é difícil. Cutlip (1991, apud GRUNIG, 1993) afirma que o termo originou-se com o termo latino para imitação. Horowitz (1978, apud GRUNIG, 1993) apresenta que a raiz do significado da imagem é réplica. Esses significados parecem estar relacionados ao uso do termo imagem na arte e na literatura, onde uma imagem é uma réplica

de outra coisa. O fato de que as imagens artísticas podem ser construídas ou projetadas parece sugerir a origem do vocabulário de projeção em relações públicas.

O conceito artístico da imagem, portanto, vê a imagem como algo que um comunicador cria, construções e projetos ou dá a outras pessoas, que muitas vezes são chamados de receptores. Na psicologia, em contraste, os receptores constroem significado para as imagens, por meio das suas observações pessoais da realidade, ou a partir dos símbolos que lhe são transmitidos por outras pessoas. A maioria dos psicólogos, no entanto, têm uma noção exata da imagem na mente. Eles veem as imagens como imagens mentais ou ideias que são visuais, sensoriais ou espaciais análogas às da realidade (Denis, 1991, apud GRUNIG, 1993). Ou seja, as pessoas literalmente veem uma imagem, embora o que se vê não seja uma imagem que retrate com precisão a realidade.

O conceito de imagens mentais teve uma longa história nas ciências humanas e sociais. Horowitz (1978, apud GRUNIG, 1993) relembra o conceito de Aristóteles, que considerou que as imagens seriam os elementos básicos do pensamento. Horowitz acrescentou que filósofos como John Locke, David Hume e John Stuart Mill seguiram Aristóteles em conceituar as imagens como os principais componentes do pensamento. Como deveria ser evidente, porém, esses primeiros filósofos e psicólogos cognitivos contemporâneos conceituaram imagens mais restritamente do que o conceito usado atualmente. Assim, para alguns, as imagens seriam um tipo de cognição. Para outros, no entanto, as imagens parecem ser tudo o que acontece na mente. Atualmente, os teóricos preferem considerar atitudes, cognições, percepções e crenças ao considerar o conceito de imagem, mesmo que isso ainda possibilite entendimentos distintos (GRUNIG, 1993).

De acordo com a teoria da identidade social, os indivíduos se esforçam no sentido de obter uma autoimagem positiva, que é parcialmente baseada em sua identidade pessoal (por exemplo, ser confiável, ser criativo).

Assim, faz-se necessário compreender que as imagens projetadas são baseadas na identidade. Elas são utilizadas para transmitir impressões socialmente desejáveis que enfatizam apenas os aspectos selecionados da identidade (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000).

Para que seja assimilada a identidade social à imagem de si, para si e para os outros, há um elemento dessas definições que necessariamente escapa ao indivíduo e, por extensão, ao grupo, e este elemento, obviamente, é o Outro. Ninguém pode construir uma autoimagem isenta de mudança, de negociação, de transformação em função dos outros. A construção da identidade é um fenômeno que se produz em referência aos outros, em referência aos critérios de aceitabilidade, de admissibilidade, de credibilidade, e que se faz por meio da negociação direta com outros (POLLAK, 1992).

No aspecto individual, podemos aferir que o ser humano gerencia a sua identidade social e, ademais, fazer essa gestão não seria necessariamente um comportamento negativo, mas antes, esperado. Como exemplo, pode-se observar que um gestor não se comunica da mesma forma com diferentes atores organizacionais. Ele pode, em dado momento, precisar transparecer compreensão, consideração ou condescendência aos seus empregados, para conseguir a coesão do grupo e sua aceitação como figura central. Numa reunião com a Diretoria, por outro lado, pode ser preciso passar uma imagem de firmeza, de rigidez, de modo a garantir uma boa imagem, algo que facilitará sua busca por recursos financeiros para seu orçamento.

## **2.1.2 Interação Social**

A interação social se constitui num tema que tem provocado interesse entre os que tentam compreender a realidade e o papel desta nas relações sociais.

Habermas, ao inferir sobre a interação dialógica, buscou compreendê-la como sendo a esfera da sociedade em que normas sociais se constituem a partir da convivência entre sujeitos, capazes de comunicação e ação. Nessa dimensão da prática social, prevaleceria uma ação comunicativa, isto é, "uma interação simbolicamente mediada", a qual se orientaria "segundo normas de vigência obrigatória que definiriam as expectativas recíprocas de comportamento e que teriam de ser entendidas e reconhecidas, pelo menos, por dois sujeitos agentes" (HABERMAS, 1987, p. 57). Para ele, a interação teria um papel-chave, pois nela estaria a base da racionalidade comunicativa – os interlocutores entendendo-se sobre o mundo.

Moscovici (1998), ao tratar do significado da interação humana, afirma que as pessoas comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto, convivem e trabalham com outras pessoas e apresentam reação a esse contato. Essas interferências, voluntárias e involuntárias, intencionais ou não intencionais, constituiriam o processo de interação humana, em que cada pessoa na presença da outra pessoa não ficaria indiferente a essa situação de presença estimuladora.

Já Vygotsky (1991), por meio de sua teoria sócio-interacionista, apresenta a interação como origem e motor da aprendizagem, por meio da linguagem e da ação. Para ele, os processos psicológicos superiores, tais como a representação simbólica, são processos de natureza dialógica, cuja construção se dá através do jogo de relações semióticas propiciado pelos agentes da cultura e pelos produtos culturais, em particular, a linguagem. Além disso, Vygotsky destaca a interação como função mediadora no desenvolvimento cognitivo. Interação esta, que se realiza tanto com adultos, portadores de referências e significados da cultura, quanto com indivíduos em níveis de desenvolvimento diferenciado (VYGOTSKY, 1991). Assim, a partir da interação social, o sujeito desenvolveria a sua relação com o mundo,

mediada pela linguagem, que lhe permitiria ter acesso aos bens culturais da sociedade em que está inserido (FRANCO, 2006).

Piaget buscou conhecer o desenvolvimento das formas de interação do sujeito com a realidade (DELVAL, 2000) e a construção do conhecimento delas decorrente. Ele traz a ideia de que o sujeito se constitui na interação com o objeto e é a própria interação que permite a construção do sujeito, do objeto e do conhecimento (PIAGET, 1987). Então, a interação entre o sujeito e o mundo teria não apenas um caráter construtivo, mas também constitutivo.

Sobre a interação social, destaca-se ainda o fato de que os indivíduos apreendem os significados e se relacionam com os outros através de esquemas tipificados ou papéis sociais, verdadeiros "scripts" e códigos de conduta. Os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas tendo em vista os diversos contextos sociais que vivenciam em sua vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 1967 apud VASCONCELOS, 2007).

Na perspectiva de Goffman (1959), a interação poderia ser entendida como sendo “a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata” (GOFFMAN, 1959, p. 23).

### **2.1.2.1 A interação Social e o GI**

Mark Snyder (1981, apud BUSS; BRIGGS, 1984) afirma que, do ponto de vista dos teóricos do GI, a interação social requer: (a) a consciência de que, em determinado lugar, existem outras pessoas com interpretações sobre atos do indivíduo; (b) um desejo de manter a imagem ou a identidade apropriada para a situação; (c) uma vasta gama de habilidades de autoapresentação; e (d) a vontade para usar esse repertório de estratégias para gerenciar sua impressão.

Acerca do processo cognitivo que está envolvido na interação, Snyder (1979) traz a observação de que o indivíduo planeja suas ações ao examinar e fazer uma leitura do contexto e do aspecto peculiar da situação para saber quais atributos da autoapresentação seriam mais relevantes para aquela e, em seguida, passa a construir cenários cognitivos, nos quais ele manifesta o comportamento de forma adequada à situação.

Essa interação também pode ser imaginária já que não há nada intrínseco ao conceito de GI que determine que ele deva ser direcionado para apenas uma interação real. Estes casos são muitas vezes vivenciados com maior entusiasmo do que nas situações de interações reais (SCHLENKER, 1980).

### **2.1.2.2 O Interacionismo Simbólico**

Os pressupostos teóricos do gerenciamento de impressões advieram do interacionismo simbólico. Este representa uma das principais escolas do pensamento da sociologia e tem como característica incorporar a reflexividade, que está associada ao caráter reflexivo da razão, na análise da ação (MEAD, 1934 apud MATTOS, 2001). Assimilado pelo pensamento sociológico e por parte do pensamento da psicologia social, o interacionismo simbólico é largamente representado nos estudos sobre o cotidiano e também sobre a interação face a face (GIDDENS, 1997). O interacionismo simbólico propõe que é por meio da interação e do desenvolvimento de significados compartilhados (simbologia) que os indivíduos se conduzem no mundo social.

Dentro da perspectiva da psicologia social, o interacionismo simbólico teve sua origem principalmente no pensamento de George Herbert Mead, um professor de filosofia da Universidade de Chicago, no período de 1893 a 1931. A visão de Mead foi influenciada pela escola pragmática, pela teoria da evolução de Darwin e pelo behaviorismo, por isso, Mead é considerado também empirista, naturalista, pragmático e condutivista (CASSIANI, 1994 apud

DUPAS; OLIVEIRA; COSTA, 1997). No entanto, foi Herbert Blumer, sociólogo, ex-aluno e discípulo de Mead, que apresentou de forma sistemática as premissas básicas da abordagem interacionista.

O termo “interacionismo simbólico” se refere ao processo pelo qual se constituem os *me's* (mim, moi ou *self*) da pessoa no processo de interação com os outros e com o outro generalizado, a saber, não primariamente por meio de objetos concretos, mas por meio dos símbolos deles, isto é, as palavras e os jogos (PAIVA, 2007). O interacionismo simbólico é fundamentado na relação entre linguagem e pensamento em contextos de interação social na vida comum.

De acordo com Mead (1934), o processo no qual surge o *self* é um processo social, que envolve a interação de indivíduos do grupo e envolve a preexistência do grupo. O *self* é algo distinto do organismo fisiológico de um indivíduo, não está presente desde seu nascimento, mas surge acima de tudo através do processo de atividades sociais, ou seja, através da relação com outros indivíduos.

É impossível conceber a constituição do *self* fora da experiência social, apartada da interação entre indivíduos. Isso equivale a dizer que o *self* apenas pode surgir quando em comunicação com outras pessoas através de símbolos.

Herbert Blumer define o interacionismo simbólico como "a atividade em que os seres humanos interpretam os gestos e ações uns dos outros baseado no significado que é fruto de suas interpretações" (BLUMER, 1969). Para ele, existem duas formas de interação social, a chamada “interação não simbólica” e a outra precisamente “interação simbólica” (BLUMER, 1969). A interação não simbólica ocorre quando se reage diretamente à ação de um outro sem que se interprete tal ação; por exemplo através de reflexos do corpo. Ao contrário, a interação simbólica implica interpretação dos atos. Este segundo tipo de interação é bastante mais complexo e constitui o fundamento para a abordagem do interacionismo simbólico.

A "interação simbólica" refere-se, naturalmente, ao caráter peculiar e distinto de interação como acontece entre os seres humanos. A peculiaridade consiste no fato de que os seres humanos interpretam ou "definem" ações de cada um em vez de meramente reagir às ações de cada um. A sua "resposta" não é dada diretamente para as ações de um outro, mas ao contrário, é baseada no significado que atribuem a tais ações. Assim, a interação humana é mediada pelo uso de símbolos, por interpretação, ou por inquirir o significado de ações uns dos outros. Essa mediação é equivalente a inserção de um processo de interpretação entre estímulo e resposta em caso de comportamento humano (BLUMER, 1969).

Blumer (1969) identificou três premissas básicas para o entendimento da interação simbólica. A primeira premissa revela que o ser humano age em relação às coisas, na base dos significados que elas têm para eles; tais coisas incluem os objetos físicos, seres humanos, categorias de seres (amigos ou inimigos), instituições, ideias valorizadas, atividades dos outros e outras situações com as quais se depara.

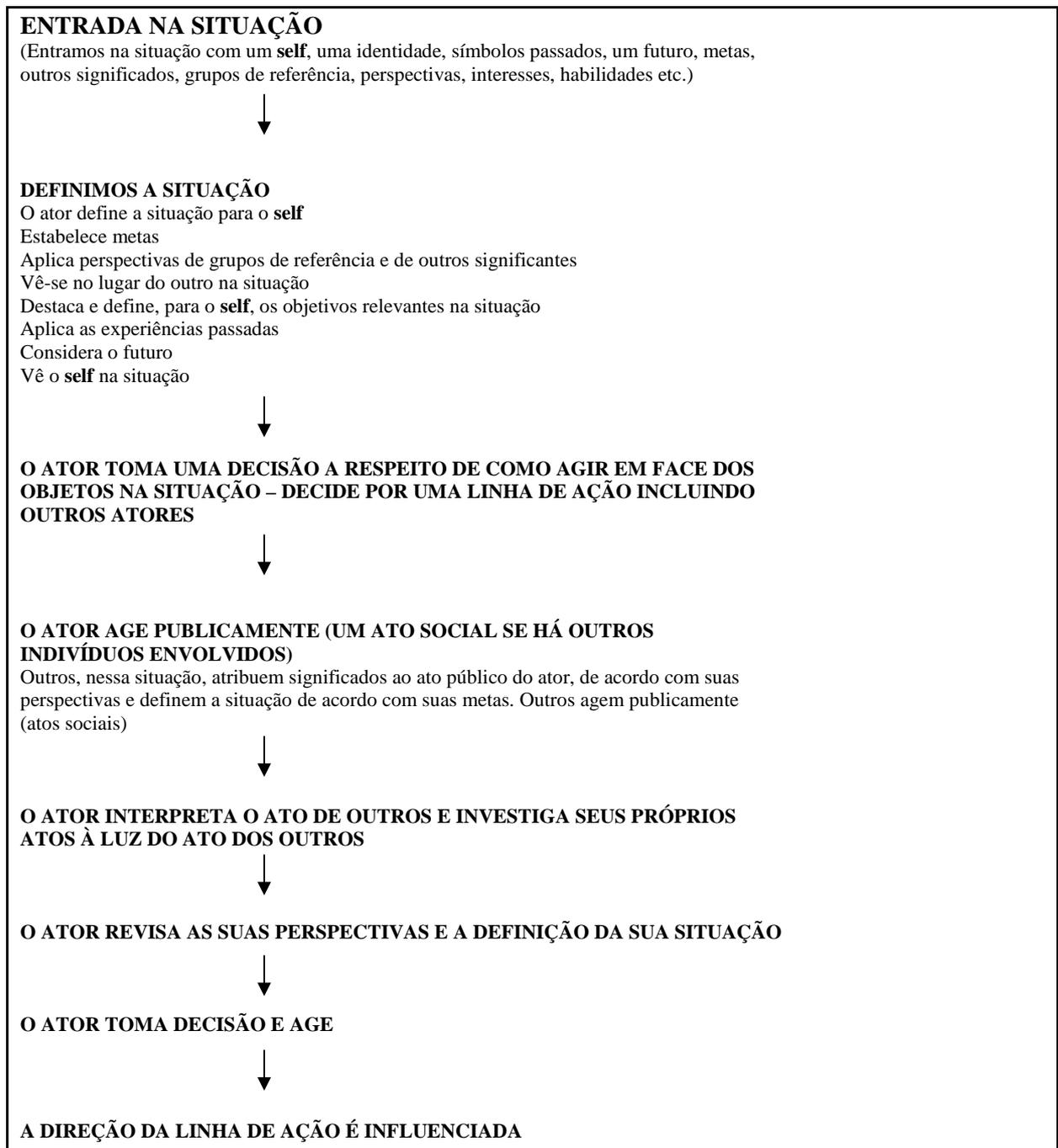
A segunda premissa indica que o significado das coisas é derivado, ou surge da interação social que se estabelece consigo mesmo e com os outros. É, pois, a partir da interação dos atores, que surgem os objetos sociais.

A terceira premissa deixa ainda mais clara a abordagem do interacionismo simbólico, a qual sustenta que os sentidos são manipulados e modificados por um processo interpretativo adotado pela pessoa em relação aos elementos com os quais esta entra em contato.

O interacionismo simbólico enfatizou a atividade social em uma perspectiva interpretativista, identificando as ações, interpretações e significados que os indivíduos atribuem quando eles interagem com os outros. Em vez de examinar a influência que as instituições sociais podem ter sobre os indivíduos, interacionistas estudam como os indivíduos criam e interpretam seus mundos sociais.

Através da interação social, os indivíduos definem e interpretam o que está ao redor, suas identidades, as obrigações e relações. Ao considerarem esses significados e interpretações, as pessoas, de forma criativa, ativamente moldam e constroem suas realidades. Este processo contínuo é que forma a vida social (BLUMER, 1969).

Quadro 1 (2) - O processo da ação humana



Fonte: Charon, J. M. 1989 apud Cassiani, Passarelli, 1999.

Alguns interpretivistas estudam a estrutura social a partir da perspectiva do interacionismo simbólico, com o argumento de que o contexto organizacional contribui para influenciar a forma como a interação social acontece. A Estrutura social, a partir dessa perspectiva, influencia a ação social sem determinar os resultados. Portanto, ele fornece o contexto em que a ação humana é expressa.

Com base em tais premissas e em outros conceitos interacionistas, Charon (1989 apud CASSIANI; PASSARELLI, 1999) esquematizou o Processo da Ação Humana, conforme apresentado no Quadro 1.

Schlenker (1980), ao falar sobre o interacionismo simbólico, o apresenta como uma escola da microssociologia que tem suas bases no pragmatismo, característica marcante do modelo filosófico adotado por Mead na construção dos seus escritos (MENDONÇA, 2002; GOULART; BREGUNCI, 1990).

## **2.2 Estudos Seminais do GI**

As raízes de gerenciamento de impressão são tão antigas quanto as do interacionismo simbólico. No início do século 20, um sociólogo chamado Charles H. Cooley (1902 apud UYSAL, 2004) sugeriu que os sentimentos das pessoas para si são socialmente determinados. Ele usou a expressão "o eu na lente do outro" (looking-glass self) para descrever o fenômeno que ocorre quando as pessoas imaginam como elas aparecem aos olhos de outra pessoa, o que resulta em um sentimento bom ou ruim, dependendo da perspectiva percebida nesse processo.

Mead (1934) estendeu as ideias de Cooley e ampliou a discussão sobre essa perspectiva, tendo a aptidão e a capacidade de imaginar a autoaparência aos olhos dos outros, como base para o desenvolvimento do indivíduo. A teoria do Interacionismo Simbólico coloca grande ênfase na capacidade de imaginar como as pessoas aparecem aos olhos dos outros, em outras palavras, as suas impressões.

Os Sociólogos foram os primeiros a desenvolver a teoria sobre as pessoas que tentam moldar as impressões realizadas por outros. E foi um deles, o sociólogo Erving Goffman, que, com seus escritos, marcou o início dos estudos para conceituar este fenômeno. Segundo Goffman (1959), quando o comportamento é público, normalmente haverá alguma razão para os indivíduos controlarem suas atividades a fim de que as imagens exibidas aos outros sejam associadas aos interesses pessoais do que deve ser expresso. O fenômeno ocorreria, então, em todas as fases dos relacionamentos, desde o primeiro contato, e também nos relacionamentos de longo prazo.

As obras de Erving Goffman, especialmente *“The presentation of self in everyday life”* (1959), exemplificam a tradição do Interacionismo simbólico e as contribuições seminais para o estudo do gerenciamento de impressão e de autoapresentação.

A interpretação interacionista de Goffman apresenta a força das situações sociais na origem e na manutenção de desempenhos e considera o *self* no seu aspecto de sujeito ativo — o indivíduo observa seu próprio comportamento, mas também o conduz e o guia, modelando as imagens de si que são percebidas pelos outros (GOULART; BREGUNCI, 1990).

Em seu livro, Goffman analisa as várias representações que o indivíduo apresenta a si mesmo e às outras pessoas, os meios pelos quais ele regula a impressão que formam a seu respeito e as coisas que pode ou não fazer diante delas. O foco do trabalho é dirigido para a interação face a face, e o autor utilizou-se de metáforas sobre a representação teatral para descrever tais interações. Para descrever essas representações, ele lança mão de outros conceitos associados ao teatro, como os de desempenho, cenário, expressão e plateia (SILVA; 2007).

Como exemplo, em seu texto, Goffman (1959) afirma que as pessoas em interação social funcionam como "atores" cujas "performances" dependem das características das situações e da audiência que possuem. Esses atores no palco da vida se esforçam para

controlar as imagens ou identidades que retratam a outros, a fim de obter o efeito desejado, seja ele social, psicológico ou material (LEARY; KOWALSKI, 1990).

É também de Goffman a ideia de preparativos para gerenciar as impressões, ao citar o fato de que as pessoas se prepararam por detrás da cortina, quando ainda não são percebidas por suas “audiências”, selecionando os trajes que julgam apropriados ou ao tentarem articular a forma convincente de apresentarem-se ao público, fazendo com que os seus desempenhos sejam condizentes com a realidade. No entanto, é atrás das cortinas que o indivíduo pode relaxar e descontraír, quando ele não se apercebe na presença de audiências (SCHLENKER, 1980).

Erving Goffman (1959) argumentou que os indivíduos agem em relação aos outros com a intenção de provocar uma impressão desejada na audiência. As pessoas se apresentam de forma que correspondam com a impressão que querem projetar e, simultaneamente, tentam esconder as inconsistências nas performances que poderiam pôr em dúvida a validade de suas impressões (GOFFMAN, 1959). Ele apresenta a ideia de que os indivíduos agem da maneira que eles acreditam ser adequada aos olhos dos outros. Por meio do que Goffman (1959) referiu como "a arte de gerenciamento de impressão", os indivíduos agem, falam, vestem-se e performalizam de forma particular, a fim de refletir e transmitir os seus valores sociais.

A performance é continuamente "socializada, moldada e modificada para atender às expectativas da sociedade" e é "um rejuvenescimento e reafirmação expressivos dos valores morais da sociedade" (GOFFMAN, 1959, p.15).

Os atores ajustam continuamente suas impressões a fim de apresentarem-se às suas audiências com imagens idealizadas, visando à consistência dentro de uma dada performance. Enquanto as apresentações podem mudar de situação para situação, os atores tentam fornecer performances consistentes dentro de um "palco" a fim de conseguir a credibilidade do

público. Assim, o "ator" se esforça para fornecer uma apresentação convincente de um determinado "personagem" (GOFFMAN,1959).

Goffman (1959, p.14) definiu uma performance como "toda a atividade de um dado participante numa dada ocasião, que serve para influenciar de alguma forma um dos outros participantes." Enquanto as performances podem alterar e mudar de acordo com o contexto, os atores buscam agir de maneira coerente dentro de uma "dada ocasião" (GOFFMAN, 1959, p.26).

"Face" é, segundo Goffman, como a imagem do eu que se possui, que consiste de atributos socialmente aprovados, e pela qual o indivíduo tem o objetivo de se apresentar aos outros.

Goffman (1959, p.12) apontou que, apesar dos esforços dos atores para evitar quaisquer contradições nas performances de ser revelado, "podem ocorrer eventos que podem contradizer, desacreditar ou duvidar da projeção." Quando ocorrem incidentes que ameaçam a "face", o indivíduo pode tentar "salvar a face" e regularizar a situação, ao demonstrar ao público que sua imagem não foi danificada e não deve ser questionada, este é o processo de tentar mostrar que as performances são precisas e consistentes.

Um mecanismo para "salvar a face" pode ser visto no ato de pedir desculpas. As desculpas são "destinadas a convencer os outros de que um evento indesejável associado a uma pessoa não é uma representação justa das suas habilidades gerais" (GUMER, 1989 apud DEPUTTER, 2008). O pedido de desculpas, por isso, é usado para convencer a audiência de que o indivíduo ainda é confiável.

Entre a década de cinquenta e início dos anos oitenta, Erving Goffman trabalhou para descrever a estrutura da interação face a face e para explicar como essa estrutura era processada nas tarefas interativas da vida cotidiana. Ele desenvolveu uma série de conceitos que são úteis para descrever e compreender a interação, e também mostrou a natureza física

do que está envolvido neste processo entre os indivíduos (MILLER, 1995). Como exemplo, na perspectiva de Goffman, o gerenciamento de impressão é parte integrante do funcionamento social.

### **2.2.1 Desenvolvimento dos estudos em GI**

GI foi introduzido na literatura da psicologia por Jones (1964), mais de quatro décadas atrás, em sua tentativa de apresentar uma teoria de estratégias para o indivíduo ser apreciado. Como psicólogo social, ele estava interessado na interação social e na percepção interpessoal. Seus primeiros trabalhos sobre Insinuação despertaram um interesse no GI. Assim, ele usou algumas ideias de Heider, e também de Goffman (1959) sobre a interação social, mas a sua abordagem metodológica foi diferente de ambos. Ele adotou uma abordagem experimental, testando sua hipótese em experimentos de laboratório que forneceram evidências empíricas sobre o tema. Seus estudos sobre o GI desempenharam um papel fundamental no reconhecimento da importância do assunto para os psicólogos.

Então, posteriormente as ideias iniciais do GI trazidas por Goffman, psicólogos sociais experimentais como Edward E. Jones e Barry R. Schlenker conceberam métodos experimentais para o estudo de GI. Estes trabalhos iniciais forneceram dados empíricos sobre o gerenciamento de impressão, o que alimentou o desenvolvimento da fundamentação teórica para este construto.

Os estudos em GI foram gradualmente acelerados após os escritos de Goffman, Jones e Schlenker, tendo sido incorporados a diversos campos do conhecimento, tais como a sociologia, administração, comportamento organizacional, psicologia social, comunicação, criminologia e ciência política, apenas para citar alguns exemplos (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

No entanto, em contraste com a abordagem sociológica apresentada por Goffman, o ponto de vista da psicologia social tem enfatizado o indivíduo e a percepção individual da situação. Nesta perspectiva, o GI seria caracterizado pela preocupação das pessoas com a maneira como elas são percebidas pelos outros, a sensibilidade para o pessoal e as expectativas dos outros, e preparação de comportamentos de forma a criar uma imagem desejada na impressão dos outros.

A Abordagem teatral de Goffman tem sido criticada, principalmente por buscar descrever, mas não tentar explicar o GI (GIDDENS, 1984 apud RAWLS, 1987). Contudo, com sua interpretação acerca das interações sociais e ilustrações da tendência humana para orientar as impressões de outras pessoas na vida cotidiana, Goffman apresenta as bases para a pesquisa de GI em outras perspectivas teóricas.

## **2.3 Gerenciamento de Impressões e Autoapresentação**

Em meio à multiplicidade de pesquisas, nota-se que o termo gerenciamento de impressões ou autoapresentação tem sido utilizado de maneiras distintas quanto ao seu significado e formas de medição e compreensão.

### **2.3.1 Autoapresentação**

Autoapresentação, uma tradução comumente utilizada para o construto “*Self-Presentation*”, pode ser entendido como o processo pelo qual os indivíduos representam a si próprios para o mundo social. Este processo ocorreria nos níveis consciente e inconsciente (automático), e seria geralmente motivado por um desejo de agradar aos outros e (ou) satisfazer as necessidades do eu (SCHLENKER, 1980). A Autoapresentação pode ser usada como um meio para gerir as impressões formadas de si pelos outros. Schlenker e Weigold

(1992) trazem, ainda, a ideia de que o comportamento público tem motivado as pessoas a gerenciar a sua forma de apresentação para os outros.

Assim, as pessoas se propõem a alterar a sua autoapresentação, no momento em que saem da sua forma natural de agir, para evitar que sejam vistos como difíceis ou discordantes, a fim de aumentar o seu poder nos relacionamentos e maximizar os resultados rentáveis, apresentando-se de maneira agradável ao que percebe como adequado, em determinada situação (SCHLENKER, 1985 apud SEIJITS; LATHAM, 2003; DEIGHTON, 2004). Por exemplo, uma pessoa pode embelezar o comportamento a ser apresentado, se ele acreditar que lhe será dado um valor positivo, tangível ou intangível, com o comportamento resultando em determinado favorecimento a ela. Além disso, os comportamentos resultantes do GI podem afetar as imagens apresentadas ao próprio indivíduo (SEIJITS; LATHAM, 2003). Autoapresentação efetiva pode, enfim, ajudar uma pessoa a alcançar o poder social, o êxito social e recursos materiais, além de receber aprovação social (BAUMEISTER, 1982).

Buss e Briggs (1984) identificaram dois pressupostos relevantes associados à autoapresentação: (1) a autoapresentação faz parte do comportamento social e (2) a autoimagem influencia a forma de autoapresentação utilizada pelo indivíduo.

O ato de gerenciar as impressões estaria, então, associado à preocupação com a imagem do indivíduo percebida nos outros e teria como principal objetivo o de influenciar o pensamento destes sobre o seu comportamento. É importante citar que “imagem” trata-se de uma pintura ou categorização mental de um indivíduo e que afeta a maneira como ele é avaliado e tratado na interação social (SCHLENKER, 1980). Como a imagem é algo que se desenvolve, sua eficácia é analisada e, se necessário, corrigida. Cada imagem deve ser continuamente legitimada porque a imagem é somente “outorgada (...) pela sociedade” e será demovida do indivíduo, se ele não se comportar em conformidade com ela (GOFFMAN, 1967).

Gerenciar as impressões dos outros seria fundamental por diversos aspectos, tais como a regulação das recompensas sociais e suas consequências; na manutenção ou elevação da autoestima; e na construção e fortalecimento do autoconceito, dentre outros (BAUMEISTER, 1982; LEARY; KOWALSKI, 1990; SCHLENKER, 1980).

### **2.3.2 Diferenças entre Autoapresentação e GI**

O gerenciamento de impressões poderá ser consciente e encenado pelo indivíduo em virtude do ambiente e da percepção do outro, mas também poderá ocorrer sem a intencionalidade, a partir de mecanismos rotineiros e não refletidos. Alguns autores preferem conceber a intencionalidade como pressuposta à existência do gerenciamento de impressão, diferentemente dos processos inconscientes. Sendo assim, para alguns haveria a distinção dos conceitos. Estes apresentam o termo “Gerenciamento de Impressões” referente aos casos em que existe consciência das ações, por parte do indivíduo, para controlar a sua imagem (por exemplo, DEAUX; WRIGHTSMAN, 1988). Nos casos em que não exista intencionalidade, tais autores preferem diferenciar e apenas considerar como uma forma de autoapresentação.

Leary e Kowalski (1990) não apresentam distinção e trazem um conceito bastante similar ao de gerenciamento de impressão, quando entendem a autoapresentação como a tentativa consciente ou não de controlar a imagem do *self* que se transmite no decurso de uma interação social. Eles concluíram que as pessoas usam o GI para maximizar vantagens e minimizar punições, controlando a reação dos outros para o que é desejado, construindo identidades públicas e aumentando a autoestima. Numa outra perspectiva, Schlenker e Britt (1999) descrevem a autoapresentação como uma subcategoria do GI, principalmente no caso da busca de controlar as informações dos outros acerca do indivíduo. O GI estaria associado a controlar as impressões tanto individuais como de outros e a autoapresentação estaria focada

apenas nos aspectos individuais. No entanto, ainda são poucos os estudos sobre o controle da identidade dos outros que estão próximos ao indivíduo (SCHLENKER; BRITT, 1999).

### **2.2.3 Conceitos de Gerenciamento de Impressões**

Na vida cotidiana, é comum vivenciar os efeitos das impressões que um indivíduo causa nas outras pessoas. Isso pode ser percebido desde a fase infantil, quando a criança chora no intuito de sensibilizar a sua mãe para comprar o brinquedo predileto ou, na escola, quando, faltando uma semana para o encontro de pais e mestres, a criança se comporta de maneira irrepreensível. Estes são alguns dos muitos exemplos que podem ser verificados no dia a dia relacionados ao uso do GI. No entanto, faz-se necessário entender melhor o fenômeno, observando os conceitos atribuídos a este.

O Gerenciamento de impressões pode ser definido com uma “tentativa consciente ou inconsciente de controlar as imagens que são projetadas nas interações sociais” (SCHLENKER, 1980, p.6). Sendo assim, o indivíduo buscará apresentar-se no intuito de interferir e controlar aquilo que é percebido pelos outros. Weyne e Liden (1995) apresentam o gerenciamento de impressão como os comportamentos individuais empregados para proteger a autoimagem e influenciar a forma com que os outros percebem e dão significado, ou ambos. O GI é também apresentado como qualquer comportamento de uma pessoa que tem a finalidade de controlar ou manipular as atribuições e as impressões desta, percebida pelos outros (TEDESCHI; RIESS, 1981 apud BOZEMAN; KACMAR, 1997).

O GI remete às muitas maneiras que as pessoas tentam controlar as impressões que outros possuem sobre elas, referentes ao seu comportamento, motivações, moralidade e atributos pessoais, como confiabilidade, inteligência e potencial futuro (GIACALONE; ROSENFELD, 1989). A partir do momento em que as pessoas estão executando um determinado papel, elas tenderão a se comportar da maneira esperada para aquele papel. Isso pressupõe, inclusive, e se necessário, a ocultação de certos elementos indesejáveis da conduta

e a exposição com maior ênfase daqueles comportamentos desejados ou valorizados naquela circunstância.

O denominador comum na maior parte dessas definições é que o gerenciamento de impressão ocorre porque um ator tem o objetivo de criar e manter uma identidade específica. Esta meta é alcançada por meio da estratégia de exibir comportamentos, tanto verbais quanto não verbais, que fará com que um alvo (outro) possa ver o ator como é por ele desejado (BOZEMAN; KACMAR, 1997).

Assim, um modelo típico de GI contém dois importantes fatores: um "ator" que se envolve nas "performances" ou "comportamentos de GI" e uma "audiência" que interage com "atores" sob certos "aspectos situacionais".

## **2.4 Perspectivas no uso do GI**

O indivíduo pode gerenciar a sua impressão de diferentes formas: naquilo que faz, na forma que faz, naquilo que diz, na aparência pessoal, na forma como ele configura (arruma) o seu ambiente e o material escolhido para mobiliá-lo, além das expressões não verbais que costuma usar. Estes aspectos e comportamentos indicam muito do que e de quem o indivíduo é (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995). Isto contribui significativamente para a formação da imagem percebida pelos outros.

Por outro lado, a forma como as pessoas são percebidas na vida é bastante afetada pelas impressões que os outros fazem delas. As consequências sociais e materiais de ser encarado de forma positiva, como competente, simpática, ética, e atraente, por exemplo, diferem grandemente das consequências de ser visto de forma negativa (LEARY et al, 1994).

