

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM PROFISSIONAL NOS OFICIAIS DA  
PSP: REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E RESULTADOS INDIVIDUAIS

**Fernanda do R. Carneiro da Silva**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador:

Professor Doutor Francisco Nunes  
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Julho de 2008

Aos meus Pais e ao Paulo.

*“Being extraordinary does not necessarily mean obtaining a position of honour or glory or even of becoming successful in other people’s eyes. It means being true to self. It means pursuing our full potential”*

Quinn & Quinn, (2002: 35)

## **AGRADECIMENTOS**

Muito, Muito obrigada especialmente a si Professor Francisco Nunes,  
a si Sr. Intendente e a ti prima Júlia.

A todos quantos colaboraram, tributo-lhes o meu reconhecimento e gratidão...

## ÍNDICE

RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
INTRODUÇÃO .....	9
A construção da imagem profissional: O Modelo de Roberts (2005).....	13
A gestão das impressões e a construção da imagem profissional .....	16
Factores que intervêm na gestão de impressões.....	18
Componentes da GI: O Modelo de Leary & Kowalsky (1990) .....	20
<i>Monitorização da impressão</i> .....	21
<i>Motivação para a construção da impressão</i> .....	23
<i>Construção da impressão</i> .....	25
Consequências da Gestão de Impressões .....	28
<i>Consequências intrafísicas: bem-estar psicológico</i> .....	29
<i>Consequências nas relações interpessoais</i> .....	30
<i>Consequências no trabalho de grupo: coesão e criatividade</i> .....	31
<i>Consequências organizacionais</i> .....	31
Estratégias de gestão de impressões: A classificação de Tedeschi & Melburg (1984).....	32
As estratégias de auto-apresentação: A taxonomia de Lee <i>et al.</i> (1999).....	34
<i>Estratégias assertivas: as diversas “faces” da lisonja</i> .....	35
<i>As táticas assertivas de auto-apresentação</i> .....	35
<i>Estratégias defensivas: como reparar uma imagem contundida</i> .....	36
<i>As táticas defensivas de auto-apresentação</i> .....	37
Pertinência das estratégias para a construção da imagem profissional .....	37
A gestão de impressões e o sucesso na carreira .....	40
Contexto .....	43
<i>A organização: Polícia de Segurança Pública</i> .....	43
MÉTODO .....	46
<i>Características da amostra</i> .....	46
<i>Procedimento</i> .....	50
<i>Medidas</i> .....	51
RESULTADOS .....	53
<i>Análise das respostas na Self-Monitoring Scale (SMS)</i> .....	53
<i>Análise das respostas na Self-Presentation Tactics Scale (SPTS)</i> .....	53

<i>Análise das respostas à discrepância na imagem profissional e sucesso percebido</i> .....	54
<i>Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna das variáveis em estudo</i> .....	55
DISCUSSÃO.....	64
<i>Conclusões</i> .....	69
<i>Contributos</i> .....	74
<i>Limitações</i> .....	75
<i>Pesquisa Futura</i> .....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78
ANEXOS.....	93

## **ANEXOS**

Anexo A – Organograma da PSP.....	93
Anexo B – Conteúdo Funcional dos Oficiais.....	94
Anexo C – Pedidos de autorização para utilização das medidas.....	95
Anexo D – Base de dados das respostas.....	96
Anexo E – Questionário utilizado no estudo.....	99

## **ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS**

Quadro 1- Estatísticas Descritivas, Correlações e Consistência Interna das Variáveis... ..	57
Quadro 2 – Conteúdo Funcional dos Postos da Carreira do Oficial de Polícia.....	93
Figura 1 – A Construção da Imagem Profissional: Modelo de Roberts (2005).....	15
Figura 2 – Componentes da GI: Leary e Kowalski (1990).....	21

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS**

Gráfico 1- Distribuição por Género.....	46
Gráfico 2 – Distribuição por Escalão Etário.....	47
Gráfico 3 – Distribuição por Antiguidade.....	47
Gráfico 4 - Distribuição por Posto.....	47
Gráfico 5 – Grau de Severidade na Discrepância na Imagem Profissional... ..	54
Gráfico 6 – Nível de Realização Profissional (Sucesso Percebido).....	54
Tabela 1 – Frequências - Permanência no Posto.....	48
Tabela 2 - Frequências - Permanência na Função.....	48
Tabela 3 – Tempo de Permanência na Função Actual.....	49
Tabela 4 - Alfa de Cronbach das Estratégias de GI.....	52
Tabela 5 - Caracterização dos Níveis de Auto-Monitorização.....	53
Tabela 6 - Análise de Regressão: Efeitos da GI e da Auto-monitorização no Sucesso .....	60
Tabela 7 - Análise de Regressão: Efeitos da GI e da Discrepância na Imagem no Sucesso.....	63

## RESUMO

Este projecto de investigação tem como objectivo central, estudar quais os comportamentos de gestão de impressões adoptados na construção e gestão da imagem profissional dos Oficiais de Polícia e a sua influência no alcance do sucesso na carreira. Estuda-se ainda o efeito moderador do grau de discrepância percebido, entre a imagem profissional actual e a imagem profissional desejada e do nível de auto-monitorização. Com base numa metodologia quantitativa, através da utilização de questionário e numa amostra total de 97 Oficiais da PSP.

De acordo com os resultados obtidos acreditamos que o estudo das estratégias de GI merece maior atenção, uma vez que o seu recurso parece estar associado à percepção de realização profissional, à severidade da discrepância na imagem profissional e ao nível de auto-monitorização. Os resultados sugerem claramente um maior recurso dos Oficiais a comportamentos defensivos de GI, para (re)construírem ou reabilitarem a sua imagem profissional, que lhes permita serem aceites e reconhecidos pelos seus pares, subordinados e superiores.

Observamos a existência de uma moderação da discrepância na imagem, marginalmente significativa, para as táticas justificação e auto-deficitação na relação entre as táticas de GI e o sucesso profissional percebido. No entanto as táticas exemplaridade, desresponsabilização, auto-deficitação e retractação apresentaram um efeito directo e significativo nas percepções de sucesso profissional. Pelo que associado a um maior recurso das táticas exemplaridade e desresponsabilização associa-se uma maior percepção de sucesso na carreira profissional, evidenciando uma capacidade explicativa de cerca de 40%.

Finalmente, verificámos que associado a uma maior utilização das táticas retractação e auto-deficitação se encontram níveis mais baixos de realização profissional.

Palavras-chaves: Construção de impressões; auto-monitorização; gestão de impressões; sucesso profissional e imagem profissional.

**JEL Classification System:** M12 - Personnel Management; M51 - Firm Employment Decisions; Promotions.

## **ABSTRACT**

The research tries to determine which impression management strategies are used by middle-rank police officers in the construction and in the management of their professional image as well as its influence in the range of their career success. The moderator level of perceived discrepancy, between the current professional image and the desired professional image and self-monitoring is also analysed. The methodology uses quantitative data acquired from an internal survey applied to 97 middle and senior rank police officers.

The results we achieved show that more attention should be given to the study of impression management strategies as it seems to be associated with the perception of professional fulfilment, with the severity of the discrepancy of professional image and the auto-monitoring level. The results suggest that this professional group mainly use defensive impression management strategies to the (re)construction or rehabilitation of their professional image, that allows them to be accepted and recognised by peers, lower ranks, and commanders.

A significantly marginal moderated discrepancy was found concerning justification, self-handicapping and apologies in its relation to the impression management strategies and the perceived professional success. However, we could find a direct and significant effect, of exemplariness, disclaimers, apologies and self-handicapping tactics concerning professional success. As such, associated to a predominant use of exemplariness and disclaimers tactics are a higher success perception of the professional career (explains almost 40% of success perception).

Finally, we also found low levels of professional fulfilment associated to a major use of apologies and self-handicapping tactics.

**Key-Words:** Impression construction; self-monitoring; impression management; professional success and professional image.

**JEL Classification System:** M12 - Personnel Management; M51 - Firm Employment Decisions; Promotions.

## INTRODUÇÃO

As imagens que transmitimos através do nosso comportamento são uma parte fundamental da comunicação nas interacções sociais. Esta é fruto da gestão de impressões (GI)<sup>1</sup> (*impression management*) e do controlo que exercemos sobre a impressão que queremos transmitir (Roberts, 2005). A comunicação encerra em si, dimensões pragmáticas, argumentativas e retóricas. Quem comunica tem em conta não apenas o dito, mas o dizer e os seus efeitos, regulando-se por critérios de eficácia na gestão estratégica das impressões que faz (Gomes, 1993).

A GI também chamada auto-apresentação<sup>2</sup> (*self-presentation*) (Tedeschi & Reiss, 1981b), ou controlo da imagem é um aspecto central nas relações interpessoais, de forma consciente ou inconscientemente os indivíduos controlam as imagens transmitidas nas interacções sociais reais ou imaginárias (Schlenker, 1980). O mesmo autor, refere ainda que é desta forma, que os indivíduos definem a natureza da interacção, desvendam as respectivas identidades e o significado das suas acções.

É difícil imaginar qualquer tipo de interacção social sem um certo nível de controlo da impressão transmitida ao outro. A GI tem a ver com o modo como se gere a comunicação verbal e não-verbal, por forma a criar a imagem desejada, esta premissa, compromete-se com a influência que as percepções dos outros exercem na interpretação do nosso comportamento, ou seja, o sentido que atribuem aos nossos actos, capacidades e intenções (Rahim & Buntzman, 1991, citados por Roberts, 2003).

Ainda que todos os indivíduos utilizem comportamentos de GI, existem diferenças associadas às características individuais. As mais amplamente defendidas na literatura (Schlenker, 1980; Rosenfeld *et al.*, 2001, Baumeister, Tice e Hutton, 1989; Schlenker & Leary, 1982), são: **(a) a auto-estima**, as pessoas regulam a sua auto-estima com base nas avaliações dos outros: a aprovação dos outros leva a aumentar, a baixar ou a manter os níveis de auto-estima (Schlenker, 1980; Leary, 1995); **(b) a ansiedade social e a timidez** (Schlenker & Leary, 1982). A timidez é um estado de ansiedade que surge quando o individuo duvida da sua capacidade para projectar uma auto-imagem de modo a produzir reacções satisfatórias nos outros (Leary & Schlenker, 1981); **(c) o maqueavelismo** (Schlenker, 1980) as duas principais características que incentivam a falsa auto-

---

<sup>1</sup> Significa gestão de impressões e é uma sigla que utilizaremos ao longo deste trabalho.

<sup>2</sup> Utilizaremos indistintamente as duas expressões *self-presentation* e *impression management*, termos que em português foram traduzidos, respectivamente, por auto-apresentação e gestão de impressões, com igual significado.

apresentação, são a insegurança e a predisposição para a manipulação (Schlenker, 1980), estas pessoas são definidas como maquiavélicas<sup>3</sup>. Tendem a viver numa maneira particularmente estratégica e calculista, para atingirem os seus fins (Russell, 1945, citado por Schlenker, 1980) e **(d) a habilidade para auto-monitorar** (Snyder, 1974a; Snyder & Copeland, 1989), a auto-monitorização é a habilidade e o desejo de regular o próprio comportamento para responder aos sinais e exigências da situação. Os indivíduos estão geralmente motivados para se comportarem de forma apropriada, apesar das diferenças individuais. Apesar da maioria dos investigadores de GI, procurarem compreender como cada comportamento pode ajudar os indivíduos a criar imagens favoráveis e a obter sucesso profissional (Judge & Bretz, 1994; Wayne & Ferris, 1997), esta pesquisa visa demonstrar a influência dos níveis de auto-monitorização na escolha desses comportamentos.

A relevância do trabalho feito no campo da GI ao nível individual remete-nos agora para o campo organizacional. A importância dos comportamentos de GI na construção da imagem profissional, são segundo Roberts (2005), centrais para indivíduos e organizações. A construção teórica sobre imagem profissional diz-nos que esta é o agregado das percepções dos clientes, superiores, subordinados e pares acerca da competência e carácter do indivíduo. Esta definição é baseada nas avaliações dos outros, como o indivíduo pensa que outros o vêem, em vez de uma imagem de si próprio, ou seja, como a pessoa se vê a si própria (Ibarra, 1999; Tice & Wallace, 2003).

Se os superiores forem apreciados, aceites e reconhecidos pelos seus subordinados, esta relação tendencialmente reflecte-se nos comportamentos associados ao trabalho e em bons níveis de desempenho (Ashforth & Humphrey, 1993). A capacidade para obter bons desempenhos é crítica para o sucesso na carreira e a qualidade do vínculo profissional garante ao indivíduo influência (French e Raven, (1959, citados por Murray *et al.*, 2005). No que respeita às relações de trabalho, as estratégias de auto-apresentação podem potenciar a integração social numa organização e, assim, a aceitação dos indivíduos pelos seus membros (Flynn, *et al.*, 2001) e numa perspectiva de longo-prazo, potenciais ganhos, incluindo melhor comunicação, confiança e capacidade para influenciar (Tedeschi e Melburg, 1984).

Considerável teoria (Bozeman & Kacmar, 1997; Ferris & Judge, 1991) e pesquisa (Kacmar & Carlson, 1999; Rynes & Gerhart, 1990), sugerem que o uso e a efectividade da GI podem variar consoante as situações, por isso nos propomos estudar os comportamentos

---

<sup>3</sup> Seguidores da doutrina do filósofo florentino Niccolò Machiavelli (1496 - 1527) exposta na obra "The Prince".

de GI, utilizados na construção e gestão da imagem profissional dos oficiais na Polícia de Segurança Pública.

