

**Gerenciamento de Impressões na Universidade Federal de Pernambuco:  
uma aplicação da escala GI-5.**

**Autoras:**

Leidijane da Silva Dias. Mestrado Profissional em Administração - Universidade Federal de Pernambuco (leidijane.dias@gmail.com).

Kaline Maria Tenório Salviano. Mestrado Profissional em Administração - Universidade Federal de Pernambuco (kalinesalviano@gmail.com).

## 1. Introdução

Em meio as relações sociais, as interações entre os indivíduos exigem controle do ambiente, a fim de transmitirem informações, sejam elas verbais ou não-verbais, que estejam de acordo com as expectativas do grupo ao qual está inserido. Percebe-se, portanto, uma atuação consciente ou inconsciente do gerenciamento das impressões que o indivíduo deseja causar.

Na década de 80, a temática sobre Gerenciamento de Impressões (GI) se ampliou e diversos autores trataram do tema, não só no âmbito das relações do indivíduo, mas também dentro dos grupos e das organizações. Para Mendonça (2003, p. 62), o GI “é entendido como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como outros o veem, ou seja, a impressão ou a imagem que desenvolvem a seu respeito”.

No Brasil, diversas pesquisas foram realizadas, sendo algumas delas destinadas a avaliar o GI, por meio da utilização de escalas com o objetivo de medir a sua influência na atuação dos funcionários dentro da organização. Nesse cenário, a escala GI-5 traduzida e validada por Lula (2011), baseada na escala de Bolino e Turnley (1999), considerou as cinco estratégias mais utilizadas por teóricos, a saber: Autopromoção, Insinuação, Exemplificação, Intimidação e Suplicação.

O contexto atual das relações sociais em Universidades Federais não é diferente de outras organizações, cujos indivíduos utilizam estratégias em suas relações diárias, com intuito de apresentar um modelo comportamental socialmente aprovado, de modo a atingir os seus objetivos. Diante disso, gerenciar impressões na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), se torna relevante, visto que estratégias utilizadas pelos seus colaboradores, poderão refletir na imagem institucional e no cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

A missão da UFPE tem como propósito promover o desenvolvimento de pessoas, por meio da construção de conhecimentos, prezando por princípios éticos, socioambientais e culturais. No GI, estratégias como autopromoção e exemplificação concedem ao indivíduo, por exemplo, a imagem de competência, respeito e ética, os quais poderão influenciar no cumprimento da missão da instituição. Dessa forma, o objetivo do artigo proposto é *avaliar os comportamentos apresentados pelos servidores Técnico-administrativos em Educação de níveis D e E, da Universidade Federal de Pernambuco, sob a ótica do Gerenciamento de Impressões e sua relação com as estratégias de GI nas organizações.*

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Gerenciamento de Impressões

Para tratar da temática GI se faz necessário apresentar os pressupostos para compreender este fenômeno. Salientam-se, portanto, dois tópicos inter-relacionados, ou seja, as representações geradas a partir da interação social.

Discorrendo sobre o fenômeno da interação social, Lula (2011) destaca vários autores que tratam da temática, dentre eles, o pensamento de Habermans, cuja interação entre dois sujeitos seria mediada pela comunicação; e, Moscovici (2007, p. 40), pois “todas as interações humanas, sejam elas entre duas pessoas ou entre dois grupos, pressupõem representações”, o

qual aponta o papel das representações sociais como promotor de mudança de comportamento do indivíduo inserido em um grupo, a partir das ações e comunicações com o outro.

As contribuições de Piaget e Vygotsky também são apresentadas. De acordo com Banks-Leite (1993) as interações sociais na perspectiva Piagetiana por si só não são responsáveis pelos avanços, mas as estruturações que essas situações de interação podem resultar, uma vez que apresentam um caráter tanto construtivo quanto constitutivo (LULA, 2011). No estudo de Lula (2011), ao formular a teoria sócio-interacionista, Vygotsky toma a interação como mola propulsora da aprendizagem por intermédio da linguagem e ação.

Ao mesmo tempo, ressalta-se o pensamento de Rogoff ao apresentar o conceito de “*apropriação participatória*” que:

[...]se refere a como indivíduos mudam através de seu envolvimento em uma ou outra atividade. [...] é o processo pessoal pelo qual, através do compromisso em uma atividade, os indivíduos mudam e controlam uma situação posterior de maneiras preparadas pela própria participação na situação prévia. (ROGOFF, p.126)

Na apropriação participatória, o indivíduo modifica seu comportamento estabelecendo conexões, a partir da relação com o grupo, no processo de comunicação, além de criar relações conforme seu interesse (MELLO; TEIXEIRA, 2012). Nesse contexto, delinea-se a temática Gerenciamento de Impressões.

O interesse sobre o entendimento do GI vem crescendo entre os pesquisadores, pois trata-se de uma proposta abordada por diferentes áreas, como a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, as Ciências Administrativas, entretanto, há uma carência de uma visão geral sobre o tema proposto, pois cada área apresenta sua visão particularizada.