### **2.4.1 GI associado à manipulação**

Alguns autores têm apresentado o GI como algo negativo, tendo-o associado a uma forma de manipulação interpessoal (LINDEN; MITCHELL, 1989, WAYNE; LIDEN, 1995). O GI seria visto por estes como sendo basicamente ruim e seria utilizado numa performance artística que tem por objetivo principal o de alcançar a supremacia sobre os outros ou o de enganá-los. No entanto, as perspectivas recentes têm demonstrado o quão comum e corriqueiro é este fenômeno e que este seria uma parte fundamental inerente a todas as interações sociais (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

Na perspectiva psicológica de estudo do fenômeno, o GI é frequentemente descrito como algo manipulativo, sendo um exemplo disso a situação em que o indivíduo o faz com o objetivo de enganar os outros a fim de maximizar o próprio poder (JONES; PITMANN, 1982). Além disso, os pesquisadores que têm se dedicado ao estudo do GI são retratados como manipuladores maquiavélicos que estão preocupados com a aparência em detrimento da essência, que há falta de autenticidade em seu comportamento, e que estão focados somente em promover seus próprios interesses em detrimento dos outros (BUSS; BRIGGS, 1984; SCHLENKER; BRITT, 1999). Esta perspectiva está em contraste com a visão expansiva do GI e tem sido chamada de abordagem restritiva (SCHLENKER; WEIGOLD, 1992). Schlenker e Britt (1999) percebem o GI de maneira ampla, ao descrevê-lo como qualquer outra atividade social na medida em que pode ser guiado por uma variedade de objetivos.

Giacalone e Rosenfeld (1991 apud LEARY, 1995), ao tratar do gerenciamento de impressões nas organizações, advertiram que as táticas utilizadas no aprimoramento da carreira e outros tipos de aplicações são enganosos, mas outros autores costumam vê-los como um aspecto normal inerente às relações organizacionais.

## 2.4.2 Perspectiva restrita e ampla do GI

Alguns autores veem o GI como restrito a determinadas circunstâncias, a pessoas, e a papéis (LEARY; KOWALSKI, 1990). Estes autores acabam associando o GI a um conjunto restrito de motivos (por exemplo, o ganho pessoal ou a aprovação) e que muitas vezes envolve a intencionalidade e o dolo ao praticar o GI. Outros estudiosos possuem uma visão mais ampla ao examinar o GI como um elemento ubíquo do comportamento social (SCHLENKER, 1980) e não veem nada inerentemente superficial ou enganoso no GI - isto simplesmente envolve a embalagem de informações a fim de levar o público-alvo para as conclusões desejadas. Esta visão mais ampla inspira-se fortemente nos escritos de Erving Goffman e outros sociólogos (GARDNER; AVOLIO, 1998).

Uma série de estudos de Mark Snyder e outros (SNYDER, 1974; SNYDER, 1979; SNYDER; SWANN, 1976) demonstrou que os indivíduos variam o comportamento na medida em que eles estão atentos e sensíveis a estímulos situacionais, que servem como guias para apropriar comportamento. Esses estudos revelam uma tendência consistente para as pessoas que são sensíveis a estímulos sociais, apresentarem níveis mais elevados de conformidade social, isto é, os indivíduos variariam na medida em que se envolvessem no processo de gerenciamento de impressão (SNYDER, 1979).

O grau de motivação para gerenciar a impressão é mais influenciado pela forma como as impressões são relevantes para o cumprimento da meta, o valor dado aos objetivos desejados e a discrepância entre o desejado e as imagens atuais percebidas (LEARY; KOWALSKI, 1990). O motivo pelo qual se dá o uso do GI é diferente da troca social, porque não são favores prestados em virtude de gostar do outro ou pela expectativa de reciprocidade futura. Eles são feitos na esperança de mudar a opinião dos outros (BOWLER; BRASS, 2006).

O contexto do GI pode ser aplicado desde o aspecto individual e grupal, intergrupar, organizacional, até no nível interorganizacional. No campo organizacional, o uso de estratégias e táticas de GI é justificado pelas organizações como forma de controle das impressões de públicos específicos e obtenção de endosso e suporte (MENDONÇA; ANDRADE, 2002). Sobre isto, Mendonça (2003) reforça que o gerenciamento de impressões não estaria associado apenas ao processo desenvolvido para controlar as impressões sobre um indivíduo, mas também com os possíveis comportamentos voltados para a criação de impressões “positivas” de grupos e de organizações com um todo.

### **2.4.3 GI e os construtos correlatos: Civismo nas Organizações e Desejabilidade Social**

Gerenciamento de impressão é visto de maneira diferente quando associado a dois construtos correlatos: desejabilidade social e comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Desejabilidade social seria uma característica individual distinta, em que alguns indivíduos tendem a se comportar de uma maneira que acreditam que será vista com bons olhos para a situação, independentemente de sua exatidão ou veracidade (CROWNE; MARLOWE; 1960).

O GI pode ocorrer concomitantemente com a desejabilidade social, quando os indivíduos emitem uma declaração socialmente desejável ou quando praticam uma ação socialmente desejável que é intencional e realmente reflete as características desejadas do indivíduo (GUADAGNO; CIALDINI, 2007). O Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) é definido como um comportamento voluntário que não visa recompensas ou benefícios da organização, mas facilita o funcionamento eficaz da organização. Estes comportamentos não são a obrigação do papel, nem provocados por exigências contratuais da empresa (BATEMAN; ORGAN; 1983). Assim como as táticas de

GI, os CCOs são escolhas individuais para engajar um determinado comportamento. No entanto, ao contrário de GI, os CCOs sempre implicam benefício da organização, enquanto que as táticas de GI são orientadas para beneficiar o indivíduo e às vezes podem até prejudicar a organização.

No Brasil, Siqueira (2003) sugere uma modificação do termo “Cidadania Organizacional” para a expressão “Civismo nas Organizações”, depois de argumentar sobre a sua maior pertinência. Assim, optou-se neste trabalho pelo termo “Civismo nas Organizações”, pois o seu significado na linguagem comum é mais coerente com a definição dos comportamentos aqui apresentados.

O Civismo nas organizações é um comportamento organizacional que favorece a efetividade organizacional. Refere-se a atos espontâneos dos trabalhadores no ambiente de trabalho (PORTO e TAMAYO, 2005).

Desenvolvida por Porto e Tamayo (2003), a Escala de Civismo nas Organizações possui cinco dimensões, a saber: a) sugestões criativas ao sistema, caracterizada pela apresentação de sugestões à administração para o bem da organização; b) proteção ao sistema, que destaca as atitudes que buscam cuidar do patrimônio da organização; c) criação de clima favorável à organização, representada pela divulgação dos méritos da organização fora do ambiente de trabalho; d) autotreinamento, referente aos comportamentos de procura por cursos, treinamentos ou eventos que possam maximizar o desempenho dos funcionários; e e) cooperação com os colegas, que se vincula a ações de ajuda aos demais colaboradores com o objetivo de beneficiar a organização.

Essas dimensões foram baseadas nos estudos levantados por Katz e Kahn (1974 apud PORTO; TAMAYO, 2003), seguindo o pressuposto de que todos os conceitos descrevem comportamentos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional.

## 2.4.4 Modelo Big Five de Personalidade e o GI

A personalidade pode ser conceituada como uma configuração de cognições, emoções e hábitos ativados quando as situações estimulam a sua expressão. Geralmente, é ela que determina a forma como se dá o ajuste do indivíduo para o mundo. Esta opinião é corroborada por dados que indicam a importância da situação. Por exemplo, a personalidade autoritária é caracterizada pela submissão às autoridades, agressões a pessoas que são diferentes, e convencionalismo (PETTIGREW, 1999).

O Big Five é um modelo hierárquico de traços de personalidade, com cinco fatores gerais, que representam a personalidade no nível mais amplo de abstração. Cada fator bipolar (por exemplo, Extroversão x Introversão) resume várias facetas mais específicas (por exemplo, Sociabilidade), que, por sua vez, agrupa um grande número de características ainda mais específicas (por exemplo, falante). O modelo Big-Five sugere que as diferenças individuais na personalidade humana podem ser classificadas em cinco grandes domínios empiricamente derivados.

Digman (1990) confirmou que os cinco fatores representados no modelo Big Five - extroversão, socialização, conscienciosidade, neuroticismo e abertura, encarnam uma taxonomia concisa dos traços de personalidade. A Meta-análise da Barrick e Mount (1991) indicou que o modelo Big-Five de personalidade representa um preditor válido de desempenho para algumas profissões. Raja, Johns e Ntalianis (2004) demonstraram efeitos da personalidade na formação dos contratos psicológicos nas organizações. Outros estudos têm procurado o poder de predição de características pessoais para os diferentes resultados organizacionais, como, por exemplo, para a satisfação no trabalho (JUDGE, HELLER; MOUNT, 2002).

Para entender melhor o modelo teórico, seguem as dimensões com as respectivas descrições:

1. Extroversão. Esta dimensão da personalidade é um dos traços de personalidade mais amplamente pesquisados a partir do modelo de personalidade Big-Five (MCCRAE; COSTA, 1989, RAJA; JOHNS; NTALIANIS, 2004). Traços frequentemente associados incluem ser sociável, assertivo, comunicativo, ativo, gregário, enérgico, entusiasta, ambicioso e expressivo (COSTA; MCCRAE, 1992; RAJA; JOHNS; NTALIANIS, 2004).

2. Neuroticismo. Esse fator tem sido frequentemente chamado de estabilidade emocional ou neuroticismo. Os atributos associados a esta dimensão incluem ser inseguro, ansioso, deprimido, irritado, envergonhado, emotivo, desconfiado, preocupado e autopiedoso (BARRICK; MOUNT, 1991).

3. Socialização. No Brasil esta dimensão é também denominada de amabilidade (NUNES, HUTZ e GIACOMONI, 2009). McCrae e Costa (1991 apud GUTIÉRREZ et al, 2005) argumentaram que esta dimensão está associada com indivíduos agradáveis, e se relaciona ao hedonismo e a busca do prazer, porque os indivíduos agradáveis possuem uma maior motivação para a intimidade interpessoal. Organ e Lingl (1992) têm a visão de que indivíduos com alta socialização convivem com os outros em relações agradáveis e satisfatórias (JUDGE, HELLER; MOUNT, 2002). Os pesquisadores incluem outros atributos como amizade, conformidade social, respeito mesmo em uma relação hostil e o amor (BARRICK; MOUNT, 1991). As demais características associadas a este fator de personalidade são cortesia, confiança, cooperação e generosidade.

4. Conscienciosidade. Nunes, Hutz e Giacomoni (2009) indicam que no Brasil esta dimensão também é chamada de realização. Os indivíduos com elevada conscienciosidade são metódicos, seguros e aversos ao risco (GOLDBERG, 1990). Alguns autores têm sugerido que os conscienciosos refletem confiança, são cuidadosos, minuciosos, responsáveis, organizados e planejados (BARRICK; MOUNT, 1991). Outros sugerem que, além dessas características, sejam incorporadas variáveis como trabalhador e orientado para um objetivo. Pessoas

conscientes também são determinadas, de confiança e autodisciplinadas (COSTA; MCCRAE, 1992).

5. Abertura. A quinta dimensão da personalidade apresenta características normalmente associadas a um indivíduo imaginativo, científico, artístico, cultural, de mente aberta e organizado (BARRICK; MOUNT, 1991; JUDGE; HELLER; MOUNT, 2002). Isto reflete que os empregados que tenham esses atributos não se engajam em qualquer tipo de comportamento político.

**Tabela 1** – Exemplos de adjetivos que descrevem os 5 fatores do Modelo Big Five

Fator		Definidor dos fatores	
Nome	N	Lista de Adjetivos	Escala NEO-PI-R de Personalidade
Extroversão	1	Atuante	Acolhimento
		Assertivo	Gregarismo
		Energético	Assertividade
		Entusiasta	Atividade
		Cessante	Busca de sensações
Socialização	2	Falante	Emoções Positivas
		Apreciativo	Confiança
		Perdoador	Sinceridade
		Generoso	Altruísmo
		Amável	Complacência
Conscienciosidade	3	Simpático	Modéstia
		Confiável	Sensibilidade
		Eficiente	Competência
		Organizado	Ordem
		Planejado	Senso do dever
Neuroticismo	4	Confiável	Esforços por realizações
		Responsável	Autodisciplina
		Meticuloso	Ponderação
		Ansioso	Ansiedade
		Autopiedoso	Hostilidade/Raiva
Abertura	5	Tenso	Depressão
		Suscetível	Embaraço/Constrangimento
		Instável	Impulsividade
		Preocupado	Vulnerabilidade
		Artístico	Fantasia
		Curioso	Estética
		Imaginativo	Sentimentos
		Perspicaz	Ações variadas
		Original	Ideias
		Possui amplos interesses	Valores

Fonte: McCrae, R. R., John, O. P., 1992

A Tabela 1 traz um resumo dos adjetivos associados a cada dimensão do modelo Big Five de Personalidade.

Sobre as diferenças de gênero e os traços de personalidade, observa-se que as mulheres com mais abertura à experiência são percebidas mais favoravelmente do que as mulheres com traço de personalidade contrário, enquanto os homens mais abertos à experiência são percebidos ligeiramente menos favoravelmente do que homens com baixo traço de abertura à experiência (CHAPLIN ET AL , 2000).

Algumas pesquisas de personalidade buscaram encontrar este como um preditor de estratégias de gerenciamentos de impressões, principalmente associado à estratégia de Insinuação. Por exemplo, em sua pesquisa, Cable e Judge (2003) constataram que os gestores com alto nível de extroversão são mais propensos a usar a estratégia de insinuação. Assim, os extrovertidos cultivariam uma impressão favorável, e tenderiam a apresentar a estratégia da Insinuação (CHEEMA, 2006).

Jones e Pittman (1982) afirmam que, de uma perspectiva disposicional, acredita-se que as pessoas em geral procuram se envolver em atividades de insinuação não por causa do contexto da situação, mas porque eles possuem traços de personalidade que os predispõem a se envolver em tais comportamentos.

## **2.4.5 Envolvimento com o Trabalho e as estratégias de GI**

Uma revisão da literatura revelou diversas concepções diferentes de envolvimento de trabalho, incluindo o envolvimento de trabalho definido como: (a) o grau de importância do próprio trabalho para uma autoimagem (LODAHL; KEJNER, 1965 apud SALEH; HOSEK; 1976); (b) grau em que um indivíduo está participando ativamente do seu trabalho (ALLPORT, 1943 apud BLAU; BOAL, 1987); e (c) o grau em que a autoestima do indivíduo é afetada pelo seu nível de desempenho percebido (FRENCH; KAHN, 1962). Para o quadro

conceitual apresentado neste trabalho, o envolvimento de trabalho é definido como a medida em que o indivíduo se identifica psicologicamente com seu trabalho (BLAU, 1985).

Envolvimento com o Trabalho refere-se à medida que um indivíduo é normalmente interessado em, se identifica com, e é preocupado com o trabalho em comparação a outros aspectos da vida (KANUNGO, 1982). Isso reflete a importância que os indivíduos atribuem a performance no trabalho. Portanto, o envolvimento com o trabalho constitui uma importante variável motivacional, que é do interesse das organizações, especialmente na nova economia, o que impõe a necessidade de uma mobilização total dos recursos humanos.

Este construto apresenta-se claramente associado ao absenteísmo (SCOTT; MCCLELLAN, 1990). Há também um consistente número de pesquisas que apresentam a alta correlação entre envolvimento com o trabalho e a satisfação com o trabalho (BABA; JAMAL, 1991; ELLOY; EVERETT; FLYNN, 1991; MATHIEU; FARR, 1991). Além destes, existem outras atitudes e comportamentos que têm sido associados ao envolvimento com o trabalho.

Quanto mais forte o envolvimento do indivíduo em seu emprego, mais importante se tornará o trabalho e as recompensas provenientes deste (KELLER, 1997).

Em sua pesquisa, Kacmar, Carlson e Bratton (2003) observaram que os indivíduos que utilizam a estratégia de insinuação, ao gerenciar a sua impressão, possuem um alto envolvimento com o trabalho. Na verdade, o envolvimento com o trabalho seria um bom preditor para o uso da Insinuação.

Além disso, um alto envolvimento em uma função do trabalho leva um indivíduo a exercer comportamentos de autopromoção, a fim de ser visto como competente no trabalho em que ele está envolvido, e ajuda a garantir que ele está apto para receber as recompensas associadas a um trabalho bem feito. Indivíduos com altos níveis de envolvimento de trabalho estarão dispostos a fazer um maior investimento em qualquer atividade relacionada ao trabalho, quando eles percebem que isso irá ajudá-los no avanço de uma posição hierárquica

melhor. Assim, esses indivíduos devem estar mais dispostos a se envolver com outros que possuem comportamentos similares. Através da utilização da estratégia de insinuação, os indivíduos podem obter o reconhecimento do trabalho e recompensas que muito provavelmente não venham através do desempenho do trabalho feito sozinho.

## **2.5 Gerenciamento de Impressões nas Organizações**

A aplicação dos conceitos de gerenciamento de impressões para o contexto organizacional é feita, inicialmente, pelos trabalhos de Gardner e Martinko (1988), utilizando-se dos pressupostos iniciais trazidos por Goffman, onde os empregados são vistos como atores nas organizações, preocupados em criar uma imagem apropriada para o contexto.

Para criar uma imagem positiva do local de trabalho, os indivíduos se envolvem em comportamentos que incidem sobre a valorização das relações com os outros e no reforço da percepção dos outros sobre as suas competências e habilidades (BARSNESS; DIEKMANN; SEIDEL, 2005). Participar das organizações é também algo que envolve a criatividade do indivíduo na gestão de suas ações e na compreensão do processo social e individual em que está inserido (BROWN; JONES, 2000).

Os teóricos organizacionais descrevem como os atores das organizações preparam suas imagens com base em sua compreensão das necessidades do público, crenças, conhecimentos e habilidades para atingir metas organizacionais (SCHLENKER; LEARY, 1982). Por outro lado, os tipos de impressões que as pessoas tentam criar nas organizações são afetados por diversos fatores situacionais e disposicionais, incluindo normas vigentes na empresa, as características e os valores das pessoas a quem a pessoa quer impressionar, as impressões dos outros já existentes sobre a pessoa e a distância entre o autoconceito individual e imagem desejada de si mesmo (LEARY et al, 1994; LEARY; KOWALSKI, 1990).

Durante a última década, O GI tem encontrado espaço na literatura organizacional. O estudo do fenômeno nas organizações despertou interesse suficiente para que fossem publicados vários livros dedicados a este construto nos processos organizacionais.

A maioria dos estudos de GI aplicados às organizações tem tentado identificar as características individuais e fatores situacionais que aumentam a probabilidade de uso das estratégias de GI (GARDNER; MARTINKO, 1988). Entre os achados, estudos têm indicado que o GI é um tipo de estratégia de influência, frequentemente usado por subordinados na tentativa de obter recompensas desejáveis de seus supervisores (PORTER; ALLEN; ANGLE, 1983 apud WAYNE, KACMAR, 1991). Como o uso do GI é comum aos subordinados, a preocupação subsequente tem sido em como isso influencia o julgamento e a tomada de decisão dos ocupantes de cargos de chefia. No entanto, os estudos referentes a esta questão ainda são bastante restritos (WAYNE, KACMAR, 1991).

Alguns estudos apontam que nas organizações os indivíduos frequentemente gerenciam a impressão através do seu comportamento, com o objetivo de influenciar a forma como são percebidos pelos demais (LEARY; KOWALSKI, 1990; ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995). Isso se deve ao fato de que o resultado material, social e pessoal da vida dos indivíduos depende, em parte, de como os outros os percebem.

Esta percepção da imagem parece ser uma preocupação comum a grande parte dos indivíduos nas organizações. Sendo assim, para alinhar com a imagem profissional desejada, os indivíduos buscam discernir a fonte da discrepância de imagem que influencia negativamente a sua imagem profissional atual. Um grupo considerável de pesquisas tem demonstrado que os valores do indivíduo e as suas preferências conformam o comportamento de GI (por exemplo, LEARY; KOWALSKI, 1990), assim como a sua estratégia de representação.

Leary e Kowalski (1990) afirmam que as pessoas estão mais preocupadas com o uso das estratégias de GI quando aqueles que as observam podem influenciar na realização de um objetivo desejado, quando esse objetivo específico é importante, e quando as pessoas acreditam que os observadores têm uma impressão formada sobre eles que seria incompatível com a sua autoimagem.

Apesar do fato de a formação de impressões ter sido descrita como um processo dinâmico (BOZEMAN; KACMAR, 1997), quase não há estudos disponíveis que descrevam as alterações no GI e sua eficácia ao longo do tempo. Wayne e Liden (1995) estão entre os poucos estudiosos que investigaram os efeitos a longo prazo do GI dos empregados em função das avaliações de desempenho dadas por seus Chefes. Os autores descobriram que os empregados usam o GI no início da relação chefe-empregado para mostrarem-se mais apreciáveis e semelhantes ao que imaginam ser a expectativa dos chefes, que por sua vez influenciam nos resultados das avaliações de desempenho que ocorrerão em um momento posterior. No entanto, mais estudos longitudinais sobre GI são necessários para obter um melhor entendimento desse processo (WAYNE; LIDEN, 1995). Ainda sobre a relação entre supervisor e subordinado, Roberts (2003) argumenta que as pessoas que constroem uma boa imagem profissional, são percebidas como sendo capazes de atender às demandas técnicas e sociais de seus trabalhos.

O comportamento político dentro de uma organização pode apresentar diferenças significativas por parte de quem observa. Um empregado que percebe que o nível do comportamento político é elevado e generalizado em sua organização, poderá usar táticas de gerenciamento de impressão para melhorar ou proteger a sua quota de benefícios organizacionais, mesmo que esta medida de conduta seja puramente egoísta. Nesse contexto, o GI apresenta-se como um comportamento politicamente motivado, que coloca metas pessoais ou de grupo sobre os objetivos organizacionais (SUSSMAN et al., 2002).

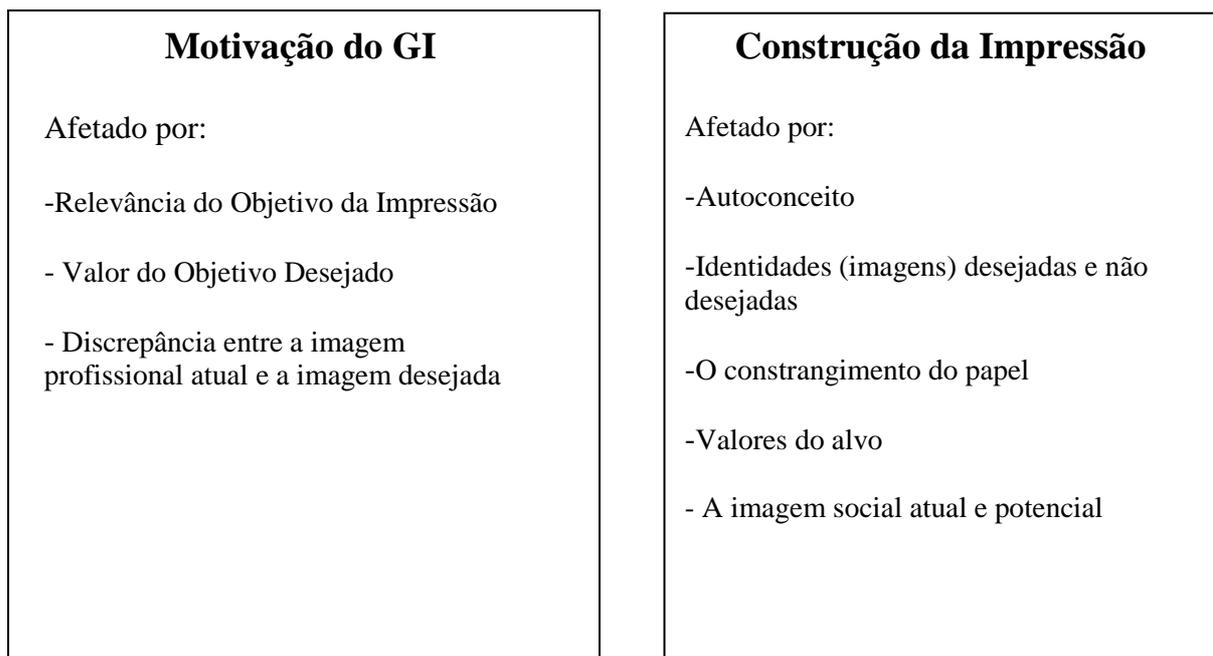
Os estudos em GI nas organizações têm sido associados a diversos contextos e situações, principalmente nas entrevistas de emprego (GILMORE; FERRIS, 1989; SILVESTER et al, 2002) e nas avaliações de desempenho (por exemplo, WAYNE; KACMAR, 1991). Isso indica que ainda há uma série de limitações e desafios que são evidentes na área de investigação do GI nas organizações. Entrevistas de trabalho e avaliações de desempenho têm recebido a maior parte da atenção dos pesquisadores, mas é evidente que existem outros contextos em que os comportamentos de GI poderiam desempenhar um papel importante. Ainda assim, há estudos em outros contextos que merecem ser citados, como os associados à liderança (GARDNER, CLEAVENGER, 1998) e carreiras (FERRIS; JUDGE, 1991).

Com a tentativa de oferecer recomendações para futuros estudos de GI nas organizações, Bolino et al. (2008) revisaram a seleção de artigos sobre GI que foram publicados em revistas científicas de administração desde 1988. Eles concluíram que a investigação sobre GI, no nível do indivíduo, geralmente estavam focadas em como candidatos a emprego ou funcionários poderiam gerenciar informações para melhorar suas imagens durante as entrevistas de emprego ou no trabalho. Os indivíduos são mais propensos a seletivamente gerenciar informações para apresentar uma imagem positiva quando a responsabilidade é grande e ambiguidade é baixa. Em particular, os candidatos ao emprego são motivados a administrar as impressões para obter um resultado desejável, como uma oferta de emprego.

No contexto interorganizacional, o uso do GI está associado à imagem que a empresa deseja transmitir para a sociedade. Neste sentido, o gerenciamento de impressões das organizações pode ser entendido como as estratégias de comunicação destinadas a estabelecer, manter ou proteger a identidade desejada (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

### 2.5.1 Componentes do GI - Modelo de Leary e Kowalsky (1990)

Leary e Kowalsky (1990), após revisão das principais teorias sobre GI, afirmaram que o GI é composto por dois processos distintos que operam de acordo com diferentes princípios e são influenciados por diferentes fatores (ver figura 1): a motivação (*impression motivation*) – desejo e vontade para mudar as percepções dos outros e a construção (*impression construction*) – “criação da personagem” num esforço para mudar as percepções dos outros. Existe ainda um terceiro fator, igualmente importante, designado monitoramento da impressão (*impression monitoring*) (SILVA, 2008).



Fonte: Leary e Kowalski, 1990.

Figura 1 (2) – Os dois componentes do GI

As pessoas costumeiramente monitorizam o impacto que causam nas outras pessoas, e tendem a buscar perceber a impressão que os outros possuem acerca de si. Na maioria das vezes, as pessoas o fazem sem a intenção de criar uma impressão particular, mas apenas para

se assegurarem de que a sua imagem pública (*public persona*) está incólume. Noutras situações, no entanto, estão motivadas para controlar a forma como os outros as percebem. Esta motivação (*impression motivation*) é um processo que está associado ao desejo de criar uma determinada impressão. Todavia, em certas circunstâncias, os indivíduos estão altamente motivados para gerir essas impressões, mas evitam fazê-lo. Fatores situacionais e disposicionais interagem para determinar o grau de monitoramento da impressão (LEARY; KOWALSKI, 1990).

O segundo componente da GI envolve a construção da impressão (*impression construction*). Uma vez motivados, os indivíduos podem alterar os seus comportamentos, de forma a criar a impressão desejada. Isso envolve não apenas escolher o tipo de impressão a criar, mas também decidir, com detalhes, como atingir a impressão desejada (SILVA, 2008).

## **2.6 Escala de Gerenciamento de Impressões nas Organizações de Bolino e Turnley (1999)**

Dentre as escalas de gerenciamento de impressões validadas e reconhecidas em todo o mundo, destaca-se a construída por Bolino e Turnley (1999), que tem por base a taxonomia de Jones e Pittman. A escolha deste instrumento se deve a algumas inconsistências apresentadas em outras escalas, como, por exemplo, a concebida por Wayne e Ferris (1990), que apresentou baixa confiabilidade em uma de suas subescalas. Além disso, o instrumento de Wayne e Ferris apresenta dimensões da escala com base em um estudo exploratório, deixando os significados das dimensões um tanto obscuros. Por fim, estratégias como Intimidação e Suplicação, presentes na taxonomia de Jones e Pittman, estão ausentes na escala construída por eles (BOLINO, TURNLEY, 1999).

Para que um instrumento seja mais amplamente aceito na literatura internacional, é fundamental que ele seja replicado a situações e contextos distintos. Apesar do trabalho de

validação original ter sido construído junto a estudantes (BOLINO; TURNLEY, 1999), a sua replicação comprovou a sua validade para o contexto de organizações distintas (KACMAR; HARRIS; NAGY, 2007). Os estudos de Kacmar, Harris e Nagy (2007) apresentaram como resultado, o apoio às propriedades psicométricas encontradas no trabalho de validação, o que respalda os resultados encontrados por Bolino e Turnley (1999).

Para a construção da sua escala, os autores desenvolveram cinco etapas de estudos em Gerenciamento de Impressão. Na primeira etapa do estudo, 44 itens foram levantados por 33 estudantes do curso de graduação em administração de uma universidade localizada ao sudeste dos Estados Unidos. Em seguida, uma amostra de profissionais foi selecionada para aplicação desses itens e, depois de realizada a análise fatorial, resultou na adequação da escala. Na terceira etapa, novamente o instrumento foi aplicado para uma amostra de gestores e reajustado, após análise. Na quarta, a versão final foi concebida por meio da aplicação numa amostra de profissionais. A versão foi então validada por meio do uso do instrumento em estudantes de administração, o que configurou como a quinta e definitiva etapa para validação da escala. A versão final ficou, então, composta de 22 itens que foram aplicados para análise e cumprimento dos objetivos propostos neste trabalho.

Para desenvolver a sua escala de GI, Bolino e Turnley (1999) seguiram o processo de seis passos para o desenvolvimento de medidas propostas por Hinkin (1995, 1998 apud BOLINO; TURNLEY, 1999), que são: a) geração dos itens; b) aplicação dos questionários; c) redução dos itens iniciais; d) análise fatorial confirmatória; e) validação convergente e discriminante; e f) replicação (KACMAR; HARRIS; NAGY, 2007). A escala foi desenvolvida utilizando-se amostras em que os indivíduos diferiram em termos de sexo, idade, status hierárquico, a função e o tipo de organização para a qual eles trabalhavam.

Posteriormente a escala foi replicada por Kacmar, Harris e Nagy (2007) em três organizações distintas, com resultados que comprovaram a validação feita por Bolino e Turnley.

## **2.6. Estratégias de Gerenciamento de Impressões nas Organizações**

O texto de Jones e Pittman (1982), “*Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation*”, é um marco no processo de categorizar as estratégias utilizadas no gerenciamento de impressões. A sua taxonomia consiste em cinco estratégias que podem ser utilizadas pelo indivíduo ao gerenciar a sua impressão: Insinuação, Autopromoção, Exemplificação, Intimidação e Suplicação.

Diferentes estratégias de gerenciamento de impressão servem para objetivos distintos de GI (JONES; PITTMAN, 1982). Por exemplo, um indivíduo que queira ser visto como simpático (objetivo) vai empregar Insinuação (estratégia) em vez de usar a autopromoção (estratégia). Assim, em determinada situação, as estratégias de GI usadas pelos indivíduos poderão refletir tanto nas tarefas executadas quanto nos próprios objetivos psicológicos deles (GUADAGNO; CIALDINI, 2007).

Os pesquisadores expandiram a taxonomia inicial de Jones e Pittman ao incluir um número de táticas adicionais de GI. Essas táticas incluem desculpas, justificativas, culpar os outros, explicações, lisonja, persuasão, retratação, restituição, dentre outros (LEE et al., 1999). Desculpas, explicações e justificativas servem para funções similares. Pessoas usam desculpas para negar a responsabilidade por eventos negativos. Pessoas pedem desculpas quando confessam a responsabilidade por danos causados a outras pessoas ou acontecimentos negativos ou para expressar a culpa e o remorso (TEDESCHI; LINDSKOLD, 1976 apud

SILVA, 2008). As desculpas são muitas vezes usadas para ajudar a restaurar ou para defender uma imagem que tenha sido ameaçada.

Embora as estratégias e táticas relevantes de GI para o trabalho envolvem dois tipos de comportamentos – não verbais e verbais (LEARY, 1995), elas poderão se configurar para curto ou longo prazo. Gerenciamento de impressão não verbal pode ser dividido entre a exibição de artefatos e expressões comportamentais (SCHNEIDER, 1981 apud GUREVITCH, 1984). Artefatos podem ser explicitamente concebidos para representar um determinado estado ou o desempenho realizado. Exemplos destes são os uniformes e as medalhas, pois eles podem sugerir implicitamente os valores que uma pessoa tem, ou categorias sociais a que uma pessoa pertence. Por exemplo, escritórios e até mesmo quartos podem ser decorados para mostrar uma certa imagem para os visitantes.

Aperto de mão, franzir a testa, manter contato visual e sorrir são exemplos de expressões de comportamentos não verbais. Eles também podem ser usados pelas pessoas para criar impressões nos outros. As expressões não verbais são muitas vezes associadas às expressões de emoção. No entanto, esses comportamentos podem transmitir uma vasta gama de informações, tais como as informações pertinentes às opiniões, humores, valores, disposições de personalidade, estados físicos como fadiga e estados cognitivos como, por exemplo, a indicação facial de compreensão.

Os comportamentos táticos e estratégicos são distinguidos por Tedeschi e Melburg (1984 apud SILVA, 2008), quando eles afirmam que os táticos são aqueles que visam obter gratificações imediatas, e os estratégicos são os que influenciariam os resultados futuros. Assim, as estratégias seriam mais adequadas para os comportamentos que buscam influenciar a longo prazo e as táticas seriam aquelas que têm o intuito de influenciar a curto prazo. As táticas envolvem as autodescrições, exposição de atitudes, atribuições públicas, conformidade, assertividade e associação social, dentre outras (PASSUELLO; OSTERMANN, 2007).

Em meio a muitos esforços para classificar as táticas de GI, diferentes taxonomias têm surgido na literatura, após o trabalho inicial de Jones e Pittman (BOLINO, KACMAR, TURNLEY, GILSTRAP, 2008; ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 1995).

Para cada estratégia ou tática de GI, existem objetivos diversos que correspondem ao seu uso. Segundo a literatura, há uma série de maneiras em que as pessoas transmitem seus objetivos ao gerenciar sua impressão nos outros. Por exemplo, quando os indivíduos pretendem parecer simpáticos, tenderão a usar a estratégia da Insinuação ou a tática da bajulação (GORDON, 1996), quando procurarão enfatizar os aspectos semelhantes e de conformidade (CIALDINI, 2001 apud GUADAGNO; CIALDINI, 2007). No caso em que os indivíduos buscarem ser vistos como competentes na realização de suas atividades profissionais, tenderão a utilizar a estratégia da autopromoção (JONES; PITTMAN, 1982), quando utilizarão a aparência de uma boa performance para transparecer competência (GOFFMAN, 1959). Indivíduos transmitem status ao exibir artefatos de poder por meio das suas roupas e acessórios (MAST; HALL, 2004), ou mostrando-se ligados a pessoas vistas como poderosas (CIALDINI et al., 1976).