A assumpção da importância estratégica da segurança e dos crescentes níveis de complexidade das práticas policiais, deu o mote para a pertinência da realização, neste contexto, de um estudo que vise analisar a construção e gestão da imagem profissional, na classe de Oficiais da PSP. Explorar as dimensões, estratégica e simbólica da GI, enquanto processo de comunicação para a construção da imagem profissional, constitui um desafio para o alcance do sucesso profissional (Roberts, 2005; Gomes 1993).

É através da imagem profissional, alicerce e sustentáculo da sua credibilidade, que se erige o trilho para que os oficiais de polícia se tornem um retrato de excelência. A competência e valor destes profissionais ser-lhe-ão atribuídos, na razão em que forem percebidos como tal, daí o poder da imagem profissional (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn, 2005).

As características individuais, o ambiente, os objectivos, os constrangimentos de natureza pessoal, social e profissional, tornam as estratégias de GI (Tedeschi & Reiss, 1981b), um processo particularmente complexo: um comportamento esconde uma grande variedade de factores que o condicionam, definem e caracterizam. Daí que a utilização de estratégias inteligentes e eficazes, na gestão das expectativas dos diferentes actores sociais e organizacionais são fundamentais, para o alcance de resultados benéficos para comandantes e subordinados, Instituição PSP e sociedade em geral, representando contributos para a eficácia da organização e da acção de organizar (Gomes, 1993).

Esta investigação tem como objectivo principal, estudar quais os comportamentos de gestão de impressões adoptados na construção e gestão da imagem profissional dos Oficiais de Polícia e a sua influência no alcance do sucesso na carreira. Estuda-se ainda o efeito moderador do grau de discrepância percebido, entre a imagem profissional actual e a imagem profissional desejada e do nível de auto-monitorização. Estas variáveis serão analisadas para tentarmos perceber como as estratégias escolhidas, influenciam os resultados, a nível pessoal, uma vez que a GI é um excelente meio que as pessoas dispõem para atingirem os seus objectivos (Baumeister, 1989).

A pertinência deste estudo está na utilização potencial dos resultados obtidos, na gestão estratégica da imagem profissional dos oficiais, permitindo-lhes reflectir sobre quais as estratégias de GI mais eficazes, em razão da natureza da situação, das suas características individuais e do fim que desejam alcançar. Influenciando as percepções dos outros, acerca da sua competência e carácter, os oficiais de polícia reforçam o poder da sua imagem

profissional. Uma construção credível e autêntica, da imagem profissional, tem segundo Roberts (2005), impacto nos seguintes níveis: (a) intra-físicos – bem-estar; (b) interpessoais – aceitação social e confiança e (c) resultados organizacionais – retenção, produtividade e reputação organizacional.

A sustentação teórica subjacente ao presente trabalho baseia-se no Modelo de Roberts (2005) para a construção da imagem profissional. É central neste estudo analisar de que forma as variáveis integrantes do modelo se relacionam com as variáveis moderadoras: discrepância entre a imagem profissional actual e a que desejariam ter os Oficiais da PSP e os seus níveis de auto-monitorização (Snyder, 1984), na relação entre os comportamentos de GI e o sucesso percebido na carreira profissional.

## REVISÃO DA LITERATURA

### **A construção da imagem profissional: O Modelo de Roberts (2005)**

Pode afirmar-se que a imagem é parte integrante da comunicação humana e a GI delinea-se como determinante adaptativa no processo comunicacional, à qual deve ser dada particular atenção (Gomes, 1993). Os indivíduos desenvolvem modelos cognitivos ou esquemas, sobre quais os comportamentos apropriados, para o seu papel e usam símbolos na execução desses esquemas (Fiske *et al.*, 1998). Conforme defendem Katz & Kahn, (1978), os papéis sociais ajudam a estruturar o trabalho nas organizações e guiam o comportamento individual.

Assumindo os diferentes papéis e executando-os efectivamente, os indivíduos tendem a estar atentos às sugestões dos outros e a reagir às expectativas que esses sinais lhes sugerem (Graen & Scandura, 1987 citados por Roberts, 2005). Assim, dão particular atenção à construção da sua imagem profissional, promovendo e destacando as qualidades valorizadas num determinado contexto laboral, como por exemplo, inteligência, confiança, iniciativa, integridade, gentileza e seriedade e, assim, eduzir aprovação e reconhecimento (Goffman, 1969; Ibarra, 1999; Rafaeli, Dutton, Harquail, & Mackie-Lewis, 1997).

Na revisão da literatura efectuada, é consensual a defesa da importância das implicações da construção de imagem profissional no alcance da aprovação social, do poder, do bem-estar e do sucesso na carreira (Baumeister, 1982; Ibarra, 1999; Leary & Kowalski, 1990; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 2001; Schlenker, 2003). Os indivíduos que constroem fortes imagens profissionais são percebidos, como sendo capazes de lidar e ultrapassar as exigências técnicas e sociais do seu trabalho (Ibarra, 1999; Giacalone & Rosenfeld, 1991).

A imagem profissional desejada é a forma como o indivíduo idealmente gostaria de ser percebido, num determinado contexto, e constitui o conjunto de características pessoais e de identidade social. Contudo, apesar dos seus melhores esforços, as pessoas nem sempre são percebidas da maneira que desejam, assim é importante que se distinga entre a imagem profissional desejada (ideal) e a imagem profissional percebida (actual), dado isso reflectir avaliações que são centrais, à definição de imagem profissional (Roberts, 2005).

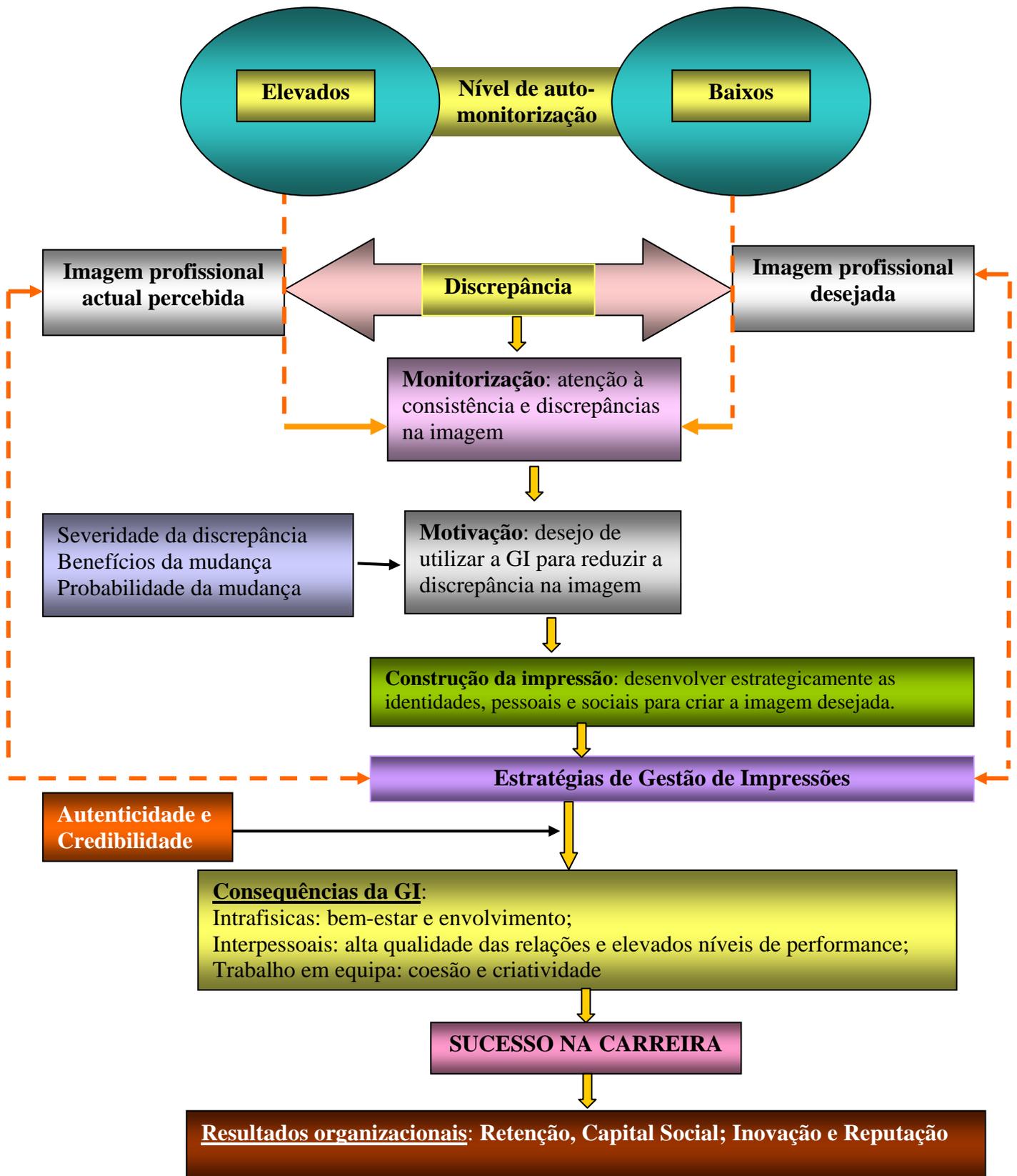
A imagem profissional percebida é uma representação de como o indivíduo pensa que actualmente os outros o vêem ou o percebem: as suas identidades, pessoal e social. A identidade social influencia a imagem profissional percebida porque os indivíduos categorizam, estereotipam e interpretam, os comportamentos, de acordo com as suas

expectativas desses grupos de identidade social. Estereótipos favoráveis de competência profissional e carácter podem influenciar positivamente a imagem da pessoa, considerando que estereótipos desfavoráveis podem coarctá-la (Alvesson, 1998; Britton, 2000; Tajfel, 1978).

A teoria de gestão de impressões está baseada no pressuposto de que as pessoas monitorizam activamente o ambiente, para encontrarem pistas, sobre como os outros os percebem, procurando avaliar as discrepâncias, entre a imagem profissional actual percebida e a imagem profissional desejada (Roberts, 2005). Os indivíduos que experienciam discrepância entre a imagem profissional desejada e a imagem profissional percebida e estão motivados para a reduzir, tentarão apresentar-se, por forma a que isso, reflecta a imagem profissional desejada (Baumeister & Jones, 1978; Leary & Kowalski, 1990).

Deste modo, estamos impregnados de forma mais ou menos consciente a veicular uma certa imagem de nós próprios, perante cada situação e a fazê-lo de modo estratégico. A comunicação não verbal apresenta, também ela, contributos indiscutíveis para a eficácia do processo de auto-apresentação ou GI (e.g. DePaulo, 1992) mas que não abordaremos neste estudo. O modelo de Roberts (2005) é a nossa sustentação teórica (ver figura 1) para o estudo da construção da imagem profissional dos Oficiais na PSP.

Figura 1 – A construção da imagem profissional: O Modelo de Roberts (2005)



Fonte: Adaptado de Changing faces: *Professional image construction in diverse organizational settings* (Roberts, 2005). Acrescentamos ao modelo a percepção de sucesso na carreira e os níveis de auto-monitorização.

Para alinhar com a imagem profissional desejada os indivíduos têm de discernir a fonte da discrepância de imagem que influencia negativamente a sua imagem profissional actual. Pesquisa considerável mostrou que os valores do percepcionador e as suas preferências conformam o comportamento de GI (Leary & Kowalski, 1990), assim como a sua representação estratégica (Deaux & Major, 1990).

Para facilitar o curso de uma interacção, um indivíduo poderá empregar estratégias de GI para satisfazer as preferências e expectativas do percepcionador (Snyder & Stukas, 1999). Quando os indivíduos estão atentos a expectativas negativas, eles não sucumbem ingenuamente a tais expectativas mas, ao invés, agem activamente confirmando ou desconfirmando, deliberadamente, as percepções dos outros (Hilton & Darley, 1985; Miller & Kaiser, 2001).

Apesar do poder das expectativas interpessoais, é importante notar que os indivíduos tentam frequentemente e conscientemente, desconfirmar os estereótipos acerca de si, particularmente quando estas percepções ameaçam a sua imagem, a sua auto-expressão e auto-regulação (Baumeister, 1999; Hilton & Darley, 1995). Esta acção discricionária é influenciada pela favorabilidade do contexto e pelas características pessoais (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Lazarus & Folkman, 1984).

Segundo Roberts (2005), os indivíduos utilizam várias estratégias de GI que são resultantes do processo de construção da imagem desejada, proposto no modelo teórico apresentado e cujos componentes são: (a) a monitorização da impressão (*impression monitoring*); (b) a motivação para a construção da impressão (*impression motivation*) e (c) a construção da impressão (*impression construction*). Para uma explicação detalhada de cada um destes componentes da GI, dos seus determinantes e dos factores que os influenciam, utilizamos o modelo de Leary & Kowalsky (1990) que apresentaremos mais adiante.

### **A gestão das impressões e a construção da imagem profissional**

Falar de GI é falar de comunicação e como tal, segundo Gomes (1993) esta não pode ser absolutamente transparente, uma vez que os símbolos, a cultura e os sujeitos, não são transparentes, nem as suas posições são equivalentes. Existe transacção, negociação, atribuição e apropriação de sentido; porque existem mediações cognitivas, simbólicas e culturais.

Através de múltiplas actuações e no intuito de moldarem as percepções uns dos outros, os indivíduos tentam deliberadamente controlar as impressões que os outros formam

de si, sendo de tal forma central na vida profissional que muitas vezes é feito automaticamente (Roberts, 2005). Este aspecto da vida organizacional compreende a forma como construímos, desenvolvemos e protegemos a nossa reputação no trabalho (Schlenker, 1980, Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 2001). A GI impõe limites ao comportamento favorecendo a vida social, o indivíduo que se comporte de modo inadequado, não atendendo a estes limites, será uma potencial vítima de ostracismo e de denegação (Roberts, 2005).