### **2.1.1 Desenvolvimento dos estudos de GI**

Os estudos seminais sobre GI surgiram a partir da perspectiva do interacionismo simbólico, por meio dos trabalhos de Charles H. Cooley, cujas ideias foram estendidas no campo da psicologia social por George H. Mead, propondo que “é por meio da interação e do desenvolvimento de significados compartilhados (simbologia) que os indivíduos se conduzem no mundo social” (LULA, 2011, p. 28).

No âmbito da sociologia, o GI tem suas raízes nos escritos de Erving Goffman, já na psicologia social o representante foi Edward Jones, ambos realizaram pesquisas sobre auto-apresentação, no entanto com abordagens distintas; enquanto Goffman realizava observações antropológicas de campo, Jones fazia experimentos laboratoriais para investigar os fatores que afetam a auto-apresentação (MENDONÇA, 2003).

Goffman contribuiu para fundar as bases para as pesquisas sobre GI e a partir da abordagem teatral, que apesar de criticada, trouxe a interpretação da interação social como modo de influenciar as impressões causadas nas pessoas. Jones, cujo enfoque é o da psicologia social, enfatiza o indivíduo e sua percepção sobre a situação, logo, o GI está relacionado com a forma como as pessoas consideram que são percebidas pelos outros para adequar a imagem emitida à expectativa esperada pelos outros (LULA, 2011).

Partindo do âmbito individual e seguindo para o organizacional sobre os estudos relacionados à teoria do GI e suas associações, destaca-se a obra de Gardner e Martinko (1988) *apud* Mendonça (2003, p. 73) que apresenta uma visão compartilhada com os achados de Goffman, no qual “descrevem os empregados como atores em um palco organizacional,

conscientemente desenvolvendo atividades de gerenciamento de impressões e selecionando imagens específicas dentro da estrutura da organização”. Sendo assim, o indivíduo em interação social toma a organização como um palco, em que são atores que desempenham diferentes papéis.

Autores como Robert A. Giacalone e Paul Rosenfeld (1991) são destacados por Mendonça (2003) por organizarem um livro cujos autores trataram da temática sobre GI e suas associações nas organizações, os quais abordam o GI em relação a avaliação de desempenho, o processo de negociação, a entrevista de desligamento, o conflito organizacional, a gestão da imagem, dentre outros.

Estes estudos contribuíram para modelar o escopo teórico sobre o tema apresentado. Para melhor compreensão vale destacar os conceitos sobre GI apresentados por diferentes autores.

### 2.1.2 Conceitos de GI

Ao longo das décadas, os conceitos de GI vêm se delineando dentre diversos autores de variadas disciplinas, ao passo que é crescente o interesse de tais pesquisadores no entendimento desse processo, que se desenvolve, fundamentalmente, nas interações sociais, as quais os indivíduos, de alguma maneira, buscam “administrar o ambiente, o seu modo de vestir e até seus gestos, no sentido de corresponder às impressões que estão tentando criar ou à imagem que estão tentando projetar” (MENDOÇA, 2003, p. 58).

No quadro 1, apresentam-se os principais conceitos de GI, desde a sua origem com Erving Goffman, na sociologia, por meio da “metáfora teatral” até o conceito elaborado por Oliveira, Kilimnik e Fornaciari (2012, p. 12), que inserem o controle, por meio do discurso verbal e não verbal.

**Quadro 1** – Evolução do conceito de Gerenciamento de Impressões (Continua)

Autor (Ano)	Conceito
Goffman (1959)	Define performance como “[...] toda a atividade de um dado participante numa dada ocasião, que serve para influenciar de alguma forma um dos outros participantes”
Schlenker (1980)	“[...] é a tentativa consciente ou inconsciente de controlar as imagens, as quais são projetadas em interações sociais reais ou imaginárias”
Jones e Pittman (1982)	Definem a auto-apresentação como “aqueles aspectos do comportamento, afetados por motivos de aumento de poder, desenhados para trazer à tona ou formar as atribuições de outros sobre as disposições do ator”
Deaux e Wrightsman (1988)	“[...] o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada”
Rosenfeld (1997) <i>apud</i> Mendonça (2003)	“se refere às muitas maneiras por meio das quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação a seus comportamentos, motivações, moralidade e atributos pessoais, tais como confiança, inteligência e potencial futuro”

Fonte: MENDONÇA(2003); HALLAK; CARVALHO (2011), OLIVEIRA; KILIMNIK; FORNACIARI (2012), LULA (2011), adaptado pelas autoras.

**Quadro 1** – Evolução do conceito de Gerenciamento de Impressões (Conclusão)

Autor (Ano)	Conceito
Hooghiemstra (2000)	“a auto-apresentação ou gerenciamento de impressões, é um campo de estudo dentro da Psicologia, que é interessado no estudo de como os indivíduos apresentam a si mesmos para os outros no sentido de serem percebidos favoravelmente por eles”
Carvalho e Grisci (2002)	“[...] as várias maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais, visando atingir um determinado objetivo”
Mendonça (2003), p. 62	“[...] todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como outros o veem, ou seja, a impressão ou a imagem que desenvolvem a seu respeito”
Lula (2011, p. 14)	“[...] os atores procuram afetar a interpretação dos outros sobre as suas ações”.
Oliveira, Kilimnik e Fornaciari (2012, p. 12)	“[...] é a tentativa, dos indivíduos, de influenciarem ou controlarem as imagens que os outros constroem deles, por meio do discurso verbal e não verbal [...]”