Os principais teóricos apresentam a distinção entre dois tipos de comportamento em gerenciamento de impressões: assertivo e defensivo (SCHLENKER, 1980; TEDECHI; RIESS, 1981 apud GILMORE; FERRIS, 1989). Os comportamentos defensivos de GI seriam utilizados para proteger a identidade de alguém quando essa identidade tem sido posta à prova, ou para reparar as identidades danificadas (DRORY; ZAIDMAN, 2007), enquanto os comportamentos assertivos seriam utilizados para estabelecer ou desenvolver uma identidade desejável aos olhos dos observadores. Comportamentos defensivos são as estratégias de autoproteção, enquanto o comportamento assertivo seria o de autoaperfeiçoamento.

As principais estratégias assertivas de gerenciamento de impressões podem ser classificadas da seguinte maneira:

1. Insinuação: Comportamentos do ator que o fazem parecer mais atrativo e simpático para outros;
2. Autopromoção: Comportamentos do ator que o apresentam como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões;
3. Exemplificação: Comportamentos do ator para que seja visto como moralmente confiável; isto pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores;
4. Intimidação: Comportamentos do ator que o fazem ser percebido como uma pessoa perigosa, que é capaz e está pronta a infligir sofrimento para outros;
5. Suplicação: Comportamentos que o ator utiliza para apresentar-se como desamparado, no intuito de solicitar a ajuda da audiência.

Além destas estratégias comportamentais, o gerenciamento de impressões também apresenta algumas táticas defensivas importantes, descritas conforme veremos a seguir:

1. Explicações: buscam minimizar a severidade aparente de uma situação difícil;
2. Retratação: explicações dadas antes mesmo da existência de uma situação potencialmente difícil, procurando repelir qualquer repercussão negativa;
3. Autodeficiência: esforços empregados pelo indivíduo para fazer parecer que o sucesso de uma tarefa é algo improvável, justificando, *a priori*, um possível fracasso;
4. Desculpas: admitir a culpa por um evento negativo, incluindo pedidos de perdão e expressões de remorso;
5. Restituição: ações de compensação oferecida pelo indivíduo ao ofendido ou a uma audiência prejudicada;
6. Comportamento Pró-social: engajar-se em ações pró-sociais, na tentativa de reverter uma transgressão aparente e convencer a audiência de que o indivíduo merece uma imagem positiva.

Em diversos momentos da vida, as pessoas recorrem a estratégias e táticas de GI no intuito de transmitirem imagens pretendidas e socialmente desejáveis, de si próprias. As autorrevelações, as explicações sobre comportamentos, as atitudes, a aparência física, as pessoas com quem se relacionam, as posses etc., podem ser utilizadas para transmitir impressões que se julgam produzir efeitos desejados junto dos outros, com o objetivo de controlar ou regular a informação, no sentido de influenciar as impressões formadas por essa audiência (JONES, 1990 apud SILVA, 2008).

Quadro 2 (2) – Estratégias de GI, imagens e emoções que podem ser despertadas

Estratégias de GI	Imagem Procurada	Imagem negativa atribuída	Emoção a ser despertada
Insinuação	Amável	Conformista, Sicofanta	Afeição
Autopromoção	Competente, Vencedor, Efetivo	Fraudulento, Defensivo	Respeito
Exemplificação	Notável, Dedicado	Hipócrita, Defensivo	Culpa
Intimidação	Perigoso, Implacável, Volátil	Fanfarrão, Ineficaz	Medo
Suplicação	Desamparado, Necessitado	Preguiçoso	Obrigação em ajudar

Fonte: Jones e Pittman (1982)

No quadro 2, é possível observar um resumo da taxonomia de Jones e Pittman, com as respectivas imagens procuradas, imagens negativas que podem ser atribuídas pelos outros e emoções a serem despertadas.

### 2.6.1 Insinuação (*Ingratiation*)

Rao, Schmidt e Murray (1995) afirmam que a Insinuação está entre as mais populares estratégias de gerenciamento de impressão, além de se configurar como uma das que tem despertado o maior interesse de pesquisas entre as estratégias de GI. Uma possível explicação para isso é o fato de existir uma escala validada de Insinuação, existente na literatura (KUMAR; BEYERLEIN, 1991), o que não é verdade para as outras estratégias.

Insinuação pode ser definida como os comportamentos que as pessoas apresentam a fim de serem apreciadas (JONES, 1990 apud BORTREE, 2005go). Já Tedeschi e Melburg (1984 apud LIDEN; MITCHELL, 1988) definem a Insinuação como um conjunto de táticas assertivas que têm a finalidade de obter a aprovação de uma audiência que controla recompensas significativas para o ator. Talvez a definição mais abrangente seja a de Wortman e Linsenmeier (1977 apud LIDEN; MITCHELL, 1988) em que apresenta a Insinuação como os comportamentos empregados por uma pessoa para tornar-se mais atraente para o outro.

Por seu foco dominante na atratividade, Pandey & Singh (1987 apud NOWOKAH; EZIRIM, 2010), apresentam a insinuação como uma forma de gerenciamento da atratividade pessoal.

Wortman (1973, apud GORDON, 1996) apresenta a Insinuação como uma classe de estratégias de comportamentos designados para influenciar outras pessoas, usando a qualidade pessoal da atratividade. No entanto, quando as pessoas usam táticas de Insinuação, a fim de ganhar o favor, elas sempre correrão o risco de serem percebidas como falsas ou manipuladoras (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995). Ainda assim, não há nada em sua definição que sugira o seu uso dirigido exclusivamente para objetivos políticos.

Esta estratégia envolve fazer elogios ou favores a superiores e colegas na expectativa de que os outros se sintam obrigados a dar algum tipo de retorno (VECCHIO; APPELBAUM, 1995, apud APPELBAUM; HUGHES, 1998). Com a Insinuação, o outro poderá ser positivamente impressionado, mesmo que a tentativa do uso desta estratégia seja transparente e percebida por ele.

O uso da Insinuação nas organizações ocorre por uma razão principal: quando usada com habilidade, ela funciona. Mas, quando mal ou excessivamente utilizada, é provável que o resultado provoque desdém por parte dos colegas de trabalho.

O trabalho de Jones e Wortman (1973 apud GARDNER; PELUCHETTE; CLINEBELL, 1994) apontam que o motivo do aumento do uso da insinuação está associado ao aumento da dependência do ator em relação a sua audiência. Assim, como os homens ainda possuem maior acesso a posições elevadas nas organizações que correspondem a mais poder, as mulheres são comumente mais dependentes dos homens para recompensas do que o contrário (GARDNER; PELUCHETTE; CLINEBELL, 1994).

Wayne e Ferris (1990) afirmam que o uso bem sucedido da insinuação por um subordinado pode levar um supervisor a formar uma impressão positiva deste subordinado e atribuir qualidades desejáveis para ele. Com base nessas impressões positivas, o supervisor pode favorecer o trabalhador por meio de demonstrações de afeto e nas decisões sobre o funcionário, incluindo avaliações de desempenho e os comportamentos relacionados com a qualidade percebida.

Embora possível, a utilização de comportamentos de Insinuação nem sempre envolvem métodos desonestos para manipular os outros (LIDEN; MITCHELL, 1988). De fato, um indivíduo pode não ser consciente de que ele está usando comportamentos de Insinuação. Fazer esta distinção é essencial para realmente compreender como e por que tais processos são utilizados.

As ações de quem usa a estratégia da Insinuação são geralmente dirigidas para objetivos que não são explicitados pelas partes envolvidas. Assim, embora o indivíduo que aplica esta estratégia possa se comportar como se o assunto em questão fosse sua única preocupação, ele poderá estar fazendo isso para melhorar a sua imagem perante a pessoa-alvo ou para atingir outros objetivos pessoais que a pessoa-alvo desconhece (WORTMAN; LINSENMEIER, 1977 apud KUMAR; BEYERLEIN, 1991).

Alguns estudos têm observado o uso desta estratégia em contextos organizacionais. Como exemplo, há estudos que apontam o uso da Insinuação por equipes de vendas (STRUTTON; PELTON, 1999).

### **2.6.1.1 Diferenças entre Insinuação e a Autopromoção**

Pessoas que usam a estratégia de Insinuação tendem a apresentar menos comportamentos verbais e não verbais proativos e mais comportamentos reativos do que os indivíduos que utilizam mais a estratégia de autopromoção (GODFREY; JONES; LORD, 1986).

O foco de comportamentos de Insinuação está em "dar atenção" através de concordar com as opiniões do alvo, expressando conformidade com os valores do alvo, oferecendo elogios ao alvo. Por outro lado, os que se autopromovem estão focados em receber atenção. Estes procuram dar a aparência de competência através de expressões de autoconfiança, direcionando a atenção para as suas realizações ou exercendo comportamentos que o façam ser valorizado pelo indivíduo alvo.

Os "Autopromotores" se engajam em comportamentos específicos com o objetivo político de estabelecer uma imagem de ator competente e inteligente (COOK; FERRIS; DULEBOHN, 1999).

### **2.6.2 Autopromoção (*Self-Promotion*)**

Atualmente, dentro da perspectiva predominante no mundo, as organizações estão voltadas para a cultura capitalista que privilegia sempre o que é percebido como o melhor. As companhias apresentam internamente o mesmo ambiente de competição no qual estão inseridas no mercado externo. Sob este prisma, as pessoas passaram a necessitar do

desenvolvimento contínuo e a apresentarem-se como competentes e possuidoras do conhecimento. As organizações têm, comumente, pressionado seus empregados para que tenham uma postura superior, competente e independente. Elas não só exaltam estes valores como premiam os funcionários que os demonstrem. Como resultado, as pessoas gastam tempo e esforços consideráveis para projetar uma imagem positiva que esteja condizente com esses valores.

Porque os ambientes de trabalho exigem níveis mais elevados de competência no trabalho, os indivíduos, competentes ou não, devem trabalhar no sentido de serem vistos como competentes. Para isso, eles devem projetar uma imagem de competência desejável, possivelmente usando o GI (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

Neste sentido, a fim de apresentarem-se como competentes, as pessoas praticariam a tática da autopromoção no momento em que buscam mencionar as suas realizações pessoais e características peculiares.

Frequentemente, uma pessoa que consegue ser percebida como competente, também faz os outros sentirem ciúmes e ressentimento (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995). Além disso, a prática de autopromoção nem sempre dá o resultado esperado na percepção dos outros. Como as pessoas podem se tornar conscientes do motivo escondido atrás de uma autovalorização do indivíduo, eles podem perceber este como manipulador, em vez de capaz (GODFREY; JONES; LORD, 1986). Sabedoras deste aspecto, muitas pessoas preferem se promover indiretamente.

Muitas vezes, o uso da autopromoção pode ser bem recebida nas primeiras impressões. Mas, como as interações continuam essa tendência de autorreforço, pode servir para afastar os outros (PAULHUS, 1998).

Segundo Cialdini e Richardson (1980), as pessoas tendem a elogiar o sucesso de alguém com quem eles já possuem conexão como forma de ser percebido como competente.

No entanto, esta estratégia será mais eficaz quando o resultado do sucesso não está ligado a quem avalia o êxito deste. A literatura sobre o *out-group* (aqueles que não pertencem a determinado grupo) apresenta a ideia de que os membros de outro grupo (*out*) são percebidos como semelhantes entre si. No entanto, quando se faz parte de um grupo (*ingroup*), cada indivíduo é percebido como distinto (LINVILLE; FISCHER; SALOVEY, 1989). Da mesma forma, uma pessoa será percebida por quem percebe (se este fizer parte do *out-group*) como semelhante ao seu associado, ou seja, como possuidor de sucesso (por estar associado ao grupo). No entanto, isto não se dará quando o observador faz parte do grupo. Nesse caso, o avaliador irá perceber cada um deles distintamente. Assim, uma pessoa com o objetivo de usar a tática da autopromoção tenderá a elogiar outras pessoas, mas o resultado também terá influência do nível de associação que existe entre o observador e o indivíduo observado.

Num estudo feito por Rudman (1998), ficou constatada uma distinção referente a gênero, onde os resultados mostraram que as mulheres que utilizam a estratégia da autopromoção tendem a ser vistas como competentes, no entanto, também tendem a ser vistas como socialmente menos atraentes. Isso se deve ao fato de que o homem, por seu papel social, é quem mais se apropria desta estratégia (BUSS, 1988).

### **2.6.3 Exemplificação (*Exemplification*)**

Para profissionais, acadêmicos e leigos, "liderar pelo exemplo" é reverenciada como uma forma altamente nobre da liderança. Dentro desta perspectiva, essa estratégia de GI é comumente utilizada por líderes e pessoas que almejam cargos mais elevados dentro das organizações.

O fato da integridade e da dignidade moral serem quase universalmente valorizadas como valores ideais, os utilizadores desta estratégia normalmente se apresentam como altamente confiáveis e éticos. Como exemplo prototípico de líderes carismáticos, é possível

citar Martin Luther King e Mahatma Gandhi (GARDNER; CLEAVENGER, 1998; JONES; PITTMAN, 1982). Esses líderes apresentam níveis extraordinários de confiança e seguidores inspirados para imitar o seu comportamento, fazendo sacrifícios pessoais para o bem coletivo.

No caso do uso da exemplificação, os atores adotam comportamentos que os fazem parecer como funcionários modelo, indo além das exigências do trabalho, ao usar esta estratégia.

Quando há uma dissonância da imagem de exemplo, estratégia adotada para gerenciar a impressão, há uma tendência de o indivíduo ser percebido pelo outro como hipócrita. No caso de líderes carismáticos, há o exemplo clássico dos evangelistas de TV Jimmy Swaggart e Jim Bakker. Estes líderes aproveitaram a oportunidade dada pela confiança dos seus seguidores para realizar desvios de finanças e outros abusos. No entanto, quando eles violaram um valor fundamental da Igreja: "Não cometerás adultério", eles foram expulsos do púlpito (GARDNER; AVOLIO, 1998).

Bolino e Turnley (1999) encontraram uma significativa correlação positiva entre a estratégia de Insinuação e a de exemplificação, o que faz sentido intuitivo dentro de uma perspectiva positiva sobre o ator (JONES; PITTMAN, 1982).

Existem, também, pesquisas que mostram o uso das táticas de GI em situações de entrevista de emprego, no objetivo de apresentar uma imagem favorável, necessária para o sucesso (DELERY; KACMAR, 1998).

#### **2.6.4 Intimidação (*Intimidation*)**

A intimidação pode ser considerada como uma resposta emocional a um ambiente ameaçador. Ela seria utilizada para criar uma imagem de perigo (Jones, 1990 apud HARRIS et al, 2007). Assim, apesar do uso desta estratégia apresentar resultados positivos para o indivíduo que a aplica, poderá ser bastante negativo para o outro (HARRIS et al, 2007).

Yukl e Tracey (1992 apud BOLINO; TURNLEY, 2003) argumentam que as táticas de pressão, muitas vezes são utilizadas para obter o cumprimento por parte dos indivíduos que estão sendo pressionados. Em alguns casos, então, o uso da estratégia da intimidação poderia aumentar a capacidade de um funcionário para realizar seu trabalho com esmero. Ou seja, ser agressivo pode realmente fazer o empregado mais eficiente em sua posição. Além disso, as pessoas que fazem ameaças ou lidam vigorosamente com os outros, podem ser vistas como mais poderosas e mais capazes por parte dos trabalhadores e pelos seus supervisores que, portanto, avaliam esses funcionários mais favoravelmente (BOLINO; TURNLEY, 2003).

A estratégia da intimidação é manifestada quando o comportamento do indivíduo é destinado a convencer os outros a cumprir os seus desejos, através de ameaças implícitas ou explícitas e advertências (TIEDENS, 2001).

Poucos trabalhos empíricos foram realizados para averiguar as estratégias de súplica e intimidação, e os resultados acumulados têm sido inconsistentes, uma vez que o uso destas tem produzido tanto efeitos positivos, quanto negativos em diversos contextos, como, por exemplo, nas avaliações de desempenho (HARRIS et al, 2007; BOLINO; TURNLEY, 2003; JONES; PITTMAN, 1982; WAYNE; LIDEN, 1995).

No trabalho desenvolvido por Bolino e Turnley, os resultados sugeriram que a intimidação e a suplicação foram positivamente correlacionadas (KACMAR; HARRIS; NAGY, 2007). Isso faz sentido intuitivo, como resultado destes dois comportamentos numa perspectiva negativa sobre o ator (JONES; PITTMAN, 1982).

No estudo desenvolvido por Gallagher (2007), foi constatado que a afetividade negativa é positivamente relacionada com a frequência de uso de intimidação. Assim, pessoas que utilizam costumeiramente esta estratégia de GI apresentam mais afetividade negativa (por exemplo, ira e raiva) em seus respectivos locais de trabalho.

No comparativo entre gênero e o uso desta estratégia, Bolino e Turnley (2003) descobriram que mulheres que usaram a intimidação eram vistas como menos simpáticas por seus supervisores. Para os homens, porém, os resultados mostraram que as estratégias de intimidação foram relacionadas com simpatia, e positivamente relacionadas com avaliações de desempenho.

### **2.6.5 Suplicação (*Supplication*)**

Entre as táticas de gerenciamento de impressão, a suplicação seria a única estratégia em que o indivíduo explora uma fraqueza que possui, a fim de alcançar a autoimagem desejável de uma pessoa necessitada. É também a única forma de GI que acaba por esconder a real capacidade dos indivíduos dentro de uma organização. Seria uma estratégia contrária à autopromoção (LAI; LAM; LIU, 2009).

Como exemplo, um indivíduo poderia utilizar-se da súplica para convencer os outros de que ele é incapaz de executar uma tarefa, no intuito de escapar de uma tarefa desagradável. Embora o resultado seja positivo para quem gerencia a impressão, ele poderá ser negativo para quem a executa. Por exemplo, o uso da suplicação pode levar a atribuições de preguiça ou incompetência para quem emprega esta estratégia (BOLINO; TURNLEY, 1999).

Apesar das características únicas da estratégia de suplicação, ela tem recebido bem menos atenção dos trabalhos científicos, em comparação com outras estratégias de GI mais populares, como intimidação, exemplificação e autopromoção (HARRIS et al, 2007; TURNLEY; BOLINO, 2001).

Uma possível explicação seria a de que as estratégias de Insinuação, Autopromoção e Exemplificação usadas para gerenciar as impressões, tendem a causar imagens de poder e apreciação, fazendo com que os outros percebam o indivíduo como possuidor de

características como força, respeito e consideração pessoal. Isso talvez seja uma explicação para as poucas pesquisas sobre esta estratégia.

Numa pesquisa sobre liderança emergente, desenvolvida por Chidambaram, Lim e Carte (2008), foi realizado um comparativo entre o gênero e o uso das estratégias de autopromoção e suplicação. Os resultados demonstraram que o uso da autopromoção desempenha um papel importante em influenciar a liderança emergente, enquanto a estratégia da suplicação impacta negativamente a emergência de liderança.

No estudo sobre afetividade negativa, Zellars e Perrewé (2001) identificaram que, quando em alta, ela tem sido associada a comportamentos de falar sobre os aspectos negativos do trabalho com os colegas. Assim, as pessoas com alta afetividade negativa tendem a usar mais a estratégia de suplicação e menos a estratégia de insinuação do que as pessoas com baixa afetividade negativa.

## **2.7 Estudos no Brasil de GI nas organizações**

Nos últimos anos, algumas pesquisas têm dado especial atenção ao GI no contexto organizacional. No Brasil, esse tema começou a ser explorado e difundido há aproximadamente dez anos, mas desde a década de 80 que pesquisadores organizacionais têm dado atenção ao tema. Isso significa dizer que há uma pequena literatura disponível, principalmente brasileira, em relação ao uso do gerenciamento de impressões (CAVALCANTI; SALAZAR; LUCIAN, 2008) e, principalmente, no contexto organizacional.

Alguns estudos brasileiros têm aprofundado o GI no contexto das entrevistas de seleção para empregos, numa perspectiva em que o indivíduo busca apresentar-se de acordo com aquilo que considera ser o mais adequado para o cargo que pleiteia (CARVALHO; GRISCI, 2002; CARVALHO; GRISCI, 2003; GRISCI; CARVALHO, 2004; PASSUELLO;

OSTERMANN, 2007; ARAÚJO; PILATI, 2008). Outras pesquisas associam o GI à liderança nas organizações (DIDIER; MENDONÇA, 2007; MENDONÇA; ANDRADE, 2003), ao comportamento do consumidor (CAVALCANTI; SALAZAR; LUCIAN, 2008) e a serviços de hospitalidade (DURÃO; MENDONÇA; BARBOSA, 2007).

Ainda no Brasil, a perspectiva dramaturgica dentro das organizações é apresentada por Mendonça e Fachin (2007), juntamente com as fases dramaturgicas do GI (enquadramento, roteirização, encenação, atuação e interpretação), que são por eles usadas para a construção de um modelo analítico.

### 3 Método

---

O estudo se tratou de uma pesquisa quantitativa, que, segundo Richardson (1999), é caracterizada pela quantificação tanto na coleta quanto no tratamento dos dados e representa, em princípio, a intenção de dar a melhor precisão possível dos resultados. É comumente aplicada a estudos descritivos e os inferenciais. A técnica de pesquisa descritiva se desenvolve principalmente nas ciências sociais e humanas e busca conhecer as diferentes situações e relações existentes na vida política, social e nos demais aspectos do comportamento do indivíduo isolado ou em grupo (CERVO; BERVIAN, 2002).

O método quantitativo caracteriza-se por traduzir em números as opiniões e informações, para classificá-los e organizá-los. Para isto, utiliza-se da estatística que tem como principal função a de estabelecer a relação entre o modelo teórico proposto e os dados coletados em determinada amostra ou população, produzindo instrumentos para testar a adequação do modelo. Em resumo, enquanto a teoria da probabilidade está dentro da esfera da lógica dedutiva, a estatística encontra-se no âmago da lógica indutiva (BAILEY, 1967 apud MINAYO; SANCHES, 1993).

Esta pesquisa tratou-se de um estudo com corte transversal, tendo como unidade de análise o nível individual. Para isso, foi realizada uma análise de fidedignidade e validade da versão em português do instrumento de medida de gerenciamento de impressões proposto por Bolino e Turnley, no ano de 1999.

## **3.1 Estudo com os empregados da Petrobras**

Para a coleta de dados, optou-se por aplicar a pesquisa numa das empresas brasileiras mais respeitadas em todo o mundo. Instituída em 1953 pelo presidente Getúlio Vargas, a Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A. é uma companhia de capital aberto que, junto com suas subsidiárias (Transpetro, BR Distribuidora etc.) atua de forma integrada e especializada nos seguintes segmentos relacionados à indústria do petróleo: exploração e produção; refino, comercialização e transporte; distribuição de derivados; gás natural e petroquímico.

Com sua estratégia de internacionalização, está presente em diversos países como: Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Nigéria, Peru e Venezuela. É considerada a maior empresa do Brasil e foi declarada como a quarta maior empresa de energia do mundo em janeiro de 2010, segundo a empresa de consultoria *PFC Energy* (PETROBRAS, 2011).

O primeiro estudo foi restrito ao número de empregados da Petrobras e suas subsidiárias, que atualmente (Fev/2010) é constituído por 80.207 próprios (PETROBRAS, 2011).

### **3.1.1 Amostra**

Foram pesquisados um total de 1679 empregados da Petrobras de ambos os sexos segundo uma amostra de conveniência obtida via rede mundial de computadores (internet), no período de 22 de dezembro de 2010 a 02 de março de 2011.

A maioria dos respondentes foram do sexo masculino (52,4%), casados (40,5%), sem filhos (40,8%) e católicos (40%) e possuíam alguma pós-graduação (40,7%).

### 3.1.2 Instrumentos

Os sujeitos responderam a um questionário que continha os instrumentos descritos a seguir:

I – *Impression Management Scale* – Inventário de Gerenciamento de Impressões nas Organizações, doravante chamado de GI-5. Elaborado originalmente em língua inglesa por Bolino e Turnley (1999), é composto por 22 itens, estruturados em sentenças simples e respondidos em uma escala de respostas *Likert* de cinco pontos. A escala possui os seguintes extremos: 1 = “Nunca” e 5 = “Sempre”. A escala foi construída tendo por base a taxonomia proposta por Jones e Pitmann (1982), com as estratégias de GI agrupadas na escala em cinco fatores, a saber: Insinuação (Cronbach  $\alpha = .83$ ), Autopromoção (Cronbach  $\alpha = .78$ ), Exemplificação (Cronbach  $\alpha = .75$ ), Suplicação (Cronbach  $\alpha = .88$ ) e Intimidação (Cronbach  $\alpha = .86$ ). A versão original da escala de Bolino e Turnley é apresentada no anexo A.

II - *Ten-Item Personality Inventory* – Inventário de Personalidade 10 itens. Esta escala foi elaborada por Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B., Jr. (2003) e compreende um conjunto de 10 itens baseados no modelo teórico dos Cinco Grandes (*Big Five*) de Personalidade, com dois itens por dimensão, com respostas que variam de 1 (Discordo Fortemente) a 7 (Concordo Fortemente). A versão em português do Brasil da escala TIPI-Br pode ser vista no apêndice C.

III - Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET). A medida é composta por 5 frases, com índice de precisão de 0,78 (SIQUEIRA, 1995 apud SIQUEIRA, 2003). Este instrumento tem o objetivo de medir o quanto o indivíduo se encontra envolvido com o trabalho – apontado como vínculo afetivo do indivíduo com suas tarefas/atividades do trabalho. A EET é constituída por cinco itens afirmativos, com uma escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

IV – Questionário sobre os objetivos do uso das estratégias de GI para validação externa. Os participantes responderam a um questionário composto de 5 frases, onde seria obrigatória a definição da prioridade axiológica dos objetivos associados às estratégias de GI, tendo por base a imagem comportamental desejável para cada estratégia, tendo por base o artigo escrito por BOLINO et al (2008). Ainda para validação externa, mais uma afirmativa foi colocada correspondente à demonstração de afetividade positiva dentro da empresa, na expectativa de observar este associado ao uso da Insinuação. A resposta se deu em escala “Likert” de 5 pontos, com 1 = “Nunca” e 5 = “Sempre”.

V – Questionário com perguntas Sociodemográficas – Os participantes responderam a um conjunto de perguntas sobre características demográficas, tais como sexo, idade, escolaridade, estado civil etc.

### **3.1.3 Procedimentos**

Para a execução deste trabalho, foi realizada uma revisão de literatura, no intuito de ampliar o entendimento sobre o tema e aprofundar o respaldo teórico.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (1991) o primeiro passo para a construção e validação de instrumentos de pesquisa é a realização de uma revisão de literatura do tema a ser estudado e a verificação de outros instrumentos que tenham medido as mesmas variáveis que se quer medir.

O referencial teórico buscou fundamentar, através da exposição dos conhecimentos constantes na literatura especializada, todo o arcabouço teórico que possibilitou a construção dos instrumentos já existentes e validados em GI, tendo como enfoque especial aquele que será objeto maior de análise neste estudo. Com isso, fundamentos sólidos foram levantados para a proposição do instrumento a ser aplicado no Brasil.

O método utilizado no presente trabalho, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, foi de natureza predominantemente quantitativa, tendo em vista a utilização de técnicas estatísticas que traduzem opiniões em números (GIL, 1991).

Caracterizou-se também por ser uma pesquisa aplicada, já que possui ênfase prática na solução de problemas (COOPER, SCHINDLER, 2003). Segundo Vergara (2006), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura que seria impulsionada pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Para obtenção das informações na pesquisa de campo, foi utilizado o método de *survey* que, conforme afirma Malhotra (2006), consiste em uma modalidade de pesquisa científica, baseada na coleta de informações por meio de questionários estruturados que visam à padronização no processo de obtenção dos dados.

A seguir serão descritas as etapas necessárias para a validação do IM - 5 para o Brasil.

### **3.1.3.1 Procedimento para validação semântica**

A Escala de Bolino e Turnley foi traduzida do inglês para o português por três tradutores independentes, profissionais estes com domínio na língua inglesa. As traduções foram confrontadas e serviram de base para a consolidação da versão final do instrumento. Após este processo, foi realizada a tradução de volta a língua de origem, também chamada de *back-translation*, quando a escala foi traduzida novamente, desta vez para o inglês, por outro tradutor que possuía proximidade com os termos usualmente adotados no contexto do Comportamento Organizacional.

A escala original e a versão originada do *back-translation* foram, por fim, comparadas para avaliação e adequação final entre as mesmas.

Em anexo, estão às versões traduzidas pelos profissionais com domínio da língua inglês e a versão após o back-translation.

#### **3.1.3.1.1 Pré-teste para validação semântica**

Para verificar o entendimento e a questão semântica dos itens da escala de GI de Bolino e Turnley traduzida para a língua portuguesa, foi realizado um estudo piloto com 5 indivíduos que exerciam atividade profissional com vínculo empregatício. As dúvidas no instrumento foram coletadas para ajustes nas palavras ou expressões definidas pela tradução da escala.

Segundo Hoppen, Lapointe e Moreau (1996), antes do questionário ser aplicado para a amostra escolhida, o pesquisador deve fazer um ou dois pré-testes junto a uma população que seja semelhante à da amostra ou utilizar painéis de juízes reconhecidos como peritos na área de conhecimento. Esses procedimentos têm como objetivo a realização de um primeiro refinamento do instrumento antes da coleta de dados na amostra. Além disso, permitem verificar a clareza e a compreensão dos termos utilizados.

No presente estudo, foi realizado um pré-teste do respondente que, segundo Cooper e Schindler (2003), se refere à aplicação a um grupo de pessoas com características semelhantes ao público-alvo. Assim, o pré-teste foi fundamental para a consolidação do instrumento final que foi posteriormente aplicado nos empregados da Petrobras.

#### **3.1.3.2 Aplicação do Instrumento para validação estatística**

A pesquisa foi realizada por meio de uma amostra, em virtude de isso resultar num custo mais baixo e de existir maior acuidade dos resultados, maior velocidade na coleta dos

dados e levando-se em conta os aspectos da disponibilidade dos elementos da população (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A definição da amostra requer cuidados para efeitos de validade e efetividade do estudo. A amostragem probabilista pode ser aleatória, sistemática, em grupo ou estratificada enquanto a amostragem não probabilista pode ser acidental, voluntária, por escolha razoável ou por quota (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996).

Para esta pesquisa, a amostra foi não probabilística e voluntária (por conveniência), já que não se tratou de levantamento de perfil da população, além de este ser um meio propício a se atingir o resultado de validação, levando-se em conta o prazo para aplicação da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segundo Pasquali (1999), entre cinco e dez indivíduos por item do instrumento são suficientes para atender à questão da amostra, sendo que menos de 500 indivíduos dificilmente poderia ser considerado adequado. Assim, considerando-se os 65 itens do instrumento completo, uma amostra entre 325 e 650 empregados poderia ser avaliada como adequada.

Para compor a amostra, foram remetidos diversos *e-mails* com convites para participar da pesquisa. Utilizou-se da ferramenta de busca de empregados da empresa, usando o critério de cargos dos empregados para definição da lista de *e-mails* enviados. No total foram emitidos cerca de 7.400 convites, com uma taxa de preenchimento de 22,69%.

A aplicação do questionário contemplou 1679 empregados da Petrobras. O teste foi aplicado por meio de um sítio na rede mundial de informática (*website*) especializado em coleta de dados, o que facilitou a compilação dos dados e o retorno do número de respondentes, sendo possível ter a participação de empregados da companhia espalhados por todo o Brasil e alguns atuando em outros países.

O consentimento esclarecido foi sempre o primeiro instrumento protocolar presente nas cinco versões que apenas diferiam na ordem de apresentação das escalas.

O instrumento foi composto de 65 itens, contendo as escalas já descritas acima.

### **3.1.3.3 Redução do efeito da Pré-ativação (*priming*)**

Em geral, os diferentes conceitos de *priming* sugerem algum tipo de preparação. Para Tulvin e Schacter (1990) a pré-ativação é uma forma não consciente ou involuntária de memória que se dá através da identificação perceptiva de palavras e objetos e que somente mais recentemente foi reconhecida como separada das outras formas ou sistemas de memória.

No presente estudo, devido à sua natureza neuropsicológica, o *priming* poderia se fazer presente por meio da ativação deliberada e controlada de representações ou associações na memória ao concluir cada instrumento de pesquisa. Assim, a ordem dos instrumentos psicométricos poderia gerar possíveis ativações. Dessa forma, mesmo sem ter o propósito de aferir estas ativações, foram utilizadas cinco ordens distintas de aplicação das escalas, como forma de reduzir o efeito do *priming* que um instrumento poderia gerar no preenchimento da escala seguinte.

### **3.1.4 Análise dos dados**

Após a tabulação e análise de dados, foi realizada uma análise descritiva e inferencial. Posteriormente foi efetuada uma análise fatorial exploratória com uma rotação Oblíqua, para verificar como as variáveis estavam agrupadas, sob que fator e em quantos fatores, sendo possível comparar os resultados obtidos com a escala original. Determinou-se como critério para a determinação dos fatores apenas aqueles que apresentaram *eigenvalue* acima de um (KAISER, 1960).

A análise fatorial é feita analisando-se os inter-relacionamentos entre as variáveis de tal modo que estes possam ser descritos convenientemente por um grupo de categorias básicas, em número menor que as variáveis originais. Assim, a parcimônia constitui um dos princípios da análise fatorial, procurando definir o relacionamento entre as variáveis de modo simples e usando um número de fatores menor que o número original de variáveis (PASQUALI, 1999).

Para verificação da adequação amostral para emprego da técnica da análise fatorial foi utilizado o índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Esse índice varia de 0 a 1. Valores menores que 0,5 indicam que não se deve utilizar a análise fatorial, sendo necessárias medidas de correção nos dados amostrais por meio de exclusão de variáveis ou inclusão de novas variáveis (MALHOTRA, 2006).

Para teste de consistência interna, foi calculado o alpha de Cronbach, obtido em conjunto com uma análise de sua variação (aumento ou diminuição), caso um item fosse retirado. O coeficiente de Cronbach foi escolhido por ser o mais utilizado método de avaliação da consistência interna de questionários, sendo indicado por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento.

O alfa de Cronbach trata-se de uma medida de correlação entre os itens componentes de um indicador e assume valores de zero e um, em uma escala progressiva de ajustes. Esse coeficiente pode ser interpretado pelo  $r^2$  (quadrado coeficiente de correlação de Pearson) sugerindo a proporção de representação da variabilidade total da medida considerada.

No intuito de verificar a consistência das variáveis de cada dimensão (estratégia) de GI, foi realizada uma análise de conglomerados, também conhecida como análise de *clusters*. Essa análise é importante, pois tratou de classificar as variáveis segundo o que cada elemento tem de similar em relação a outros do mesmo grupo (POHLMANN, 2009). Assim, foi

possível identificar se existe proximidade entre cada uma das 22 variáveis e se estavam distribuídas pelas 5 estratégias de GI.