Segundo Roberts (2005) a GI é o veículo pelo qual a construção da imagem profissional acontece. Para Graen e Scandura, (1987, citados por Albert, Ashforth & Dutton, 2000) a imagem profissional é uma rede de representações sociais, as quais por meio de um conjunto de conceitos, afirmações e explicações, reproduz e é reproduzida pelas ideologias originadas no dia-a-dia das práticas sociais. A imagem profissional remete-nos à própria identidade profissional, na sua intrincada rede de significados que se pretendem exclusivos e, portanto, inerentes a uma dada profissão (Dubar, 1997).

A imagem profissional consubstancia-se, assim, na própria representação da identidade profissional, que é em si um fenómeno histórico, social e político (Foreman & Whetten, 2002). A identidade é crucial no que e como, o indivíduo valoriza, pensa, sente e faz, em todos os âmbitos sociais e, por ser um conceito útil para unir níveis individuais, grupais, organizacionais e profissionais (Albert & Whetten, 1985). Segundo Roberts, (2005) a identidade profissional é um aspecto da identidade social.

São pontos de partida para o estudo e compreensão do processo de formação da identidade profissional, as representações construídas sobre quatro aspectos da actividade (Silva, 1997; Ethier & Deaux, 1994), (a) o capital de saberes, saber-saber, saber-fazer e saber-ser que fundamentam a prática, (b) as condições do exercício dessa prática, no que respeita à sua autonomia e controlo, como o contexto em que ela se desenrola, (c) a sua pertinência social e, por último, (d) as questões de estatuto profissional e prestígio social da função (Silva, 1997; Gioia & Thomas, 1996; Fiske, Kitayama, Markus & Nisbett, 1998).

Dado o carácter histórico e, portanto, temporal, a imagem e identidade profissional configuraram-se numa totalidade múltipla, mutável, por vezes contraditória e, no entanto, una na diversidade de representações desse grupo social que existe concreta e objectivamente, com a sua história, tradições, normas, interesses, *status*, papéis e práticas sociais e o seu corpo de conhecimento científico, construído nas relações sociais (Ethier & Deaux, 1994). Para Dubar (1997) a definição e a construção desses saberes estão sintonizadas com a especialização das actividades.

Para Chatman, Polzer, Barsade e Neale (1998), a construção de uma imagem ou identidade positiva é obtida através da utilização consistente de uma estratégia de maximização, da positividade da imagem apresentada. Todavia nem sempre é possível causar “boa impressão”, e poderia ser efectivamente muito pouco eficaz, segundo afirma Gomes (1993), a formulação e implementação de uma estratégia de GI têm de ter em conta, o contexto em que ocorre a interacção, os interlocutores, as características do indivíduo e da cultura em que se insere.

Daí que gerir impressões inclua o recurso a uma variedade de comportamentos, mais ou menos credíveis e eficazes. Na utilização destas estratégias de GI, está em jogo a construção de uma imagem pública, ou seja, trata-se da gestão de uma identidade social. Para Haslam *et al.* (2003), a identidade social é a percepção de pertença a um grupo, a percepção individual de membro efectivo ou simbólico desse grupo. Através da identificação social o indivíduo percebe-se psicologicamente como um interveniente do destino do grupo, partilhando um destino e experiências comuns de sucesso ou fracasso.

### **Factores que intervêm na gestão de impressões**

As características individuais, o ambiente e a situação, os objectivos e muitas outras variáveis tornam, particularmente complexo o estudo da GI (Leary, 1996). O seu estudo deve fundar-se, numa observação escrupulosa do constructo da personalidade e capacidades individuais; num cuidadoso olhar ao grau de motivação que o sustenta e, numa atenta consideração do objectivo que visa alcançar. O autor afirma que podem distinguir-se duas posições, relativamente aos principais motivos e objectivos que levam o indivíduo a gerir as impressões: a primeira interroga-se sobre quais os motivos que levam o indivíduo a preocupar-se, recorrentemente, com a impressão que suscita nos outros a ponto de utilizar estratégias auto-destrutivas e transmitir uma imagem de si que não é autêntica. A segunda indaga a causa, do indivíduo ter uma maior motivação para transmitir uma determinada imagem, numa situação particular.

Nem sempre os indivíduos estão conscientes dos motivos que os levam a agir de determinada maneira, alguns comportamentos são afectados ao nível inconsciente, o que pode acontecer de duas formas: alguns comportamentos são postos em prática de forma mecânica, ou seja, por via da frequência e hábito, noutros casos os indivíduos agem, simplesmente, mediante estímulos inconscientes.

O autor sugere três motivos principais para que a GI se revele, um comportamento indispensável para todos os indivíduos: **(a) o seu papel na construção e manutenção do**

*self* - com frequência as pessoas controlam activamente as impressões que transmitem, embora não haja razão aparente ou o seu comportamento não esteja directamente envolvido na obtenção de impressões específicas. Isto leva a supor que há outras razões que conduzem ao controlo das impressões e à vontade de influenciar os outros. Podem assumir-se três explicações: A *primeira* diz-nos que um fracasso frequentemente provoca uma diminuição da auto-estima e reacções emocionais negativas, em contraste com uma apresentação positiva que promove sentimentos positivos e uma crescente auto-estima. Percebe-se assim que o que pensamos de nós provoca alterações na auto-estima e nos estados de espírito, por isso, está sempre justificado, de alguma forma, não dar impressões inadequadas, a fim de evitar sentimentos desagradáveis. A *segunda* razão é inerente ao facto de a execução da GI promover a formação e a preservação de identidade pessoal (Baumeister, 1982). A aquisição de uma identidade particular, segundo Gollwitzer (1986, citado por Leary, 1995), exige que as pessoas mantenham um papel autêntico e um comportamento determinante e característico para aquela identidade. Antes que um indivíduo se reconheça como um certo tipo de pessoa, deve fazer seus, uma série de comportamentos que lhe correspondem e a caracterizam. A *terceira* explicação da quase constante preocupação com a própria imagem é um hábito profundamente enraizado mesmo quando estamos conscientes da sua inutilidade. Nós desde cedo aprendemos que a opinião dos outros, é importante e fundamental, na vida social e que só em muito raras ocasiões, pode ser para nós absolutamente legítimo, mostrarmo-nos incompetentes, imorais, inoportunos ou indesejáveis; **(b) a sua influência nas relações interpessoais** - como observa Schlenker (1980, 1999), a GI pode aumentar os benefícios das relações interpessoais ou os seus custos através da impressão transmitida. Todas as relações interpessoais se baseiam, na realidade, sobre as impressões que mutuamente se têm, e que são o resultado das capacidades, carácter, atitudes e intenções, percebidas. Respondemos, escolhendo um determinado estilo de interacção que é adaptado, o mais correctamente possível, à impressão que recebemos. As pessoas capazes de transmitir uma imagem adequada e positiva de si, têm melhor qualidade de vida, podem contar com a simpatia e aceitação dos outros, e mais facilmente obtêm privilégios tanto sociais como materiais. Jones e Pittman (1982) argumentam que a GI é útil para manter ou aumentar a influência – ou para produzir as mudanças pretendidas – nas relações interpessoais. Mostrando-se agradável e amigável torna-se mais fácil obter uma resposta positiva, ao contrário do que aconteceria se nos apresentássemos rudes ou intimidativos; **(c) o seu papel na regulação das emoções** – a GI é capaz de reduzir as emoções negativas e potenciar as positivas. Apresentando uma

imagem de si próprio que é considerada favorável, conduz a reacções positivas, promotoras do bem-estar e sentimentos positivos. A GI influencia o plano emocional: basta dizer que nos afecta e nos dá a oportunidade de reduzir os nossos sentimentos negativos (Stiles, 1987, citado por Leary, 1995). Do ponto de vista da auto-apresentação, uma das principais razões pelas quais as pessoas são rejeitadas ou excluídas, são as más impressões que outros formam acerca de si. Essas más impressões estão ligadas a comportamentos censuráveis, considerados como imorais, incompetentes, desajustados ou socialmente indesejáveis. Pelo contrário, ser avaliado positivamente aumenta a possibilidade de ser aceite e integrado nas redes sociais.

Pode portanto, concluir-se que o comportamento de GI se configura como uma tendência inata que move as pessoas a agir no sentido de serem aceites e integradas no grupo social a que pertencem. A GI traz benefícios não só para os indivíduos, como também para os grupos sociais. Goffman (1959), salienta que as relações sociais seriam praticamente inexistentes, se não construíssemos identidades públicas. Sem informação acerca dos outros, sobre as suas aptidões, capacidades, carácter, expectativas e motivações, teríamos, sem dúvida, grandes dificuldades em interagir.

Relativamente aos objectivos da GI, é consensual entre os investigadores em influência interpessoal que as pessoas se preocupam em alcançar os seus objectivos (*effectiveness*) e em conformar-se com as expectativas comportamentais, numa situação específica (*appropriateness*), (Cody *et al*, 1996; Hample & Dallinger, 1987; Smith, 1984, citados por Leary, 1995) (ver também Dillard & Schrader, 1990).

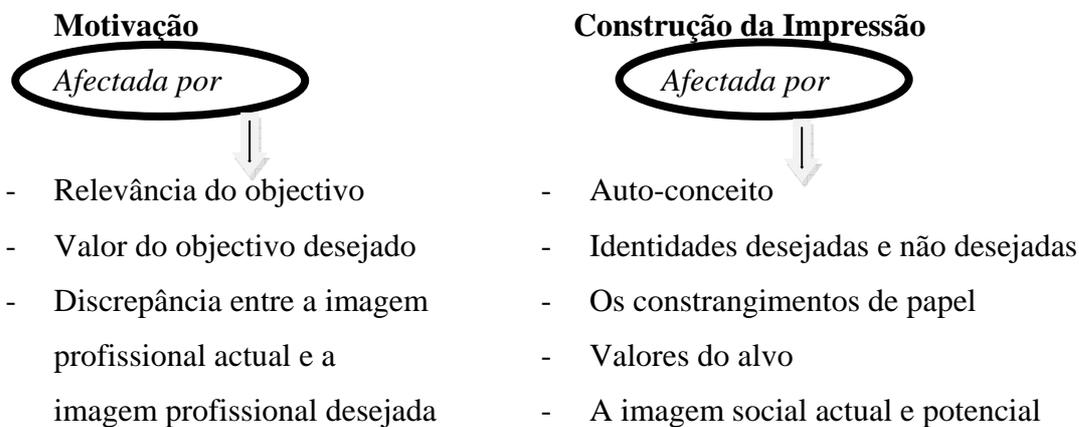
Na teoria sobre GI os modelos visam descrever as estratégias utilizadas pelos indivíduos, com vista à construção e manutenção de identidades ou imagens socialmente valorizadas (Tetlock & Manstead, 1985; Chatman, Bell & Staw, 1986, citados por Gomes, 1993). O modelo adoptado neste estudo que apresentamos em seguida, sintetiza as diversas fases porque passa a construção da imagem profissional, os seus componentes e determinantes e as características pessoais e situacionais que a condicionam e influenciam.

### **Componentes da GI: O Modelo de Leary & Kowalsky (1990)**

Após revisão das principais teorias sobre GI, estes autores afirmam que a GI é composta por dois processos distintos que operam de acordo com diferentes princípios e são influenciados por diferentes factores (ver figura 2): 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 factor igualmente importante, designado por monitorização da impressão (*impression monitoring*).

Figura 2 – Os dois componentes da gestão de impressões (Leary & Kowalski, 1990)



As pessoas usualmente monitorizam o seu impacto nos outros e tendem a descobrir a impressão que têm acerca de si, na maior parte das vezes, fazem-no sem a intenção de criar uma impressão particular, mas apenas para se assegurarem que a sua imagem pública (*public persona*) está incólume. Noutras situações, no entanto, estão motivadas para controlarem a forma como os outros as percebem. Esta motivação (*impression motivation*) é um processo que está associado com o desejo de criar uma determinada impressão. Todavia, em certas circunstâncias, os indivíduos estão altamente motivados para gerir essas impressões mas no entanto, evitam fazê-lo. Factores situacionais e disposicionais interagem para determinar o grau de monitorização da impressão.

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. O que envolve não apenas a escolha do tipo de impressão a criar, mas também decidir, com detalhe como atingir a impressão desejada.

### ***Monitorização da impressão***

A monitorização é definida por Snyder (1974), como a sensibilidade de compreender, por meio de indícios que emergem em todas as interacções sociais, qual o comportamento mais adequado a adoptar, nas diversas circunstâncias e a capacidade de colocá-lo em acção. É um processo gerador da consciência de como a pessoa é percebida, numa determinada situação. Esta tem um papel determinante na diferenciação da auto-apresentação dos indivíduos. Quando os indivíduos interagem, eles procuram sinais que indiquem como os

outros os percebem (Higgins, 2003), isso permite-lhes perceber se a imagem profissional percebida é consistente ou incongruente com a forma de como desejam ser vistos, ou seja, com a imagem profissional desejada (Swann, 1987).