Fonte: MENDONÇA(2003); HALLAK; CARVALHO (2011), OLIVEIRA; KILIMNIK; FORNACIARI (2012), LULA (2011), adaptado pelas autoras.

Apesar das especificidades existentes em cada conceituação, um fator convergente e relevante, nas definições de GI, está relacionado ao fato dos comportamentos buscarem um propósito. Na ótica de Mendonça (2003, p. 62), “o gerenciamento de impressões é visto como um comportamento dirigido a um objetivo”, uma vez que, o referido autor aponta algumas razões para se gerenciar impressões, a saber: melhora da autoestima e autoimagem; benefícios materiais e sociais; e, averiguação das crenças e valores pessoais nas relações sociais.

Corroborando com esses achados, Lula (2001, p. 41) afirma que no GI o “[...] ator tem o objetivo de criar e manter uma identidade específica”. Nesse sentido, existem dois pólos, um denominado “ação do ator” e outro denominado “ação da plateia”, que interagem mutuamente.

### 2.1.3 GI nas Organizações

Hoje em dia, o GI não transcorre apenas no âmbito interpessoal, realizado por indivíduos, uma vez que é crescente o número de organizações que vêm se preocupando com a sua imagem e reputação organizacional, significando, segundo Mendonça (2003, p. 59) dois aspectos que “[...] parecem poder influenciar fortemente a legitimidade, a aceitação de produtos e serviços e os tipos e extensão do suporte de diversos públicos de interesse das organizações (internos e externos)”.

Corroborando com isso, Oliveira, Lilimnik e Fornaciari (2012) expõem que o GI é considerado um processo de comunicação, relacionado a gestão da imagem e a marca da organização, a fim de enviar mensagens para os seus funcionários, acionistas e a sociedade em geral. Já Snider e Copeland (1989, p.7) afirmam que “as próprias organizações envolvem-se em processos de gerenciamento de impressões”.

Para se criar uma imagem positiva, na maioria das vezes, os indivíduos desenvolvem comportamentos que valorizem as suas competências e habilidades em seu ambiente de trabalho (BARSNESS; DIEKMANN; SEIDEL, 2005 *apud* LULA, 2011). Nesse sentido, o processo de GI visa tanto o controle das impressões relacionadas ao indivíduo, como, ao mesmo tempo, comportamentos que impliquem em impressões positivas, seja do grupo ou de organizações (MENDONÇA et al, 1999).

No contexto organizacional, a utilização das estratégias de comunicação tem a finalidade de preservar a identidade desejada mantendo-a e protegendo-a (ROSENFELD; GIANCALONE; RIORDAN, 1995 *apud* LULA, 2011). Vale ressaltar, por sua vez, a importância e o uso do GI nas organizações e a utilização de estratégias, a fim de melhorar a imagem e reputação corporativa.

## **2.2 Estratégias de GI nas Organizações**

Para se gerenciar impressões, na maioria das vezes, os indivíduos empregam estratégias, que podem ser utilizadas de diferentes maneiras, a fim de atingir objetivos distintos (JONES; PITTMAN, 1982; LULA, 2011), com a intenção de influenciar relacionamentos de longo prazo (DIDIER; MENDONÇA, 2007).

Schlenker no estudo de Mendonça (2003, p. 65) aborda que “o termo gerenciamento de impressões frequentemente evoca imagens de estratégias e táticas de pessoas em busca de posições no mundo social, tentando controlar como elas parecem, no sentido de realizar objetivos em particular”. Há, portanto, uma interpretação do comportamento dos indivíduos na transmissão de impressões no ambiente em que se encontra inserido.

Leary expõe na pesquisa de Lula (2011) que existem dois tipos de comportamentos envolvidos nas estratégias de GI, o verbal e o não-verbal, sendo este caracterizado por artefatos, como: uniformes, medalhas, quadros, entre outros; e, expressões comportamentais, ou seja, um estado ou desempenho obtido e expressões usadas pelos indivíduos como o gesto com a mão, o franzir da testa, dentre outros (Lula, 2011).

Para realizar os comportamentos verbais e não-verbais, o indivíduo lança mão de estratégias, as quais, para o artigo proposto, serão abordadas as cinco mais adotadas pelos estudiosos do tema, que são as introduzidas por Jones e Pittman (1982), a saber: Insinuação, Autopromoção, Exemplificação, Intimidação e Suplicação.

Para isso, segue um detalhamento de cada uma das estratégias da taxonomia elaborada por Jones e Pittman (1982).