O software utilizado será o Statistica na versão 8.0 e o SPSS na versão 17.0.

Seguem, então, as hipóteses relacionadas à validação da escala de GI-5:

H1: A escala GI-5 apresenta consistência interna e uma distribuição fatorial similar à escala de Bolino e Turnley (1999).

H2: A correlação entre as estratégias de Intimidação e Suplicação são maiores do que as correlações com as demais estratégias de GI

H3: A correlação entre as estratégias de Autopromoção, Insinuação e Exemplificação são maiores do que as correlações com as demais estratégias de GI.

### **3.1.5 Procedimentos para validação de construto**

Segundo Zeller e Carmines (1980 apud PASQUALI, 2007), a validade de construto não se estabelece com a confirmação de um único estudo em diferentes ocasiões ou pela confirmação de muitas predições num único estudo. Ao contrário, a validade de construto idealmente requer um padrão de descobertas consistentes envolvendo diferentes pesquisadores por um período significativo de tempo e com respeito a uma diversidade de variáveis múltiplas e teoricamente relevantes. Somente se e quando essas condições forem atendidas, pode-se falar com confiança da validade de construto de uma medida particular.

Assim, este trabalho buscará dar os indícios de validação, sendo posteriormente necessárias novas aplicações em distintos contextos.

Os procedimentos adotados para a validação de construto da escala GI-5 estão representados na figura 2.

Abaixo está descrito mais detalhadamente o desenvolvimento de cada uma dessas fases:

- Fase 1: Teoria do GI. Esta se encontra descrita no referencial teórico deste trabalho (capítulo 2)
- Fase 2: Formulação das Hipóteses. As hipóteses foram construídas tendo por base as etapas de validação e o referencial teórico e estão apresentadas dentro do capítulo 3.

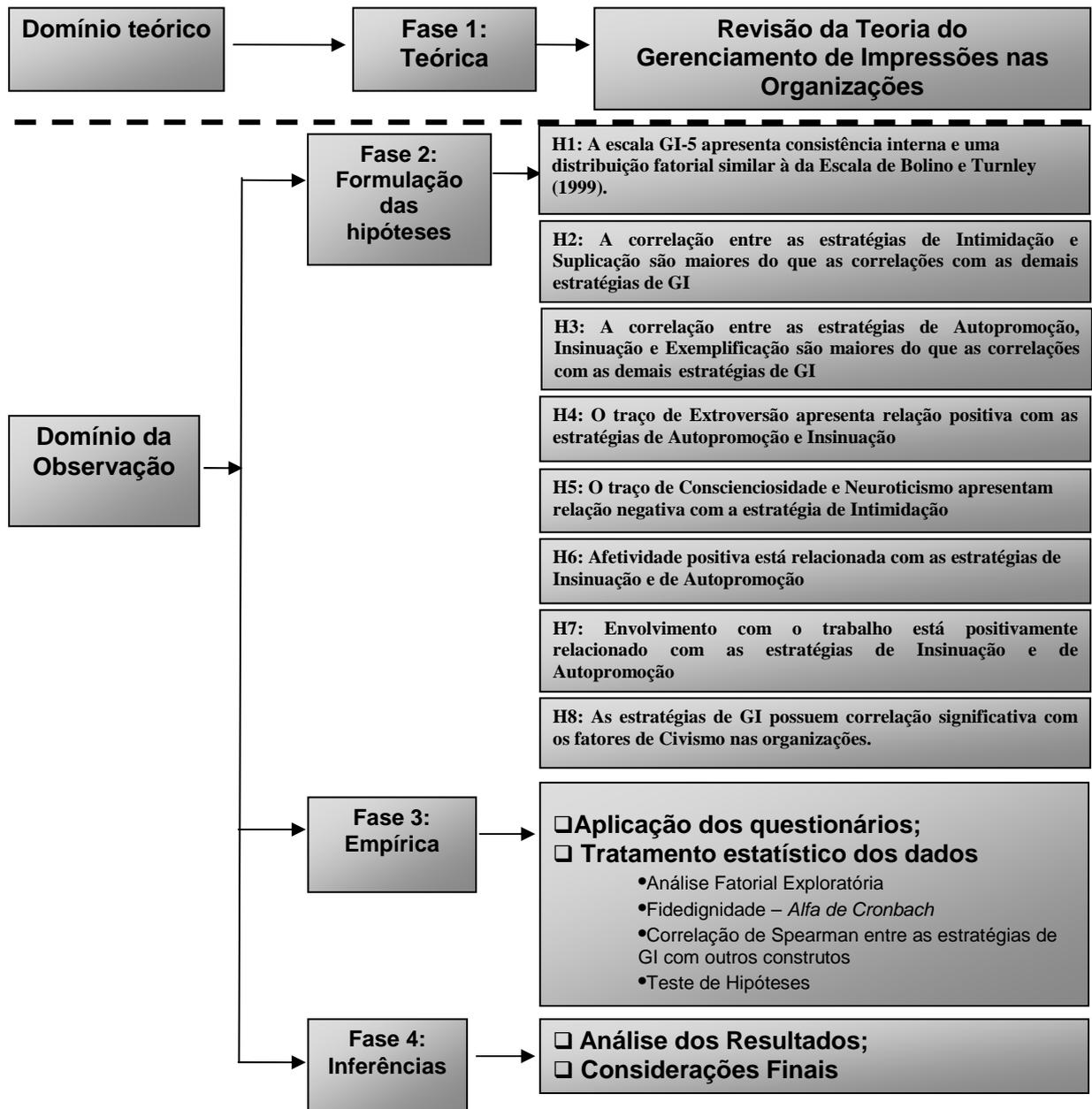


Figura 2 (3) – Processo de Validação do Construto da escala de GI-5

- Fase 3: Empírica. Nesta fase, foram efetuadas as coletas de dados e aplicação dos testes estatísticos para validação estatística, observando os aspectos da fidedignidade das escalas (alfa de cronbach) e as correlações entre os construtos. Os resultados obtidos são apresentados no capítulo 4.
- Fase 4: Inferências. Esta etapa constitui-se na análise dos dados coletados, e nas considerações acerca dos achados obtidos nesta dissertação.

### **3.1.5.1 Estratégias de GI e o Modelo Big Five de Personalidade**

Em sua pesquisa, Cable e Judge (2003) identificaram que os gestores com traço de extroversão eram mais propensos a utilizar a estratégia da insinuação. Além disso, os extrovertidos são sensíveis às recompensas (STEWART, 1996), tornando-os especialmente propensos a utilizar a estratégia de autopromoção. Este resultado foi corroborado por Tabak et al (2010), onde foram apresentadas correlações positivas entre as estratégias de autopromoção e Insinuação com o traço de extroversão.

Em sua pesquisa, Tabak et al (2010) observaram também que o traço da conscienciosidade e o neuroticismo seriam preditores do uso da estratégia de Intimidação.

Sendo assim, a primeira hipótese está relacionada a seguir:

H4: Os que possuem a Extroversão como traço de personalidade do modelo Big Five, apresentam correlação positiva com estratégias de GI de Autopromoção e de Insinuação.

H5: Os traço de Conscienciosidade e Neuroticismo do modelo Big Five de personalidade seriam negativamente relacionados com a estratégia de Intimidação.

Para verificar a consistência das dimensões da Escala TIPI de Personalidade, foram analisadas as interações simultâneas entre as diversas variáveis estudadas via técnicas de Escalonamento Multidimensional (*Multidimensional Scaling – MDS*), particularmente a SSA (*Smallest Space Analysis*).

### **3.1.5.2 Estratégias de GI e Afetividade**

A demonstração de afeto foi outra característica utilizada para a validação externa. Esta questão teve por base alguns estudos que demonstraram que o alto nível de afetividade positiva está positivamente relacionada com o uso da estratégia de insinuação (CASTRO et al, 2003, GADDIS; CONNELLY; MUMFORD, 2004; WATSON; CLARK; TELLENGEN, 1988). Diferentemente do que ocorre no caso da estratégia de Intimidação, segundo Gallagher (2007) observou, o nível alto de afetividade negativa estaria positivamente relacionada com essa estratégia.

Harvey et al (2007) apresentaram que a Insinuação seria aplicada no intuito de provocar uma afetividade positiva. Sendo assim, esperou-se que a demonstração de afeto se apresentasse positivamente relacionada com a estratégia de Insinuação.

H6: Demonstração de Afetividade Positiva no trabalho está relacionada com as estratégias de Insinuação e de Autopromoção.

### **3.1.5.3 Estratégias de GI e Sexo**

Alguns trabalhos propõem a existência de diferenças no uso de táticas e estratégias de GI, associados ao sexo (SINGH; VINNICOMBE, 2001; GUADAGNO; CIALDINI, 2007). Assim, para realizar a validação externa, será feito um cruzamento entre o sexo e as estratégias de GI. A hipótese é de que na estratégia de Autopromoção, os homens apresentem maior utilização em comparativo com as mulheres, conforme o trabalho desenvolvido por Rudman (1998). Essa expectativa se deve ao fato de que tradicionalmente os homens foram socialmente preparados para falar bem de si mesmos, a fim de competir entre si pelos recursos econômicos e pela atenção romântica das mulheres (BUSS, 1988).

Ainda no comparativo de sexo, espera-se que seja significativa a diferença entre os homens e mulheres, em relação às demais estratégias, com a exceção da Exemplificação e Insinuação, que não apresentaram distinção com consistência na literatura (GUADAGNO; CIALDINI, 2007). No Quadro 3, há um resumo da expectativa de sexo em comparação com as estratégias de GI.

Quadro 3 (3) – Estratégias de GI e Sexo Predominante

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sexo Predominante</b>
Insinuação	Comportamentos do ator para induzir os outros a vê-lo mais atrativo e simpático.	Resultados mistos, com a inclinação maior para as mulheres
Autopromoção	Comportamentos do ator para apresentar aos outros as suas melhores características (inteligência, habilidades).	Masculino
Exemplificação	Comportamentos do ator para ser visto pelos outros como moralmente confiável e digno.	Sem base consistente na literatura
Intimidação	Comportamentos empregados pelo ator de ameaça e avisos para ser respeitado pelos outros.	Masculino
Suplicação	Comportamentos do ator que o fazem ser visto como necessitado da ajuda dos outros.	Feminino

Fonte: Adaptado de Jones e Pittman 1982; Guadagno, Cialdini, 2007.

### **3.1.5.4 Estratégias de GI e o Envolvimento com o Trabalho**

As pesquisas têm demonstrado que quanto mais forte for o envolvimento com o trabalho, mais importante o trabalho e as recompensas, obtidas por ele, se tornarão (KELLER, 1997; STEWART-BELLE; LUST, 1999). Kacmar, Carlson e Bratton (2003) afirmam que os indivíduos que usam a insinuação, possuem um alto envolvimento com o trabalho. Na verdade, o envolvimento com o trabalho seria um bom preditor para o uso da Insinuação. A estratégia de autopromoção também seria bastante comum naqueles que são envolvidos com o

trabalho, já que estes poderiam ser vistos como competentes no trabalho, o que ampliaria as chances de garantir que eles estariam aptos a receber as recompensas associadas a um bom desempenho (KACMAR; CARLSON; BRATTON, 2003).

Assim, a escala de Siqueira (1995 apud SIQUEIRA, 2003) foi utilizada para observar se as estratégias de autopromoção e de insinuação se correlacionavam positivamente com o envolvimento com o trabalho.

H7: Envolvimento com o trabalho está positivamente correlacionado com as estratégias de GI de Insinuação e Autopromoção.

## **3.2 Estudo com empregados brasileiros**

Para esta coleta de dados, foram enviados diversos *e-mails* com o convite para participar da pesquisa, que foi aplicada junto a pessoas empregadas nas diversas partes do Brasil.

### **3.2.1 Amostra**

Foi pesquisado um total de 703 indivíduos de ambos os sexos, segundo uma amostra de conveniência obtida via rede mundial de computadores (internet), no período de 25 de janeiro de 2011 a 06 de abril de 2011.

Destes, 80,7% estavam empregados, sendo que apenas 59,2% (419 indivíduos) dos que iniciaram o preenchimento dos questionários, responderam a todas as perguntas.

Dentro dos que responderam ao questionário sociodemográfico, 50,6% foram mulheres, com 55,8% de solteiros, com 48% atuando até 2 anos dentro da empresa, não possuem filhos (67,7%), são católicos (41,6%), afirmam possuir cor branca (54,2%) e

possuem renda individual de até R\$2.000,00 (53,4%) e não possuem cargo de chefia na empresa (66,5%).

### 3.2.2 Instrumentos

Os sujeitos responderam a um questionário que continha os instrumentos descritos a seguir:

I – *Impression Management Scale* – Inventário de Gerenciamento de Impressões nas Organizações (GI-5). Questionário composto por 22 itens, estruturados em sentenças simples e respondidos em uma escala de respostas *Likert* de cinco pontos.

II – Escala de Civismo nas Organizações – Desenvolvida e validada por Porto e Tamayo (2003). Essa escala contém 41 itens que descrevem os comportamentos das pessoas no ambiente organizacional, como por exemplo: Quando alguém de fora fala mal desta organização, eu procuro defendê-la; Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho; Apresento sugestões sobre novos produtos ou serviços que melhorem o funcionamento da organização. Cada item é avaliado por meio de uma escala de frequência de comportamentos, que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). Os fatores que compõem esta escala são: sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável à Organização no ambiente externo, autotreinamento e cooperação com os colegas.

III – Questionário sobre os objetivos do uso das estratégias de GI para validação externa. Os participantes responderam a um questionário composto das mesmas cinco frases que representam os objetivos associados ao uso de cada estratégia de GI, sendo que desta vez, não houve obrigatoriedade de estabelecimento de uma ordem hierárquica de importância. Ainda para validação externa, mais uma afirmativa foi colocada correspondente à demonstração de carinho dentro da empresa, na expectativa de observar este associado ao uso da Insinuação. A resposta se deu em escala “*Likert*” de 5 pontos, com 1 = “Nunca” e 5 = “Sempre”.

IV – Questionário com perguntas Sociodemográficas – As questões sociodemográficas incidiram sobre: sexo, data de nascimento, escolaridade, renda, estado em que nasceu, estado em que trabalha, tempo de atuação na empresa etc., diferindo do questionário do primeiro estudo apenas nas questões referentes aos aspectos específicos da empresa.

### **3.2.3 Procedimentos**

O propósito deste segundo estudo foi realizar uma replicação do instrumento em outra amostra, além de observar se os comportamentos de GI se apresentavam relacionados aos comportamentos de civismo nas organizações, conforme é previsto na literatura (GUADAGNO; CIALDINI, 2007).

### **3.2.4 Análise dos dados**

Com o propósito de estabelecer um filtro entre os respondentes, foi colocada uma questão inicial sobre o fato de estar ou não empregado. Este item, de resposta obrigatória para a sequência do preenchimento, foi observado para retirar da amostra final aqueles que não estavam empregados e, portanto, poderiam interferir no resultado da pesquisa. Assim, dos 718 indivíduos que iniciaram o preenchimento, somente 582 foram considerados para efeito de análise dos dados.

Após a exclusão destes, foi então realizada uma análise descritiva. Posteriormente, foram realizadas as análises fatoriais com rotação oblíqua envolvendo as escalas de GI-5 e também foi realizado o mesmo procedimento para a escala de Civismo nas Organizações.

Conforme previsto na literatura, foram realizados testes de correlação entre o Civismo nas Organizações e GI com o objetivo de mostrar que são construtos correlatos.

H8: As estratégias de GI possuem correlação significativa com os fatores de Civismo nas organizações.

### **3.3 Delimitações do Estudo**

O primeiro estudo se restringiu à coleta de dados junto aos empregados da Petrobras lotados nas diversas unidades da companhia e que estiveram aptos e se dispuseram a atender à solicitação de responder ao questionário.

O segundo estudo foi aplicado utilizando a ferramenta dos sites de relacionamento para divulgação da pesquisa. Com isso, o controle sobre os respondentes é menor, tendo em vista que o pesquisador desconhece grande parte dos respondentes. No entanto, esse viés não impediu que os resultados apresentassem a consistência esperada.

Por se tratar de uma pesquisa em que a validação se dará em um público-alvo pré-determinado, a aplicação do questionário em outros contextos, organizações e localidades, poderá dar maior respaldo a este primeiro trabalho.

### **3.4 Limitações da Pesquisa**

Por se tratar de uma pesquisa de validação de uma escala de medida, o método quantitativo, pelo próprio princípio norteador do estudo, será a forma de condução da coleta dos dados.

O método quantitativo se caracteriza por utilizar-se da dedução para a formulação de hipóteses e possui na estatística uma das ferramentas mais utilizadas neste método (RUIZ, 2004).

No entanto, no processo de pesquisa que se utiliza dos números, o pesquisador tende a possuir uma forte tendência para a baixa tolerância a ambiguidades, tem o tempo como fator

limitador e prefere ser guiado por regras de pesquisas já bem estabelecidas (CRESWELL, 1994).

Na coleta de dados, tanto para a pesquisa quantitativa e qualitativa, sempre haverá a possibilidade de distorção das respostas. A distorção de respostas refere-se aos dados coletados que não condizem com os verdadeiros sentimentos do respondente. Isso se deve ao fato de que o indivíduo pode gerenciar a sua impressão, mascarando intencionalmente as suas respostas, quando em situações que seja percebido algum tipo de risco (CATANESE, 2009).

Sendo assim, o cuidado com as informações a respeito da finalidade e as garantias de confidencialidade, preservando o respondente, servirão como forma de reduzir as possíveis distorções na coleta.

Na amostra, nos dois estudos, o número de respondentes com ensino superior foi maior do que os respondentes com nível médio ou fundamental. Principalmente para o nível menor de escolaridade, seria importante perceber se o entendimento sobre a escala resultaria em respostas sobre o comportamento, similares aos respondentes com maior nível de instrução e se a escala também se mostra válida para este grupo. Assim, o baixo número de participantes na amostra nesse nível escolar, também se configura um limitador desta pesquisa.

## **4 Resultados**

---

### **4.1 Estudo com os empregados da Petrobras**

#### **4.1.1 Perfil da amostra**

O perfil da amostra referente a Sexo, Faixa etária, Estado Civil, Número de Filhos, Escolaridade e Religião, bem como sua frequência e percentual estão representados na Tabela 2.

##### **Sexo**

Ao todo, foram 881 participantes do sexo masculino (52,4%) e 400 do sexo feminino (23,8%), e 23,8% (398 indivíduos) não assinalaram esta informação.

##### **Idade**

A distribuição por faixa etária se apresentou tendo 20,5% dos respondentes com até 30 anos de idade, 29,7% entre 31 e 40 anos, 14,9% entre 41 e 50 anos, 9,6% entre 51 e 60 anos, 1,3% acima de 60 anos, e 24,1% não responderam. A idade variou entre 20 e 68 anos ( $M=37,4$ ,  $DP=9,7$ ).

##### **Estado civil**

Entre os respondentes, 40,5% são casados, 24,5% são solteiros, 7,0% possuem união informal, 3,9% são desquitados, 0,4% são viúvos e 23,7% não responderam.

**Tabela 2** – Distribuição de respondentes segundo variáveis sociodemográficas (N=1.679)

Variáveis	Categoria	Frequência	Percentual
Sexo	Masculino	881	52,4
	Feminino	400	23,8
	Sem Informação	398	23,8
Faixa etária	Até 30 anos	344	20,5
	Entre 31 e 40 anos	498	29,7
	Entre 41 e 50 anos	250	14,9
	Entre 51 e 60 anos	161	9,6
	Acima de 60 anos	22	1,3
	Sem Informação	404	24,1
Estado Civil	Solteiro	411	24,5
	Casado	680	40,5
	Desquitado	66	3,9
	Viúvo	6	0,4
	União Informal	118	7,0
	Sem Informação	398	23,7
Nº de Filhos	Nenhum	685	40,8
	De 1 a 2 Filhos	489	29,1
	De 3 a 4 Filhos	95	5,7
	De 5 a 6 Filhos	10	0,6
	Acima de 6 filhos	2	0,1
	Sem Informação	398	23,7
Escolaridade	Nível Fundamental Completo (antiga 8ª Série)	3	0,2
	Nível Médio Completo	30	1,8
	Técnico de nível médio	32	1,9
	Nível Superior Incompleto	99	5,9
	Nível Superior Completo	385	22,9
	Especialização	488	29,1
	Mestrado	223	13,3
	Doutorado	21	1,3
Sem Informação	398	23,7	
Religião	Católica	671	40,0
	Protestante/Evangélica	167	9,9
	Espírita	190	11,3
	Budista	12	0,7
	Mórmons/Messiânica/Espiritualista	19	1,1
	Seicho-No-Ie	3	0,2
	Mulçumano	1	0,1
	Candomblé/Umbanda	14	0,8
	Judaísmo	7	0,4
	Ateu/Agnóstico	197	11,7
	Sem Informação	398	23,7

### Número de Filhos

Cerca de 40,8% assinalaram não possuir filhos, com 29,1% com 1 ou 2 filhos; 5,7% com 3 ou 4; 5 ou 6 com 0,6%; 0,1% acima de 6; e 23,7% deixaram sem informação.

### **Escolaridade**

Na amostra, 0,2% possuem nível fundamental completo, 1,8% possuem nível médio completo, 1,9% possuem nível técnico completo, 5,9% possuem nível superior incompleto, 22,9% possuem nível superior completo, 29,1% possuem alguma especialização, 13,3% possuem mestrado, 1,3% possuem doutorado, e 23,7% não assinalaram esta informação.

### **Religião**

A religião predominante foi a católica, com 40%, Espírita foi a religião indicada por 11,3%, Ateu/Agnóstico com 11,7%, Protestante/Evangélica com 9,9%, Mormons/Messiânica/Espiritualista com 1,1%, Candomblé/Umbanda com 0,8%, Budista com 0,7%, Judaísmo com 0,4%, Seicho-No-Ie com 0,2%, Mulçumano com 0,1%, e 23,7% não responderam.

### **Cor**

A cor Branca apareceu predominantemente (55,4%), seguida por parda (16%), preta (3,5%), amarela (1,2%), indígena (0,2%) e 23,7% não responderam, conforme é apresentado na tabela 3.

### **Renda Individual**

A renda apresentou média de aproximadamente 7.261,51 (DP=1,90), com 11,6% até R\$4.000,00, 41,3% entre R\$4.000,01 e R\$8.000,00, 15,7% entre R\$8.000,01 e R\$12.000,00, 4,5% entre R\$12.000,01 e R\$16.000,00, 2% entre R\$16.000,01 e 20.000,00, 1,3% acima de 20.000,00, e 23,7% não responderam.

**Tabela 3** – Distribuição de respondentes segundo cor, renda e região geográfica (N=1.679)

<b>Variáveis</b>	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Cor	Amarela	20	1,2
	Branca	930	55,4
	Indígena	4	0,2
	Parda	269	16,0
	Preta	58	3,5
	Sem Informação	398	23,7
Renda Individual	Até R\$4.000,00	195	11,6
	De R\$ 4.000,01 a R\$ 8.000,00	693	41,3
	De R\$ 8.000,01 a R\$ 12.000,00	263	15,7
	De R\$ 12.000,01 a R\$ 16.000,00	75	4,5
	De R\$ 16.000,01 a R\$ 20.000,00	34	2,0
	Acima de R\$ 20.000,00	21	1,3
	Sem Informação	414	24,7
Renda Familiar	Até R\$4.000,00	103	6,1
	De R\$ 4.000,01 a R\$ 8.000,00	458	27,3
	De R\$ 8.000,01 a R\$ 12.000,00	360	21,4
	De R\$ 12.000,01 a R\$ 16.000,00	173	10,3
	De R\$ 16.000,01 a R\$ 20.000,00	83	4,9
	Acima de R\$ 20.000,00	95	5,7
	Sem Informação	414	24,7
Região onde Nasceu	Região Norte	20	1,2
	Região Nordeste	295	17,6
	Região Centro-Oeste	32	1,9
	Região Sudeste	813	48,4
	Região Sul	114	6,8
	Outro País	7	0,4
	Sem Informação	398	23,7
Região onde Trabalha	Região Norte	23	1,4
	Região Nordeste	247	14,7
	Região Centro-Oeste	17	1,0
	Região Sudeste	949	56,5
	Região Sul	49	2,9
	Outro País	2	0,1
	Sem Informação	392	23,3

### **Renda Familiar**

A renda familiar apresentou média de aproximadamente 9.874,21 (DP=2,54), com 6,1% até R\$4.000,00, 27,3% entre R\$4.000,01 e R\$8.000,00, 21,4% entre R\$8.000,01 e R\$12.000,00, 10,3% entre R\$12.000,01 e R\$16.000,00, 4,9% entre R\$16.000,01 e 20.000,00, 5,7% acima de 20.000,00, e 24,7% não responderam, conforme pode ser visto na Tabela 3.

**Tabela 4** - Distribuição das variáveis sociodemográficas associadas à Petrobras

<b>Variáveis Petrobras</b>	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Área que atua	Financeira	111	6,6
	Exploração e Produção	254	15,1
	Abastecimento	235	14,0
	Gás e Energia	78	4,6
	Internacional	22	1,3
	Serviços	458	27,3
	Corporativa	124	7,4
	Sem Informação	397	23,6
Tempo de Trabalho na Petrobras	Até 3 anos	527	31,4
	De 4 a 9 anos	541	32,2
	De 10 a 15 anos	38	2,3
	De 16 a 21 anos	40	2,4
	De 22 a 27 anos	63	3,8
	De 28 a 33 anos	56	3,3
	Acima de 34 anos	16	1,0
	Sem Informação	398	23,7
Nível escolar de Admissão	Fundamental	15	0,9
	Médio	373	22,2
	Superior	876	52,2
	Sem Informação	415	24,7

### **Região geográfica onde nasceu**

Numa divisão por região geográfica de nascimento, a amostra possui 48,4% nascidos no Sudeste, 17,6% no nordeste, 6,8% no sul, 1,9% no Centro-Oeste, 1,2% na região Norte, 0,4% nasceu em outro país, e 23,7% não responderam.

### **Região geográfica onde trabalha**

Na amostra, 56,5% trabalham no Sudeste, 14,7% no nordeste, 2,9% no sul, 1,4% no Norte, 1 % no Centro-Oeste, 0,1% em outro país, e 23,3% não responderam.

### **Variáveis sociodemográficas associadas à Petrobras**

Na amostra dos empregados da Petrobras, 27,3% são da área de serviços, 63,6% possuem até 9 anos de trabalho na empresa e 52% foram admitidos com nível superior de escolaridade. Estes resultados estão descritos na Tabela 4.

## 4.1.2 Estratégias de GI e variáveis demográficas

### Estratégias de GI e Escolaridade

Quanto ao comparativo entre o uso das Estratégias de GI e o grau de escolaridade, há uma correlação positiva entre o uso da Autopromoção e o nível escolar ( $r = 0,10$ ,  $p < 0,001$ ), conforme demonstrado na Tabela 5.

### Estratégias de GI e Idade

O comparativo entre Idade e as estratégias de GI apresentou correlação negativa com as estratégias de Insinuação ( $r = -0,09$ ,  $p < 0,001$ ), Exemplificação ( $r = -0,18$ ,  $p < 0,001$ ) e Suplicação ( $r = -0,13$ ,  $p < 0,001$ ), como pode ser visto na Tabela 5.

**Tabela 5** – Correlação entre as estratégias de GI e a Escolaridade, Idade e Renda

Variáveis	Correlação de Spearman					
	Escolaridade		Idade		Renda	
	R	p	R	p	R	p
Autopromoção	0,10	0,001	-0,04	0,13	0,05	0,05
Insinuação	-0,02	0,38	-0,09	0,001	-0,03	0,32
Exemplificação	-0,02	0,41	-0,18	0,001	-0,01	0,77
Intimidação	0,02	0,52	-0,01	0,64	0,04	0,10
Suplicação	0,00	0,92	-0,13	0,001	-0,02	0,56

### Estratégias de GI e Renda

A renda mostrou-se correlacionada apenas com a estratégia de Autopromoção ( $r = 0,05$ ,  $p < 0,05$ ), não tendo nenhuma outra correlação significativa, como demonstrada na Tabela 10.

### **Estratégias de GI e Sexo**

No comparativo entre as estratégias de GI e Sexo, não foram encontradas diferenças significativas para as estratégias de Autopromoção, Insinuação e Intimidação.

Houve uma diferença estatística ( $p = 0.037$  no teste Mann-Whitney U) entre as médias de exemplificação para homens (Média = 1.73 e DP = 0.66) e mulheres (Média = 1.64 e DP = 0.6).

Para o comparativo entre a estratégia de Suplicação e o sexo, houve diferença estatística ( $p < 0.001$  no teste Mann-Whitney U), com médias para homens (Média = 1.58 e DP = 0.63) e mulheres (Média = 1.45 e DP = 0.51).

### **Estratégias de GI e Função Gratificada**

Para o teste de hipótese entre as estratégias de GI e a indicação do indivíduo possuir uma função gratificada, houve diferença estatística ( $p = 0.024$  no teste Mann-Whitney U), onde os que não possuem função gratificada utilizam mais a estratégia de Exemplificação.

### **Estratégias de GI e Estado de Nascimento**

Na correlação de Spearman entre as estratégias de GI e o Estado de nascimento, houve correlação significativa para os seguintes Estados:

- Bahia – Correlação negativa com a estratégia de Exemplificação ( $r = -0.05$ ,  $p < 0.05$ ).
- Ceará – Correlação positiva com a estratégia de Suplicação ( $r = 0.053$ ,  $p = 0.037$ ).
- Maranhão – Correlação positiva com a estratégia de Suplicação ( $r = 0.068$ ,  $p < 0.01$ ).

- São Paulo – Correlação positiva com a estratégia de Intimidação ( $r = 0.06$ ,  $p < 0.02$ ).

### Estratégias de GI e Estado Civil

As estratégias de GI, conforme apresentadas na Tabela 6, correlacionaram-se significativamente com o Estado civil, o uso da Exemplificação apresentou positiva relação com os Solteiros e relação negativa com os que possuem união informal.

Intimidação apresentou correlação negativa com os que vivem em união informal e os Desquitados apresentaram correlação negativa com o uso da Suplicação.

Tabela 6 – Correlação de Spearman entre Estado Civil e Estratégias de GI

Variáveis	Estado Civil (N=1281)									
	Solteiro		Casado		Desquitado		Viúvo		União Informal	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
Autopromoção	-0,01	0,671	0,02	0,494	-0,04	0,198	0,00	0,994	0,01	0,625
Insinuação	0,01	0,809	0,01	0,660	-0,03	0,243	0,05	0,076	-0,02	0,500
Exemplificação	0,08	0,003	-0,02	0,379	-0,04	0,169	0,02	0,505	-0,07	0,018
Intimidação	0,03	0,289	-0,04	0,112	-0,03	0,268	-0,03	0,364	0,06	0,036
Suplicação	0,03	0,358	0,02	0,374	-0,08	0,002	0,00	0,974	-0,02	0,489

## 4.1.3 Validação estatística: Análise dos padrões psicométricos da escala GI-5, Escala de Envolvimento com o Trabalho e TIPI-Br

### 4.1.3.1 Análise Fatorial da Escala GI-5

Hair et al. (1998) estabelecem os seguintes passos para a realização de uma análise fatorial: formulação do problema; construção da matriz de correlação; determinação do método de análise fatorial; determinação do número de fatores; rotação dos fatores; interpretação dos fatores; cálculo das cargas fatoriais ou escolha de variáveis substitutas; e determinação do ajuste do modelo.

Inicialmente, a fim de investigar a fatorabilidade da matriz, dois indicadores foram verificados: O KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e o Teste de Esfericidade de Bartlett, buscando-se conhecer se de fato a análise fatorial era viável. O KMO trabalha com as correlações parciais das variáveis, devendo ser aceitos os índices iguais ou superiores a 0,60 (TABACHINICK; FIDELL, 2001). Por sua vez, o Teste de Esfericidade de Bartlett verifica se a matriz de covariância se configura ou não como uma matriz identidade (PASQUALI, 2005). Os resultados obtidos apoiam a utilização da análise fatorial nesta escala, uma vez que o KMO foi de 0,86, e o Teste de Esfericidade de Bartlett demonstrou que existem correlações significativas entre as variáveis, verificando-se um  $\chi^2 (231) = 13760,706$ ,  $p < 0,001$ , o que demonstra que o modelo fatorial é pertinente.

Procurou-se, então, identificar quantos fatores a matriz de correlações suportava. Para determinar o número de fatores, utilizou-se a análise dos componentes principais e, como critérios, os autovalores iguais ou superiores a um (KAISER apud PASQUALI, 2005), a plotagem (*scree plot*) dos *eigenvalues* (CATTEL apud LAROS, 2005), o percentual da variância explicada por cada fator (HARMAN, 1967 apud PASQUALI, 2008), a variância total explicada e a existência de significado teórico entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator.

Os 22 itens foram submetidos à análise fatorial com extração dos fatores por componentes principais e rotação oblíqua, resultando em cinco fatores com valor próprio (*eigenvalue*) maior que 1, respondendo por 62,25% da variância nos escores dos participantes, conforme apresentado na Tabela 8. A rotação oblíqua trata-se de um método de rotação que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá, levando-se em consideração que existem correlações entre os fatores, o que torna este o método rotacional mais adequado. Ele é utilizado para simplificar a interpretação dos fatores.

Com o fim de interpretar os fatores, foram considerados os itens que apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,30 em um único fator, ou seja, seriam desconsiderados os itens que obtivessem saturações acima de 0,30 em mais de um fator ou que tivessem cargas fatoriais menores do que 0,30 (PASQUALI, 1999).

Os cinco fatores produziram alfas iguais ou superiores a 0,70, índices que indicam uma boa consistência interna (HAIR et al, 1998), conforme apresentado na Tabela 7.

Já as comunalidades podem variar de 0 a 1, sendo que valores próximos de 0 indicam que os fatores comuns não explicam a variância e valores próximos de 1 indicam que todas as variâncias são explicadas pelos fatores comuns. Pode-se perceber que somente 5 das 22 variáveis utilizadas tiveram o valor das comunalidades abaixo de 0,50, ou seja, em 22 variáveis, mais da metade da variância de cada variável é reproduzida pelos fatores comuns e para 5 variáveis, este valor se encontra acima de 0,75, conforme demonstrado na Tabela 8.

**Tabela 7** – Alfas de Cronbach, *Eigenvalue* e composição dos cinco fatores

F	Nome	Cronbach $\alpha$	Itens	Quantidade de Itens	<i>Eigenvalue</i>
1	Insinuação	0,89	5,6,7,8	4	5,26
2	Suplicação	0,81	18,19,20,21,22	5	3,33
3	Autopromoção	0,82	1,2,3,4	4	2,17
4	Intimidação	0,74	13,14,15,16,17	5	1,60
5	Exemplificação	0,71	9,10,11,12	4	1,34

Fator 1 – Insinuação. Este fator é composto por quatro itens, com saturações variando entre 0,78 (8. Faz favores pessoais para os seus colegas para lhes mostrar que é uma pessoa amigável) a 0,87 (7. Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que o vejam como uma pessoa agradável). Este fator explicou 23,9% da variância total, com *eigenvalue* de 5,26; sua consistência interna (alpha de cronbach) foi 0,89.