Os indivíduos, com elevado grau de monitorização têm tendencialmente alta auto-consciência pública, uma vez que dedicam atenção às impressões que os outros têm de si, em qualquer situação (Fenigstein & Scheier, 1975, citados por Leary & Kowalski, 1990; Snyder 1974). A valorização ou desvalorização de uma determinada identidade social, sugerida pelos comentários ou atitudes dos outros, dadas as expectativas acerca dos comportamentos associados a cada grupo de pertença, quer sejam em razão do género, orientação sexual, idade, grupo profissional, etnia, religião, padrões culturais ou outros (Allison & Herlocker, 1994), fará com que monitorizando o ambiente nos orientemos na escolha da melhor estratégia de GI, de forma a moldar as percepções dos outros. As características pessoais e identidades sociais são avaliadas pelos outros, como consistentes ou incoerentes com os padrões culturais para competência e carácter, num dado grupo profissional (Roberts, 2003, 2005).

Relativamente ao nível de auto-monitorização, a investigação levada a cabo por Snyder e seus colaboradores (Snyder, 1974a; Snyder & Copeland, 1989) forneceu considerável suporte para importantes conclusões no que respeita à motivação dos indivíduos para (a) controlar o seu próprio comportamento e atenção; (b) mostrar sensibilidade a pistas de natureza social e (c) exibir comportamentos apropriados nas interações sociais.

Os indivíduos estão geralmente motivados para se comportarem de forma apropriada. Todavia existem diferenças, e estas variam consoante as características individuais, cada pessoa reage às diferentes situações de acordo com a importância que atribuem à potencial variabilidade das percepções e situações. Snyder (1974) categorizou os indivíduos consoante o seu nível de monitorização em *high SMs* e *low SMs* (elevados e baixos auto-monitores) consoante a pontuação obtida na *self-monitoring scale*, instrumento que utilizaremos neste estudo. Os indivíduos que são elevados auto-monitores (*high self-monitors - high SMs*) procuram pistas, sugestões na situação que lhes permitam comportar-se de forma apropriada, enquanto que baixos auto-monitores (*low self-monitors - low SMs*) são influenciados apenas pelos seus próprios valores na orientação do seu comportamento (Snyder, 1979a, 1979b, 1987; Michener *et al.*, 1986).

Os *high SMs* demonstram uma considerável adaptabilidade no seu comportamento. São particularmente sensíveis ao contexto e podem comportar-se diferentemente em

situações diferentes. São capazes de apresentar contradições impressionantes entre o “eu” público e o “eu” privado. Contrariamente, os *low SMs* não são sensíveis à evidência social e não sabem controlar adequadamente as impressões que transmitem, justamente porque não executam nenhuma estratégia de controlo. São portanto muito mais naturais, tendem a exteriorizar as suas verdadeiras posições e atitudes em cada situação, daqui resulta uma alta consistência comportamental entre quem são em privado e o que publicamente demonstram ser.

Segundo Robbins (1994), os *high SMs* são particularmente sensíveis aos outros e alteram as suas respostas consoante as sugestões, caracterizam-se por uma forte vontade de projectar uma imagem positiva para impressionar os outros. São socialmente ambiciosos, mais flexíveis e reactivos ao seu ambiente do que os *low SMs*. Tendencialmente demonstram uma flexibilidade maior em adaptar o seu estilo de liderança, às situações de mudança, usando uma enorme variedade de técnicas, onde é requerido jogar múltiplos papéis.

Todavia os *high SMs* ainda que na maior parte das vezes tenham sido caracterizados favoravelmente existem evidências que comprovam comportamentos menos desejáveis. Exibem menos envolvimento organizacional (Day *et al.*, 2002) e tendem a mudar mais frequentemente de emprego (Jenkins, 1993; Kilduff & Day, 1994). Ainda que os *high SMs* consigam e mantenham imensas redes sociais, eles tipicamente têm poucas relações próximas (Day & Kilduff, 2003; Day *et al.*, 2002) e a relação e compromisso com o trabalho é comparativamente menor do que os *low SMs*.

### ***Motivação para a construção da impressão***

Para Schlenker (1980), num processo de GI as motivações emergem do princípio que visa minimizar os custos e maximizar os benefícios. Leary & Kowalski (1990) aludem a motivação para a construção da impressão, em função de três factores: **(a) a importância que a imagem assume na prossecução do objectivo** - a realização dos objectivos quer a nível social, material ou pessoal, dependem, em larga medida, da positividade de imagem que se é capaz de transmitir. Nos casos em que a imagem não é relevante para o objectivo, a GI não é implementada. Existem factores que determinam a importância da GI, um deles é a visibilidade do comportamento, seja em função da probabilidade do comportamento ser observado ou do número de pessoas que o poderiam observar ou levar em consideração. Quanto mais público é o comportamento, maior será a motivação para implementar a GI (Arkin, Appelman & Berger, 1980; Schlenker, Britt & Pennington, 1996).

Outro factor a considerar é a dependência do objectivo, ou, caso a pessoa dependa da avaliação particular de outra para atingir um determinado objectivo; neste caso a imagem assume grande importância e é estimulada a motivação para fazer boa figura. A importância deste factor é enfatizada pela experiência conduzida por Leary & Kowalski (1990). Os resultados mostraram que as auto-apresentações dos indivíduos são condicionadas por uma situação ou condição de dependência. Finalmente, a impressão transmitida assume importância relevante quando o objectivo é obter uma futura interacção, ou se esperamos ser confrontados, com essa pessoa no futuro: estamos conscientes do facto que a nossa primeira impressão provavelmente condicionará aquele futuro. No entanto, após numerosas interacções a preocupação dada à impressão vai-se atenuando; **(b) a importância do objectivo a ser alcançado** - a motivação aumenta na proporção directa do valor ou importância do objectivo prosseguido e as razões para a GI crescem quando a possibilidade de alcançar um determinado resultado, aparecem limitadas. Outras variáveis que dão valor e importância ao objectivo estão ligadas a características pessoais ou sociais (Schlenker, 1980). As pessoas de elevado *status* são mais susceptíveis de fazer avaliações – professores, supervisores, directores – portanto, a interacção com essas pessoas incentivam muito mais a implementação da GI (Gergen & Taylor, 1969; Jones *et al.*, 1963, citados por Leary & Kowalski, 1990). Assim, as pessoas de *status* inferior, preocupam-se mais, em parecer melhor, aos olhos dos superiores hierárquicos do que o inverso, os superiores relativamente aos subordinados (Pandey, 1986). Isto não significa que as pessoas de *status* elevado, não utilizam estratégias de GI com subordinados, mas em geral, a sua motivação em fazê-lo é menor. As características daqueles com quem interagimos, também afectam a nossa auto-estima. As opiniões dos que consideramos mais atraentes, inteligentes, importantes, os socialmente mais apreciados levam a que os seus julgamentos despertem uma maior satisfação ou decepção, comparativamente, com outros que consideramos menos atraentes ou importantes (Schlenker, 1980). Também é necessário ter em conta a necessidade de aprovação social: uma maior necessidade de aprovação geralmente correlaciona-se com um elevado grau de motivação de impressão. Embora a nossa necessidade de aprovação se modifique em diferentes situações, algumas pessoas estão por natureza mais preocupadas em receber aprovação: as pessoas que demonstram medo de avaliações negativas receiam mais as opiniões dos outros e tendencialmente mostram-se mais preocupados em causar boa impressão (Dies, 1970; Jones & Tager, 1972, 1983, 1980, citados por Leary & Kowalski, 1990; Schneider & Turkat; 1975); **(c) a discrepância entre a imagem actual e a desejada** – a maioria das pessoas vivência algum grau de

discrepância ou inconsistência entre a imagem profissional desejada e a imagem profissional percebida. A severidade da discrepância de imagem recorre ao grau de inconsistência, entre a forma como a pessoa é percebida e a imagem profissional desejada. Discrepâncias de imagem podem ser o resultado da identidade pessoal ou ameaças de identidade social (Roberts, 2005). Ameaças de identidade pessoal acontecem quando se cometem erros acerca das percepções dos outros, sobre as nossas características pessoais (Tedeschi & Melburg, 1984). Quando acreditamos que a impressão dada, sai fora de um padrão considerado aceitável, nasce a motivação para a GI, ao passo que quando a imagem projectada é considerada adequada, a motivação configura-se inferior e, em caso negativo, mesmo inexistente. Os indivíduos que percebem discrepância entre a imagem actual e a desejada utilizam um conjunto de estratégias para reduzir essa discrepância. A motivação para reduzir as discrepâncias de imagem negativas através da GI varia de interacção para interacção, dependendo da severidade da discrepância de imagem que existe. Este processo, no entanto, é precedido de uma análise, onde o indivíduo avalia a probabilidade da estratégia de GI, ser bem sucedida. Este processo de avaliação é semelhante ao Modelo Transaccional de Lazarus & Folkman (1984): ao vivenciar um evento considerado stressante (ameaça potencial), o individuo avalia se possui capacidade cognitiva e os recursos emocionais e de comportamento necessários para lidar com o evento, ou seja, se se considera capaz de ajustar as percepções dos outros, com sucesso.

Segundo Roberts (2005), o indivíduo também pode experimentar uma ameaça de identidade como sendo irrelevante, tanto para si como para o seu trabalho e então pode não considerar a discrepância de imagem resultante, como severa, naquela situação. Assim, discrepâncias de imagem variam no grau de severidade e este por sua vez, influencia a motivação da pessoa para reduzir a discrepância percebida. Uma discrepância de imagem severa, apenas provocará no indivíduo a motivação para a reduzir, se este considerar que os benefícios, por mudar as impressões dos outros, é merecedor do esforço e risco que acompanham as tentativas da GI.

### ***Construção da impressão***

Uma vez motivados, os indivíduos têm que preparar as suas identidades pessoais e sociais para criar a imagem profissional desejada. Esta fase de representação como afirma Roberts (2005), conhecida como construção de impressões, é talvez a componente mais complexa da GI, dada a quantidade de estratégias que os indivíduos têm que seleccionar e empregar para moldar as percepções dos outros, enquanto indivíduos e membros de grupos.

Verifica-se que para além da comunicação verbal, são utilizados, o estilo e as características do comportamento não-verbal (ver De Paulo, 1992), os poderes públicos (Leary & Forsyth, 1987), a associação a determinados indivíduos ou grupos (Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman & Sloan, 1976), a aparência física (Miller & Cox, 1982, citado por Roberts, 2005), a consistente utilização de bens materiais (Schlenker, 1980), etc. Assim, os indivíduos podem usar estratégias de GI para influenciar directamente as percepções dos outros acerca das suas características pessoais e qualidades.

### *Determinantes da construção da impressão*

Na construção da impressão intervêm algumas variáveis que influenciam a forma como as pessoas gerem a sua imagem. No modelo Leary e Kowalski (1990) são resumidas em cinco factores, os dois primeiros são de natureza intrapessoal, enquanto os restantes são de natureza interpessoal: **(1) auto-conceito** - todos temos crenças, não só sobre o mundo mas também sobre nós próprios, sobre o nosso ambiente físico, as nossas características pessoais, sobre as nossas relações sociais, sobre o papel que nos pertence, sobre as nossas convicções íntimas, a nossa história pessoal e ainda, sobre as coisas a que pertencemos. O auto-conceito é definido, então, como o instrumento através do qual as pessoas interpretam as suas experiências e como principal determinante na concepção da auto-imagem (Goffman, 1959). Existem três processos, que são utilizados para esta finalidade: o primeiro leva as pessoas a mostrarem o melhor de si nas diferentes interacções; o segundo é o de que as crenças dos próprios indivíduos os levam a agir de modo a fornecer informações que possam ser utilizadas nas interacções, com sucesso, porque as pessoas mostram-se geralmente relutantes em mostrar imagens inconsistentes, com receio de não serem capazes de as manter (Schlenker, 1980) e o terceiro, os indivíduos têm interiorizada, uma espécie de ética contra a falsidade, inibidora de comportamentos e atitudes que atentem contra aquilo que pensam e são na realidade; **(2) identidade perseguida e identidade indesejada** - a auto-apresentação é influenciada não apenas pela imagem actual percebida, mas também pelo desejo de alcançar - para conseguir ou evitar - uma nova imagem. Por isso, tendem a transmitir impressões condicionadas pela imagem perseguida e regulam a auto-apresentação, a fim de se protegerem de uma possível imagem indesejada (Schlenker, 1999); **(3) constrangimentos relativos ao papel** - os papéis sociais têm por consequência das expectativas, no que diz respeito a indivíduos que os desempenham, como se devem comportar (Sarbin & Allen, 1968, citados por Leary & Kowalski, 1990). As exigências do papel não são apenas a nível comportamental, mas também emocional, como mencionado

na teoria do interaccionismo simbólico<sup>4</sup> (Blumer, 1969). Os indivíduos que ocupam funções que exigem um determinado aspecto ou a posse de determinados requisitos, devem mostrar fidelidade em qualquer circunstância à norma, uma vez que a sua eficácia em posições de autoridade, depende da sua capacidade para manterem imagens públicas, de líder competente e eficaz (Korda, 1977, Leary, Robertson, & Barnes, 1986).