### **2.2.1 Insinuação**

Na estratégia da insinuação, essencialmente, o indivíduo necessita ser mais apreciado e bem visto pelos outros, sendo uma das estratégias mais pesquisadas e publicadas pelos estudiosos (MENDONÇA, 2003). Ainda segundo o autor, de acordo com a teoria de Jones e Pittman (1982), essa estratégia pode ser usada para reduzir a diferença nas relações de poder existentes, pois não cabe apenas a pessoa que tem mais poder utilizá-la, mas também, uma pessoa de menor poder pode utilizá-la, na tentativa de induzir a de mais poder afeiçãoar-se por ela e daí diminuir possíveis punições.

Nesse aspecto, as atribuições buscadas pelo indivíduo é a simpatia e amabilidade, para que desperte no outro a afetividade, entretanto, essa estratégia pode trazer possíveis

atribuições negativas como ser um sujeito bajulador, conformista ou até mesmo obsequioso (MENDONÇA, 2003).

### **2.2.2 Autopromoção**

Na autopromoção, o indivíduo se comporta de forma que os outros o vejam como competente, nas suas atitudes e habilidades, diferentemente da insinuação, em que o indivíduo apenas necessita ser atraente (MENDONÇA, 2003). O mesmo autor expõe que nessa estratégia, o indivíduo reconhece algumas fraquezas e falhas, mas ao se comparar os pontos fortes conseguem obter o respeito pela sua confiança e competência.

Vale ressaltar, segundo Leary apud Didier e Mendonça (2007, p. 4) que os indivíduos:

[...] fazem uso de uma ampla variedade de comportamentos de autopromoção, não apenas declarações verbais relacionadas as habilidades, mas também comportamentos não-verbais, como procurar demonstrar com que facilidade elas desempenham uma tarefa, bem como esperar para realizar uma façanha habilidosa quando outros estejam observando.

Ainda segundo os autores, as atribuições buscadas na autopromoção é de um indivíduo competente, que inspira respeito, mas pode transmitir como conotação negativa uma imagem de arrogância e superioridade (GRISCI; CARVALHO, 2004)

### **2.2.3 Exemplificação**

A exemplificação, segundo Grisci e Carvalho (2004, p. 74) consiste em uma estratégia que busca “[...] expressar uma imagem de virtudes morais como honestidade, lealdade, ética”, sendo, portanto, um indivíduo moralmente confiável, que pode contribuir para induzir o comportamento de outros (DIDIER; MENDONÇA, 2007).

O indivíduo, nessa estratégia, busca passar a impressão de um ser dedicado e notável, no entanto, sua imagem pode ser negativamente atribuída como sendo um ser hipócrita e sancionador e a emoção a ser despertada é a culpa (LULA; MENDONÇA, 2014).

### **2.2.4 Intimidação**

O comportamento apresentado pelo indivíduo que “[...] consiste em transmitir uma imagem de ameaça e de agressão, tanto física como verbal.” (GRISCI; CARVALHO, 2004, p. 74) é considerado como uma estratégia de intimidação. Segundo Mendonça (2003, p. 67), nessa estratégia, “o ator tem como objetivo ser temido”.

Para isso, o indivíduo procura apresentar uma imagem de um indivíduo perigoso, a ponto de promover sofrimento aos outros, tendo como contraponto uma imagem negativa de um ser falastrão e ineficaz (LULA; MENDONÇA, 2014).

### **2.2.5 Suplicação**

Na suplicação, de acordo com Grisci e Carvalho (2004, p. 74) o indivíduo busca “[...] transmitir uma imagem de desproteção, de necessidade de ajuda, com o objetivo de gerar, no outro, uma resposta de proteção e auxílio”. Para Mendonça (2003, p. 68) “o indivíduo ao

empreender a estratégia de suplicação, joga com a simpatia de outros, agindo como uma pessoa fraca e desamparada”.

Nessa estratégia, o indivíduo demonstra ser desprotegido para obter a ajuda dos outros, apresentando uma condição de deficiente e infeliz, despertando a solidariedade alheia, entretanto, quanto ao aspecto negativo da estratégia, pode ser considerado preguiçoso ou autodepreciativo (DIDIER; MENDONÇA, 2007; LULA; MENDONÇA, 2014).

### **2.3 Escala GI - 5**

Nos estudos de Bolino e Turnley (1999), as variedades de comportamentos de GI são apresentadas em duas abordagens descritas na literatura pesquisada, sendo a primeira relacionada ao contexto experimental, em que se registra o comportamento dos indivíduos de forma natural, em sua maioria, em ambientes de laboratório, como as pesquisas de Fandt e Ferris (1990) e Stevens e Khristoff (1995); e a segunda, se relaciona ao uso de escalas para medir o GI nas organizações, como as desenvolvidas por Wayne e Ferris (1990) e Kumar e Beyerlein (1991).

Devido às limitações encontradas nas escalas de GI existentes à época, Bolino e Turnley (1999) desenvolveram uma escala de GI, baseada na taxonomia de Jones e Pittman (1982), com a finalidade de medir o GI nas organizações, englobando quatro características relevantes, a saber: (a) ser aplicável ao contexto organizacional; (b) ter como base a teoria do GI; (c) ter em sua composição uma forma de captar os comportamentos de GI; e, (d) diferenciar os comportamentos de GI da cultura organizacional (BOLINO; TURNLEY, 1999).