Fator 2 – Suplicação. Este fator é composto por cinco itens, com saturações variando entre 0,58 (19. Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem

necessidade de ajuda em alguma área) a 0,85 (20. Finge que não compreende algo para obter a ajuda de alguém). Este fator explicou 15,12% da variância total, com *eigenvalue* de 3,33; sua consistência interna (alpha de cronbach) foi 0,81.

Fator 3 – Autopromoção. Este fator é composto por quatro itens, com saturações variando entre 0,71 (1. Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional) a 0,87 (2. Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações). Este fator explicou 9,86% da variância total, com *eigenvalue* de 2,17; sua consistência interna (alpha de cronbach) foi 0,82.

Fator 4 – Intimidação. Este fator é composto por cinco itens, com saturações variando entre 0,62 (13. Intimida seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa) a 0,78 (16. Lida com firmeza ou agressividade com colegas de trabalho que interferem no seu trabalho). Este fator explicou 7,28% da variância total, com *eigenvalue* de 1,60; sua consistência interna (alpha de cronbach) foi 0,74.

Fator 5 – Exemplificação. Este fator é composto por quatro itens, com saturações variando entre 0,61 (10. Tenta parecer ocupado, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar) a 0,75 (11. Chega cedo ao trabalho para parecer dedicado). Este fator explicou 6,09% da variância total, com *eigenvalue* de 1,34; sua consistência interna (alfa de cronbach) foi 0,71.

**Tabela 8** – Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala

	Fatores					h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	
VARIÂNCIA TOTAL (%) - TOTAL 62,25%	23,90	15,12	9,86	7,28	6,09	
Número de Itens	4	5	4	5	4	
1. Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional.			-0,72			0,52
2. Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações.			-0,88			0,77
3. Faz com que os outros saibam que você é valioso para a organização.			-0,83			0,70
4. Deixa as pessoas cientes de suas realizações, suas conquistas.			-0,82			0,68
5. Cumprimenta seus colegas para que o vejam como uma pessoa amável.	0,87					0,76
6. Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa amigável.	0,89					0,79
7. Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que o vejam como uma pessoa agradável.	0,90					0,82
8. Faz favores pessoais para os seus colegas para lhes mostrar que é uma pessoa amigável.	0,81					0,67
9. Fica no trabalho até tarde para que as pessoas percebam que você está trabalhando duro.					-0,76	0,61
10. Tenta parecer ocupado, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar.					-0,65	0,49
11. Chega cedo ao trabalho para parecer dedicado.					-0,78	0,62
12. Vem ao trabalho à noite ou nos fins de semana para mostrar que é dedicado.					-0,69	0,52
13. Intimida seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa.				0,65		0,46
14. Deixa os outros saberem que você pode tornar as coisas difíceis para eles se eles o pressionarem muito.				0,66		0,46
15. Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu.				0,75		0,58
16. Lida com firmeza ou agressividade com colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.				0,78		0,62
17. Usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.				0,70		0,51
18. Age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com as pessoas o ajudem		0,82				0,67
19. Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área.		0,62				0,45
20. Finge que não compreende algo para obter a ajuda de alguém.		0,87				0,76
21. Age como se precisasse de auxílio para que as pessoas o ajudem.		0,86				0,74
22. Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.		0,68				0,49

#### 4.1.3.2 Escalonamento Multidimensional (SSA) da Escala GI-5

Para melhor entender os resultados da escala GI-5, foi realizado um escalograma bidimensional, utilizando a métrica de Manhattan City-Block, com a amalgamação de Ward, e o resultado mostrou-se bastante aceitável (alienação=0.05).

As estratégias de GI se dispuseram num formato polar, sendo que foi possível observar uma proximidade maior entre as estratégias negativas de GI, que, para facilitar o entendimento, foram divididas em uma linha imaginária, conforme apresentado na Figura 3.

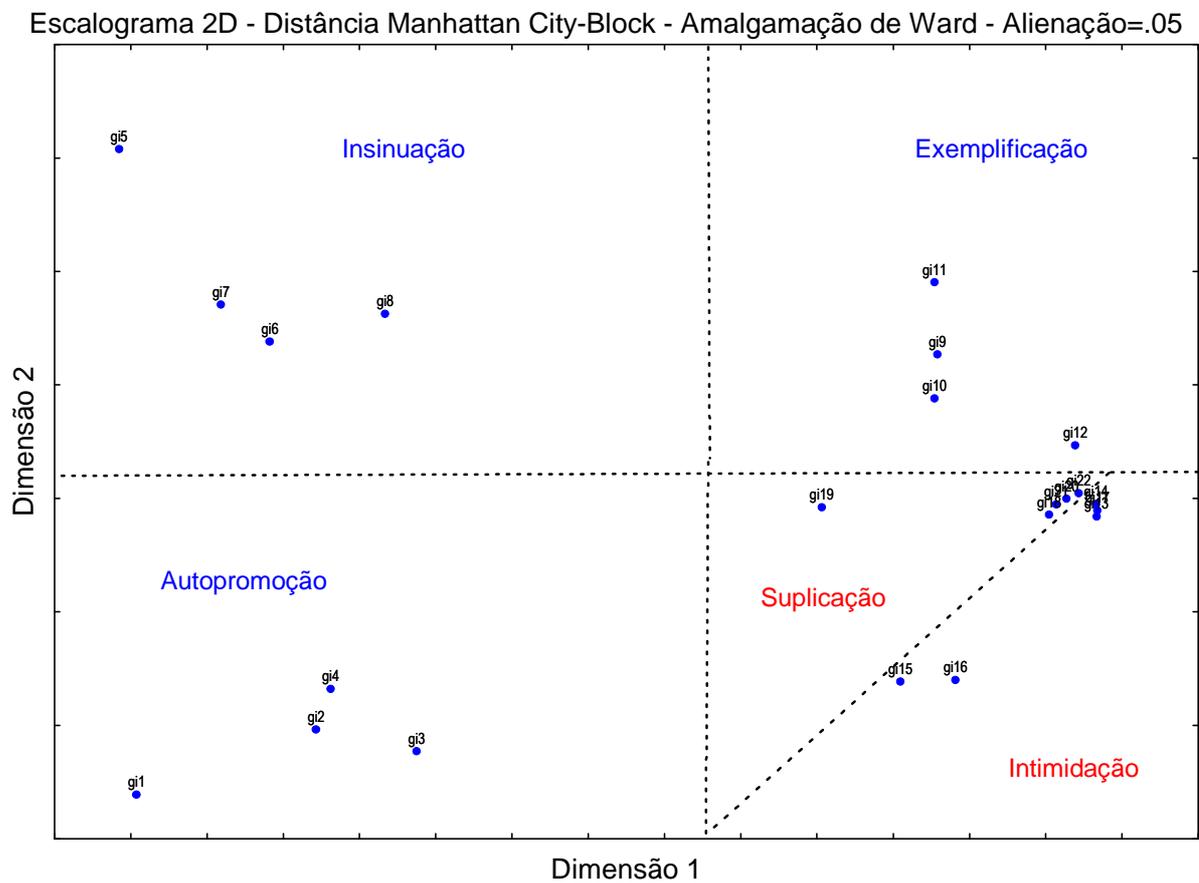


Figura 3 (4) - Escalograma 2D - Distância Manhattan City-Block - Amalgamação de Ward

### 4.1.3.3 Análise Fatorial da Escala de Envolvimento com o Trabalho

Os 5 itens da escala foram submetidos à análise fatorial com extração dos fatores por componentes principais e rotação varimax normal, resultando em um único fator com valor próprio (*eigenvalue*) maior que 1, respondendo por 65,77% da variância nos escores dos participantes, com *eigenvalue* de 3,29, conforme apresentado na Tabela 9. As saturações variaram entre -0,72 (5. Estou pessoalmente muito ligado ao trabalho.) e -0,86 (2. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia).

A consistência interna da escala foi demonstrada por meio do alfa de cronbach obtido, com o resultado de 0,86.

Com relação às comunalidades, todos os itens apresentaram valores acima de 0,50, sendo que três estiveram acima de 0,70, conforme apresentado na Tabela 9.

**Tabela 9** – Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala de Envolvimento com o Trabalho

VARIÂNCIA TOTAL (%) - TOTAL 65,77%	Carga Fatorial	h <sup>2</sup>
Número de Itens - 5		
1. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.	-0,85	0,72
2. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	-0,86	0,74
3. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	-0,86	0,74
4. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	-0,76	0,57
5. Estou pessoalmente muito ligado ao trabalho.	-0,72	0,52

### 4.1.3.4 Escalonamento Multidimensional (SSA) da Escala de Personalidade TIPI

A fim de investigar a fatorabilidade da matriz, foram observados o KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. Os resultados apontaram que não era viável o uso da análise fatorial, uma vez que o KMO foi de 0,58, e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um  $\chi^2(45) = 2084,902$ ,  $p = 0.00$ .

Sendo assim, para realizar a análise das propriedades da versão em português da Escala TIPI de Personalidade, foi realizado um escalograma de um estudo SSA, mesmo que

para alguns autores (MAROCO, 2003; MARQUES 2010) o valor de 0,5 no teste de KMO seja visto como dentro do aceitável para recomendar o uso da análise fatorial.

O gráfico mostra o escalograma bidimensional (Dimensão 1 x Dimensão 2) resultante de um escalonamento multidimensional (técnica SSA – métrica Manhattan City-Block) das 10 variáveis do modelo BIG Five de Personalidade da Escala TIPI.

O Escalograma obtido mostrou-se aceitável (Alienação = 0.11), revelando em disposição polar as cinco dimensões dos traços de personalidade, conforme previsto pelo modelo Big Five e apresentado na Figura 4.

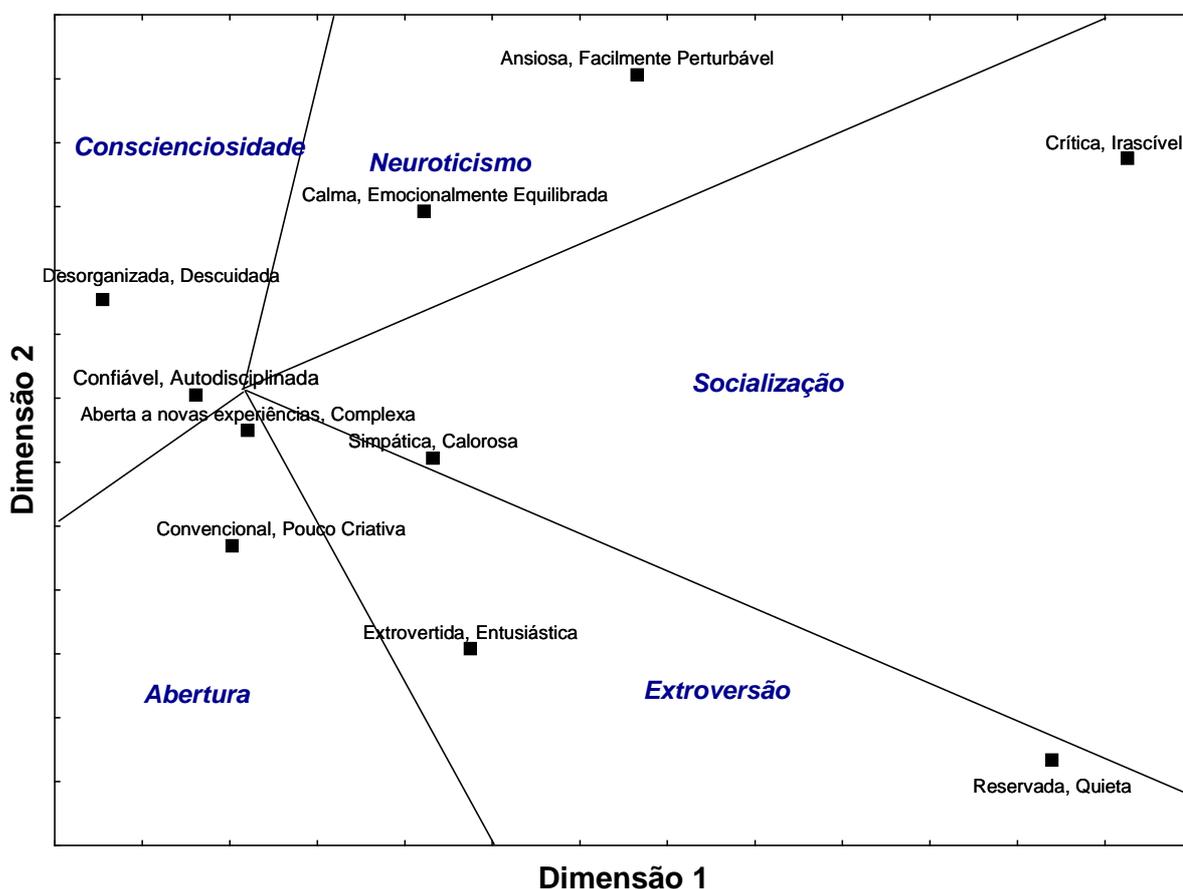


Figura 4 (4) – Escalograma 2D - Distância Manhattan City-Block - Amalgamação de Ward - Alienação=.11 - Dimensões de Personalidade da Escala TIPI-Br

Para observar a fidedignidade da escala, foram observados os alfas de cronbach referentes à escala. Sua consistência interna (alpha de cronbach) foi 0,53. É interessante

ressaltar que a remoção de qualquer um dos itens da escala, reduziria o resultado do alfa de cronbach. Uma possível explicação para o resultado baixo do alpha de cronbach deve-se ao fato do reduzido número de fatores da escala.

#### 4.1.4 Correlações entre a escala GI-5 e os objetivos para o uso das estratégias de GI

A Tabela 10 mostra a correlação entre as estratégias de GI e a maneira como o indivíduo procura ser visto dentro da organização (escala Likert de 1 a 5).

A partir da análise, fica evidente uma correlação positiva entre a estratégia de autopromoção e o objetivo de ser visto como competente. Há uma correlação marginal ainda entre a estratégia de Autopromoção e o propósito de ser visto como devotado à empresa.

A estratégia da Insinuação mostrou-se correlacionada com o objetivo de ser visto como alguém simpático e querido pelos demais. No caso da estratégia de Exemplificação, há uma correlação marginal com o objetivo de ser visto como alguém devotado à empresa.

**Tabela 10** - Correlação de Spearman entre Estratégias de GI e os objetivos para os usos dessas estratégias conforme Bolino et al (2008)

Objetivos para uso das estratégias de GI	Autopromoção		Insinuação		Exemplificação		Intimidação		Suplicação	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
Ser visto como alguém que procura ter a colaboração dos outros	0,00	0,85	0,00	0,85	0,00	0,92	0,00	0,93	0,06	0,01
Ser visto como alguém a quem os outros devem temer	-0,02	0,41	-0,02	0,56	0,03	0,22	0,06	0,02	0,03	0,28
Ser visto como alguém devotado à empresa	0,04	0,09	0,01	0,70	0,04	0,10	0,01	0,75	-0,05	0,05
Ser visto como alguém que é competente	0,07	0,00	-0,02	0,47	0,03	0,26	0,06	0,03	-0,03	0,26
Ser visto como alguém simpático e querido pelos demais	0,00	0,87	0,06	0,01	-0,02	0,39	-0,05	0,03	0,02	0,48

O uso da Intimidação mostrou-se positivamente relacionado com os objetivos de ser visto como alguém a quem os outros devem temer e como alguém que é competente,

apresentando também uma relação negativa com o objetivo de ser visto como alguém simpático e querido pelos demais.

No caso da estratégia de Suplicação, ocorreu uma correlação positiva com o objetivo de ser visto como alguém que procura ter a colaboração dos outros e uma correlação negativa com o objetivo de ser visto como alguém devotado à empresa.

#### **4.1.5 Correlações entre a escala GI-5 e outros construtos**

Após confirmar a validade estatística (fatorial) dos instrumentos pesquisados, procedeu-se ao estudo da relação entre as variáveis: GI, Afetividade Positiva, Envolvimento com o Trabalho e Personalidade e comparação entre os grupos. Essas análises tiveram por finalidade confirmar a validade de construto da escala GI-5.

Para analisar a relação entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman que indica o grau de associação entre as variáveis. Sendo assim, as variáveis relacionadas à GI (Autopromoção, Insinuação, Exemplificação, Intimidação e Suplicação), Envolvimento com o Trabalho, Afetividade Positiva no trabalho e Personalidade (Extroversão, Socialização, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura) foram submetidas ao teste de correlação, conforme demonstrado na Tabela 11.

No que diz respeito ao envolvimento com o trabalho e as estratégias de GI, apenas a estratégia de Suplicação não se mostrou correlacionada. As demais apresentaram correlação positiva (Autopromoção,  $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ; Insinuação,  $r=0,14$ ,  $p<0,01$ ; Exemplificação,  $r=0,13$ ,  $p<0,01$ ; Intimidação,  $r=0,07$ ,  $p<0,01$ ;

Demonstração de Afetividade Positiva no trabalho também apresentou correlação positiva significativa com envolvimento com o trabalho ( $r=0,17$ ,  $p<0,01$ ). Nos traços de

Personalidade, Conscienciosidade ( $r=0,11$ ,  $p<0,01$ ), Extroversão ( $r=0,06$ ,  $p<0,05$ ) e Abertura ( $r=0,06$ ,  $p<0,05$ ) mostraram-se relacionadas ao envolvimento com o trabalho.

Para as variáveis de Gerenciamento de Impressões nas Organizações, foram encontradas correlações positivas entre Autopromoção e Insinuação ( $r=0,35$ ,  $p=0,00$ ), Autopromoção e Exemplificação ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ) e Autopromoção e Intimidação ( $r=0,14$ ,  $p<0,01$ ). Insinuação se correlacionou com Exemplificação ( $r=0,34$ ,  $p=0,00$ ) e com Suplicação ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ). Exemplificação correlacionou-se com Suplicação ( $r=0,38$ ,  $p=0,00$ ). Intimidação apresentou relação com Exemplificação ( $r=0,27$ ,  $p=0,00$ ) e com Suplicação ( $r=0,30$ ,  $p=0,00$ ).

O resultado da correlação entre as variáveis de GI e os traços de Personalidade indicou que houve uma relação positiva entre Autopromoção e Extroversão ( $r=0,20$ ,  $p=0,00$ ), Autopromoção e Conscienciosidade ( $r=0,07$ ,  $p<0,01$ ), e Autopromoção e Abertura ( $r=0,15$ ,  $p=0,00$ ). A estratégia de Insinuação apresentou correlação positiva com Extroversão ( $r=0,09$ ,  $p<0,01$ ), e com Socialização ( $r=0,15$ ,  $p=0,00$ ). Exemplificação apresentou correlação negativa com todos os traços de Personalidade do modelo Big Five (Extroversão,  $r=-0,11$ ,  $p<0,01$ ; Socialização,  $r=-0,06$ ,  $p<0,05$ ; Conscienciosidade,  $r=-0,09$ ,  $p<0,01$ ; Neuroticismo,  $r=-0,10$ ,  $p<0,01$ ; Abertura,  $r=-0,07$ ,  $p<0,01$ ).

Na estratégia de Intimidação, há uma correlação negativa com os traços de Socialização ( $r=-0,22$ ,  $p=0,00$ ), Conscienciosidade ( $r=-0,08$ ,  $p<0,01$ ) e Neuroticismo ( $r=-0,22$ ,  $p=0,00$ ).

Suplicação apresentou correlação negativa com todos os traços de personalidade (Extroversão,  $r=-0,09$ ,  $p<0,01$ ; Socialização,  $r=-0,13$ ,  $p<0,05$ ; Conscienciosidade,  $r=-0,15$ ,  $p=0,00$ ; Neuroticismo,  $r=-0,08$ ,  $p<0,01$ ; Abertura,  $r=-0,11$ ,  $p<0,01$ ).

**Tabela 11** – Correlação entre o GI-5 e outros Construtos

Escalas	Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Envolvimento com o Trabalho	1. Envolvimento	3,26	1,35											
Estratégias de GI	2. Autopromoção	3,16	0,75	0,248**										
	3. Insinuação	3,26	1,04	0,141**	0,349**									
	4. Exemplificação	1,69	0,65	0,134**	0,192**	0,344**								
	5. Intimidação	1,53	0,52	0,068**	0,143**	0,039	0,266**							
	6. Suplicação	1,54	0,60	0,019	0,045	0,192**	0,385**	0,304**						
	Afetividade Positiva	7. Afetividade	3,61	0,88	0,175**	0,229**	0,270**	-0,009	-0,084**	-0,034				
Traços de Personalidade (Modelo BIG Five)	8. Extroversão	4,33	1,55	0,059*	0,202**	0,095**	-0,108**	0,000	-0,094**	0,293**				
	9. Socialização	4,60	1,19	0,036	0,040	0,146**	-0,056*	-0,224**	-0,129**	0,250**	0,162**			
	10. Conscienciosidade	5,67	1,19	0,114**	0,070**	-0,021	-0,091**	-0,077**	-0,150**	0,046	0,013	0,041		
	11. Neuroticismo	4,84	1,44	-0,027	0,001	-0,011	-0,097**	-0,221**	-0,085**	0,041	-0,095**	0,293**	0,162**	
	12. Abertura	5,47	1,14	0,060*	0,152**	0,023	-0,069*	0,002	-0,114**	0,103**	0,244**	0,080**	0,147**	0,143**

\*= $p < 0,05$ \*\*= $p < 0,01$

#### 4.1.5.1 Hierarquia de Agrupamento dos construtos

A análise de agrupamento hierárquico (HCA) é um processo hierárquico no qual em cada passo a matriz de dados é diminuída em uma dimensão, pela reunião de pares semelhantes, até a reunião de todos os pontos em um único grupo. O objetivo da HCA é exibir os dados em um espaço bidimensional de maneira a enfatizar os seus agrupamentos e padrões naturais (BEEBE; PELL; SEASHOLTZ, 1997 apud PANERO et al, 2009).

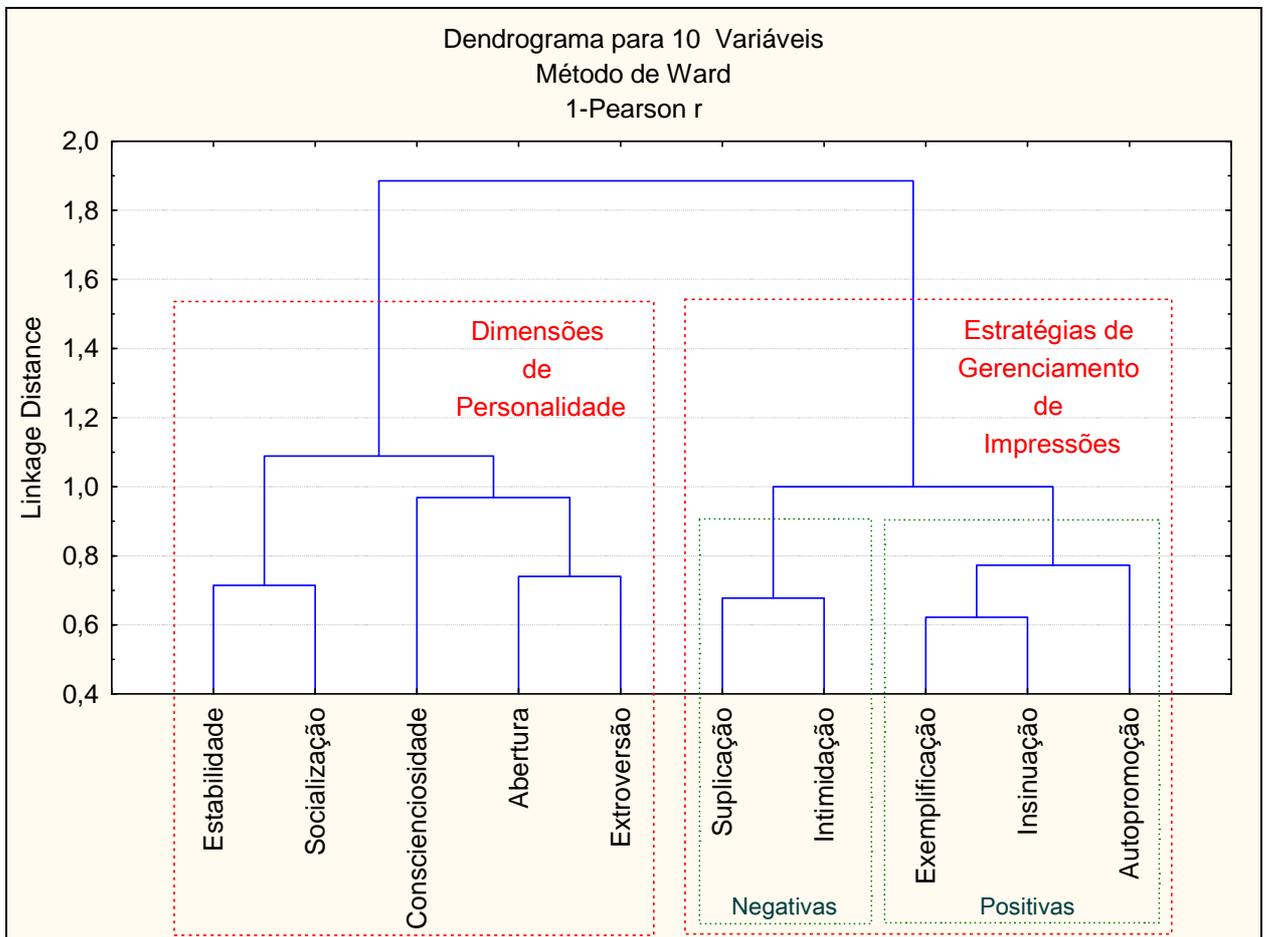


Figura 5 (4) – Dendrograma dos agrupamentos entre as estratégias de GI e as dimensões de Personalidade do Modelo Big Five

A distância entre os pontos (amostras ou variáveis) reflete a similaridade de suas propriedades, sendo útil para determinar a semelhança entre amostras. Os resultados são apresentados na forma de um dendrograma, na qual agrupa variáveis em função da similaridade.

O dendrograma dá um sumário visual do processo de agrupamento, apresentando uma figura dos grupos e de sua proximidade no espaço da distância relativa entre as amostras, facilitando a visualização de padrões (OTTO, 1998 apud ANJOS, 2009).

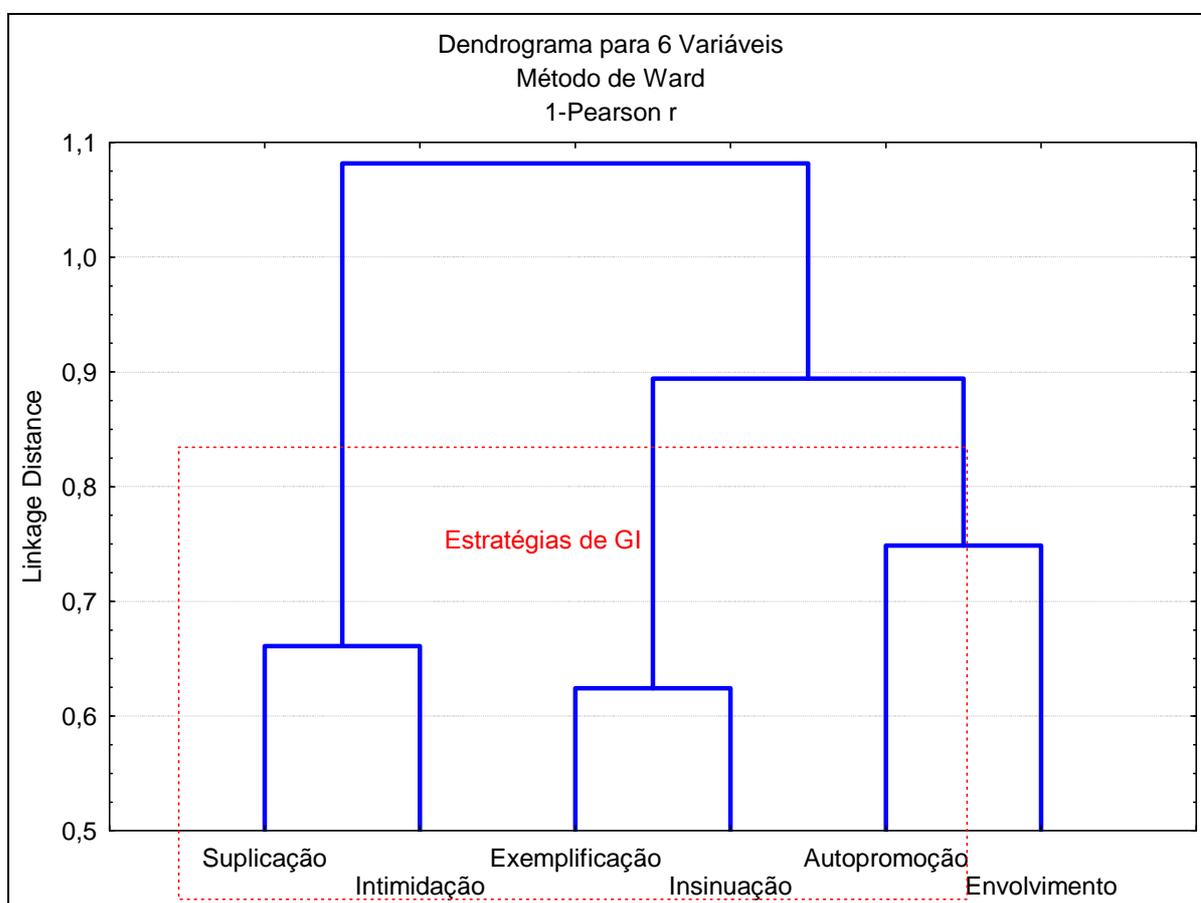


Figura 6 (4) – Dendrograma dos agrupamentos entre as estratégias de GI e o Envolvimento com o Trabalho

Na figura 5, é apresentado o dendrograma, utilizando-se do método de variância mínima (método de Ward) e com a distância de 1-Pearson r. Nele, é possível observar as

relações entre o modelo Big Five de Personalidade e as estratégias de GI. As estratégias de GI se agruparam entre positivas e negativas, conforme pode ser visualizado na figura.

O dendrograma apresentou proximidade entre o envolvimento do trabalho e as estratégias de Autopromoção. Para isso, o dendrograma foi feito utilizando-se do método de Ward e a distância 1-Pearson  $r$ , conforme apresentado na figura 6.

## **4.2 Estudo com empregados brasileiros**

A seguir serão apresentados os resultados do segundo estudo em que a coleta ocorreu junto a indivíduos brasileiros com vínculo empregatício.

### **4.2.1 Perfil da amostra**

A descrição da amostra do segundo estudo, referente às variáveis demográficas como Sexo, Faixa etária, Estado Civil, Número de Filhos, Escolaridade e Religião, além de sua frequência e percentual, estão representados na Tabela 12.

#### **Sexo**

Ao todo, foram 191 participantes do sexo masculino (33,9%) e 194 do sexo feminino (33,4%), e 33,7% (196 indivíduos) não assinalaram esta informação.

#### **Idade**

A distribuição por faixa etária se apresentou tendo 1,2% dos respondentes com até 20 anos de idade, 30,1% acima de 20 com até 30 anos, 24,4% acima de 30 com até 40

anos, 6,2% acima de 40 com até 50 anos, 3,6% acima de 50 anos, e 34,4% não responderam. A idade variou entre 18 e 63 anos ( $M=32,3$ ,  $DP=8,6$ ).

### **Estado civil**

Entre os respondentes, 34,9% são solteiros, 23,2% são casados, 5,7% possuem união informal, 2,2% são desquitados, 0,2% são viúvos e 33,7% não responderam.

### **Número de Filhos**

Cerca de 43,2% assinalaram não possuir filhos. Entre os que possuem, 20% assinalaram 1 ou 2 filhos; 2,6% com 3 ou 4; com 0,5% acima de 4. Deixaram sem informação 32,9%.

### **Escolaridade**

Na amostra, 0,3% são apenas alfabetizados, 0,9% possuem nível médio incompleto, 2,1% possuem nível médio completo, 0,7% possuem nível técnico completo, 16% possuem nível superior incompleto, 18,4% possuem nível superior completo, 17,7% possuem alguma especialização, 8,1% possuem mestrado, 2,1% possuem doutorado, e 33,7% não assinalaram esta informação.

### **Religião**

A religião predominante foi a católica, com 27,4%, Protestante/Evangélica foi a religião indicada por 18,4%, Espírita com 6%, Ateu/Agnóstico com 2,6%, Mormons/Messiânica/Espiritualista com 0,3%, Candomblé/Umbanda com 1%, Budista com 0,7%, Judaísmo com 0,2%, Outra com 4%, Nenhuma religião com 5,7%, e 33,7% não responderam.

**Tabela 12** – Variáveis demográficas do segundo estudo

Variáveis	Categoria	Frequência	Percentual
Sexo	Masculino	191	32,9%
	Feminino	194	33,4%
	Sem Informação	196	33,7%
Faixa etária	Até 20 anos	7	1,2%
	Acima de 20 até 30 anos	175	30,1%
	Acima de 30 até 40 anos	142	24,4%
	Acima de 40 até 50 anos	36	6,2%
	Acima de 50 anos	21	3,6%
	Sem Informação	200	34,4%
Estado Civil	Solteiro	203	34,9%
	Casado	135	23,2%
	Desquitado	13	2,2%
	Viúvo	1	0,2%
	União Informal	33	5,7%
	Sem Informação	196	33,7%
Nº de Filhos	Nenhum	251	43,2%
	De 1 a 2 Filhos	116	20,0%
	De 3 a 4 Filhos	15	2,6%
	Acima de 4 filhos	3	0,5%
	Sem Informação	191	32,9%
Escolaridade	Alfabetizado	2	0,3%
	Nível Médio Incompleto	5	0,9%
	Nível Médio Completo	12	2,1%
	Técnico de nível médio	4	0,7%
	Nível Superior Incompleto	93	16,0%
	Nível Superior Completo	107	18,4%
	Especialização	103	17,7%
	Mestrado	47	8,1%
	Doutorado	12	2,1%
	Sem Informação	196	33,7%
Religião	Católica	159	27,4%
	Protestante/Evangélica	107	18,4%
	Espírita	35	6,0%
	Budista	4	0,7%
	Mórmons/Messiânica/Espiritualista	2	0,3%
	Candomblé/Umbanda	6	1,0%
	Judaísmo	1	0,2%
	Ateu/Agnóstico	15	2,6%
	Nenhuma	33	5,7%
	Outra	23	4,0%
	Sem Informação	196	33,7%

## 4.2.5 Estratégias de GI e variáveis demográficas

Os testes de correlação de Spearman relacionados às variáveis demográficas estão representadas na Tabela 13.