As condutas que se desviem do papel prescrito (Goffman, 1959), impressões de incompetência e inadequação ou violação das regras, muitas vezes, levam à queda de muitos políticos, líderes religiosos e outros dirigentes. Aqueles que investem num papel específico, tendencialmente estão empenhados em confirmar e sustentar a imagem inerente a esse papel particular. A GI é orientada muitas vezes no sentido de adequar e conformar a imagem social, tanto quanto possível, às características do papel-padrão, do grupo profissional (Leary, 1989); **(4) valores do alvo** - tal como demonstrado nos trabalhos de (Carnevale, Pruitt & Britton, 1979; Forsyth *et al.*, 1977; Mori *et al.*, 1987, citados por Leary & Kowalski, 1990), os indivíduos constroem as suas imagens públicas de acordo com as preferências percebidas. A GI em tais contextos é tática. Muitas vezes acontece que os indivíduos criam imagens consistentes com as expectativas e valores do alvo, contudo incongruentes com a forma como se vêem a si próprios. Nestas circunstâncias os indivíduos estão particularmente interessados em impressionar o alvo, tentando usar táticas assertivas de GI, omitem a informação que não convém naquela situação particular, apresentando apenas a auto-imagem passível de receber aprovação ou a reacção desejada (Leary & Lamphere, 1988) e **(5) a imagem social actual e a potencial** - as impressões que as pessoas tentam criar são afectadas pela forma como pensam e como julgam ser vistos pelos outros no momento actual e para o futuro. Desta forma, em alguns casos, a informação que os outros possuem ou podem vir a ter acesso, restringem ou compelem, o indivíduo, ao uso de determinadas táticas de GI (Schlenker, 1980). Em primeiro lugar os indivíduos mostram-se relutantes em apresentar-se de maneira inconsistente com a informação que os outros têm de si, presumivelmente porque têm baixa probabilidade de criar uma impressão

---

<sup>4</sup> A teoria do interaccionismo simbólico, assenta nos trabalhos de Mead (1934). Esta teoria fundamenta-se num conjunto geral de premissas acerca da definição do *self* e do conceito de sociedade. Existem duas premissas básicas, uma, respeitante à significação do *self* através da interacção com os outros, a outra, relativa ao conceito de sociedade como produto resultante das interacções coordenadas dos indivíduos. A primeira sustenta que o desenvolvimento do sentido de *self* se processa nos seres humanos pela interacção com o outro. As nossas relações com os outros estão condenadas à incerteza, pois o “eu” nunca está seguro se a maneira como se vê a si mesmo, é coincidente com a maneira, como os outros o percebem. A delimitação do *self* é feita através do *feedback* dos outros. A outra premissa estabelece que a sociedade requer coordenação e cooperação entre os indivíduos. As leis, regras e padrões relativos aos comportamentos esperados desenvolvem-se nas sociedades para ajudar os indivíduos a interagir e a viver em coesão.

alternativa. Por outro lado, tendem a apresentar-se de forma consistente com a informação, quando pensam que é do conhecimento público. Baumeister e Jones (1978) demonstraram que quando as falhas numa determinada imagem são públicas, os indivíduos para compensar as suas imagens negativas, apresentam-se de forma mais positiva, nas dimensões relativas a essa falha. Nestas circunstâncias, ou quando em presença de um evento embaraçoso, os indivíduos sentem-se compelidos a gerir as impressões, adoptando estrategicamente tácticas que reparem a imagem danificada (Goffman, 1952).

O interesse na imagem social actual alerta para o uso estratégico da GI (Tedeschi & Norman, 1985; Rosenfeld, Melburg & Tedeschi, 1981), sendo percebidos de determinada maneira os indivíduos, reivindicam determinadas imagens, conformando-se com as normas do grupo, o indivíduo acumula as “idiossincrasias de crédito” que permitem desviar-se destas normas, no futuro. Da mesma maneira as falhas ocasionais são mais facilmente desculpáveis. A GI é também afectada pela forma como o indivíduo pode ser visto no futuro, a possibilidade de falha, alerta, para a tentativa de difundir a sua potencial ocorrência, aos olhos dos outros (Leary *et al.*, 1986).

### **Consequências da Gestão de Impressões**

A GI pode ter consequências benéficas ou adversas que vão além da imagem profissional e, que têm impacto ao nível do bem-estar psicológico, das relações interpessoais, do trabalho em grupo e dos resultados organizacionais (Roberts, 2005). Rosenfeld *et al.* (2001) sugerem que a GI é benéfica quando envolve um retrato preciso, favorável e facilitador das relações interpessoais positivas, dentro ou fora da organização. Porém, pode ter efeitos adversos quando inibe ou obstrui relações interpessoais positivas ou distorce informação sobre as pessoas, conduzindo os outros a conclusões erróneas. Esta proposição insinua que nenhuma estratégia de GI é inerentemente melhor que outra (Roberts, 2005).

Segundo Schlenker (1985), a credibilidade é determinante para o sucesso dos comportamentos de GI. Esta refere-se à capacidade de fazer os outros acreditarem na auto-apresentação do indivíduo, se esta é um retrato fiável, consistente e razoavelmente preciso dos seus atributos. A credibilidade é essencial, porque as reivindicações e exigências de uma determinada identidade devem ser honradas, num dado contexto (Bartel & Dutton, 2001; Baumeister, 1999; Foldy, 2003; Goffman, 1959).

Quando o indivíduo se apresenta a si mesmo, de forma verdadeira, é avaliado como credível, o que conduz a resultados favoráveis para indivíduos, grupos e organizações.

Quando a pessoa se apresenta a si mesmo de maneira pouco confiável, é provável que experimente consequências negativas no bem-estar, nas relações interpessoais e no desempenho (Roberts, 2005).

Frequentemente, os indivíduos tentam construir credibilidade e manter autenticidade<sup>5</sup> simultaneamente, todavia terão de estar conscientes para gerir a tensão que pode surgir entre estes dois comportamentos. O "verdadeiro eu" ou o auto-retrato autêntico, nem sempre é consistente com padrões externos de competência profissional e de carácter. De forma a ganhar certos benefícios sociais e profissionais, os indivíduos frequentemente suprimem ou contradizem os seus valores pessoais ou características de identidade para satisfazer expectativas de papel, em termos profissionais e sociais (Hewlin, 2003). Tal inautenticidade pode prover certos benefícios profissionais mas comprometer os psicológicos, relacionais e de desempenho organizacional.

### ***Consequências intrafísicas: bem-estar psicológico***

A pesquisa provou e defende a associação entre a auto-apresentação credível e consequências psicológicas positivas (Goffman, 1972). Assim, os indivíduos que empregam comportamentos de GI, bem sucedidos, experimentam benefícios psicológicos, sentimentos de competência e confiança, uma vez que vêem reforçada a sua credibilidade, nos respectivos contextos profissionais (Ibarra, 1999; Roberts 2005).

A GI também pode aumentar a autenticidade e isso permite aos indivíduos reduzir as discrepâncias entre o que são e o que gostariam de ser. Assim, reduzir essas discrepâncias de imagem, afecta positivamente o bem-estar (Higgins, 1987; Swann, et al. 2004). Os esforços para aumentar a credibilidade podem no entanto opor-se ao desejo natural de agir autenticamente e por isso, revelar características de personalidade apreciadas podem constranger negativamente o bem-estar (Ibarra, 1999).

Hewlin (2003) defende que os indivíduos ao criarem fachadas de conformidade mascaram os seus verdadeiros valores e sentimentos e, quando estes diferem ou estão em conflito com valores organizacionais, experimentarão tensão. Por outro lado, aqueles que se identificam fortemente com uma determinada identidade social mas usam estratégias de GI para "esconder" essa identidade no sentido de construírem credibilidade profissional, podem experimentar consequências psicológicas prejudiciais. Os indivíduos que através da GI constroem credibilidade e autenticidade terão níveis mais altos de bem-estar do que

---

<sup>5</sup> A autenticidade é segundo Harter (2002) o grau de congruência entre os valores internos e as expressões externas desses valores, entre o ser e o dizer.

aqueles que para construir e reforçarem uma destas variáveis, sacrificam a outra (Baumeister & Leary, 1995; Roberts, 2005).

Foi defendido por muitos teóricos que a GI tem efeitos prejudiciais no compromisso com a tarefa por distração cognitiva. O compromisso com a tarefa, bem como a focalização da atenção, é essencial para o desempenho e qualidade do trabalho (Kahn, 1990). Segundo Baumeister, (1989) qualquer forma de auto-apresentação deliberada é sobrecarga cognitiva, devido à preocupação em contestar estereótipos negativos. A escolha das estratégias de GI e os resultados a alcançar, conduzem a *deficits* de atenção e aprendizagem e, conseqüentemente, à redução dos níveis de desempenho (Lord & Saenz, 1985). Para Creed & Scully (2000), os indivíduos que podem ser autênticos em contexto profissional, gastam menos tempo e energia cognitiva do que aqueles que activamente lutam contra a estigmatização.

### ***Consequências nas relações interpessoais***

O ser humano tem uma propensão natural para formar e manter relações interpessoais duradouras, positivas e significantes. Os sentimentos de rejeição, exclusão ou isolamento, conduzem a estados de ansiedade, aflição, depressão, solidão e inveja. Pelo contrário, a aceitação, conduz a emoções positivas de felicidade, orgulho, satisfação, tranquilidade e crescimento pessoal (Baumeister & Leary, 1995; Dutton, 2003).

As estratégias de GI podem evidenciar aqueles que possuem qualidades desejáveis, e neste sentido contribuir para o aumento de atractividade do indivíduo e, subsequentemente levar ao desenvolvimento de boas relações interpessoais (Jones & Pittman, 1982; Tedeschi & Melburg, 1984; Wayne & Liden, 1995), conduzindo a melhores percepções de integração social (Flynn, Chatman, & Spataro, 2001), e tendencialmente, a uma melhor gestão, do impacto potencial dos estereótipos, em caso de identidades salientes quando diferem da maioria. A GI pode ser usada para aumentar a atracção, o vínculo e a qualidade da relação com o percepcionador, potenciando a qualidade da relação (Dutton & Heaphy, 2003; Kahn, 2001).

O sucesso na carreira é parcialmente determinado pelas competências técnicas e sociais que os outros acreditam que o indivíduo possui, necessárias para perceber as exigências do trabalho, de acordo com os parâmetros de uma determinada cultura organizacional e/ou profissão (Rafaeli *et al.*, 1997; Rosenfeld *et al.*, 2001; Schlenker, 1980). Segundo Ibarra (1999) os indivíduos que credivelmente exibem os sinais apropriados, de profissionalismo, alcançam benefícios sociais e profissionais, incluindo o

reconhecimento e melhores avaliações do seu desempenho. Uma vez que estão frequentemente baseadas na capacidade da pessoa demonstrar satisfazer padrões de comportamento, em contextos específicos (Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995).

O clima de uma organização, para a diversidade, fixa frequentemente o padrão das manifestações, consideradas apropriadas ao comportamento profissional naquele contexto. Os indivíduos que usam estratégias correlativas com as normas organizacionais tendem a alcançar mais sucesso na carreira, contrariamente aos que usam estratégias incoerentes com a perspectiva da organização (Roberts, 2005).

### ***Consequências no trabalho de grupo: coesão e criatividade***

A produtividade requer coesão e, para a alcançarem, os membros dos grupos têm que desenvolver genuínas relações de abertura e confiança (Edmondson, 1999). Tais interações podem ser difíceis de estabelecer dentro das organizações, uma vez que frequentemente surgem conflitos baseados em problemas de comunicação, conflito de interesses e valores, percepções erróneas e enganos (Chatman *et al.*, 1998).

O funcionamento do grupo ao nível da integração social, identificação e dos conflitos intragrupo, está relacionado com a forma como os membros se vêem uns aos outros (Polzer *et al.*, 2002). Por isso, ao suprimirem aspectos da sua identidade, os indivíduos podem ser percebidos como anti-sociais afectando a coesão e cooperação entre si.

Um dos maiores benefícios da diversidade é a amplitude e multiplicidade de perspectivas que os membros de grupos de identidade diferentes podem trazer às organizações (Thomas & Ely, 1996). Cox (1996) defende que, quando é dada oportunidade para se "ser diferente", os membros de grupos minoritários podem promover a inovação e criatividade dos colegas. Todavia segundo Kahn (1992) o uso de estratégias de GI pode ter efeitos contrastantes, para as maiorias e minorias, nos grupos de trabalho.

### ***Consequências organizacionais***

Cada uma das consequências aludidas da GI para indivíduos, díades e grupos tem implicações para os resultados organizacionalmente pertinentes (Roberts, 2005). As organizações indirectamente beneficiam das auto-apresentações credíveis e autênticas dos seus colaboradores, através do aumento da retenção. Estes ao experienciarem os benefícios psicológicos de uma auto-apresentação credível e autêntica estão mais satisfeitos com as suas organizações e é menos provável abandoná-las (Abraham, 1999; Morgan, 2002; Morris & Feldman, 1996).

O estilo de auto-apresentação autêntico, é frequentemente associado com o aumento do compromisso com a tarefa e criatividade do grupo, e ambas podem aumentar a qualidade e inovação dos produtos e serviços da organização (Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2000). Influenciando as avaliações do constituinte acerca do serviço prestado, contribuindo para a construção da reputação organizacional (Ibarra, 1999).

A qualidade relacional aumentada ao nível da díade e grupo, provavelmente gerará um aumento do capital social, dentro das organizações (Adler & Kwon, 2002). Para Ely (1995) se os indivíduos percebidos como profissionais de sucesso reivindicam ou suprimem algumas das suas identidades sociais, este facto pode ter impacto na imagem que os colaboradores internos e externos da organização têm do clima da organização, relativamente à diversidade.

Tendo significação simbólica a supressão ou representação de identidades, estabelece precedentes, na cultura do local de trabalho. Se são encorajados, os indivíduos que suprimem dimensões de diferença para atingir sucesso profissional, pode deduzir-se que a diversidade não é apreciada dentro da organização. Mas quando os indivíduos são encorajados a apresentarem-se de forma autêntica, assumindo publicamente as suas identidades, dentro das organizações de trabalho, a organização empregadora tende a ganhar boa reputação. Tais mensagens implícitas, são comunicadas com o passar do tempo pela auto-apresentação das identidades pessoais e sociais dos colaboradores, o que pode até levar à troca dos padrões culturais, nas organizações aprendentes<sup>6</sup>.