As cinco estratégias apresentadas na classificação de Jones e Pittman (1982), a saber: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, serviram de base para que Bolino e Turnley (1999) elaborassem a Escala de GI. Essa escala foi construída em cinco etapas: na primeira etapa, trinta e três estudantes de graduação em administração levantaram 44 itens; numa segunda etapa os itens foram aplicados em uma amostra de profissionais para realização da análise fatorial e adequação da escala; na terceira etapa, a escala foi aplicada e reajustada numa amostra de gestores; na quarta etapa, foi aplicada em uma amostra de profissionais; na última etapa, a versão foi validada ao ser aplicada numa amostra de estudantes de administração, que resultou na finalização da escala composta por vinte e dois itens, cumprindo o objetivo proposto no trabalho.

#### **2.3.1 Validação da escala GI - 5 no Brasil**

A partir da construção da escala de Bolino e Turnley (1999), foi proposto por Lula (2011) a validação da escala para o contexto brasileiro. Para atingir o objetivo proposto, o autor seguiu os seguintes procedimentos: os participantes responderam a um questionário que continha cinco instrumentos relacionados ao GI.

A Escala de Bolino e Turnley (1999), validada para o contexto brasileiro por Lula (2011) foi denominada GI-5, sendo realizada em quatro fases: fase 1 – teórica, fase 2 – formulação das hipóteses, fase 3 – empírica e fase 4 – inferências.

Na fase 1, realizou-se a revisão da teoria de GI nas Organizações; na fase 2, elaborou-se oito hipóteses a serem investigadas; na fase 3, houve a aplicação do questionário e o

tratamento estatístico e, por fim, na fase 4, procedeu-se a análise dos resultados e considerações finais (LULA, 2011).

Quanto aos procedimentos adotados, realizou-se uma **validação semântica** ao instrumento, que consistiu na tradução da escala da língua inglesa para a portuguesa por três tradutores com domínio em língua inglesa; posteriormente, efetuou-se o *back-translation*, ou seja, a escala traduzida para a língua portuguesa foi novamente traduzida para a língua inglesa por outro tradutor que tinha proximidade com termos técnicos do ambiente organizacional. Em seguida, foi realizada a comparação da escala traduzida para o português e o *back-translation* para adequação entre ambas. Para confirmar a qualidade da tradução semântica, o instrumento foi aplicado numa amostra de cinco funcionários de uma organização e as dúvidas sobre o instrumento foram coletadas e os ajustes realizados. A partir de então foi realizado um pré-teste para validação do instrumento e aplicação na amostra escolhida.

Após aplicação da escala, por meio de convites via correio eletrônico, obteve-se os resultados a partir dos quais foi realizada a **validação estatística**, em uma amostra não probabilística. O tratamento estatístico dos dados se deu por análise fatorial exploratória, fidedignidade (alfa de Cronbach), correlação de Spearman entre as estratégias de GI e outros construtos, além do teste de hipóteses.

### 3. Metodologia

Este artigo constitui uma pesquisa de caráter descritivo baseada por uma revisão bibliográfica sobre o Gerenciamento de Impressões na Universidade Federal de Pernambuco. A abordagem utilizada é de natureza quantitativa, por traduzir informações e opiniões, a fim de classificá-las a partir de dados numéricos (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Ainda segundo os autores, a pesquisa descritiva apresenta características de uma população ou a relação entre diferentes variáveis. Já a pesquisa bibliográfica conta com um estudo apurado de livros, revistas, artigos e demais literaturas sobre o tema proposto (VERGARA, 2010).

Considerando o objetivo da presente pesquisa, que é *avaliar os comportamentos apresentados pelos servidores Técnico-administrativos em Educação de níveis D e E, da Universidade Federal de Pernambuco, sob a ótica do Gerenciamento de Impressões e sua relação com as estratégias de GI nas organizações*, a coleta de dados foi realizada pelo envio, por correio eletrônico, do formulário com a escala GI-5, instrumento traduzido e validado por Lula (2011) para o contexto brasileiro, contendo 22 itens, cujos participantes deveriam responder às afirmativas, optando por um dos pontos da escala de Likert composta por valores de 1 a 5, em que 1 significa “Nunca”; 2 “Raramente”; 3 “Às vezes” 4 “Frequentemente” e 5 “Sempre”. De acordo com Lula (2011, p. 138) “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”.

Os participantes escolhidos para o presente estudo foram os servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE's) da UFPE. A universidade possui em seu quadro um total de aproximadamente 4.184 servidores TAE's, divididos em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), de acordo com o grau de instrução exigido para o ingresso no cargo (UFPE, 2009).