**Tabela 13** – Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e variáveis demográficas

Variáveis	Variáveis demográficas - Spearman R											
	Idade			Nº de Filhos			Escolaridade			Renda Individual		
	R	p	N	R	p	N	R	p	N	R	p	N
Autopromoção	-0,02	0,694	381	-0,03	0,611	385	0,14	0,008	385	0,08	0,114	385
Insinuação	0,01	0,891	381	0,00	0,993	385	0,02	0,682	385	0,03	0,592	385
Exemplificação	-0,21	0,000	381	-0,15	0,003	385	-0,18	0,000	385	-0,10	0,044	385
Intimidação	-0,13	0,011	381	-0,07	0,172	385	-0,80	0,117	385	-0,02	0,758	385
Suplicação	-0,06	0,258	381	-0,08	0,100	385	0,04	0,422	385	0,01	0,795	385

### Estratégias de GI e Sexo

Por meio do teste Mann-Whitney U, não foram encontradas diferenças significativas entre as estratégias de GI e o sexo ( $p > 0.05$ ).

### Estratégias de GI e Idade

Houve uma correlação negativa entre Exemplificação ( $r = -0.213$ ,  $p = 0.000$ ) e Intimidação ( $r = -0.13$ ,  $p = 0.011$ ), conforme Tabela

### Estratégias de GI e Número de Filhos

O número de filhos apresentou correlação negativa com a Exemplificação ( $r = -0.15$ ,  $p = 0.003$ ).

### **Estratégias de GI e Escolaridade**

A escolaridade mostrou-se positivamente correlacionada com a Autopromoção ( $r=0.14$ ,  $p=0.008$ ) e negativamente correlacionada com a Exemplificação ( $r=-0.18$ ,  $p=0.000$ ).

### **Estratégias de GI e Renda Individual**

Foi observado que Renda Individual teve correlação negativa com a estratégia de Exemplificação ( $r=-0.10$ ,  $p=0.044$ ).

### **Estratégias de GI e Estado Civil**

No teste de correlação de Spearman, foi observada uma correlação negativa entre Exemplificação e o fato de ser casado ( $r=-0.14$ ,  $p=0.006$ ) e uma correlação positiva entre Exemplificação e possuir união informal ( $r=0.14$ ,  $p=0.005$ ).

### **Estratégias de GI e cargo de chefia**

A estratégia de Autopromoção mostrou-se correlacionada com o a ocupação de chefia (Spearman  $R=0.16$ ,  $p=0.002$ ). As demais estratégias não apresentaram correlação significativa.

## **4.2.2 Propriedades Psicométricas das Escalas Aplicadas**

### **4.2.2.1 Análise Fatorial da Escala GI-5**

Para confirmar os resultados obtidos no estudo anterior, os 22 itens da escala foram submetidos mais uma vez à análise fatorial com extração dos fatores por componentes principais e rotação oblíqua, resultando nos mesmos cinco fatores, respondendo por 60,17% da variância nos escores dos participantes, conforme apresentado nas Tabelas 14 e 15.

**Tabela 14** – Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala GI-5

	Fatores					h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	
VARIÂNCIA TOTAL (%) - TOTAL 60,17%	22,87	14,32	9,29	7,85	5,84	
Número de Itens	5	4	4	5	4	
1. Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional.			0,66			0,49
2. Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações.			0,83			0,72
3. Faz com que os outros saibam que você é valioso para a organização.			0,81			0,68
4. Deixa as pessoas cientes de suas realizações, suas conquistas.			0,70			0,54
5. Cumprimenta seus colegas para que o vejam como uma pessoa amável.		0,81				0,68
6. Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa amigável.		0,81				0,70
7. Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que o vejam como uma pessoa agradável.		0,83				0,75
8. Faz favores pessoais para os seus colegas para lhes mostrar que é uma pessoa amigável.		0,70				0,61
9. Fica no trabalho até tarde para que as pessoas percebam que você está trabalhando duro.					0,71	0,61
10. Tenta parecer ocupado, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar.					0,54	0,43
11. Chega cedo ao trabalho para parecer dedicado.					0,65	0,49
12. Vem ao trabalho à noite ou nos fins de semana para mostrar que é dedicado.					0,74	0,60
13. Intimida seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa.				0,52		0,51
14. Deixa os outros saberem que você pode tornar as coisas difíceis para eles se eles o pressionarem muito.				0,59		0,52
15. Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu.				0,81		0,69
16. Lida com firmeza ou agressividade com colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.				0,78		0,64
17. Usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.				0,60		0,52
18. Age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com que as pessoas o ajudem	0,78					0,65
19. Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área.	0,57					0,46
20. Finge que não compreende algo para obter a ajuda de alguém.	0,86					0,75
21. Age como se precisasse de auxílio para que as pessoas o ajudem.	0,85					0,75
22. Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.	0,64					0,48

A solução apresentada pelo *software* estatístico Statistica 8.0 demonstrou a consistência interna da escala por meio dos alfas de cronbach obtidos, com os resultados que variaram entre 0.71 (Exemplificação) e 0.85 (Insinuação).

**Tabela 15** - Alfas de Cronbach, *Eigenvalues* e composição dos cinco fatores do segundo estudo

F	Nome	$\alpha$	Itens	Quantidade de Itens	<i>Eigenvalues</i>
1	Suplicação	0,81	18,19,20,21,22	5	5,03
2	Insinuação	0,85	5,6,7,8	4	3,15
3	Autopromoção	0,76	1,2,3,4	4	2,04
4	Intimidação	0,75	13,14,15,16,17	4	1,73
5	Exemplificação	0,71	9,10,11,12	5	1,28

#### 4.2.2.2 Análise Fatorial da Escala de Civismo nas Organizações

Inicialmente foi realizada uma análise fatorial exploratória. Para a extração dos fatores, foi realizada uma análise dos componentes principais e foram observados critérios subjetivos e de relevância do fator. Optou-se por extrair cinco fatores, conforme recomendado pelos autores da escala (PORTO; TAMAYO, 2003). Os resultados podem ser visualizados nas tabelas 16 e 17.

1. Sugestões Criativas ao Sistema (variância compartilhada de 34,65%): Este fator é composto por treze itens, com saturações variando entre 0,50 e 0,78. Apresentou um *eigenvalue* de 14,20 e sua consistência interna (alpha de cronbach) foi 0,94.
2. Cooperação com os Colegas (variância compartilhada 9,13%). Ele é composto de nove itens, com saturações que variam entre 0,56 e 0,75. Seu *eigenvalue* foi de 3,74 e o alfa de cronbach foi de 0,86.
3. Criação de clima favorável à organização no ambiente externo (variância compartilhada 6,56%). É composto por oito itens, com saturações variando entre 0,67 e 0,79. Seu *eigenvalue* foi de 2,69 e o alfa de cronbach foi de 0,92.

**Tabela 16** – Composição, carga fatorial, comunalidade e variância explicada dos fatores da Escala de Civismo nas Organizações

	Fatores					h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	
VARIÂNCIA TOTAL (%) - TOTAL 60,94%	34,65	9,13	6,56	5,77	4,84	
Número de Itens	13	9	8	7	4	
1. Dou sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho nesta organização.	0,75					0,61
2. Apresento novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	0,78					0,65
3. Quando alguém de fora fala mal desta organização, eu procuro defendê-la.			0,69			0,60
4. Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	0,75					0,65
5. Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional.					0,83	0,76
6. Utilizo de forma adequada os equipamentos da organização.				0,65		0,50
7. Evito desperdiçar material desta organização quando realizo minhas tarefas.				0,67		0,49
8. Sugiro formas mais eficientes de realizar as tarefas.	0,62					0,56
9. Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.		0,57				0,39
10. Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.					0,81	0,75
11. Apresento sugestões sobre novos produtos ou serviços que melhorem o funcionamento da organização.	0,68					0,60
12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta organização.			0,78			0,70
13. Oriento um colega menos experiente no trabalho.		0,56				0,45
14. Passo para meu chefe ideias novas sobre meu trabalho nesta organização.						0,66
15. Invento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho nesta organização	0,50					0,30
16. Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.				0,66		0,49
17. Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho.				0,68		0,56
18. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta organização.			0,79			0,71
19. Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta organização.				0,77		0,67
20. Quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo.		0,72				0,63
21. Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.		0,65				0,48
22. Sugiro novos usos para equipamentos ociosos.	0,60					0,48
23. Quando falo sobre esta organização, costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.			0,76			0,71
24. Uso com cuidado os equipamentos desta organização.				0,82		0,71
25. Encaminho sugestões à administração para melhorar a estrutura da organização.	0,76					0,68
26. Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.		0,75				0,61
27. Dou informações boas sobre esta organização para as pessoas estranhas que me perguntam sobre ela.			0,73			0,67
28. Informo sobre o papel desta organização na sociedade às pessoas em geral.			0,67			0,63
29. Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta organização.	0,75					0,67
30. Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.		0,59				0,43
31. Converso com amigos sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.			0,72			0,63
32. Sugiro novas ideias para aumentar a produtividade.	0,76					0,73
33. Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta organização.					0,80	0,77
34. Encaminho sugestões à administração para melhorar o gerenciamento da organização.	0,75					0,67
35. Apresento sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área ao meu chefe.	0,78					0,68
36. Busco participar de eventos na minha área de atuação.					0,76	0,72
37. Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais que afetam seu desempenho.		0,56				0,40
38. Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.		0,71				0,60
39. Defendo os produtos ou serviços desta organização para amigos em conversas informais.			0,79			0,75
40. Ajudo colegas na resolução de problemas.		0,71				0,65
41. Zelo pelo patrimônio desta organização.				0,72		0,58

4. Proteção ao Sistema (variância compartilhada 5,77%). Ele é composto de sete itens, com saturações que variam entre 0,65 e 0,82. Seu *eigenvalue* foi de 2,37 e o alfa de cronbach foi de 0,87.
5. Autotreinamento (variância compartilhada 5,77%). Ele é composto de sete itens, com saturações que variam entre 0,65 e 0,82. Seu *eigenvalue* foi de 1,98 e o alfa de cronbach foi de 0,87.

**Tabela 17** - Alfas de Cronbach e composição das cinco dimensões da Escala de Civismo nas Organizações

F	Nome	$\alpha$	Itens	Nº de Itens
1	Sugestões Criativas ao Sistema	0,94	1, 2, 4, 8, 11, 14, 15, 22, 25, 29, 32, 34, 35	13
2	Cooperação com os colegas	0,86	9, 13, 20, 21, 26, 30, 37, 38, 40	9
3	Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	0,92	3, 12, 18, 23, 27, 28, 31, 39	8
4	Proteção ao sistema	0,87	6, 7, 16, 17, 19, 24, 41	7
5	Autotreinamento	0,89	5, 10, 33, 36	4

### 4.2.3 Correlação entre as estratégias de GI

Insinuação apresentou correlação positiva com as estratégias de Autopromoção ( $r=0.281$ ,  $p<0.0001$ ), Exemplificação ( $r=0.269$ ,  $p<0.0001$ ) e Suplicação ( $r=0.135$ ,  $p=0.004$ ).

Exemplificação mostrou-se relacionado com Intimidação ( $r=0.269$ ,  $p<0.0001$ ) e Suplicação ( $r=0.321$ ,  $p<0.0001$ ).

Intimidação apresentou relação positiva com Suplicação ( $r=0.383$ ,  $p<0.0001$ ), conforme apresentado na Tabela 18.

Tabela 18 - Correlação entre as estratégias de GI

Variáveis	Autopromoção		Insinuação		Exemplificação		Intimidação	
	R	p	R	p	R	p	R	p
Autopromoção	-	-						
Insinuação	0,281	0,0001	-	-				
Exemplificação	0,068	0,145	0,365	0,0001	-	-		
Intimidação	0,063	0,175	0,036	0,447	0,269	0,0001	-	-
Suplicação	0,022	0,141	0,135	0,004	0,321	0,0001	0,383	0,0001

## 4.2.4 Correlação entre GI e outros construtos

### 4.2.4.1 GI e Civismo nas Organizações

Para fins de comparação, foi realizada uma análise de correlação entre as estratégias de GI e as dimensões do Civismo nas Organizações. A Tabela 19 apresenta os resultados da correlação.

Tabela 19 – Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e as dimensões de Civismo nas Organizações (N=387)

Variáveis	Civismo nas Organizações									
	Sugestões criativas ao sistema		Proteção ao sistema		Criação de clima favorável		Auto-treinamento		Cooperação com os colegas	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
Autopromoção	0,40	0,0001	0,14	0,007	0,35	0,0001	0,31	0,0001	0,14	0,006
Insinuação	0,21	0,0001	0,13	0,013	0,26	0,0001	0,28	0,0001	0,31	0,0001
Exemplificação	0,10	0,057	-0,01	0,834	0,05	0,324	0,01	0,778	0,13	0,009
Intimidação	0,03	0,547	-0,15	0,003	-0,08	0,097	-0,07	0,184	-0,06	0,189
Suplicação	-0,14	0,005	-0,25	0,0001	-0,19	0,0001	-0,03	0,560	-0,11	0,028

Autopromoção e Insinuação mostraram-se correlacionadas com todas as dimensões do Civismo nas Organizações. Exemplificação apresentou correlação significativa com a dimensão de cooperação com os colegas de trabalho e correlação marginalmente significativa com a dimensão de Sugestões criativas ao sistema.

Intimidação apresentou correlação negativa com Proteção ao sistema e correlação marginalmente significativa com Criação de clima favorável. Suplicação apresentou correlação negativa com todas as dimensões de civismo, exceto Autotreinamento.

#### 4.2.4.2 GI e demonstração de afeto no trabalho

Identifica-se na Tabela uma clara indicação de uma associação positiva entre as estratégias de Autopromoção e Insinuação com a demonstração de afetividade positiva (carinho) no trabalho.

Já Suplicação apresentou correlação negativa marginalmente significativa, conforme pode ser observado na Tabela 20.

Tabela 20 - Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e a demonstração de afeto no trabalho

Variáveis	Afetividade Positiva		
	Spearman R	p	N
Autopromoção	0,21	0,0001	450
Insinuação	0,44	0,0001	450
Exemplificação	0,07	0,158	450
Intimidação	-0,07	0,140	450
Suplicação	-0,08	0,097	450

#### 4.2.5 Correlações entre a escala GI-5 e os objetivos para o uso das estratégias de GI

Os resultados da correlação entre as escala GI-5 e as estratégias de GI estão descritas na tabela 21. Autopromoção mostrou correlação positiva com todos os objetivos, exceto com o objetivo de ser visto como alguém a quem os outros devem temer. A maior correlação foi com o objetivo de ser visto como competente ( $r=0.19$ ,  $p<0.001$ ).

Tabela 21 – Correlação de Spearman entre as estratégias de GI e os objetivos para o uso das estratégias de GI

Variáveis	Estratégias de GI (N=450)									
	Autopromoção		Insinuação		Exemplificação		Intimidação		Suplicação	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
Ser visto como alguém que procura ter a colaboração dos outros	0,15	0,001	0,24	0,000	0,08	0,087	0,04	0,382	0,11	0,026
Ser visto como alguém a quem os outros devem temer	0,04	0,407	0,01	0,803	0,20	0,0001	0,37	0,000	0,15	0,002
Ser visto como alguém devotado à empresa	0,16	0,001	0,19	0,000	0,21	0,0001	0,09	0,054	0,04	0,445
Ser visto como alguém que é competente	0,19	0,0001	0,16	0,001	0,14	0,003	0,04	0,351	-0,04	0,357
Ser visto como alguém simpático e querido pelos demais	0,14	0,003	0,38	0,000	0,19	0,0001	-0,02	0,707	0,05	0,252

Insinuação correlacionou-se com todos os objetivos, exceto com o de ser visto como alguém a quem os outros devem temer. A correlação mais forte se deu com o objetivo de ser visto como alguém simpático e querido pelos demais ( $r=0.38$ ,  $p<0.001$ ).

Exemplificação mostrou-se positivamente relacionada com todos os objetivos, exceto com o de ser visto como alguém que procura ter a colaboração dos outros. Sua maior correlação foi com o objetivo de ser visto como alguém devotado à empresa ( $r=0.21$ ,  $p=0.000$ ).

Intimidação mostrou correlação positiva somente com o objetivo de ser visto como alguém a quem os outros devem temer ( $r=0.37$ ,  $p<0.001$ ).

Suplicação apresentou correlação positiva com os objetivos de ser visto como alguém que procura ter a colaboração dos outros ( $r=0.11$ ,  $p=0.026$ ) e com o de ser visto como alguém a quem os outros devem temer ( $r=0.15$ ,  $p=0.002$ ).

## 5 Discussão

---

Este trabalho teve como objetivo principal desenvolver e validar a versão brasileira da escala de Gerenciamento de Impressões nas Organizações (GI-5) tendo por base a escala de GI de Bolino e Turnley (1999). Para isso, foram conduzidos dois estudos em que foi possível investigar o GI em amostras brasileiras.

A adaptação transcultural de um instrumento não se relaciona somente com a tradução e retrotradução dos itens, levando-se em consideração as diferenças culturais, mas também com as medidas psicométricas relacionadas à validade e fidedignidade dos mesmos.

Ao realizar a tradução-retrotradução dos instrumentos do idioma inglês para o português do Brasil, foram observados os critérios estabelecidos no capítulo 3. Uma vez consolidada a versão final, ainda existiam poucas garantias de que as propriedades psicométricas do instrumento permaneceriam constantes.

Após a aplicação da escala, foi observado que, assim como a escala original, o GI-5 apresentou as mesmas 22 questões originais traduzidas, com boas propriedades psicométricas nos dois estudos. Portanto, foi verificado que a estrutura com cinco fatores estava de acordo com o modelo original apresentado na escala de Bolino e Turnley (1999), bem como o resultado apresentou-se passível de interpretação, uma vez que as variáveis se agruparam, por significado teórico e semelhança semântica, exatamente em torno das categorias hipotetizadas, que representam as cinco estratégias de Gerenciamento de Impressões nas Organizações, conforme descritas anteriormente, no capítulo 2.

O alfa de Cronbach é indicativo da consistência ou da invariância dos fatores. Nos dois estudos, a escala GI-5 apresentou alfas superiores a 0,70. Esses resultados sugerem ser provável que tais fatores apareçam também em outras pesquisas que se utilizem desta escala.

Com estes resultados, a **H1: A escala GI-5 apresenta consistência interna e uma distribuição fatorial similar à da escala de Bolino e Turnley (1999)** foi suportada, com a escala apresentando, nos dois estudos, a mesma distribuição fatorial prevista na escala original, com os cinco fatores correspondendo às cinco estratégias de GI e com índices expressivos de consistência interna. Com isso, a escala representa a mesma taxonomia proposta por Jones e Pittman (1982), que ofereceu as bases para a escala original, desenvolvida por Bolino e Turnley (1999).

## 5.1 Análise da correlação das Estratégias de GI

Os testes estatísticos foram aplicados para observar a **H2: A correlação entre as estratégias de Intimidação e Suplicação são maiores do que as correlações com as demais estratégias de GI**, e a **H3: A correlação entre as estratégias de Autopromoção, Insinuação e Exemplificação são maiores do que as correlações com as demais estratégias de GI**. Por meio dos resultados, foi possível perceber uma correlação alta entre as estratégias de Suplicação e Intimidação, como previsto pela literatura (BOLINO; TURNLEY, 2003; KACMAR; HARRIS; NAGY, 2007).

No segundo estudo, a hipótese se mostrou plenamente válida, diferentemente do primeiro estudo, onde há uma correlação maior entre Exemplificação (estratégia positiva de GI) e Suplicação (estratégia negativa de GI). Uma possível explicação para essa diferença talvez esteja relacionada às características culturais específicas da empresa estudada, o que possibilitou a proximidade entre as estratégias de Suplicação e Exemplificação.

### 5.1.1 Análise do Escalograma da Escala GI-5

O escalograma apresentado na Figura 4, utilizando-se da teoria das facetas, mostra que a escala possui dimensões exatamente como previsto pela literatura (JONES; PITTMAN, 1982; BOLINO; TURNLEY; 1999).

A proximidade entre as estratégias negativas de GI também são resultados encontrados na escala original de Bolino e Turnley (1999) e sua replicação (KACMAR; HARRIS; NAGY, 2007), corroborando para a validade da escala em português do Brasil.

### 5.1.1 Análise da correlação entre as Estratégias de GI e o Modelo Big Five de Personalidade

As dimensões do modelo Big Five de personalidade foram correlacionadas com as estratégias de GI, no intuito observar a **H4: Os que possuem a Extroversão como traço de personalidade do modelo Big Five, apresentam correlação positiva com estratégias de GI de Autopromoção e de Insinuação**. Os resultados confirmaram a hipótese e são indícios da validação externa da escala GI-5. Assim como na hipótese quatro, a **H5: Os traço de Conscienciosidade e Neuroticismo do modelo Big Five de personalidade seriam negativamente relacionados com a estratégia de Intimidação** também foi confirmada por meio dos dados.

É interessante observar que Suplicação se mostrou relacionada com baixa extroversão e com baixo neuroticismo. Essas relações também foram encontradas nos estudos de Dai (2009), na sua pesquisa aplicada junto a estudantes chineses. Todos esses resultados são indicativos importantes para comprovar a validade externa da escala GI-5.

Na figura 4, o dendrograma apresenta as estratégias de GI e as dimensões de personalidade como construtos separados. Isso também pode ser considerado um indício de validação discriminante a ser explorado em um novo estudo.

#### **5.1.1.1 Análise da Escala de Personalidade TIPI em Português do Brasil**

A escala TIPI de Personalidade se constitui em um dos instrumentos com o menor número de itens para medir este construto. Sua versão original foi desenvolvida para a língua inglesa (GOSLING; RENTFROW; SWANN, 2003) e replicada em diversos estudos (CARNEY et al, 2008; HARRIS et al, 2008; COUNTS; STECHER, 2009), inclusive com trabalhos de validação para outros países e línguas, como por exemplo, para a língua alemã (RAMMSTEDT; JOHN, 2007).

No Brasil, a escala se mostrou com as mesmas dimensões previstas pelo modelo Big Five de Personalidade, visualizada por meio da técnica do escalograma, utilizando-se da teoria das facetas. Em formato polar, cada faceta agrupou-se conforme a expectativa do modelo teórico.

Ainda como forma de indicar os indícios da validade da escala, é possível observar a relação positiva e significativa entre o Envolvimento com o trabalho e os traços de Extroversão, Conscienciosidade e Abertura, conforme previsto na literatura (BOZIONELOS, 2004; LIAO; LEE, 2009). Por outro lado, o Neuroticismo não apresentou relação significativa, tal qual o estudo de Bozionelos (2004).

O alfa de cronbach obtido foi inferior a 0.70, mais aceito na literatura. No entanto, este resultado em muito se deve ao reduzido número de questões em cada dimensão. Assim, mesmo com um alfa de cronbach relativamente baixo, a escala ainda se mostra consistente para o propósito de ser uma reduzida escala de medida de personalidade.

Por se constituir uma versão em português do Brasil, um nome sugestivo para a escala é TIPI-Br.

### **5.1.2 Análise da correlação entre as Estratégias de GI e a demonstração de afeto no trabalho**

A questão criada sobre a demonstração do afeto no trabalho mostrou correlação com as estratégias de Autopromoção e de Insinuação, corroborando com a **H6: Demonstração de Afetividade Positiva no trabalho está relacionada com as estratégias de Insinuação e de Autopromoção.**

Esse resultado vai ao encontro da expectativa de que os que se autopromovem e, principalmente, os que utilizam a Insinuação são mais propensos a demonstrar afetividade no trabalho, conforme previsto na literatura (HARVEY et al, 2007; WATSON; CLARK; TELLENGEN, 1988)

Por outro lado, não foi surpreendente encontrar, no primeiro estudo, que aqueles que se utilizam da Intimidação estão mais propensos a demonstrar menos afetividade positiva no trabalho, mesmo que o resultado tenha traduzido somente uma pequena diferença. No segundo estudo, essa relação se deu marginalmente significativa para a estratégia de Suplicação, que é vista na literatura também como uma estratégia negativa de GI.

Assim, esses resultados apresentam outros indícios que conduzem à validação externa, tendo em vista os achados estarem de acordo com as relações entre os construtos, como esperado pela literatura.

### **5.1.3 Análise da correlação entre as Estratégias de GI e o Envolvimento com o Trabalho**

No comparativo entre as estratégias de GI e o Envolvimento com o Trabalho, a **H7: Envolvimento com o trabalho está positivamente correlacionado com as estratégias de GI de Insinuação e Autopromoção** obteve respaldo no estudo.

Na figura 5, é apresentado o dendrograma entre as estratégias de GI e Envolvimento com o trabalho, onde o segundo revelou-se próximo a estratégia de Autopromoção, conforme previsto na H7.

Já Suplicação não apresentou correlação com o Envolvimento com o trabalho, o que faz sentido levando-se em conta que os Suplicadores buscam demonstrar que sabem menos do que efetivamente conhecem, evitando desgastes cognitivos ou físicos com o trabalho e, deste modo, buscando apoio de outros que possam desempenhar a atividade e que tendem a ser os envolvidos com o trabalho.

### **5.1.3.1 Análise Fatorial da Escala de Envolvimento com o Trabalho**

A escolha da Escala de Envolvimento com o Trabalho (ETT), desenvolvida por Siqueira (1995 apud SIQUEIRA, 2003), se deu por ser uma escala reconhecidamente válida para o Brasil e por já ter sido replicada em outros estudos (SIQUEIRA, 2003; CHIUZI, 2006; FERRAZ, 2009).

Então, conforme previsto, após a realização dos testes estatísticos, a escala apresentou-se válida como unidade de medida do Envolvimento com o trabalho, tendo em vista a sua consistência interna e os resultados da análise fatorial exploratória que confirmou a unifatorabilidade, conforme o trabalho de validação de Siqueira (1995 apud SIQUEIRA, 2003).

## **5.1.4 Análise da correlação entre as Estratégias de GI e o Civismo nas Organizações**

A literatura apresenta a Cidadania Organizacional ou Civismo nas organizações como um construto correlato do GI (BOLINO et al, 2006).

Algumas pesquisas têm apontado que os indivíduos podem exibir comportamentos de Civismo Organizacional para melhorar a sua imagem perante os outros. (BOLINO, 1999).

Com isso, para este trabalho, foi levantada a **H8: As estratégias de GI possuem correlação significativa com os fatores de Civismo nas organizações**. Os resultados mostraram que todas as estratégias de GI apresentam alguma correlação significativa com o Civismo nas organizações, sendo que Autopromoção e Insinuação foram as que apresentaram maior relação e que ocorreram com todas as dimensões. Isso faz sentido, tendo em vista que os que querem ser vistos como competentes ou como boas pessoas, tenderiam a ser aqueles que apresentam os comportamentos de cidadãos nas empresas. Também faz sentido intuitivo imaginar que os que utilizam a Suplicação são os que menos praticam o Civismo nas organizações, sendo relevante para quase todas as dimensões apresentadas na escala.

Assim, podemos considerar este resultado também como mais um indício importante para a questão da validação externa, o que respalda o pressuposto de que a escala GI-5 mede realmente o construto Gerenciamento de Impressões nas Organizações.

### **5.1.4.1 Análise Fatorial da Escala de Civismo nas Organizações**

Os testes estatísticos confirmaram a consistência da escala de Civismo nas Organizações, demonstrado pela análise fatorial e os alfas de cronbach obtidos, conforme o

trabalho de validação de Porto e Tamayo (2003). Assim, a escala serviu de parâmetro para avaliar o construto civismo nas organizações e suas possíveis relações com GI.

## **5.2 Análise da correlação entre a escala GI-5 e os objetivos para o uso das estratégias de GI**

As questões criadas relacionadas aos objetivos para o uso das estratégias de GI tiveram por base os escritos de Jones e Pittman (1982). Na sua apresentação sobre a taxonomia, eles apresentaram as emoções e objetivos relacionados a cada estratégia para gerenciar as impressões.

No primeiro estudo, a questão obrigava o respondente a estabelecer uma ordem de preferência, onde apenas um objetivo seria o mais importante. A sequência se deu por ordem axiológica até a escolha da imagem pessoal que não teria importância. No comparativo de correlação, essa obrigatoriedade pode ter interferido para que as relações não se apresentassem fortes, mas elas foram significativas, obedecendo ao embasamento teórico usado para a sua construção.

No segundo estudo, para observar essa relação, não foram colocadas restrições de preenchimento, e cada um poderia estabelecer a importância devida. Nesta, as correlações foram mais altas e significativas, com resultados conforme a expectativa, e apenas no caso de Suplicação a relação mais forte se deu com a questão sobre a imagem de ser temido ao invés da imagem de alguém que procura a colaboração dos outros.

Existem várias razões para que, no segundo estudo, a estratégia de Suplicação tenha sido mais forte com a imagem de alguém a quem os outros devem temer. É importante salientar que a proximidade entre as estratégias de Intimidação e Suplicação também foi apresentada nos resultados de estudos anteriores (BOLINO; TURNLEY, 1999; KACMAR;

HARRIS; NAGY, 2007). Assim, em parte, isso explicaria a correlação positiva. Outro aspecto pode estar associado à confecção da questão, onde a palavra “colaboração” pode ter atenuado a imagem que deveria estar relacionada com “ajuda” e “necessidade”. No entanto, estas palavras não poderiam ser utilizadas em substituição, por constarem na escala GI-5, o que influiria na correlação das questões.

Nos demais itens, a correlação mais forte se deu com o objetivo associado a cada estratégia, o que mais uma vez reforça o sentido de validação da escala GI-5 para o português do Brasil.

### **5.3 Análise da correlação entre as Estratégias de GI e as variáveis demográficas**

Ao se estudarem os comportamentos associados à utilização das estratégias de GI, é preciso considerar a possibilidade do efeito interveniente de variáveis socioculturais importantes tais como sexo, idade, renda e instrução. Isso é particularmente importante em se tratando de pesquisas transversais e observacionais, considerando que existe influência destes fatores sobre o GI.

A Tabela 5 apresentou significância para uma correlação positiva entre a estratégia da autopromoção e a escolaridade. Pelo resultado, parece sensato observar que pessoas com maior nível de escolaridade utilizam esta estratégia, tendo em vista possuírem mais atributos a serem evidenciados. O segundo estudo corroborou com o primeiro, apresentando, no entanto, também a correlação negativa entre a Exemplificação e a escolaridade. Nesse caso, como a correlação negativa com a Exemplificação foi mais expressiva, parece interessante pressupor que as características da empresa pesquisada influenciam o uso da estratégia de Exemplificação.

Dentro da empresa, ficou evidente a diminuição no uso das estratégias de Insinuação, Exemplificação e Suplicação com o aumento da faixa etária. No segundo estudo, novamente houve correlação negativa com a Exemplificação, não apresentando diferenças para as estratégias de Insinuação e de Suplicação, com uma relação negativa com Intimidação ocorrendo na amostra do segundo estudo. Uma possível explicação talvez esteja associada ao fato de pessoas com mais idade se preocuparem menos em serem vistos como agradáveis, exemplos, necessitados da colaboração dos outros ou aparentar medo aos demais. Para a estratégia de Autopromoção, essa relação não parece sofrer alteração no decorrer dos anos, já que, nos dois estudos, o resultado foi similar. Outro aspecto a ser considerado refere-se às diferenças comportamentais entre as gerações e os impactos na imagem que se pretende transmitir e que, devido à limitação do estudo, não puderam ser observadas, mas que poderão ser objeto de um novo estudo no futuro.

Como renda individual geralmente apresenta significativa correlação com escolaridade, era esperado que houvesse correlação positiva, mesmo pequena, com a estratégia de Autopromoção. No segundo estudo, a correlação negativa baixa, mas significativa, com a Exemplificação parece pressupor que pessoas com maior renda tendem a utilizar menos essa estratégia.

Diferentemente do estudo qualitativo desenvolvido por Guadagno e Cialdini (2007), as estratégias de GI apresentaram resultados distintos do esperado no comparativo com o Sexo, o que pode significar diferenças culturais e comportamentais existentes no Brasil. Assim, enquanto no segundo estudo não ocorreram diferenças entre sexo para o uso das estratégias de Exemplificação e Suplicação, no primeiro estudo, os homens mostraram-se mais propensos ao uso destas, mesmo que as médias indiquem que essas diferenças são pequenas, conforme demonstrado nas figuras 4 e 5. O estudo de Lee et al. (1999) corrobora com os achados no

segundo estudo, onde não existiram diferenças significativas entre as estratégias de Exemplificação e o Sexo.

Já suplicação apresentou resultado diferente aos outros estudos que apresentam este associado a Sexo, no qual as mulheres sempre apresentaram uso maior desta estratégia em comparação aos homens. Como não ocorreu diferença no segundo estudo, uma possibilidade seria desenvolver um novo estudo para averiguar se não se trata de uma característica das mulheres que são empregadas da Petrobras, levando-se em conta as áreas de atuação e formação escolar e seus impactos no comportamento.

Exemplificação apresentou correlação negativa com o fato de possuir função gratificada no estudo 1, como pode ser observado na figura 6. Como Idade possui correlação com função gratificada ( $r=-0.232$ ,  $p<0.0001$ ), é possível que esta relação exista em virtude da idade e não em função do fato de ter uma função gerencial.

Exemplificação também mostrou correlação positiva com o fato de ser solteiro, mas como é esperado, há uma forte correlação negativa entre ser solteiro e idade ( $r = -0.414$ ,  $p<0.0001$ ). Assim, é possível que a existência da relação seja fruto da relação entre idade e estado civil.

No entanto, é interessante observar uma relação negativa entre desquitados e a estratégia de suplicação, conforme apresentado na Tabela 6. No segundo estudo, por outro lado, não houve diferença significativa (teste Mann-Whitney U,  $p>0.05$ ).

Outro dado relevante é o que apresenta a Exemplificação correlacionada negativamente com o fato de ser casado, e positivamente com os que possuem união informal. Portanto, os casados pareceram demonstrar maior preocupação com a imagem de dedicação à empresa, e os que possuem união informal, apresentaram menor preocupação com esta.

Ao que tudo indica, a imagem de ser devotado ou exemplo na empresa condiz mais com o comportamento socialmente aceito, que é o de ser formalmente casado, em

contraposição aos que possuem união informal. No entanto, seriam necessários mais estudos para que fosse possível comprovar esta relação.

No comparativo entre localização do nascimento e as estratégias de GI, houve diferença significativa somente para Bahia, Ceará, Maranhão e São Paulo. Segundo a crença popular estereotipada, os baianos poderiam ser aqueles que mais utilizariam a estratégia da suplicação, como uma forma de reduzir a carga de trabalho a ser desempenhada. No entanto, a relação negativa com a exemplificação pode ser um indicativo de que na Bahia há uma preocupação menor em ser visto como dedicados ou indivíduos exemplares.

Para os paulistas, o uso da intimidação pode estar associado a uma cultura mais competitiva, em comparação aos outros Estados. No entanto, outros estudos podem investigar as razões pelas quais se utiliza mais esta estratégia.