### **Estratégias de gestão de impressões: A classificação de Tedeschi & Melburg (1984)**

Nos diversos domínios da vida, as pessoas recorrem a estratégias de auto-apresentação, de modo a transmitirem imagens pretendidas e socialmente desejáveis, de si próprias. As auto-revelações, 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 objectivo de controlar ou regular a informação, no sentido de influenciar as impressões formadas por essa audiência (Jones, 1990; Leary, 1996, 2001, & Schlenker, 1996).

---

<sup>6</sup> Organizações onde os indivíduos expandem continuamente as suas capacidades para criar resultados que desejam verdadeiramente, onde nascem novos padrões de pensamento, onde as aspirações colectivas se ajustam livremente, e onde os indivíduos aprendem continuamente, como aprender em conjunto (Senge, 1990a).

A auto-apresentação é a tentativa consciente ou não consciente de controlar a imagem de si próprio que se transmite no decurso de uma interacção social e o comportamento, o veículo através do qual as auto-apresentações são desempenhadas, pelo que podemos recorrer estrategicamente a uma infinidade, no sentido de transmitir a imagem desejada (Leary, 1996, Leary & Kowalski, 1990, Fiske & Taylor, 1991).

O modelo proposto por Tedeschi e Melburg (1984) divide os comportamentos de auto-apresentação em quatro categorias e, cada uma delas tem diferentes propósitos interpessoais. Esta tipologia é baseada na distinção entre auto-apresentações táticas e estratégicas e entre comportamentos defensivos e assertivos. Liden e Mitchell (1988) argumentam que a GI pode ser usada num propósito de curto ou longo prazo. Tedeschi e Melburg (1984) fazem uma clara distinção entre estes dois tipos de comportamento de GI, os táticos visam obter gratificações imediatas, e os estratégicos vão no sentido de influenciar resultados futuros.

Auto-apresentações táticas: *excuses* – comportamento tático-defensivo e *entitlements* – comportamento tático-assertivo e as auto-apresentações estratégicas: *test anxiety* – comportamento estratégico-defensivo e *attractiveness* – comportamento estratégico – assertivo. As auto-apresentações táticas são comportamentos utilizados para gerir impressões no sentido de se obterem benefícios no curto prazo, objectivos ou metas interpessoais, enquanto que os comportamentos estratégicos, são direccionados no sentido da construção a longo prazo, das identidades (Baumeister, 1982). As auto-apresentações táticas estão focadas em comportamentos específicos, ao passe que as auto-apresentações estratégicas focam-se nas identidades que a pessoa vai construindo. Muitas táticas diferentes podem ser aplicadas na construção de uma única identidade.

Mais recentemente, Lee, Quigley, Nesler, Corbett e Tedeschi (1999) apresentam um modelo de auto-apresentação baseado em dois componentes ou categorias de auto-apresentação definidas por Tedeschi e Melburg (1984): *auto-apresentações defensivas* e *auto-apresentações assertivas*. Para Roberts (2003, 2005) as estratégias assertivas e defensivas, a que chamou táticas directas, são importantes para construir imagens profissionais credíveis, uma vez que estas são um meio, de evidenciar essas pessoas, como possuidores de um elevado nível de competência e carácter.

No entanto a pesquisa sobre uma segunda categoria de táticas – de auto-apresentação indirecta – comprova que as pessoas tentam usar a GI, para influenciar as percepções dos outros sobre os seus grupos de afiliação. Estas táticas indirectas são usadas frequentemente para favorecer ou proteger a imagem, gerir a informação sobre si próprios ou realidades

com as quais a pessoa é simplesmente associada (Cialdini, 1989). Existem evidências que as táticas de GI podem não ser igualmente efectivas, nos diversos contextos organizacionais (Ferris & Judge, 1994; Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003). Da mesma forma, a frequência a variabilidade no uso das táticas de GI, nos diversos contextos, indicia que a sua eficácia também varia.

### **As estratégias de auto-apresentação: A taxonomia de Lee *et al.* (1999)**

Lee e seus colaboradores no sentido de examinarem táticas específicas de GI, identificaram 12 táticas, as que mais frequentemente se encontram na literatura. As definições conceptuais fornecidas pelos teóricos da GI foram usadas, como base para desenvolver os itens que permitem medir cada tática.

A criação da escala das táticas de auto-apresentação foi baseada na teoria de Tedeschi *et al.* (Tedeschi & Lindskold, 1976; Tedeschi, 1981; Tedeschi & Melburg, 1984, Schlenker, 1980; Jones & Pittman, 1982) que divide as táticas de auto-apresentação em duas categorias de estratégias distintas: as assertivas e as defensivas. Cada uma destas estratégias tem propósitos interpessoais diferentes: As auto-apresentações assertivas referem-se a comportamentos proactivos exibidos para criar ou desenvolver uma identidade particular, para ser visto de forma positiva e favorável (Arkin, 1981), ao passo que as táticas defensivas são usadas para defender ou restaurar uma identidade contundida ou para mitigar efeitos negativos, quando um evento é interpretado como ameaçador ou passível de causar dano na identidade desejada.

As estratégias de auto-apresentação assertivas são: lisonja/agraciamento<sup>7</sup> (*ingratiation*), intimidação (*intimidation*), autopromoção (*entitlement*), enaltecimento (*enhancement*), exemplaridade (*exemplification*), suplica (*supplication*) e maledicência (*blasting*). Como estratégias de auto-apresentação defensivas, contam-se: desculpabilização (*excuses*), justificação (*justifications*), desresponsabilização (*disclaimers*), auto-deficitação (*self-handicapping*), retractação (*apologies*).

---

<sup>7</sup> Mónico, (2005) in *Repercussões da autopercepção da beleza física no recurso e percepção de eficácia de estratégias de auto-apresentação em contextos de sedução.*

### ***Estratégias assertivas: as diversas “faces” da lisonja***

Estas estratégias constituem meios de desenvolvimento ou formação de identidades, no intuito de criarem imagens que promovam qualidades desejáveis: competentes; inteligentes; confiáveis; informados; justos; simpáticos; educados; etc. (Jones, 1990), tornando os indivíduos mais atractivos e susceptíveis de serem admirados, em termos das suas qualidades pessoais, aos olhos dos outros. Segundo Tedeschi e Norman (1985), é proactiva a natureza das estratégias assertivas de auto-apresentação, não obstante o seu objectivo ser o alcance dos resultados desejados, pelo indivíduo (Mohamed, Gardner, & Paolillo, 1999).

Estes comportamentos tendencialmente comportam benefícios nas organizações, uma vez que promovem relações interpessoais positivas e reforçam a harmonia, interna e externamente. Numa perspectiva de alcance de estreitamento de relações e atractividade pessoal, estas estratégias promovem a reciprocidade e o reforço dos laços, todavia as organizações podem sofrer se apenas permearem o “yes-men” e desdenharem a crítica e a diferença (Odom, 1993, citado por Lee *et al.* 1999).

Existem ainda duas categorias de táticas assertivas de GI: *Other-focused* ou *self-focused* (Howard & Ferris, 1996; Kacmar, Delery, & Ferris, 1992). As primeiras são as focalizadas directamente num ou mais indivíduos e quando usadas, exercem atractividade ou mostram similaridade nas crenças, sentimentos e valores, do(s) alvo(s). As segundas destinam-se a evidenciar o próprio, como detentor de competências relevantes e possuidor de outras características positivas (Kacmar *et al.*, 1992).

#### ***As táticas assertivas de auto-apresentação***

**(a) Lisonja/agraciamento** (*ingratiation*) - *Other-focused*: acção executada no sentido de promover a atractividade e uma atitude positiva nos outros, intenção do indivíduo para transmitir a impressão de ser uma pessoa de quem se gosta e deste modo ganhar alguma vantagem (Jones & Pittman, 1982). A lisonja pode tomar a forma de adulação, exibicionismo, bajulação, conformidade de opinião, prestação de favores ou oferecer presentes (Jones & Wortman, 1973); **(b) Intimidação** (*intimidation*) - *Self-focused*: acções que têm a intenção de projectar uma imagem de alguém poderoso e perigoso. Para a submissão, liderança ou agressão retaliatória (Leary, 1996). As táticas de intimidação são usadas para induzir receio no outro e aumentar a eficácia de ameaças contingentes, fazendo acreditar que tem capacidade e poder para prejudicar os outros, de algum modo (Jones & Pittman, 1982); **(c) Súplica** (*supplication*) - *Self-focused*: o indivíduo projecta-se a ele

próprio como fraco, desamparado e mostra-se dependente ou merecedor da ajuda dos outros (dependência e vulnerabilidade) (Jones & Pittman, 1982). Explorar as próprias fraquezas para influenciar os outros, e significa gerir a impressão de incompetência (Becker & Martin, 1995). Publicitando a sua incompetência, o indivíduo procura activar uma poderosa regra social, a chamada responsabilidade social, que diz que devemos ajudar os que precisam; **(d) Autopromoção** (*entitlement*) - *Self-focused*: reivindicações de responsabilidade e mérito por realizações positivas (competência e eficácia) (Tedeschi & Lindskold, 1976). Com o recurso a estratégias assertivas de GI, os indivíduos também procuram maximizar a sua responsabilidade por eventos positivos, exagerando ou distorcendo a relação com esses resultados para promover a sua imagem pública (Schlenker, 1980); **(e) Enaltecimento** (*enhancement*) – *Self-focused*: convencer os outros de que os resultados do seu comportamento são mais positivos do que puderam originalmente ter acreditado (Schlenker, 1980); **(g) Maledidência** (*blasting*) - *Other-focused*: um comportamento intencional, com vista a produzir ou comunicar avaliações negativas, de uma pessoa ou grupo, com quem o indivíduo é associado (Cialdini & Richardson, 1980) e **(h) Exemplaridade** (*exemplification*) - *Other-focused*: comportamentos de auto-apresentação convincentes de virtudes, tais como: integridade, honestidade, generosidade, conscienciosidade, dedicação e elevado espírito de sacrifício. Por usar esta tática, o indivíduo pode eduzir respeito, admiração e imitação. Dar o exemplo envolve gerir as impressões relativas à integridade, auto-sacrifício e outras virtudes morais. Ir além do dever, nesta perspectiva a GI envolve auto-sacrifício estratégico, no intuito de influenciar e controlar, através da indução de sentimentos de culpa ou atribuições de virtude, que levem os outros à imitação (Jones & Pittman, 1982).

### ***Estratégias defensivas: como reparar uma imagem contundida***

Estas estratégias utilizam-se no sentido da protecção ou conserto de uma imagem corrompida ou negativa, (Scott & Lyman, 1990; Tedeschi & Melburg, 1984); podem ser usadas em resposta à percepção de potencial ameaça na imagem actual (Gardner & Martinko, 1988); manter uma imagem particular, minimizar deficiências ou evitar uma má imagem, relativamente a um preconceito ou "acontecimentos que lancem manchas na linhagem, carácter, conduta ou capacidades de uma pessoa" (Schlenker, 1980:125). A natureza das estratégias defensivas é eminentemente reactiva (Tedeschi & Norman, 1985).

Face a factores de risco para a imagem, os indivíduos e organizações reagem com uma variedade de comportamentos defensivos de GI, no intuito de reduzirem o dano nas

suas frágeis identidades. Os comportamentos defensivos são táticas de controlo do prejuízo, reparação e defesa da imagem, por ameaça, evento ou comportamento negativamente avaliados, com vista ao alcance da credibilidade (Schlenker, 1980).

#### *As táticas defensivas de auto-apresentação*

(a) **Desculpas** (*excuses*): conjunto de declarações verbais negando responsabilidade por acontecimentos negativos (Tedeschi & Lindskold, 1976). Nem todas as desculpas são igualmente eficazes, têm influência neste processo, a adequabilidade e sinceridade percebidas e as expectativas dos destinatários (Greenberg *et al.*, 1991; Riordan & Kellogg, 1983); (b) **Justificações** (*justifications*): dar razões ou motivos justificativos para um comportamento negativo mas aceitar a responsabilidade por ele (Scott & Lyman, 1968). Esta tática é comumente utilizada em contexto organizacional, pelos supervisores, em virtude de reduzir potenciais danos, por comportamentos ou eventos, avaliados negativamente pelos subordinados (Bies & Sitkin, 1992); (c) **Desresponsabilização** (*disclaimers*): atribuir explicações prévias - desculpas por antecipação - à ocorrência de um determinado acontecimentos com potenciais efeitos embaraçosos (Hewitt & Stokes, 1975). Caso não se verifique o evento, então o indivíduo dá impressão de ser modesto e cauteloso. Alteram o sentido das acções futuras para que não lhe sejam causados danos ou fragilizem as suas identidades; (d) **Auto-deficitação** (*self-handicapping*): criar obstáculos ao sucesso com a intenção de prevenir que os outros façam inferências disposicionais ao fracasso pessoal (Tice & Baumeister, 1990). Desta forma se o individuo for bem sucedido o valor do êxito é sobrestimado, por outro lado se falhar, o impacto negativo é minimizado e (e) **Retractação** (*apologies*): confissão de responsabilidade e expressões de remorso e culpa por qualquer dano causado a outros ou por acontecimentos negativos, no intuito de obter o perdão (Tedeschi & Lindskold, 1976). Muitos supervisores hesitam em mostrar remorso ou admitir que estão errados, o uso judicioso da retractação é actualmente característica de um líder efectivo, pelo contrário a pior tendência revela-se culpar os subordinados pelos seus erros (Lazare, 1995).