Selecionou-se, portanto, uma amostra intencional composta de aproximadamente 2.700 servidores TAE's dos níveis D e E, por serem os de maior quantidade, lotados nos três campi da UFPE, sendo a escolaridade dos servidores de nível D, média, e os de nível E, superior. Segundo Farias filho e Arruda Filho (2013, p. 87) na amostra intencional “busca-se selecionar as pessoas que julgamos conhecer mais sobre o que pesquisamos, ou ainda que sejam convenientes por serem mais adequadas aos objetivos da pesquisa”.

Vale salientar que uma amostra composta entre 5 e 10 participantes por item do formulário aplicado é considerada suficiente para atender ao resultado da pesquisa, entretanto essa regra poderá ser considerada mais adequada no caso de uma amostra superior a 500 participantes (PASQUALE, 1999). Como a escala GI-5 aplicada no estudo proposto possui 22 itens, considera-se que uma amostra composta por 110 e 220 respondentes poderá ser considerada adequada.

Na análise dos resultados realizou-se o escore médio dos percentuais encontrados nos itens de cada estratégia da escala GI-5, posteriormente, classificou-se um ranking do maior valor para o de menor valor na média encontrada nas estratégias, variando de 1 a 5, conforme os pontos da escala, a fim de saber a prevalência da frequência com que os indivíduos utilizam estratégias de GI na organização (LULA; MENDONÇA, 2014).

No quadro 2, segue a apresentação das estratégias, suas definições e os itens correspondentes a cada uma delas.

**Quadro 2** – Estratégias de Gerenciamento de Impressões e sua relação com os itens integrantes

Estratégia	Descrição	Itens
<b>Autopromoção</b>	Comportamento do indivíduo na busca pela atuação onde expõe suas competências, habilidades e aptidões	1,2,3,4
<b>Insinuação</b>	Comportamento do indivíduo explorando sua simpatia e atratividade.	5,6,7,8
<b>Exemplificação</b>	Comportamento do indivíduo para ser visto com moralmente confiável	9,10,11,12
<b>Intimidação</b>	Comportamento do indivíduo que deseja ser temido, impondo ameaça	13,14,15,16,17
<b>Suplicação</b>	Comportamento do indivíduo para ser visto como carente do auxílio dos outros	18,19,20,21,22

Fonte: LULA; MENDONÇA (2014), adaptado pelas autoras.

#### 4. Análise dos Resultados

Foram contatados aproximadamente 2.700 servidores técnicos da UFPE para responderem à Escala GI-5 enviada por meio eletrônico, obtendo um total de 239 respondentes.

Visando apresentar ao leitor o perfil sociodemográfico dos TAE'S participantes da pesquisa, vale destacar que mais da metade dos respondentes são do sexo feminino (58,6%); possuem menos de 6 anos na instituição (54%); e, estão na classe D (61,9%), ou seja, em cargos de nível médio. A faixa etária é variada, com predomínio de servidores com menos de 31 anos de idade (33,9%) e a lotação da maioria dos servidores localizada nos centros

acadêmicos (40,6%), sendo a religião predominante, a católica (47,7%). Os resultados sociodemográficos encontram-se dispostos, no quadro 3, a seguir.

**Quadro 3 - Distribuição das variáveis sociodemográficas associadas aos TAE's**

Variáveis	Categoria						
	Percentual						
Sexo	Feminino			Masculino			
	(58,6%)			(41,4%)			
Titulação	Nível Médio	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Outros	
	(7,1%)	(18%)	(44,8%)	(25,9%)	(3,3%)	(0,8%)	
Tempo de Trabalho	Menos de 6 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Entre 16 e 20 anos	Entre 21 e 25 anos	Entre 26 e 30 anos	Mais de 30 anos
	(54%)	(16,7%)	(5,9%)	(0,8%)	(8,4%)	(5,4%)	(8,8%)
Lotação	Centros		Reitoria		Outros		
	(40,6%)		(23,4%)		(35,9%)		
Classe	D			E			
	(61,9%)			(38,1%)			
Idade	Menos de 31 anos	Entre 32 e 35 anos	Entre 36 e 40 anos	Entre 41 e 45 anos	Entre 46 e 50 anos	Entre 51 e 55 anos	Mais de 56 anos
	33,9%	17,6%	11,7%	8,4%	9,6%	12,1%	6,7%
Religião	Católica	Protestante/Evangélica	Espírita	Budista	Ateu/Agnóstico	Outra	Nenhuma
	47,7%	14,2%	16,3%	0,8%	4,6%	2,1%	14,2%

Fonte: elaborado pelas autoras.

Vale ressaltar, portanto, que segundo Lula (2011, p. 138), “ampliar a discussão sobre as estratégias de GI e as variáveis demográficas, onde essa escala poderá servir como base para o tema” é essencial em novos estudos, entretanto, para essa concretização se faz necessária uma correlação entre o perfil sociodemográfico e as estratégias de GI, o que não será tratado nesse estudo.

Com relação aos achados referentes as estratégias e seus respectivos itens constates na escala GI-5, pode-se inferir que, na estratégia de Autopromoção, o cálculo do escore médio

demonstrou que a maioria dos respondentes indicaram que “às vezes” (40%) se utilizam dessa estratégia para transmitir uma imagem de profissional competente, principalmente quando procuram “deixar os outros cientes de suas conquistas e realizações” (43,8%) e “falar com orgulho da sua experiência profissional” (42,1%), de acordo com o quadro 4.