O uso da Suplicação por parte dos cearenses e maranhenses pode estar associado a características culturais de percepção de imagem de inferioridade no comparativo com os demais. Assim, em função disto, opta-se pelo uso dessa estratégia como forma de sobrevivência no mundo competitivo, com o objetivo de conseguir a ajuda dos outros.

## 6 Considerações Finais

---

Resumidamente, pode-se afirmar que a presente pesquisa apontou para resultados, em sua maioria, bastante favoráveis.

Do mesmo modo que Bolino e Turnley (1999), no presente trabalho foram encontradas evidências empíricas de que o construto Gerenciamento de Impressões nas Organizações é essencialmente composto por cinco fatores, conforme taxonomia proposta por Jones e Pittman (1982).

A escala GI-5, versão em português da escala de Bolino e Turnley (1999), passou por etapas rigorosas que respaldam ser um instrumento de medida que possui confiabilidade e fidedignidade, para ser aplicada em outros contextos do cenário brasileiro. Tanto o fator geral como os subfatores podem ser úteis na produção de conhecimento científico e na realização de diagnósticos organizacionais. A escolha do instrumento de coleta de dados dependerá do contexto e dos objetivos do estudo.

O primeiro estudo contendo 1679 participantes e o segundo estudo, contendo 581 indivíduos após a eliminação dos respondentes não empregados, representa um quantitativo substancialmente válido e reforça a importância dos achados neste estudo.

Além de alcançar o objetivo de validar a escala GI-5, foi possível observar a relação do GI com outros construtos, aprofundando o estudo associado a cada um. O conceito de GI, como utilizado nesse estudo, não se confunde com os de Envolvimento com o trabalho, Civismo nas organizações e Personalidade no modelo Big Five, e possibilita análises mais precisas de seu relacionamento com outros conceitos e variáveis de comportamento organizacional.

As hipóteses inicialmente propostas foram, em sua maioria, suportadas pelas duas pesquisas, o que aumenta o respaldo dos achados. Além disso, as questões criadas para a validação externa corroboraram para que a medida fosse psicometricamente validada.

É importante lembrar que, apesar de sua amplitude e representação regional, os dados do presente estudo foram coletados com base em uma amostra não aleatória. A rigor, as amostras não podem ser consideradas representativas da população brasileira. O estudo realizado deve ser ampliado para amostras em todas as regiões do país e em diversas classes sociais e culturais para produzir normas nacionais. Ainda assim, a replicação independente dos achados apresentados é fundamental para aumentar a confiança no instrumento.

Além disso, também são necessários estudos para identificar os contextos nos quais a escala GI-5 pode ser utilizada adequadamente, especialmente para fins de estudo na área organizacional.

Novos estudos podem ampliar a discussão sobre as estratégias de GI e as variáveis demográficas, onde essa escala poderá servir como base para o tema.

Por meio da escala GI-5, novas escalas de GI poderão ser validadas para o contexto brasileiro, mesmo em pesquisas não organizacionais ou levando-se em conta outras taxonomias do construto.

Almeja-se que a escala possa contribuir para que novos estudos com métodos quantitativos na área de GI sejam realizados, trazendo uma perspectiva de novas contribuições etimológicas e ontológicas ao construto. Espera-se que novos pesquisadores da área desenvolvam estudos com grupos variados, como resultado da validação deste instrumento.

Futuros estudos poderão apresentar a validade convergente e discriminante da escala, o que ampliará a confiabilidade deste instrumento de medida.

## Referências

- ANJOS, A. E. S., **Avaliação Quimiométrica da influência da carnicultura sobre a qualidade da água do rio Ribeira/Santa Rita/PB**. Dissertação de Mestrado em Química, da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB, 2009. Disponível em <[http://www.quimica.ufpb.br/posgrad/dissertacoes/Dissertacao\\_Aline\\_Emanuela\\_Anjos.pdf](http://www.quimica.ufpb.br/posgrad/dissertacoes/Dissertacao_Aline_Emanuela_Anjos.pdf)> Acesso em: 05 abr. de 2011.
- ARAÚJO, M. E. B. O., PILATI, R., Gerenciamento de Impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa, **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, 2008.
- APPELBAUM, S. H., HUGHES, B. Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. **Management Decision** , v. 36, n. 2, p. 85-95, 1998.
- BABA, V.V., JAMAL, M. Type A behavior, prevalence, and consequences. **Human Relations**, v. 44, p. 1213-1228, 1991.
- BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 44, p. 1-26, 1991.
- BARSNESS, Z. I., DIEKMANN, K. A., SEIDEL, M. L., Motivation And Opportunity: The Role Of Remote Work, Demographic Dissimilarity, And Social Network Centrality In Impression Management. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 401–419, 2005.
- BATEMAN; T. S., ORGAN, D. W., Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", **The Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, Dez., 1983.
- BAUMEISTER, R. F., A self-presentational view of social phenomena. **Psychological Bulletin**, v. 91, p. 3–26, 1982.
- BLAU, G. A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 27, p. 19-36, 1985.
- BLAU; G. J., BOAL, K. B. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 288–300, 1987.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism perspective and method**. London: University of California Press, 1969.

BOLINO, M. C., Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 82-98, 1999.

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, p. 187-206, 1999.

\_\_\_\_\_, Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, p. 237-250, 2003.

BOLINO, M. C., VARELA, J. A., BANDE, B., TURNLEY, W. H., The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior, **Journal of Organizational Behaviour**, v. 27, p. 281–297, 2006.

BOLINO, M. C., KACMAR, M. K., TURNLEY, W. H., GILSTRAP, B. J., A multi-level review of impression management motives and behaviors. **Journal of Management**, v. 34, n.6, p. 1080-1109, 2008.

BORGES, L. C., SALOMÃO, N. M. R., Aquisição da linguagem: considerações da perspectiva da interação social. **Psicol. Reflex. Crit.** v.16, n.2, p. 327-336, Porto Alegre, 2003.

BORRECA, A. Political dramaturgy: a dramaturg's (re)view. **The Drama Review**, v. 37, n. 2, p. 56-79, 1993.

BORTREE, D. S., Presentation of Self on the Web: an ethnographic study of teenage girls' weblogs. **Education, Communication & Information**, v. 5, n. 1, 2005.

BOWLER, W. M., BRASS, D. J., Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n.1, p. 70–82, 2006.

BOZEMAN, D. P., KACMAR, K. M. A cybernetic model of impression management processes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 69, n.1, p. 9-30, 1997.

BOZIO NELOS, N., The big five of personality and work involvement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, p. 69-81, 2004.

BROWN, A. D., JONES, M, Honourable Members and Dishonourable Deeds: Sensemaking, Impression Management and Legitimation in the 'Arms to Iraq Affair', **Human Relations**, v. 53, 655, 2000.

BUSS, A., BRIGGS, S., Drama and the self in social interaction. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 47, n.6, p. 1310-1324, 1984.

BUSS, A., The Evolution of Human Intrasexual Competition: Tactics of Mate Attraction, **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n.4, p. 616-628, 1988.

CABLE, D. M., JUDGE, T. A. Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n.2, p. 197-214, 2003.

CAMPOS, Luís Fernando de Barros; VENÂNCIO, Ludmila Salomão. O objeto de estudo da ciência da informação: a morte do indivíduo. *InfInf.*, Londrina, v. 11, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <[www2.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php?id=497&article=147&mode=pdf](http://www2.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php?id=497&article=147&mode=pdf)>. Acesso em: 11 de out. de 2010.

CARNEY, D. R., JOST, J. T., GOSLING, S. D., POTTER, J., The Secret Lives of Liberals and Conservatives: Personality Profiles, Interaction Styles, and the Things They Leave Behind, **Political Psychology**, v. 29, n. 6, p. 807-840, 2008.

CARVALHO, M. L., GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 4(8), p. 72-85, 2002.

\_\_\_\_\_. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. **RAE-eletrônica**. v.2., n.2., 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em: 06 jun. 2009.

CASSIANI. S.H.B., PASSARELLI, L. R., Pesquisar em enfermagem: um processo de ação da enfermeira, **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v.20, n.1, p.91-110, 1999.

CASTRO, S., DOUGLAS, C., HOCHWARTER, W., FERRIS, G., FRINK, D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics—job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 1–18, 2003.

CATANESE, S. A., **Efficacy of the matrix-predictive uniform law enforcement Selection evaluation validity scales to detect random Response**. Tese de Doutorado em Psicologia da Alliant International University, Los Angeles, Califórnia, 2009. Disponível em <<http://gradworks.umi.com/33/68/3368125.html>> Acesso em: 10 de fev. de 2010.

CAVALCANTI, G. G., SALAZAR, V. S., LUCIAN, R., Marketing e Comunicação: Um estudo sobre o Gerenciamento de Impressões e as Experiências de Consumo de Vinhos em Restaurantes. Em: **Anais do XI SemeAd – USP**, 2008. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/209.pdf>>. Acesso em 27 de fev. de 2010.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., **Metodologia Científica**. 5. ed., São Paulo, Prentice Hall, 2002.

CHAPLIN, W. F., PHILLIPS, J. B., BROWN, J. D., CLANTON, N. R., STEIN, J. L., Handshaking, gender, personality, and first impressions. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 79, p. 110–117, 2000.

CHEEMA, Imran. The Role of Dispositions in Organizational Politics: A Study of Big-Five Personality Dimensions for Different Facets of Organizational Politics. Philadelphia, PA: **International Association for Conflict Management**, IACM-Meetings Paper, 2006.

CHIUZI, R. M. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores**. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde, da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/2/TDE-2007-01-04T151430Z-136/Publico/RAFAEL%20MARCUS%20CHIUZI.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2007-01-04T151430Z-136/Publico/RAFAEL%20MARCUS%20CHIUZI.pdf)> Acesso em: 10 abr. de 2011.

CHIDAMBARAM, L., LIM, J. Y., CARTE, T. A., Gender, Media and Leader Emergence: Examining the Impression Management Strategies of Men and Women in Different Settings, **AMCIS 2008 Proceedings**. artigo 238, 2008.

CIALDINI, R.B., BORDEN, R.J., THORNE, A., WALKER, M.R., FREEMAN, S., SLOAN, L.R., Basking in reflected glory: Three (football) field studies. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 34, n. 3, p. 366-375, 1976.

CIALDINI, R. B., RICHARDSON, K. D., Two Indirect Tactics of Image Management: Basking and Blasting. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 39, n. 3, p. 406-415, 1980.

COOK, G. H., FERRIS, G. R., DULEBOHN, J. H. Political behavior as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationship. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, p. 1093-1105, 1999.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S., **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, P.T., Jr., MCCRAE, R. R., Trait Psychology Comes of Age, **Psychology and Aging: Nebraska Symposium on Motivation 1991**, University of Nebraska Press, p. 169-204, 1992.

COUNTS, Scott, STECHER, Kristin. Self-Presentation of Personality During Online Profile Creation. **Proceedings of the Third International ICWSM Conference**, 2009. Disponível em: <http://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/09/paper/download/156/482>. Acesso em 05 de abril de 2011.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CROWNE, D. P., MARLOWE, D., A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology, **Journal of Consulting Psychology**, v. 24, p. 349-354, 1960.

DAI, Wah-Ru, **A Study on the Relationships of Personality Traits, Impression Management and Organizational Citizenship Behavior of Life Insurance salesperson: Emotion Regulation as a Moderator**. Master's Thesis of Department and Graduate Institute of Insurance and Risk Management, 2009. Disponível em <[http://ethesys.lib.cyut.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view\\_etd?URN=etd-0622109-154816](http://ethesys.lib.cyut.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0622109-154816)> Acesso em: 16 abr. de 2010.

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

DEIGHTON, J. (2004). The Presentation of Self in the Information Age. Em: **Harvard Business School Marketing Research Papers**, n. 04-02, 2004, Disponível em <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=574781](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=574781)> Acesso em: 25 fev. de 2010.

DELERY, J. E., KACMAR, K. M., The influence of applicant and interviewer characteristics on the use of impression management. **Journal of Applied Social Psychology**, v.28, p. 1649-1669, 1998.

DELVAL, J. Hoje todos são Construtivistas. Em: Assis, M.C. e Assis, O.Z.M. (Orgs.). **Construtivismo e Prática Pedagógica**. p. 25-34, Campinas: UNICAMP-FELPG, 2000.

DEPUTTER, Megan., **The Impression Management Strategies of Leaders in the Nonprofit Sector**. Master's Thesis of Arts in Sociology, University of Waterloo, 2008. Disponível em <<http://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/3459/1/Microsoft%20Word%20-%20thesis,%20fifth%20draft.doc.pdf>> Acesso em: 15 nov. de 2010.

DIDIER, J. M. O. L., MENDONÇA, J. R. C., Gerenciamento de Impressões e Liderança Carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade. In: **Encontro Nacional da ANPAD**, 31, 2007. Rio de Janeiro/RJ, Anais do XXXI EnANPAD, 2007.

DIGMAN, J. M., Personality structure: emergence of the five-factor model, **Annual Review of Psychology**, v. 41, p. 417-40, 1990.

DRORY, A., ZAIDMAN, N., Impression management behavior: effects of the organizational system. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, p. 290-308, 2007.

DURÃO, A. F., MENDONÇA, J. R., BARBOSA, M. L. A., Encontros de Serviços de Hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco. **Turismo - Visão e Ação**, v. 9 - n.3 p. 289-304, 2007.

DUPAS, G.; OLIVEIRA, I. de; COSTA, T.N.A. A importância do interacionismo simbólico na prática de enfermagem. **Rev.Esc.Enf.USP**, v.31, n.2, p. 219-26, ago. 1997.

ELLOY, D. F., EVERETT, J. E., FLYNN, W. R. An examination of the correlates of job involvement. **Group and Organization Studies**, v. 16, p. 160-177, 1991.

FERRAZ, C. R. A. **Percepção de Suporte Social e Bem-estar no Trabalho: Um estudo com professores**. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde, da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009. Disponível em <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/2/TDE-2010-04-05T175126Z-771/Publico/Carlos%20Renato%20Andrade%20Ferraz.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2010-04-05T175126Z-771/Publico/Carlos%20Renato%20Andrade%20Ferraz.pdf)> Acesso em: 10 abr. de 2011.

FERRIS, G. R., JUDGE, T. A., Personnel/human resources management: A political influence perspective. **Journal of management**, v. 17, p. 447-488, 1991.

FRANCO, Maria de Fátima. **Blog Educacional: ambiente de interação e escrita colaborativa**, 2006. Disponível em: <[http://homer.nuted.edu.ufrgs.br/edu3375\\_2006\\_01/blog](http://homer.nuted.edu.ufrgs.br/edu3375_2006_01/blog)>. Acesso em: 15 fevereiro 2011.

FRENCH, J. R. P., KAHN, R., A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health, **Journal of Social Issues**, v. 18, n. 3, p. 1–47, Jul., 1962.

FUTRELL, R., Performance governance: impression management, teamwork, and conflict containment in city commission proceedings, **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 27 n. 4, p. 494-529, 1999.

GADDIS, B., CONNELLY, S., MUMFORD, M. D., Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance, **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 663–686, 2004

GALLEGHER, V. C. **Situational and Dispositional Antecedents and Consequences of Impression Management Tactics: The Role of Political skill**. Dissertation, Department of Management of Florida State University, 2007. Disponível em <<http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-07092007-11629/unrestricted/VCGdissertation070907FinalToETD.pdf>> Acesso em: 15 de dez. de 2010.

GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J. The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 32-58, 1998.

GARDNER, W. L., MARTINKO, M. J., Impression management: An observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 42-65, 1988.

GARDNER, W. L., PELUCHETTE, J. V. E., CLINEBELL, S. K., Valuing Women in Management: An Impression Management Perspective of Gender Diversity. **Management Communication Quarterly** 1994; v. 8; n.2, p. 115-164, 1994.

GARDNER, W. L., CLEAVENGER, D., The Impression Management Strategies Associated with Transformational Leadership at the World-Class Level: A Psychohistorical Assessment. **Management Communication Quarterly**, v. 12; n. 1, p. 3-41, 1998.

GIACALONE, R. A., ROSENFELD, P. **Impression Management in the Organization**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

GIDDENS, A. **Política, Sociologia e Teoria Social**, UNESP, São Paulo, 1997.

GIL, Antonio Carlos, Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3ª.ed São Paulo: Atlas, 1991.

GILMORE, D. C., FERRIS, G. R., The effects of Applicant Impression management Tactics on Interview Judgments. **Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 557-564, 1989.

GIOIA, D. A., SCHULTZ, M., CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Acad. Management Rev.** n. 25, v. 1, p. 63–81, 2000.

GODFREY, D. K., JONES, E. E., LORD, C. G., Self-Promotion Is Not Ingratiating. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 50, n. 1, p. 106-115, 1986.

GOFFMAN, E., **The presentation of self in everyday life**. New York: Doubleday Anchor Books, 1959.

\_\_\_\_\_, **Interaction ritual: essays on face-to-face behavior**. Nova York, Anchor Books. 1967.

GOLDBERG, L. R. An alternative "description of personality": The Big Five factor structure. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 59, p. 1216-1229, 1990.

GOMES, A.D., Gestão de Impressões, gestão das organizações. **Psychologica**, v.10, p. 5-23, 1993.

GORDON, R. A. 1996. Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 1, p. 54–70, 1996.

GOSLING, S. D., RENTFROW, P. J., SWANN, W. B., Jr., A very brief measure of the Big-Five personality domains, **Journal of Research in Personality**, v. 37, p. 504–528, 2003.

GOULART, I.B., BREGUNCI, M. C. Internacionalismo Simbólico: uma perspectiva psicossociológica. **Em aberto: INEP**, v.9 n. 48, p. 51-60, 1990.

GRISCI, C. L., CARVALHO, M. L., Gerenciamento de Impressão e Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 24, n. 2, p. 72-85, 2004.

GRUNIG, J. E., Image and substance: from symbolic to behavioural relationships, **Public Relations Review**, v. 19 n. 2, p. 121-39, 1993.

GUADAGNO, R. E., CIALDINI, R. B. Gender differences in impression management in organizations: A qualitative review. **Sex Roles**, v. 56, p. 483–494, 2007.

GUREVITH, Z. D., Impression Formation During Tactical Self-Presentation, **Social Psychology Quarterly**, v. 47, n. 3, p. 262-270, 1984

GUTIÉRREZ, J. L. G., JIMÉNEZ, B. M., HERNÁNDEZ, E. G., PUENTE, C. P. (2005). Personality and well-being: big Five correlates and demographic variables. **Personality and Individual Differences**, v. 38, p. 1561–1569, 2005.

HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência como ideologia**. Lisboa: Edições 70, 1987.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMBLETON, R. K., PATSULA, L. Adapting tests for use in multiple languages and culture. **Social Indicators Research**, n. 45, p. 153 – 161, 1998.

HARRIS K. J.; KACMAR M. K.; ZIVNUSKA S.; SHAW J. D., The impact of political skill on impression management effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n.1, p. 278-285, 2007.

HARRIS, J. M., CHERKAS, L. F., KATO, B. S., HEIMAN, J. R., SPECTOR, T. D., Normal Variations in Personality are Associated with Coital Orgasmic Infrequency in Heterosexual Women: A Population-Based Study, **J Sex Med**, v. 5, p. 1177–1183, 2008.

HARVEY, P., STONER, J., HOCHWARTER, W., KACMAR, C., Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes, **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 264–280, 2007.

HOPPEN, N., LAPOINTE, L., MOREAU, E., Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **READ – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 3 ed., v. 2, n. 2, novembro de 1996.

IBARRA, H., Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 764–791, 1999.

JONES, E. E. (1964). **Ingratiation**. New York: Appleton-Century-Crofts

JONES, E. E., PITTMAN, T. S., Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULLS, J. M. (Ed.), **Psychological perspectives on the self**, p. 231-262. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1982.

JUDGE, T. A., HELLER, D., & MOUNT, M. K. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 530-541, 2002.

KACMAR, K. M., CARLSON, D. S., BRATTON, V. K., Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings, **Journal of Vocational Behavior**, v. 65 p. 309–331, 2003.

KACMAR, K. M., HARRIS, K.J., NAGY, B. Further Validation of the Bolino and Turnley. Impression Management Scale. **Journal of Behavioral and Applied Management**, p. 16-32, 2007.

KAISER, H. F., The application of electronic computers to factors analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, p. 141-151, 1960.

KELLER, R. T., Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance : A study of scientists and engineers, **Journal of applied psychology**, v. 82, n.4, p. 539-545, 1997.

KUMAR, K., BEYERLEIN, M., Construction and Validation of an Instrument for Measuring Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 5, p. 619-627, 1991.

LAI, J. Y. M., LAM, L. W., LIU, Y., Do you really need help? A study of employee supplication and job performance in China, *Asia Pac J Manag.*, LLC 2009.

LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. Em PASQUALI, L. (Org.). **Análise fatorial para pesquisadores**, p.163-184. Brasília: LabPAM, 2005.

LEARY, M. R., **Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior**, Brown Madison, WI: Benchmark, 1995.

LEARY, M. R., KOWALSKI, R. M. Impression management: A literature review and two component model. **Psychological Bulletin**, v. 107, p. 34–47, 1990.

LEARY, M. R. NEZLEK, J. B., DOWNS, D., RADFORD-DEVENPORT, J., MARTIN, J., MCMULLEN, A., Self-Presentation in Everyday Interactions: Effects of Target Familiarity and Gender Composition, **Journal of Personality and Social Psychology**, v.67, n. 4, p. 664-673, 1994.

LEE, S. J., QUIGLEY, B. M., NESLER, M. S., CORBETT, A. B., TEDESCHI, J. T., Development of a self-presentation tactics scale, **Personality and Individual Differences**, v. 26, p. 701-722, 1999.

LIAO, C., LEE, C., An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits: The Case of Taiwan, **Int. Journal of Economics and Management** v. 3, n.1, p. 22 – 36, 2009.

LIDEN, R. C., MITCHELL, T. R., Ingratiation Behaviors in Organizational Settings, **The Academy of Management Review**, v.13, n. 4, p. 572-587, Oct., 1988.

\_\_\_\_\_. Ingratiation in the development of leader-member ex-changes. In: GIACALONE, R. A., ROSENFELD, P. **Impression Management in the Organization**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

LINVILLE, P., FISCHER, G. W, SALOVEY, P., Perceived distributions of the characteristics of in-group and out-group members: Empirical evidence and a computer simulation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57, p.165-188, 1989.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAROCO, João. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 1ª Ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

MARQUES, A. F., Aplicação da análise multivariada na infraestrutura e no desempenho das escolas públicas do Ensino Fundamental e Médio pertencentes ao Núcleo Regional de Educação de Paranaíba, **Acta Scientiarum. Technology**, v. 32, n. 1, 2010

MAST, M. S., HALL, J. A. Who Is the Boss and Who Is Not? Accuracy of Judging Status. **Journal of Nonverbal Behavior**, v. 28, n. 3, Set, 2004.

MATHIEU, J. E., FARR, J. L. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 127-133, 1991.

MATTOS C. L. G., A abordagem etnográfica na investigação científica. **Rev INES-EPAC**. v. 16 p. 42-59, 2001.

MCCRAE, R. R., COSTA, P. T., Jr. The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 56, p. 586-595, 1989.

MCCRAE, R. R., JOHN, O. P. An introduction to the five-factor model and its applications. **Journal of Personality**, v. 60, p.175-215, 1992.

MEAD, G. H., **Mind, Self and Society from the standpoint of a Social Behaviorist**. Chicago: University of Chicago Press, 1934. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/bu000001.pdf>>. Acesso em 15 de março de 2011.

MENDONÇA, J. R. C. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em administração. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.8, n.2, 2002.

MENDONÇA, J. R. C.; ANDRADE, J. A. Gerenciamento de Impressões: em busca da legitimidade Organizacional. **RAE**. v. 43, p. 36-48, 2003.

MENDONÇA, J. R. C., FACHIN, R. C., O Teatro das Interações sociais nas Organizações: Fases do Gerenciamento de Impressões na Perspectiva Dramatúrgica, **Rev. Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 4, 2007.

MENDONÇA, J. R. C.; CORREIA, M. A. L., A abordagem dramatúrgica e os métodos visuais de pesquisa: a observação do gerenciamento de impressões nas interações sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, v.. 9, n. 4, 2008.

MILLER, H., The presentation of self in electronic life: Goffman on the Internet. Artigo apresentado no **Embodied Knowledge and Virtual Space conference**, 1995. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2010.

MINAYO, M. C. de S., SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cad. Saúde Pública** [online]. v.9, n.3, p. 237-248, 1993.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**. v.25, n.1, p.605-622, 1980.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal** – Treinamento em Grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NOVAES, Silvia Caiuby, **Jogos de Espelhos**. Imagens da representação de si através dos outros. SP: EDUSP, 1993.

NUNES, C. H. S., HUTZ, C. S., GIACOMONI, C. H. Associação entre bem-estar subjetivo e personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. **Avaliação Psicológica**, v. 8, p. 99-108, 2009.

NWOKAH, N. G.; EZIRIM, A. C., Total Quality Marketing and Impression Management for Effective Insurance Marketing, **International Research Journal of Finance and Economics**, v. 38, p. 94-103, 2010.

ORGAN, D. W., LINGL, A., Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **The Journal of Social Psychology**, v. 135, n.3, p. 339-350, Jun, 1995.

PAIVA, Geraldo José de,. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, v. 38, n. 1, p. 77-84, jan./abr. 2007.

PANERO, F. S., VIEIRA, M. F. P., CRUZ, A. M. F., MOURA, M. F. V., Aplicação da análise exploratória de dados na discriminação geográfica do quiabo do Rio Grande do Norte e Pernambuco, **Orbital**, v. 1, n. 3, p.228-237, 2009.

PASQUALI, L. (Org.) **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília. DF: LabPAM/IBAPP, p. 306, 1999.

\_\_\_\_\_, Delineamento de pesquisa em ciência. v. I: **A lógica da pesquisa científica**. (mimeo), 2005.

\_\_\_\_\_, Validade dos Testes Psicológicos: Será Possível Reencontrar o Caminho?, **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23 n. especial, p. 099-107, 2007.

\_\_\_\_\_, **Análise Fatorial para Pesquisadores**. 1ª ed. Brasília: LabPAM, v. 1, 2008.

PASSUELLO, C. B., OSTERMANN, A. C., Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. **Estud. psicol. (Natal)**, v.12, n.3, p. 243-251, 2007.

PAULHUS, D. L., Interpersonal and Intrapyschic Adaptiveness of Trait Self-Enhancement: A Mixed Blessing?, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1998, v. 74, n. 5, p. 1197-1208, 1998.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. **Perfil: uma empresa integrada de energia**, Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>>. Acesso em 10 de março de 2011.

PETTIGREW, T. F., 1999. Placing authoritarianism in social context. **Polit. Groups Individ.** v. 8, p.5– 20, 1999.

PIAGET, J. **O Nascimento da Inteligência na Criança**. Cabral, A., Trad., Rio de Janeiro: Zahar. 1987.

POHLMANN, M. C. Análise de Conglomerados. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, p. 324-388, 2009.

POLLAK, M., Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A., Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.8, n.3, p.393-402, 2003.

\_\_\_\_\_, Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, Mar. 2005.

RAJA, U., JOHNS, G., & NTALIANIS, F. (2004). The impact of personality on Psychological contracts. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 350-367, 2004.

RAMMSTEDT, B., JOHN, O. P., Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. **Journal of Research in Personality**, v. 41, p. 203-212, 2007.

RAO, A., SCHMIDT, S. M., MURRAY, L. P. Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. **Human Relations**, v. 48, n. 2, p. 147-167, 1995.

RAWLS, A. W., The Interaction Order Sui Generis: Goffman's Contribution to Social Theory, **Sociological Theory**, v. 5, n. 2, p. 136-149, 1987.

REED, M. From the 'Cage' to the 'Gaze': the dynamics of organizational control in late modernity. In: MORGAN, G., ENGWALLS, L. (Eds), **Regulation and Organisations: International Perspectives**, London: Routledge, p. 17-49, 1999.

RICHARDSON, R. J., **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3.ed., São Paulo, Atlas, 1999.

ROBERTS, L. M. Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. **Academy of Management Review**, v. 30, p. 685–711, 2003.

ROSA, A. R., TURETA, C., BRITO, M. J., Práticas Discursivas e Produção de Sentidos nos Estudos Organizacionais: a Contribuição do Construcionismo Social, **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. V. 4, n. 1, p. 41-52, 2006.

ROSENFELD, P., GIACALONE, R. A., RIORDAN, C. A., **Impression Management in Organizations: Theory, measurement, practice**. London: Houtledge, 1995.

RUDMAN, L. A., Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management, **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 3, p. 629-645, 1998.

RUIZ, Fernando Martinson. Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa: complementaridade cada vez mais enriquecedora. Em: **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, n. 3, p. 37-47, 2004.

SALEH, S. D., HOSEK, J., Job Involvement: Concepts and Measurements, **The Academy of Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 213-224, Jun., 1976

SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill, p. 505, 1991.

SCHLENKER, B. R. **Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980.

SCHLENKER, B. R., LEARY, M. R., Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model. *Psychological Bulletin*, v. 92, n. 3, p. 641-669, 1982.

SCHLENKER, B. R., WEIGOLD, M. F., Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, v. 43, p. 133-168, 1992.

SCHLENKER, B. R., & BRITT, T. W., Beneficial impression management: Strategically controlling information to help friends. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 76, p. 559-573, 1999.

SCOTT, K. D., MCCLELLAN, E. L., Gender Differences in Absenteeism, *Public Personnel Management*, v. 19, 1990.

SEIJTS; G. H., LATHAM, B., W., Creativity through applying ideas from fields other than the one's own: transferring knowledge from social psychology to industrial/organizational psychology. *Canadian Psychology*, v. 44, p. 232-239, 2003.

SILVA, F. R. C., **A construção da imagem profissional nos oficiais da psp: Reflexos nas estratégias e resultados individuais.** Dissertação de Mestrado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008. Disponível em <<https://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1150/1/TESE%20MESTRADO%202008.pdf>> Acesso em: 14 fev. de 2010.

SILVA, P. V. B., Goffman, discípulo de Mead?, *Intermeio – Revista do PPGEdU*, v. 13, n.25, p. 116-133, 2007.

SILVESTER, J., ANDERSON-GOUGH, F. M., ANDERSON, N., & MOHAMED, A. R., Locus of control, attributions, and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 75, p. 59–76, 2002.

SINGH, V., VINNICOMBE, S., Impression management, commitment and gender: Managing others' good opinions, *European Management Journal* v. 19, n. 2, p. 183–194, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M., Proposição e Análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de administração Contemporânea*, v. 7, n. especial, 2003.

SNYDER, M., Self-monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 30, n. 4, p. 526-537, 1974.

\_\_\_\_\_, Self-monitoring process. Em BERKOWITZ, L., **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 12, 85-128, 1979.

SNYDER, M., SWANN, W. B., When Actions Reflect Attitudes: The Politics of Impression Management. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 34, n. 5, p. 1034-1042, 1976.

STRUTTON, D., PELTON, L. E., Effects of Ingratiation on Lateral Relationship Quality within Sales Team Settings, **Journal of Business Research**, v. 43, n. 1, p. 1-12, 1999.

STEWART, G. L. (1996). Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, p. 619–627, 1996.

STEWART-BELLE, S., LUST, J. A., Career Movement of Female Employees Holding Lower-Level Positions: An Analysis of the Impact of the Type A Behavior Pattern, **Journal of Business and Psychology**, v. 14, n. 1, p. 187-197, 1999.

SUSSMAN, L., ADAMS, A. J., KUZMITS, F. E., RAHO, L. E., Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. **Journal of Business Ethics**, v.40, p. 313–329, 2002.

TABACHINICK, B. G., FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**, 4a ed. New York: Allyn & Bacon, 2001.

TABAK, Akif, BASIM, H. N., TATAR İ., ÇETİN, F., The Role Of Big Five Personality On Impression Management Tactics: A Research In Defense Industry, **Ege Academic Review**, v. 10, n.2, p. 539-557, 2010.

TEIXEIRA, J. G. L. C., Análise Dramatúrgica e Teoria Sociológica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 37, São Paulo, 1998.

TIEDENS, L.Z. Anger and Advancement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral. **Journal of Personality and Social Psychology** n. 80, v.1, p. 86-94, 2001.

TULVING, E., SCHACTER, D. L., Priming and human memory systems. *Science* v. 247 n. 4940, p.301–306, 1990.

TURNLEY, W. H., BOLINO, M. C., Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 351-360, 2001.

UYSAL, Ahmet., **Transmission of Good News as an Impression Management Tactic**. Thesis of Master of Science in Department of Psychology, Middle East Technical University, 2004. Disponível em <<http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605257/index.pdf>> Acesso em: 30 nov. de 2010.

VASCONCELOS, I. F. F. G., Etnografia e Teoria dos Papéis: Uma Breve Discussão dos Paradoxos que Envolvem a Pesquisa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n.1, 2007.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ªed. São Paulo: ATLAS, 2006.

VYGOTSKY, Lev S., A Formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WATSON, D., CLARK, L. A., TELLEGEN, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, p. 1063–1070, 1988.

WAYNE, S. J., FERRIS, G. R., Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n.5, p. 487-499, 1990.

WAYNE, S. J., KACMAR, K.M., The effects of impression management on the performance appraisal process. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 48, p. 70-88, 1991.

WAYNE, S. J., LIDEN, R. C., Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study, **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 232-260, 1995.

ZELLARS, K. L., PERREWÉ, P. L. Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 459-467, 2001.

# APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTUDO 1

## 1. Questionário

Prezado colega,

Sou Anderson Magalhães Lula, Administrador Pleno da Petrobras, lotado na Refinaria Abreu e Lima em Pernambuco (RNEST/RI) e aluno do Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Estou desenvolvendo para este programa uma pesquisa com empregados e terceirizados diretos da Petrobras sob orientação do Prof. Dr. Ricardo Mendonça e para isso preciso da sua colaboração no preenchimento do questionário.

O tempo previsto para preenchimento é de 15 a 20 minutos.

A sua identidade, bem como os seus dados aqui descritos são confidenciais e serão preservados. Informo que esta pesquisa se trata de uma atividade voluntária, onde você poderá desistir a qualquer momento, informando ao pesquisador, sem prejuízo para ambas as partes.

O resultado desta pesquisa poderá contribuir para futuras melhorias dentro da companhia. Assim, mais uma vez, peço a sua colaboração.

Agradeço antecipadamente sua gentileza e atenção.

Anderson Magalhães Lula  
Administrador Pleno  
Petrobras  
Mestrando em Administração – UFPE/CCSA

## 2. Questionário GI-5

Responda as seguintes afirmativas pensando “com que frequência você”.

Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 1- NUNCA
- 2- RARAMENTE
- 3- ÀS VEZES
- 4- FREQUENTEMENTE
- 5- SEMPRE

1. Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional.
2. Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações.
3. Faz com que os outros saibam que você é valioso para a organização.
4. Deixa as pessoas cientes de suas realizações, suas conquistas.
5. Cumprimenta seus colegas para que o vejam como uma pessoa amável.
6. Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa amigável.
7. Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que o vejam como uma pessoa agradável.
8. Faz favores pessoais para os seus colegas para lhes mostrar que é uma pessoa amigável.
9. Fica no trabalho até tarde para que as pessoas percebam que você está "trabalhando duro".
10. Tenta parecer ocupado, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar.
11. Chega cedo ao trabalho para parecer dedicado.
12. Vem ao trabalho à noite ou nos fins de semana para mostrar que é dedicado.
13. Intimida seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa.
14. Deixa os outros saberem que você pode tornar as coisas difíceis para eles se eles o pressionarem muito.
15. Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu.
16. Lida com firmeza ou agressividade com colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.
17. Usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.
18. Age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com que as pessoas o ajudem.
19. Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área.
20. Finge que não compreende algo para obter a ajuda de alguém.
21. Age como se precisasse de auxílio para que as pessoas o ajudem.
22. Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.

### 3. Questionário

1. Classifique, em ordem de importância, como você prefere ser visto dentro da Petrobras:

Para esta questão, você só poderá assinalar um número por coluna. Assim, apenas uma opção será exatamente como você quer ser visto. As demais seguirão a ordem de como você prefere ser visto na empresa, conforme a ordem a seguir:

5 - Exatamente como procuro ser visto

4 -

3 -

2 -

1 - O contrário de como pretendo ser visto

	1	2	3	4	5
Como alguém que procura ter a colaboração dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como alguém a quem os outros devem temer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como alguém devotado à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como alguém que é competente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como alguém simpático e querido pelos demais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Com que frequência você demonstra afeto dentro da empresa:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha a frequência:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





## 6. Questionário – Variáveis Sociodemográficas

Suas informações pessoais serão mantidas em sigilo.

1. Sexo:

Masculino  Feminino

2. Data de Nascimento:

Inserir somente números      DD      MM      AAAA  
 /  /

3. Estado Civil:

Solteiro       Viúvo  
 Casado       União Informal

Desquitado

4. Número de Filhos

01  05  09  
 02  06  10  
 03  07  acima de 10  
 04  08  Não possuo filhos

5. Unidade da Federação em que nasceu:

<input type="checkbox"/> Acre	<input type="checkbox"/> Mato Grosso	<input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul
<input type="checkbox"/> Alagoas	<input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul	<input type="checkbox"/> Rondônia
<input type="checkbox"/> Amapá	<input type="checkbox"/> Minas Gerais	<input type="checkbox"/> Roraima
<input type="checkbox"/> Amazonas	<input type="checkbox"/> Pará	<input type="checkbox"/> Santa Catarina
<input type="checkbox"/> Bahia	<input type="checkbox"/> Paraíba	<input type="checkbox"/> São paulo
<input type="checkbox"/> Ceará	<input type="checkbox"/> Paraná	<input type="checkbox"/> Sergipe
<input type="checkbox"/> Distrito Federal	<input type="checkbox"/> Pernambuco	<input type="checkbox"/> Tocantins
<input type="checkbox"/> Espírito Santo	<input type="checkbox"/> Piauí	<input type="checkbox"/> Nascido em outro país
<input type="checkbox"/> Goiás	<input type="checkbox"/> Rio de Janeiro	
<input type="checkbox"/> Maranhão	<input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte	

6. Unidade da Federação em que trabalha atualmente:

<input type="checkbox"/> Acre	<input type="checkbox"/> Mato Grosso	<input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul
<input type="checkbox"/> Alagoas	<input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul	<input type="checkbox"/> Rondônia
<input type="checkbox"/> Amapá	<input type="checkbox"/> Minas Gerais	<input type="checkbox"/> Roraima
<input type="checkbox"/> Amazonas	<input type="checkbox"/> Pará	<input type="checkbox"/> Santa Catarina
<input type="checkbox"/> Bahia	<input type="checkbox"/> Paraíba	<input type="checkbox"/> São paulo
<input type="checkbox"/> Ceará	<input type="checkbox"/> Paraná	<input type="checkbox"/> Sergipe

- Distrito Federal     Pernambuco     Tocantins  
 Espírito Santo     Piauí     Trabalho em outro país  
 Goiás     Rio de Janeiro  
 Maranhão     Rio Grande do Norte

## 7. Religião:

- Católica     Seicho-No-Ie  
 Protestante/Evangélica     Mulçumano  
 Espirita     Candomblé/Ubanda  
 Budista     Judaísmo  
 Mórmons/Messiânica/espiritualista     Ateu/Agnóstico

Outro (especifique)

## 8. Cor ou Raça:

- Amarela     Parda  
 Branca     Preta  
 Indígena

## 9. Faixa de Renda Pessoal Mensal:

- Até R\$2.000,00     De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00  
 De R\$2.000,01 a R\$ 4.000,00     De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00  
 De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00     De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00  
 De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00     De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00  
 De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00     Acima de R\$ 20.000,00  
 De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00

## 10. Faixa de Renda Familiar Mensal:

- Até R\$2.000,00     De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00  
 De R\$2.000,01 a R\$ 4.000,00     De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00  
 De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00     De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00  
 De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00     De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00  
 De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00     Acima de R\$ 20.000,00  
 De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00

## 11. Maior nível de instrução obtido:

- Alfabetizado     Nível Superior Incompleto  
 Nível Fundamental Incompleto     Nível Superior Completo

- Nível Fundamental Completo (antiga 8ª Série)
  Especialização  
 Nível Médio Incompleto
  Mestrado  
 Nível Médio Completo
  Doutorado  
 Técnico de nível médio

12. Qual o curso Superior que você completou? (O mais importante para você)

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> 00 - Nenhum                               | <input type="checkbox"/> 22 - Eng. Cartográfica             | <input type="checkbox"/> 44 - Medicina                                 |
| <input type="checkbox"/> 01 - Administração de Empresas            | <input type="checkbox"/> 23 - Eng. Civil                    | <input type="checkbox"/> 45 - Música                                   |
| <input type="checkbox"/> 02 - Agronomia                            | <input type="checkbox"/> 24 - Eng. de Minas                 | <input type="checkbox"/> 46 - Nutrição                                 |
| <input type="checkbox"/> 03 - Arquitetura                          | <input type="checkbox"/> 25 - Eng. de Pesca                 | <input type="checkbox"/> 47 - Odontologia                              |
| <input type="checkbox"/> 04 - Artes Cênicas                        | <input type="checkbox"/> 26 - Eng. de Produção              | <input type="checkbox"/> 48 - Pedagogia                                |
| <input type="checkbox"/> 05 - Biblioteconomia                      | <input type="checkbox"/> 27 - Eng. Elétrica - Eletrônica    | <input type="checkbox"/> 49 - Programação Visual                       |
| <input type="checkbox"/> 06 - Ciências Biológicas                  | <input type="checkbox"/> 28 - Eng. Elétrica - Eletrotécnica | <input type="checkbox"/> 50 - Psicologia                               |
| <input type="checkbox"/> 07 - Ciências Biomédicas                  | <input type="checkbox"/> 29 - Eng. Florestal                | <input type="checkbox"/> 51 - Publicidade/Propaganda                   |
| <input type="checkbox"/> 08 - Ciências Contábeis                   | <input type="checkbox"/> 30 - Eng. Mecânica                 | <input type="checkbox"/> 52 - Química                                  |
| <input type="checkbox"/> 09 - Ciência da Computação                | <input type="checkbox"/> 31 - Eng. Química                  | <input type="checkbox"/> 53 - Química Industrial                       |
| <input type="checkbox"/> 10 - Ciências Econômicas                  | <input type="checkbox"/> 32 - Estatística                   | <input type="checkbox"/> 54 - Relações Públicas                        |
| <input type="checkbox"/> 11 - Ciências Sociais                     | <input type="checkbox"/> 33 - Farmácia                      | <input type="checkbox"/> 55 - Secretariado                             |
| <input type="checkbox"/> 12 - Com. Social/Jornalismo               | <input type="checkbox"/> 34 - Filosofia                     | <input type="checkbox"/> 56 - Serviço Social                           |
| <input type="checkbox"/> 13 - Com. Social/Pub. & Propaganda        | <input type="checkbox"/> 35 - Física                        | <input type="checkbox"/> 57 - Terapia Ocupacional                      |
| <input type="checkbox"/> 14 - Com. Social/Radialismo               | <input type="checkbox"/> 36 - Fisioterapia                  | <input type="checkbox"/> 58 - Turismo                                  |
| <input type="checkbox"/> 15 - Desenho Industrial                   | <input type="checkbox"/> 37 - Fonoaudiologia                | <input type="checkbox"/> 59 - Veterinária                              |
| <input type="checkbox"/> 16 - Direito                              | <input type="checkbox"/> 38 - Geografia                     | <input type="checkbox"/> 60 - Zootecnia                                |
| <input type="checkbox"/> 17 - Educação Artística/Artes Cênicas     | <input type="checkbox"/> 39 - Geologia                      | <input type="checkbox"/> 61 - Curso Sequencial                         |
| <input type="checkbox"/> 18 - Educação Artística / Artes Plásticas | <input type="checkbox"/> 40 - História                      | <input type="checkbox"/> 62 - Curso Superior de Tecnologia (Tecnólogo) |
| <input type="checkbox"/> 19 - Educação Física                      | <input type="checkbox"/> 41 - Hotelaria                     | <input type="checkbox"/> 63 - OUTRO                                    |
| <input type="checkbox"/> 20 - Enfermagem e Obstetrícia             | <input type="checkbox"/> 42 - Letras                        |  |
| <input type="checkbox"/> 21 - Eng. Agrônoma                        | <input type="checkbox"/> 43 - Matemática                    |  |

Outro (especifique)

13. Área que atualmente trabalha na Petrobras:

- Financeira  
 Exploração e Produção  
 Abastecimento  
 Gás e Energia  
 Internacional  
 Serviços

Corporativa

14. Área que já atuou na Petrobras (não assinalar a atual)

- Financeira
- Exploração e Produção
- Abastecimento
- Gás e Energia
- Internacional
- Serviços
- Corporativa
- Não atuei em outra área da companhia

15. Há quanto tempo você trabalha na Petrobras?

- Até 11 meses  22 a 24 anos
- 1 a 3 anos  25 a 27 anos
- 4 a 6 anos  28 a 30 anos
- 7 a 9 anos  de 31 a 33 anos
- 10 a 12 anos  de 34 a 36 anos
- 13 a 15 anos  de 37 a 39 anos
- 16 a 18 anos  40 anos ou mais
- 19 a 21 anos

16. Já trabalhou em alguma subsidiária da Petrobras?

Ex.: Refap, Petroquisa, Refinaria Abreu e Lima, Transpetro, Br Distribuidora e etc.

Sim  Não

17. Em qual subsidiária você já trabalhou?

- Gaspetro
- Liquigás
- BR Distribuidora
- Petrobras Biocombustíveis
- Petroquisa
- Refap
- Refinaria Abreu e Lima
- Transpetro

18. Qual o seu vínculo com a Petrobras:

Próprio  Contratado

19. Possui função gratificada?

Ex.: Gerência, Coordenação, Consultoria e etc.

Sim  Não

20. Nível do cargo, quando foi admitido na Petrobras:

Fundamental  Médio  Superior

21. No último processo de avanço de nível você foi contemplado?

Sim  Não

22. Já passou mais de 2 anos sem ser contemplado com avanço de nível completo (1 nível)?

Sim  Não

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTUDO 2

### 1. Instruções Gerais

Prezado(a),

Sou Anderson Magalhães Lula, aluno do Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Estou desenvolvendo para este programa uma pesquisa na área de comportamento organizacional, sob orientação do Prof. Dr. Ricardo Mendonça e para isso preciso da sua colaboração no preenchimento do questionário.

O tempo previsto para preenchimento é de 13 a 20 minutos.

**IMPORTANTE:** Para participar da pesquisa, você deve ter algum emprego formal. Não possuindo, os seus dados não serão computados.

A sua identidade, bem como os seus dados aqui descritos são confidenciais e serão preservados. Informo que esta pesquisa se trata de uma atividade voluntária, onde você poderá desistir a qualquer momento, informando ao pesquisador, sem prejuízo para ambas as partes.

Lembro que no questionário não existe resposta certa ou errada, o que importa é aquilo que você percebe nas relações de trabalho.

Agradeço antecipadamente sua gentileza e atenção.

Anderson Magalhães Lula  
Mestrando em Administração – UFPE/CCSA  
anderson.lula@gmail.com

1. Você está atualmente empregado?

Sim

Não

## 2. Questionário GI-5

Responda as seguintes afirmativas pensando “com que frequência você”.

Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 1- NUNCA
- 2- RARAMENTE
- 3- ÀS VEZES
- 4- FREQUENTEMENTE
- 5- SEMPRE

1. Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Faz com que os outros saibam que você é valioso para a organização.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Deixa as pessoas cientes de suas realizações, suas conquistas.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Cumprimenta seus colegas para que o vejam como uma pessoa amável.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa amigável.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que o vejam como uma pessoa agradável.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Faz favores pessoais para os seus colegas para lhes mostrar que é uma pessoa amigável.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Fica no trabalho até tarde para que as pessoas percebam que você está "trabalhando duro".

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Tenta parecer ocupado, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Chega cedo ao trabalho para parecer dedicado.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Vem ao trabalho à noite ou nos fins de semana para mostrar que é dedicado.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Intimida seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Deixa os outros saberem que você pode tornar as coisas difíceis para eles se eles o pressionarem muito.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Lida com firmeza ou agressividade com colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com que as pessoas o ajudem.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Finge que não compreende algo para obter a ajuda de alguém.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Age como se precisasse de auxílio para que as pessoas o ajudem.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha frequência:	a <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Questionário – Objetivos de GI e Demonstração de afeto

1. Classifique, em ordem de importância, como você prefere ser visto dentro da sua empresa:

- 1 - Sem importância
- 2 - Indiferente
- 3 - Pouco importante
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

	1 - Sem importância	2 - Indiferente	3 - Pouco importante	4 - Importante	5 - Muito importante
Como alguém que procura ter a colaboração dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como alguém a quem os outros devem temer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como alguém devotado à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 - Sem importância	2 - Indiferente	3 - Pouco importante	4 - Importante	5 - Muito importante
Como alguém que é competente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como alguém simpático e querido pelos demais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Com que frequência você expressa carinho pelos colegas ou superiores dentro da empresa:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Escolha a frequência:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Escala de Civismo nas Organizações

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da organização onde trabalham. Raramente as pessoas apresentam todos esses comportamentos, portanto leia com atenção cada frase e informe a frequência com que você faz estes comportamentos, atualmente.

Circule o número, à direita de cada afirmação, que melhor indique a frequência em que ocorrem as situações descritas. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 1- NUNCA
- 2- RARAMENTE
- 3- ÀS VEZES
- 4- FREQUENTEMENTE
- 5- SEMPRE

1. Dou sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho nesta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

2. Apresento novas idéias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

3. Quando alguém de fora fala mal desta organização, eu procuro defendê-la.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

4. Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

5. Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

6. Utilizo de forma adequada os equipamentos da organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

7. Evito desperdiçar material desta organização quando realizo minhas tarefas.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

8. Sugiro formas mais eficientes de realizar as tarefas.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

9. Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

10. Procuo freqüentar cursos de reciclagem profissional.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

11. Apresento sugestões sobre novos produtos ou serviços que melhorem o funcionamento da organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

13. Oriento um colega menos experiente no trabalho.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

14. Passo para meu chefe idéias novas sobre meu trabalho nesta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

15. Invento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho nesta organização

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

16. Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

17. Procuo conhecer os meus equipamentos de trabalho.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

18. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

19. Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

20. Quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

21. Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

22. Sugiro novos usos para equipamentos ociosos.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

23. Quando falo sobre esta organização, costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

24. Uso com cuidado os equipamentos desta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

25. Encaminho sugestões à administração para melhorar a estrutura da organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

26. Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

27. Dou informações boas sobre esta organização para as pessoas estranhas que me perguntam sobre ela.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

28. Informo sobre o papel desta organização na sociedade às pessoas em geral.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

29. Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

30. Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

31. Converso com amigos sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

32. Sugiro novas idéias para aumentar a produtividade.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

33. Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta organização.

Nunca       Raramente       Às vezes       Frequentemente       Sempre

34. Encaminho sugestões à administração para melhorar o gerenciamento da organização.



- |                                      |                                       |  |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 3 a 5 anos  | <input type="checkbox"/> 15 a 17 anos | <input type="checkbox"/> 27 a 29 anos    |
| <input type="checkbox"/> 6 a 8 anos  | <input type="checkbox"/> 18 a 20 anos | <input type="checkbox"/> 30 anos ou mais |
| <input type="checkbox"/> 9 a 11 anos | <input type="checkbox"/> 21 a 23 anos |  |

## 5. Número de Filhos

- |                             |                             |  |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 01 | <input type="checkbox"/> 05 | <input type="checkbox"/> 09                |
| <input type="checkbox"/> 02 | <input type="checkbox"/> 06 | <input type="checkbox"/> 10                |
| <input type="checkbox"/> 03 | <input type="checkbox"/> 07 | <input type="checkbox"/> acima de 10       |
| <input type="checkbox"/> 04 | <input type="checkbox"/> 08 | <input type="checkbox"/> Não possuo filhos |

## 6. Unidade da Federação em que nasceu:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Acre             | <input type="checkbox"/> Mato Grosso         | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul     |
| <input type="checkbox"/> Alagoas          | <input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul  | <input type="checkbox"/> Rondônia              |
| <input type="checkbox"/> Amapá            | <input type="checkbox"/> Minas Gerais        | <input type="checkbox"/> Roraima               |
| <input type="checkbox"/> Amazonas         | <input type="checkbox"/> Pará                | <input type="checkbox"/> Santa Catarina        |
| <input type="checkbox"/> Bahia            | <input type="checkbox"/> Paraíba             | <input type="checkbox"/> São paulo             |
| <input type="checkbox"/> Ceará            | <input type="checkbox"/> Paraná              | <input type="checkbox"/> Sergipe               |
| <input type="checkbox"/> Distrito Federal | <input type="checkbox"/> Pernambuco          | <input type="checkbox"/> Tocantins             |
| <input type="checkbox"/> Espírito Santo   | <input type="checkbox"/> Piauí               | <input type="checkbox"/> Nascido em outro país |
| <input type="checkbox"/> Goiás            | <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro      |  |
| <input type="checkbox"/> Maranhão         | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte |  |

## 7. Unidade da Federação em que trabalha atualmente:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Acre             | <input type="checkbox"/> Mato Grosso         | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul      |
| <input type="checkbox"/> Alagoas          | <input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul  | <input type="checkbox"/> Rondônia               |
| <input type="checkbox"/> Amapá            | <input type="checkbox"/> Minas Gerais        | <input type="checkbox"/> Roraima                |
| <input type="checkbox"/> Amazonas         | <input type="checkbox"/> Pará                | <input type="checkbox"/> Santa Catarina         |
| <input type="checkbox"/> Bahia            | <input type="checkbox"/> Paraíba             | <input type="checkbox"/> São paulo              |
| <input type="checkbox"/> Ceará            | <input type="checkbox"/> Paraná              | <input type="checkbox"/> Sergipe                |
| <input type="checkbox"/> Distrito Federal | <input type="checkbox"/> Pernambuco          | <input type="checkbox"/> Tocantins              |
| <input type="checkbox"/> Espírito Santo   | <input type="checkbox"/> Piauí               | <input type="checkbox"/> Trabalho em outro país |
| <input type="checkbox"/> Goiás            | <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro      |   |
| <input type="checkbox"/> Maranhão         | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte |   |

## 8. Religião:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Católica               | <input type="checkbox"/> Mulçumano        |
| <input type="checkbox"/> Protestante/Evangélica | <input type="checkbox"/> Candomblé/Ubanda |

- Espirita  
 Budista  
 Mórmons/Messiânica/espiritualista  
 Seicho-No-Ie

Outro (especifique)

9. Cor ou Raça:

- Amarela  
 Branca  
 Indígena

- Judaísmo  
 Ateu/Agnóstico  
 Nenhuma  
 Outra

- Parda  
 Preta

10. Faixa de Renda Pessoal Mensal:

- Até R\$2.000,00  
 De R\$2.000,01 a R\$ 4.000,00  
 De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00  
 De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00  
 De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00  
 De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00

- De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00  
 De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00  
 De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00  
 De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00  
 Acima de R\$ 20.000,00

11. Faixa de Renda Familiar Mensal:

- Até R\$2.000,00  
 De R\$2.000,01 a R\$ 4.000,00  
 De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00  
 De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00  
 De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00  
 De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00

- De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00  
 De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00  
 De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00  
 De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00  
 Acima de R\$ 20.000,00

12. Maior nível de instrução obtido:

- Alfabetizado  
 Nível Fundamental Incompleto  
 Nível Fundamental Completo (antiga 8ª Série)  
 Nível Médio Incompleto  
 Nível Médio Completo  
 Técnico de nível médio

- Nível Superior Incompleto  
 Nível Superior Completo  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado

13. Qual o curso Superior que você completou? (O mais importante para você)

- 00 - Nenhum       22 - Eng. Cartográfica       44 - Medicina

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> 01 - Administração de Empresas            | <input type="checkbox"/> 23 - Eng. Civil                    | <input type="checkbox"/> 45 – Música                                   |
| <input type="checkbox"/> 02 - Agronomia                            | <input type="checkbox"/> 24 - Eng. de Minas                 | <input type="checkbox"/> 46 – Nutrição                                 |
| <input type="checkbox"/> 03 - Arquitetura                          | <input type="checkbox"/> 25 - Eng. de Pesca                 | <input type="checkbox"/> 47 – Odontologia                              |
| <input type="checkbox"/> 04 - Artes Cênicas                        | <input type="checkbox"/> 26 - Eng. de Produção              | <input type="checkbox"/> 48 – Pedagogia                                |
| <input type="checkbox"/> 05 - Biblioteconomia                      | <input type="checkbox"/> 27 - Eng. Elétrica - Eletrônica    | <input type="checkbox"/> 49 – Programação Visual                       |
| <input type="checkbox"/> 06 - Ciências Biológicas                  | <input type="checkbox"/> 28 - Eng. Elétrica - Eletrotécnica | <input type="checkbox"/> 50 – Psicologia                               |
| <input type="checkbox"/> 07 - Ciências Biomédicas                  | <input type="checkbox"/> 29 - Eng. Florestal                | <input type="checkbox"/> 51- Publicidade/Propaganda                    |
| <input type="checkbox"/> 08 - Ciências Contábeis                   | <input type="checkbox"/> 30 - Eng. Mecânica                 | <input type="checkbox"/> 52 – Química                                  |
| <input type="checkbox"/> 09 - Ciência da Computação                | <input type="checkbox"/> 31 - Eng. Química                  | <input type="checkbox"/> 53 - Química Industrial                       |
| <input type="checkbox"/> 10 - Ciências Econômicas                  | <input type="checkbox"/> 32 - Estatística                   | <input type="checkbox"/> 54 - Relações Públicas                        |
| <input type="checkbox"/> 11 - Ciências Sociais                     | <input type="checkbox"/> 33 - Farmácia                      | <input type="checkbox"/> 55 – Secretariado                             |
| <input type="checkbox"/> 12 - Com. Social/Jornalismo               | <input type="checkbox"/> 34 - Filosofia                     | <input type="checkbox"/> 56 - Serviço Social                           |
| <input type="checkbox"/> 13 - Com. Social/Pub. & Propaganda        | <input type="checkbox"/> 35 - Física                        | <input type="checkbox"/> 57 - Terapia Ocupacional                      |
| <input type="checkbox"/> 14 - Com. Social/Radialismo               | <input type="checkbox"/> 36 - Fisioterapia                  | <input type="checkbox"/> 58 - Turismo                                  |
| <input type="checkbox"/> 15 - Desenho Industrial                   | <input type="checkbox"/> 37 - Fonoaudiologia                | <input type="checkbox"/> 59 - Veterinária                              |
| <input type="checkbox"/> 16 – Direito                              | <input type="checkbox"/> 38 - Geografia                     | <input type="checkbox"/> 60 – Zootecnia                                |
| <input type="checkbox"/> 17 - Educação Artística/Artes Cênicas     | <input type="checkbox"/> 39 - Geologia                      | <input type="checkbox"/> 61 – Curso Sequencial                         |
| <input type="checkbox"/> 18 - Educação Artística / Artes Plásticas | <input type="checkbox"/> 40 - História                      | <input type="checkbox"/> 62 - Curso Superior de Tecnologia (Tecnólogo) |
| <input type="checkbox"/> 19 - Educação Física                      | <input type="checkbox"/> 41 - Hotelaria                     | <input type="checkbox"/> 63 - OUTRO                                    |
| <input type="checkbox"/> 20 - Enfermagem e Obstetrícia             | <input type="checkbox"/> 42 - Letras                        |  |
| <input type="checkbox"/> 21 - Eng. Agrônoma                        | <input type="checkbox"/> 43 – Matemática                    |  |
| Outro (especifique) <input type="text"/>                           |   |  |

14. Exerce algum cargo de chefia dentro da empresa?

- Sim  Não

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO TIPI-Br

### Instrumento de Pesquisa [Ten Item Psychometric Instrument] em português do Brasil

Abaixo estão listadas uma série de características com as quais você pode ou não se identificar. Por gentileza preencha os espaços em branco para cada item com um valor que indique o quanto você concorda ou discorda com um determinado item. Pense nas duas características como um todo, mesmo que uma se aplique mais a você que outra.

Use a notação abaixo para preencher as lacunas:

- 1 – Discordo Fortemente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 – Discordo um pouco
- 4 – Nem Discordo nem Concordo
- 5 – Concordo um Pouco
- 6 – Concordo Moderadamente
- 7 – Concordo Fortemente

Eu me vejo como uma pessoa:

- 1. \_\_\_\_\_ Extrovertida, Entusiástica
- 2. \_\_\_\_\_ Crítica, Irascível
- 3. \_\_\_\_\_ Confiável, Auto-Disciplinada
- 4. \_\_\_\_\_ Ansiosa, Facilmente Perturbável
- 5. \_\_\_\_\_ Aberta a novas experiência, Complexa
- 6. \_\_\_\_\_ Reservada, Quieta
- 7. \_\_\_\_\_ Simpática, Calorosa
- 8. \_\_\_\_\_ Desorganizada, Descuidada
- 9. \_\_\_\_\_ Calma, Emocionalmente Equilibrada
- 10. \_\_\_\_\_ Convencional, Pouco Criativa

Nota:

Pontuação da escala TIPI (“R” representa pontuação reversa ):

Extroversão: 1, 6R  
 Socialização: 2R, 7  
 Conscienciosidade: 3, 8R  
 Estabilidade: 4R,9  
 Abertura: 5, 10R

## **ANEXO A – ESCALA DE BOLINO E TURNLEY (1999) DE GI NAS ORGANIZAÇÕES**

Self-promotion (Mean = 2.95, SD = .72, Alpha = .78)

SPROM1: Talk proudly about your experience or education.

SPROM2: Make people aware of your talents or qualifications.

SPROM3: Let others know that you are valuable to the organization.

SPROM5: Make people aware of your accomplishments.

Ingratiation (Mean = 2.95, SD = .95, Alpha = .83)

INGRT1: Compliment your colleagues so they will see you as likeable.

INGRT2: Take an interest in your colleagues' personal lives to show them that you are friendly.

INGRT3: Praise your colleagues for their accomplishments so they will consider you a nice person.

INGRT5: Do personal favors for your colleagues to show them that you are friendly.

Exemplification (Mean = 2.29, SD = .86, Alpha = .75)

EXEMP2: Stay at work late so people will know you are hard working.

EXEMP3: Try to appear busy, even at times when things are slower.

EXEMP4: Arrive at work early to look dedicated.

EXEMP5: Come to the office at night or on weekends to show that you are dedicated.

Intimidation (Mean = 1.91, SD = .75, Alpha = .86)

INTIM1: Be intimidating with coworkers when it will help you get your job done.

INTIM2: Let others know that you can make things difficult for them if they push you too far.

INTIM3: Deal forcefully with colleagues when they hamper your ability to get your job done.

INTIM4: Deal strongly or aggressively with coworkers who interfere in your business.

INTIM5: Use intimidation to get colleagues to behave appropriately.

Supplication (Mean = 1.62, SD = .68, Alpha = .88)

SUPP1: Act like you know less than you do so people will help you out.

SUPP2: Try to gain assistance or sympathy from people by appearing needy in some area.

SUPP3: Pretend not to understand something to gain someone's help.

SUPP4: Act like you need assistance so people will help you out.

SUPP5: Pretend to know less than you do so you can avoid an unpleasant assignment.

## **ANEXO B – TRADUÇÕES DA ESCALA DE BOLINO E TURNLEY**

### **Tradução 1**

#### **QUESTIONARIO**

Fale orgulhosamente sobre a sua experiência ou educação  
Conscientize as pessoas a respeito dos seus talentos ou qualificações  
Permita que os outros saibam que você é valioso à empresa  
Conscientize as pessoas a respeito das suas conquistas

Elogie seus colegas para que o vejam como uma pessoa agradável  
Crie um interesse pela vida pessoal dos seus colegas para que saibam que você é simpático  
Elogie seus colegas pelas suas conquistas para que o considere uma pessoa agradável  
Faça favores pessoais para os seus colegas para que saibam que você é simpático.

Permaneça no trabalho até tarde para que as pessoas saibam que você é dedicado ao trabalho  
Tente aparentar-se ocupado, mesmo em tempos quando as coisas andam devagar.  
Chegue ao trabalho à noite ou nos finais de semana para mostrar que você é empenhado.  
Chegue ao trabalho à noite ou nos finais de semana para mostrar que e dedicado.

Seja objetivo com seus colegas de trabalho quando isto te ajudara a concluir o trabalho.  
Permita que os outros saibam que você pode tornar as coisas mais difíceis para eles caso o pressionem demais.  
Lide bruscamente com seus colegas quando dificultam a sua habilidade de concluir o trabalho.  
Use da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.

Haja como se soubesse menos do que realmente sabe para que as pessoas tentem ajudá-lo  
Tente conquistar a assistência ou pena das pessoas aparentando estar inseguro em alguma área  
Finja não compreender algo para conquistar a ajuda de alguém  
Haja como quem precisa de assistência para que as pessoas lhe ajudem.  
Finja conhecer menos do que realmente conhece para evitar uma tarefa desagradável.

## Tradução 2

### Questionário

Fala com orgulho sobre a sua experiência ou sua formação.  
Deixa as pessoas conscientes de seus talentos e qualificações.  
Deixa os outros perceberem que você é valioso para a organização.  
Faz com que as pessoas saibam de suas realizações, seus feitos.

Elogia seus colegas para que eles o vejam como uma pessoa amável.  
Mostra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que você é uma pessoa amigável.  
Elogia seus colegas por suas realizações assim eles vão considerá-lo uma pessoa agradável.  
Faz favores pessoais para os seus colegas para lhes mostrar que você é uma pessoa amigável.

Fica no trabalho até tarde para que as pessoas saibam que você está trabalhando duro.  
Tenta parecer ocupado, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais lentas.  
Chega cedo ao trabalho para parecer dedicado.  
Vem ao escritório à noite ou nos fins de semana para mostrar que você é dedicado.

Intimida seus colegas de trabalho se isso for ajudar na realização de uma tarefa.  
Deixa os outros saberem que você pode tornar as coisas difíceis para eles se te pressionarem muito.  
Trata com rigidez seus colegas quando eles dificultarem a conclusão de um trabalho seu.  
Trata duramente ou até de forma agressiva os colegas de trabalho que interferem em seus negócios.  
Intimida seus colegas para que eles se comportem adequadamente.

Age como se soubesse menos do que você realmente sabe para fazer com que as pessoas o ajudem.  
Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que você tem necessidade de ajuda em alguma área.  
Finge não entender de algumas coisas e as pessoas irão te ajudar.  
Aja como se você precisasse de assistência para que as pessoas vão ajudá-lo.  
Finge que você sabe menos do que realmente sabe e assim você evitará tarefas desagradáveis.

Prof. Alexandre Falcão.

## Tradução 3

### Questionário

Fale com muito orgulho sobre sua experiência ou estudos.  
Informe as pessoas sobre seus talentos e qualificações.  
Deixe com que as pessoas saibam que você é importante para a empresa.  
Informe as pessoas das suas conquistas.

Cumprimente seus colegas para que eles o tenham como uma pessoa agradável.  
Mostre interesse na vida pessoal de seus colegas para demonstrar seu lado amigável.  
Elogie seus colegas por suas conquistas e eles o terão como uma pessoa boa.  
Auxilie seus colegas em situações pessoais para mostrar seu carisma.

Fique até mais tarde no trabalho para que as pessoas o vejam como trabalhador.  
Tente parecer ocupado, mesmo em tempos de calma.  
Chegue no trabalho cedo para parecer dedicado.  
Apareça no escritório a noite ou durante finais de semana para mostrar sua dedicação.

Seja intimidador de seus colegas se isso fará com que o seu trabalho seja realizado com sucesso.  
Deixe com que os outros saibam que você pode tornar as coisas mais difíceis para eles se eles não o ajudarem.  
Tenha punho forte ao tratar seus colegas quando estes dificultem a conclusão de um trabalho seu.  
Lide com firmeza ou agressividade com colegas de trabalho que interferem em seus negócios.  
Utilize-se de sua intimidação para que seus colegas se comportem apropriadamente.

Aparente saber menos do que realmente sabe pois assim as pessoas o ajudarão.  
Tente conseguir assistência ou empatia das pessoas parecendo necessitado em alguma área.  
Aparente não compreender algo para receber ajuda de alguém.  
Aparente precisar de auxílio, assim pessoas te ajudarão.  
Aparente saber menos do que você realmente sabe para evitar uma tarefa indesejada.

## ANEXO C – BACK-TRANSLATION

I pride about my experience or educational background  
 I Let people aware of my talents or qualifications  
 I allow others to know that I am valuable to the organization  
 I make people aware of my accomplishments, my deeds

I compliment my colleagues to see me as a kind person  
 Show interest in the personal lives of my colleagues to show them I'm a friendly person  
 Praise my colleagues for their accomplishments to see me as a nice person.  
 I do personal favors for my colleagues to show them that I am a friendly person.

I'm at work until late to let people know that I'm working hard.  
 I try to seem busy even at times when things are slower.  
 I arrive at work early to seem dedicated.  
 I come to work at night or on weekends to show I'm dedicated.

Intimidate my coworkers if this is to help perform a task.  
 Let others know that I can make things difficult for them if they push me a lot.  
 I treat my colleagues with hardness when they difficult the completion of my work.  
 I deal firmly or aggression with coworkers who interfere in my work.  
 Use intimidation to get colleagues to behave appropriately.

Act like I know less than i really know to that people help me out.  
 I try to gain support or sympathy from people indicating that I have need help in some area.  
 I pretend not to understand something to gain the help of someone.  
 I Act like I need assistance so people help me out  
 I Pretend to know less than I really know to avoid an unpleasant task.