#### **Pertinência das estratégias para a construção da imagem profissional**

Atendendo à diferenciação tipológica entre estratégias defensivas e estratégias assertivas (Lee *et al.*, 1999) e à especificidade de cada estratégia, consideramos importante averiguar as que se mostram pertinentes para a construção da imagem profissional. Acreditamos que as estratégias defensivas, utilizadas na protecção ou recuperação de uma

identidade previamente abalada, se revelam apropriadas para conseguir a imagem profissional desejada, em caso de discrepância de imagem.

As estratégias assertivas, uma vez utilizadas na produção de uma identidade desejada, são fundamentais para a construção da imagem profissional desejada. Em nosso entender, em contextos iniciais de carreira, mudança de funções ou de local de trabalho, são fundamentais estratégias que facilitem a transmissão de uma imagem positiva do indivíduo e a emergência de atribuições de competência e credibilidade. Neste sentido, as estratégias assertivas de *agraciamento*, *autopromoção*, *enaltecimento* e *exemplaridade* são fundamentais para o alcance do sucesso profissional, assim hipotetizamos:

**H1: A utilização das táticas de agraciamento, auto-promoção, enaltecimento e exemplaridade correlaciona-se de forma positiva com o sucesso percebido na carreira profissional.**

Relativamente à estratégia assertiva de *maledicência*, supomos que o seu recurso seja inferior quando o indivíduo se sinta realizado profissionalmente, uma vez que esta é utilizada quando se procura aumentar o prestígio público derrogando algo a que se está negativamente associado ou cuja relação é de rivalidade, é possível que seja uma estratégia pertinente em contextos de competição, nomeadamente quando se prevê a existência de concorrentes na conquista de determinado objectivo.

Sendo assim, entre as estratégias assertivas de GI enunciadas na literatura, consideramos que na construção da imagem profissional, se revelam importantes as táticas de *agraciamento*, *exemplaridade*, *autopromoção*, *enaltecimento* e, embora com menor plausibilidade, a *maledicência*. Entre este tipo de estratégias, julgamos que as pessoas recorrem àquelas que conduzem os outros a avaliá-los positivamente, ou seja, susceptíveis de serem percebidos como competentes e de carácter, o que indica, à *priori*, como inconveniente o recurso às estratégias de *súplica* e, sobretudo, de *intimidação*.

Segundo Bolino & Turnley (2003) a tática de intimidação, também é relevante para a gestão da imagem profissional, contudo o seu uso pode ser negativo, em particular nas organizações contemporâneas onde se enfatizam o trabalho em equipa e a coesão (Pfeffer, 1998). Assim propomos como nossa segunda hipótese:

**H2: A utilização das táticas de intimidação, maledicência e súplica correlaciona-se de forma negativa com o sucesso percebido na carreira profissional.**

Dado que consideramos como relevantes para a construção da imagem profissional as estratégias assertivas de GI não parece difícil de sustentar que a tendência apontará no sentido de uma superioridade no recurso a estas estratégias, nos indivíduos que se sentem realizados profissionalmente, pelo que enunciamos a nossa terceira hipótese:

**H3: A utilização das estratégias assertivas na generalidade está correlacionada de forma positiva com o sucesso na carreira.**

Quanto à discrepância de imagem profissional, supomos que o grau em que é percebida apresenta um efeito directo, na escolha do tipo de estratégias de auto-apresentação, utilizadas em contexto laboral: indivíduos que se auto-percebem com uma imagem profissional sem discrepância relativamente à imagem desejada vão apresentar-se de modo a promover a estreitamento de relações e a contínua atractividade pessoal, recorrendo com maior frequência a estratégias de auto-apresentação assertivas para sustentar a imagem profissional actual.

Pre vemos, então, que os indivíduos que se auto-percebem com maior discrepância de imagem recorram com maior frequência, às estratégias de auto-apresentação defensivas: *auto-deficitação*, *desculpabilização*, *desresponsabilização*, *justificação* e *retractação*, uma vez que são táticas de controlo do prejuízo, reparação e defesa da imagem, estas permitem-lhes alcançar a imagem profissional desejada.

**H4: A utilização das táticas de auto-deficitação, desculpabilização, desresponsabilização, justificação e retractação, correlacionam-se negativamente com o sucesso na carreira.**

De igual modo, se intui que os oficiais recorram com mais frequência às estratégias assertivas, do que às defensivas, durante o seu percurso profissional para obterem sucesso na sua carreira profissional.

**H5: A utilização de estratégias defensivas no geral correlaciona-se negativamente com o sucesso na carreira.**

## A gestão de impressões e o sucesso na carreira

A definição de sucesso na carreira refere-se ao acumulado dos efeitos do trabalho e psicológicos, resultantes da experiência profissional individual (Seibert, Kraimer & Crant, 1997). Por outras palavras, o sucesso na carreira traduz-se nas conquistas individuais, reais ou percebidas, que o sujeito acumulou como resultado das suas experiências profissionais (Judge, 1999). O complexo conceito de sucesso na carreira deve ser abordado, sob dois aspectos: (a) o sucesso na carreira objectivo e (b) o sucesso na carreira subjectivo.

O primeiro aspecto – o sucesso na carreira objectivo – reflecte-se no salário, na posição hierárquica, nas promoções e no desempenho, o segundo aspecto – o sucesso na carreira subjectivo - depende da comparação com um padrão de referência para a categoria, isto é, o “eu” *versus* “os outros”, e pode ser conceptualizado como sucesso *self-referent* subjectivo (Hall & Chandler, 2005; Heslin, 2003, 2005; Ng, Sorensen & Feldman, 2005) ou sucesso *other-referent* subjectivo (Heslin, 2003). O sucesso na carreira subjectivo enfatiza a avaliação dos outros constituintes da organização e a sua posição relativa. Não obstante, as organizações estejam particularmente interessadas no sucesso objectivo, os indivíduos também se focalizam no sucesso na carreira subjectivo, isto é, numa evolução positiva da sua carreira profissional.

Para Wayne & Liden, (1995) influenciar o alcance dos resultados desejados, tais como níveis de desempenho, aceitação, credibilidade e sucesso na carreira, os indivíduos parecem necessitar utilizar comportamentos estratégicos de GI. Embora segundo afirmam Liden e Mitchell, (1988) muitas das táticas defensivas de GI, utilizadas em contexto organizacional, possam ser usadas como resposta a desempenhos pobres, ou quando existem ameaças de imagem.

Os indivíduos utilizam as estratégias de GI num esforço para influenciar as percepções que os outros têm de si (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995). Pesquisa levada a cabo em contexto organizacional indicou que frequentemente a GI é utilizada para se conseguirem bons empregos (e.g., Ellis, West, Ryan, & DeShon, 2002) e alcançar sucesso na carreira (e.g., Judge & Bretz, 1994). Assim como muita pesquisa se focalizou na maneira como as táticas de GI influenciam os superiores, relativamente às avaliações de desempenho dos seus subordinados (e.g., Bolino & Turnley, 2003; Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994; Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Kacmar, 1991; Wayne & Liden, 1995). Segundo Bolino (2006) o uso da GI é

frequentemente um importante determinante das avaliações de desempenho e da qualidade das relações entre superiores e subordinados.

A utilização das estratégias assertivas *self-focused*, visam criar uma imagem que seja percebida favoravelmente (Liden & Mitchell, 1988), todavia este comportamento comporta riscos uma vez que pode ser interpretado como pouco sincero e por isso pouco credível (Wortman & Linsenmeier, 1977). Os indivíduos focalizados em auto-apresentações que induzam a criação de imagens positivas de si próprios podem negligenciar o esforço para com as obrigações laborais (Baumeister, 1989). Muita pesquisa refere que os indivíduos não são, muitas vezes bem sucedidos no uso das táticas assertivas (*self-focused*), o resultado ou é neutro (Wayne & Ferris, 1990), ou negativo (Baron, 1986; Powers & Zuroff, 1988). Contudo, para Bolino (2006) os indivíduos que se focalizam neste tipo de táticas *self-focused* de GI, não são vistos favoravelmente. Todavia verificou-se que aqueles que utilizam a lisonja e o fazer-favores, produzem resultados apreciados em termos de maior favorabilidade da imagem do que aqueles que enveredam pela exemplaridade.

Investigadores no âmbito organizacional, têm-se preocupado em explorar as razões que levam os indivíduos a quererem ser vistos como agradáveis, competentes e dedicados, através do uso das táticas assertivas de GI, de lisonja/agraciamento; enaltecimento e exemplaridade (e.g., Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995). Da mesma forma, têm examinado a razão pela qual os indivíduos por vezes tentam parecer maus no trabalho, através do uso da tática de súplica (Becker & Martin, 1995). Bolino (2006) sugere que nem todas as formas de GI são igualmente úteis e eficazes no sentido da construção da percepção da imagem do indivíduo como “bom soldado” (Bolino, 1999).

Os indivíduos investem na sua imagem profissional recorrendo a uma multiplicidade de estratégias de GI, utilizando naturalmente aquelas que percebem como eficazes. Com efeito, se a auto-percepção de sucesso (realização profissional) se repercutir num recurso menos frequente a estratégias de auto-apresentação, esperamos que a associação entre o recurso a estratégias de GI seja mais intenso em indivíduos com auto-percepções menos favoráveis da sua imagem profissional e/ou de realização profissional. Deste modo, enuncia-se a existência de uma associação mais fraca entre o recurso a estratégias de GI e o sucesso na carreira em indivíduos que exibam níveis mais baixos de auto-monitorização; do que em indivíduos com um nível elevado de auto-monitorização, por isso hipotetizamos:

**H6: A relação estabelecida entre as estratégias de GI e o sucesso na carreira é moderada pelo nível de auto-monitorização será mais fraca nos indivíduos que exibem níveis mais baixos de auto-monitorização; do que em indivíduos com um nível elevado de auto-monitorização.**

Enuncia-se também a existência de uma associação mais forte entre o recurso a estratégias de GI em indivíduos que se auto-percepcionam com discrepância de imagem, ou seja a relação será mais fraca nos indivíduos que se auto-percepcionam com discrepância de imagem do que nos indivíduos sem discrepância na sua imagem profissional. Construimos assim a nossa última hipóteses:

**H7: A relação estabelecida entre as estratégias de GI e o sucesso na carreira é moderada pela discrepância entre a imagem profissional actual e a imagem profissional desejada a relação será mais fraca nos indivíduos que se auto-percepcionam com discrepância de imagem; do que nos indivíduos sem discrepância na sua imagem profissional.**

## Contexto

### *A organização: Polícia de Segurança Pública*

Em todos os ordenamentos jurídicos existem serviços administrativos cuja função é a prevenção da perigosidade social, tratam-se dos serviços de polícia. As modalidades distinguidas são polícia administrativa e polícia judiciária (Caetano, 1990), e as principais diferenças apontam, em regra, para as suas atribuições, pese embora tenham o mesmo fim: prevenir ou eliminar perigos sociais. Ao passe que a primeira visa, fins de segurança pública, de carácter geral (a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas – prevenir os delitos); a segunda investiga os delitos, reúne as provas e entrega os autores aos tribunais encarregados por lei de os punir (Correia, 1994, citado por Dias, *in* As Medidas de Polícia Administrativa e a Polícia de Segurança Pública, 2006). A execução das leis não pode ser deixada ao acaso, esta execução tanto pode consistir na observância das regras de conduta, como na punição das suas violações. Assim, a intervenção da autoridade nas actividades individuais é a essência da polícia.

A principal tipologia de acção policial, aplicável à PSP, é proposta no modelo de Brodeur e Landreville (1979), citados por Brien, (1983) e contempla (a) o controlo da actividade criminal, incluindo a prevenção, detecção, repressão e recuperação de bens furtados, em coordenação ou não com o poder judicial; (b) a manutenção da ordem, e da tranquilidade social, seja no âmbito da reposição da ordem como da sua manutenção através da vigilância e imposição da “normalidade social” ou das conformidades sociais, num conceito mais sociológico; (c) a prestação de serviços à comunidade, também chamadas de assistência social, disponibilidade para situações de emergência, cooperação com outras entidades, reencaminhamento para serviços adequados à solicitação, aconselhamento jurídico, entre outros desta natureza e (d) os serviços de carácter administrativo, incluindo as atribuições e competências na área económica, saúde pública e salubridade, ambiente, tráfego rodoviário, licenciamentos administrativos (armas e segurança privada), etc.

Poder-se-á dizer, com alguma segurança, que nenhuma outra organização estatal, tem um leque funcional tão alargado e complexo como o das polícias modernas (Leitão, 2005). Na verdade, policiar não é uma actividade única, tratando-se antes de um conjunto complexo de actividades (Bayley, 1998). De qualquer forma, as funções de controlo criminal e manutenção da ordem e tranquilidade públicas são as funções nucleares, do mandato policial tanto em termos de soberania do Estado, como em termos simbólicos na representação que os cidadãos fazem da polícia (Leitão, 2005).

Relativamente à sua estrutura orgânica e competências, a PSP encontra-se organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura<sup>8</sup>, com respeito pela diferenciação entre funções policiais e funções gerais de gestão e administração públicas. Obedecendo quanto às primeiras, à hierarquia de comando e quanto às segundas, às regras gerais de hierarquia da função pública. Estas unidades orgânicas são dirigidas por oficiais cujas carreiras se desenvolvem nos termos do disposto no nº1 do art. 23º do DL 511/99, de 24 de Novembro.

A carreira do oficial de polícia desenvolve-se por postos, ao longo de cerca de 36 anos efectivos de serviço, podendo percorrer seis postos hierárquicos. A formação dos oficiais de polícia faz-se num instituto universitário público, designado Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna<sup>9</sup> (ISCPSI), obtendo no final de 5 anos lectivos (com aproveitamento), o grau de Licenciatura em Ciências Policiais<sup>10</sup>. No que diz respeito às funções adstritas a esta classe profissional, são conforme se pode observar de uma complexidade crescente<sup>11</sup>, à medida que a carreira do oficial de polícia vai progredindo.