**Quadro 4** – Escore médio de GI dos TAE’s e sua relação com a estratégia de Auto-promoção

Estratégia	Itens da Escada de GI-5	1	2	3	4	5
Auto-promoção	1. Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação profissional.	3,8%	12,9%	42,1%	23,8%	17,5%
	2. Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações.	7,1%	26,7%	39,6%	20%	6,7%
	3. Faz com que os outros saibam que você é valioso para a organização.	15%	25,4%	36,3%	16,7%	6,7%
	4. Deixa as pessoas cientes de suas realizações, suas conquistas.	8,3%	24,2%	43,8%	19,2%	4,6%
	<b>Escore médio dos itens</b>	<b>9%</b>	<b>22%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>9%</b>

Fonte: elaborado pelas autoras.

Já no quadro 5, o resultado encontrado evidenciou o uso “frequente” (30%) da estratégia de Insinuação por parte dos respondentes, sobretudo, quando “cumprimentam os colegas com a finalidade de se tornarem amáveis” (33,8%) e quando “elogiam as conquistas de seus colegas para se tornarem pessoas agradáveis” (33,8%). Vale salientar, portanto, a predominância relacionada ao item 5, com 40,4% de servidores que “sempre” se utilizam dessa estratégia.

**Quadro 5** – Escore médio de GI dos TAE’s e sua relação com a estratégia de Insinuação

Estratégia	Itens da Escada de GI-5	1	2	3	4	5
Insinuação	5. Cumprimenta seus colegas para que o vejam como uma pessoa amável.	13,8%	3,3%	8,8%	33,8%	40,4%
	6. Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa amigável.	15,8%	12,5%	32,9%	27,1%	11,7%
	7. Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que o vejam como uma pessoa agradável.	15,8%	6,3%	21,7%	33,8%	22,5%
	8. Faz favores pessoais para seus colegas para lhes mostrar que é uma pessoa amigável.	19,2%	16,7%	30,8%	23,8%	9,6%
	<b>Escore médio dos itens</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>24%</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>

Fonte: elaborado pelas autoras.

No quadro 6, o escore médio do GI relacionado a estratégia de Exemplificação indicou que mais da metade dos respondentes “nunca” (59%) empregam tal estratégia com o objetivo de serem vistos como moralmente confiáveis, principalmente no que tange ao “trabalho além do horário ou nos fins de semana com o propósito de se mostrarem dedicados” (82,5%).

**Quadro 6 –** Escore médio de GI dos TAE’s e sua relação com a estratégia de Exemplificação

Estratégia	Itens da Escada de GI-5	1	2	3	4	5
Exemplificação	9. Fica no trabalho até tarde para que as pessoas percebam que você está “trabalhando duro”.	53,8%	27,9%	12,1%	5%	1,3%
	10. Tenta parecer ocupado, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar.	53,8%	26,7%	14,6%	3,8%	1,3%
	11. Chega cedo ao trabalho para parecer dedicado.	44,6%	19,6%	14,2%	14,6%	7,1%
	12. Vem ao trabalho à noite ou nos fins de semana para mostrar que é dedicado.	82,5%	8,3%	5,8%	1,3%	2,1%
	<b>Escore médio dos itens</b>	<b>59%</b>	<b>21%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>

Fonte: elaborado pelas autoras.

Em se tratando do quadro 7, o escore médio predominante na estratégia de Intimidação revelou que a maioria dos respondentes “nunca” se utilizam da referida estratégia, especialmente quanto ao item da “intimidação aos colegas para que realizem determinada tarefa” (92,1%).

**Quadro 7 –** Escore médio de GI dos TAE’s e sua relação com a estratégia de Intimidação

Estratégia	Itens da Escada de GI-5	1	2	3	4	5
Intimidação	13. Intimida seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa.	92,1%	6,3%	1,3%	0,4%	0%
	14. Deixa os outros saberem que você pode tornar as coisas difíceis para eles se eles o pressionarem muito.	89,2%	7,5%	2,5%	0,4%	0,4%
	15. Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu.	57,5%	27,5%	12,5%	1,3%	1,3%
	16. Lida com firmeza ou agressividade com colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.	63,8%	28,3%	6,7%	0,8%	0,4%
	17. Usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.	91,3%	6,3%	1,7%	0,8%	0%
<b>Escore médio dos itens</b>	<b>79%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	

Fonte: elaborado pelas autoras.

Ao mesmo tempo, a estratégia de Suplicação, exposta no quadro 8, também possui a mesma análise que a anterior, no sentido de que os respondentes “nunca” aplicam a suplicação para obter o auxílio do outro, sobretudo no item em que “fingem não compreender algo afim de obterem ajuda do outro”, como visto no quadro 8.

**Quadro 8** – Escore médio de GI dos TAE’s e sua relação com a estratégia de Suplicação

Estratégia	Itens da Escada de GI-5	1	2	3	4	5
<b>Suplicação</b>	18. Age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com que as pessoas o ajudem.	81,3%	10,8%	6,3%	0,4%	1,3%
	19. Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área.	57,9%	20%	16,3%	5,4%	0,4%
	20. Finge que não compreende algo para obter a ajuda de alguém.	90%	7,5%	2,5%	0%	0%
	21. Age como se precisasse de auxílio para que as pessoas o ajudem.	83,8%	11,7%	2,5%	1,3%	0,8%
	22. Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.	80%	12,9%	5,4%	0,8%	0,8%
	<b>Escore médio dos itens</b>	<b>79%</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>

Fonte: elaborado pelas autoras.

## 5. Considerações Finais

Este artigo teve como propósito avaliar os comportamentos apresentados pelos servidores Técnico-administrativos em Educação de níveis D e E, da Universidade Federal de Pernambuco, sob a ótica do Gerenciamento de Impressões e sua relação com as estratégias de GI nas organizações. A escolha realizada para avaliação foi a aplicação junto aos respondentes da Escala GI-5, traduzida e validada por Lula (2011), por ser indicada ao contexto organizacional e inapropriada em outros contextos.

Traçando um paralelo entre as estratégias de intimidação e suplicação, tendo em vista uma porcentagem de quase 80% dos participantes responderem que “nunca” se utilizam de tais estratégias, verificou-se que ambas dificilmente são acionadas pelos servidores TAE’s da UFPE, possivelmente pelo fato da primeira implicar em uma estratégia que pode configurar uma tentativa de assédio moral, enquanto a segunda provavelmente está relacionada a distribuição formal dos cargos e atribuições entre os servidores, além do que a maioria possui nível de escolaridade acima do exigido pelo cargo.

Quanto as estratégias de Autopromoção e Insinuação, identificou-se que os servidores TAE’s da UFPE aplicam, de certa forma, as estratégias mencionadas, tendo em vista que existe a possibilidade de exercer uma função de maior status na organização, o que é corroborada por comportamentos que impõem respeito (autopromoção), simpatia e amabilidade (insinuação) como formas de melhorar sua imagem, a fim de alcançar o objetivo proposto, uma vez que são apresentadas suas competências e habilidades.

Vale ressaltar, portanto, que as inferências desenvolvidas retratam as informações apresentadas, exclusivamente, pelos resultados obtidos na coleta aplicada, o que torna o estudo limitado, sendo importante aplicar outras técnicas de coleta de informações, como a observação e/ou a entrevista direta. Para estudos futuros, sugere-se que os outros níveis de classificação sejam incorporados a pesquisa, de modo a possibilitar uma visão mais ampliada das estratégias de GI na organização.

## Referências

BANKS-LEITE, L. As interações sociais na perspectiva piagetiana. **Caderno Ideias**, Brasil, v. 20, n. 20, p. 41-47, 1993.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H. Measuring impression management in organizations: a scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. **Organizational Research Methods**, v. 2, n. 2, p. 187-206, 1999.

DIDIER, J. M. de O. L.; MENDONÇA, J. R. C. de. Gerenciamento de Impressões e Liderança Carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade. **XXXI EnANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2007.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M.. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GRISCI, C.; CARVALHO, M. Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 72-85, jun. 2004.

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

HALLAK, R. T. P.; CARVALHO, J. L. F. Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e *trainees*. **Revista de Ciências da Administração**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 29, p. 243-275, jan/abr. 2011.

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

LULA, Anderson Magalhães. **Gerenciamento de Impressões nas Organizações:** validação da escala de Bolino e Turnley (1999) para o contexto brasileiro. 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Propad, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

LULA, A. M.; MENDONÇA, R. Gerenciamento de impressões nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Editora: Arned, 2014.

MELLO, E. F. F.; TEIXEIRA, A. C. **A interação social descrita por Vygotski e a sua possível ligação com a aprendizagem colaborativa através das tecnologias de rede.** In: IX Anped Sul, 2012, Caxias do Sul - RS. A pós-graduação e suas interlocuções com a educação básica. Caxias do Sul - RS, 2012.

MENDONÇA, J. R. C. de. O estudo do Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local:** a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Edufepe, 2003. Cap. 3. p. 58-87.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais:** investigações em psicologia social. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, L. C. V. de; KILIMNIK, Z. M.; FORNACIARI, I. R. V. Discurso, Ethos e Gerenciamento de Impressões. **Pretexto.** v. 13, n. 4, p. 12-31, Out./Dez. 2012.

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

ROGOFF, B. Observando a atividade sociocultural em três planos: apropriação participatória, participação guiada e aprendizado. IN.: WERTSCH, J. V.; ALVAREZ, A.; DEL RÍO, P. **Estudos socioculturais da mente.** Porto Alegre: ARTMED, 1998.

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

UFPE. **A UFPE: A Instituição**. 2009. Disponível em:  
<[https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com\\_content&view=article&id=99&Itemid=178](https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178)>. Acesso em: 25 set. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 91 p.