Todavia, como salienta Schön (1983), as situações da prática com que se depara um profissional na sua actividade diária têm como características essenciais a complexidade, a especificidade, a instabilidade, a desordem e a indeterminação. Assim para além da gestão desta responsabilidade comum a todos os profissionais, teremos ainda que ter em atenção que a natureza da actividade policial, na maioria das vezes, é de cariz imediato, urgente, a decisão tem de ser tomada em tempo útil, fora das situações de “normalidade”.

Como refere Bittner (1990), a polícia é a primeira instituição a ser invocada em cenários em que “algo que não deveria estar a acontecer e acerca do qual, alguém deveria, já, fazer alguma coisa” (p. 249). Para Bittner, os incidentes não chamam a atenção policial por serem ilegais mas porque requerem uma resposta de emergência, ou seja, a acção de alguém com autoridade, para fazer cessar o incidente. Esta capacidade pode apoiar-se em conhecimentos de cunho académico mas requer outros recursos como a apreensão intuitiva das situações, articulando pensamento e acção, e a gestão dinâmica das relações sociais que se estabelecem no trabalho.

Estes factores de natureza externa, contudo não esgotam a caracterização da complexidade das funções de um oficial da PSP, não obstante a competência técnica que é

---

<sup>8</sup> O organigrama da instituição e a distribuição do efectivo pelos níveis hierárquicos, está disponível no Anexo A, deste documento.

<sup>9</sup> Conforme DL 402/93, de 07 de Dezembro.

<sup>10</sup> A estrutura curricular e plano de estudos podem ser consultados, no Anexo I da Portaria 298/94 de 18 de Maio.

<sup>11</sup> Ver Anexo B – Conteúdo funcional dos postos da carreira do Oficial da PSP.

exigida, acrescem ainda as questões relativas a factores internos, nomeadamente, a gestão da diversidade dos indivíduos e grupos sobre os quais devem exercer a sua ascendência e liderança. Não apenas no que diz respeito ao enquadramento técnico-policial mas também, e muito especialmente, à gestão dos estados emocionais e conflitos interpessoais que se potenciam em virtude da natureza da actividade.

Valeu-nos pensar, em como podem os líderes organizacionais nesta instituição, maximizar os benefícios e minimizar os desafios da prática policial, da mudança constante e da diversidade no seu meio ambiente (Roberts, 2005). Desencorajar a discriminação, reduzir a injustiça, os estereótipos, os conflitos e criar um clima organizacional onde se promova a produtividade, a proactividade, a melhoria contínua, o bem-estar, a motivação e a satisfação pessoal e dos seus colaboradores (Cox & Beale, 1997; Thomas & Ely, 1996; Thomas, 1990). A criação de estratégias de acção para a gestão de situações não habituais, o sentido de improvisação e de urgência de resposta a situações novas, abrangentes e complexas e a autoconfiança, resultam de se apoiarem na experiência reflectida, metodizada e validada por uma imagem profissional específica, reconhecida internamente pela organização e externamente pela sociedade (Dubar, 1997). Isto torna relevante o estudo das variáveis propostas no presente projecto, no contexto da classe de Oficiais da Polícia de Segurança Pública.

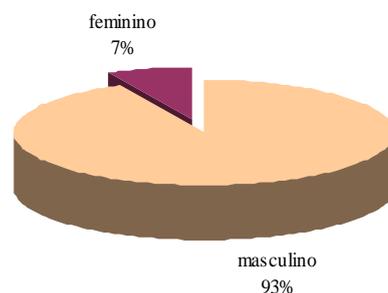
## MÉTODO

### *Características da amostra*

O presente estudo foi desenvolvido na Polícia de Segurança Pública, e abrange os oficiais, oriundos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), desde 1989 (1º curso) a 2006 (21º curso), inclui ainda os alunos que se encontram no 5º ano do curso de ciências policiais e segurança interna (aspirantes), no presente ano de 2007. Estes oficiais são ao mesmo tempo comandantes e subordinados, dependendo do seu posto na hierarquia policial. Os postos, até onde chegaram todos os oficiais do ISCPSI, desde a sua fundação até hoje, são por ordem crescente de importância na hierarquia policial: subcomissário; comissário; subintendente e intendente. A amostra está dispersa por todo o território nacional, com grande incidência nas zonas de Lisboa e Porto. Excluem-se deste estudo, os oficiais que tenham feito o seu percurso profissional em missões exteriores, à Polícia de Segurança Pública.

A recolha da informação foi feita através de questionário, enviados via endereço electrónico e correio. Foram convidados a responder um universo de 173 oficiais em todo o território nacional e obtivemos 97 respostas, representando uma taxa de retorno de 56%. A amostra é predominantemente composta por sujeitos do género masculino, 93% (n=90), enquanto as mulheres se encontram representadas por apenas 7% do total de inquiridos (n=7).

*Gráfico nº 1 – Distribuição por género*



A análise da distribuição por idades revela-nos uma amostra relativamente jovem, até aos 30 anos encontra-se 51% dos sujeitos. A média de idades é de 30,5 anos e o desvio padrão de 6 anos.

Gráfico nº 2 – Distribuição por escalões etários

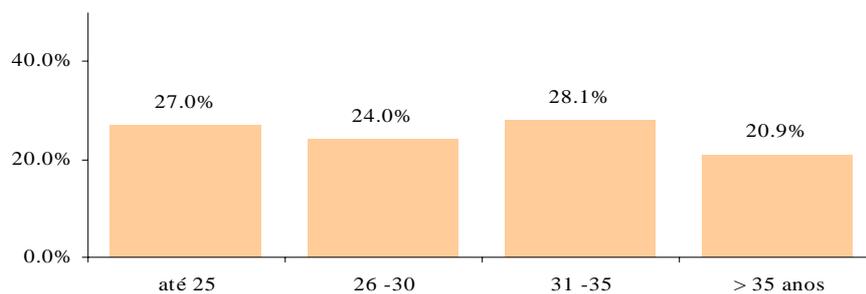
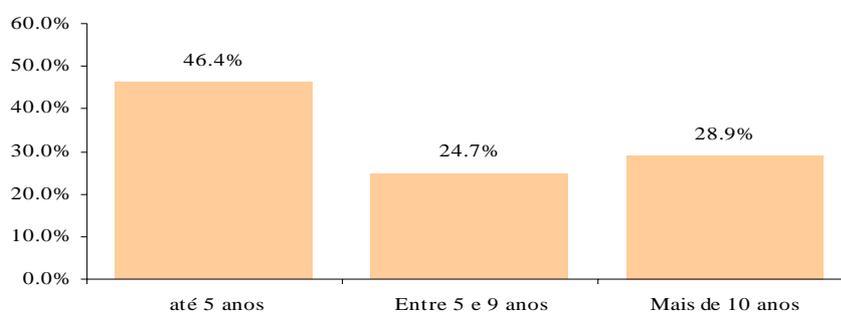
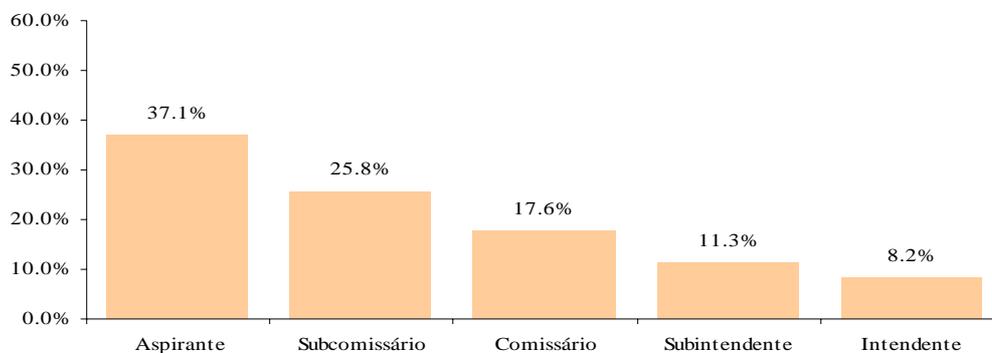


Gráfico nº 3 – Antiguidade



Relativamente ao posto, a maioria são Aspirantes (n=36), seguindo-se por ordem decrescente os Subcomissários (n=25), Comissários (n=17), Subintendentes (n=11) e Intendentes (n=8).

Gráfico nº 4 – Distribuição por posto



Quanto ao tempo de permanência dos sujeitos no posto que ocupam actualmente, destaca-se a classe modal de 6-12 meses na qual se encontram 38% dos inquiridos (ver Tabela nº1 para uma análise mais detalhada dos dados).

Tabela nº 1 – Frequências por tempo de permanência no Posto

Tempo no Posto	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1 a 6 meses	37	38.1	38.1
6 a 12 meses	1	1.0	39.2
1 a 2 anos	22	22.7	61.9
2 a 3 anos	13	13.4	75.3
3 a 4 anos	2	2.1	77.3
4 a 5 anos	1	1.0	78.4
5 a 6 anos	11	11.3	89.7
6 a 7 anos	8	8.2	97.9
> 7 anos	2	2.1	100.0
Total	97	100.0	

Ao considerarmos o tempo de permanência na função, observamos uma distribuição muito diferente. Embora o intervalo modal continue a ser o mesmo, 1 a 6 meses, com 47% dos sujeitos, constata-se que à medida que aumenta o intervalo de tempo de permanência na função, vai diminuindo o número de sujeitos que a eles se encontra afecto. A desempenhar a mesma função há mais de 5 anos, encontra-se apenas 4,1% dos sujeitos, conforme se pode observar na Tabela nº2, o que é demonstrativo de uma elevada taxa de rotação.

Tabela nº 2– Frequências por tempo de permanência na Função

Tempo no Função	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1 a 6 meses	46	47.4	47.4
6 a 12 meses	11	11.3	58.8
1 a 2 anos	17	17.5	76.3
2 a 3 anos	8	8.2	84.5
3 a 4 anos	7	7.2	91.8
4 a 5 anos	4	4.1	95.9
5 a 6 anos	2	2.1	97.9
6 a 7 anos	1	1.0	99.0
> 7 anos	1	1.0	100.0
Total	97	100.0	

Quando questionados sobre por mais quanto tempo pensam permanecer na função que desempenham, verificamos uma distribuição das percentagens de respostas que segue de forma idêntica a distribuição do tempo de permanência efectivo na função. De realçar, o

facto de uma percentagem significativa (32%) não ter respondido à questão, como se pode observar na Tabela nº3, para uma análise mais detalhada dos dados.

Tabela nº 3 – Tempo de permanência na função actual

Tempo no Função	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1 a 6 meses	11	11.3	16.7	16.7
6 a 12 meses	36	37.1	54.5	71.2
1 a 2 anos	7	7.2	10.6	81.8
2 a 3 anos	5	5.2	7.6	89.4
3 a 4 anos	4	4.1	6.1	95.5
4 a 5 anos	1	1.0	1.5	97.0
5 a 6 anos	1	1.0	1.5	98.5
> 7 anos	1	1.0	1.5	100.0
Total	66	68.0	100.0	
Missing	31	32.0		
Total	97	100.0		

## *Procedimento*

Inicialmente foi solicitada autorização para a realização do estudo ao Exmo. Senhor Director Nacional da Polícia de Segurança Pública. Recolhemos informação acerca da amostra, nomeadamente, local de trabalho; contactos profissionais; idade e posto, no Departamento de Recursos Humanos da Direcção Nacional de PSP. Foi dirigido pedido de autorização aos respectivos autores dos instrumentos seleccionados, para a sua utilização nesta investigação.

Foram realizados todos os procedimentos relativos à tradução dos instrumentos. As escalas aplicadas SMS e SPTS, foram traduzidas para português e esta versão, novamente para inglês, por pessoa diferente, sendo o resultado dignamente semelhante ao original. O grupo de trabalho, composto por mim e mais três colaboradores, com qualificações específicas na língua inglesa, tomou todas as precauções, para que estas escalas fossem fiéis à versão original, no que diz respeito ao conteúdo e em termos linguísticos.

Foi feito pré-teste à versão final em português, com duas modalidades de aplicação, em sala e à distância, o qual contou com a participação de 23 sujeitos, escolhidos ao acaso, pertencentes aos quadros da Polícia de Segurança Pública (o tempo médio de preenchimento é de 15 minutos). Este pré-teste permitiu que ligeiras alterações e adequações nas escalas fossem dilapidadas por consenso. Foi ainda avaliada a consistência interna das escalas as quais apresentam boas qualidades psicométricas, nomeadamente ao nível do Alfa de Cronbach.

Foi dirigido pedido ao Exmo. Senhor Director do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, para autorização de aplicação do questionário aos aspirantes. Foi enviado, via e-mail, o questionário para todo o universo que foi seleccionado como objecto de estudo que reuniam os requisitos amostrais.

## ***Medidas***

### **- *The Self-Monitoring Scale (Snyder, 1974)***

Para identificar os indivíduos considerados *high self-monitors* e *low self-monitors*, Snyder (1984) desenvolveu *The Self-Monitoring Scale (SMS)*, consistindo em 24 itens. Esta escala permite avaliar a preocupação que os indivíduos têm com a imagem que transmitem de si próprios, como também a sua capacidade de controlar as impressões dos outros e de se apresentarem de acordo com o que “convêm” num dado contexto social. A resposta a cada item é de opção verdadeira ou falsa. Os itens incluem: "Acho muito difícil imitar o comportamento de outras pessoas, "eu provavelmente daria um bom actor" estes são exemplos de afirmações que caracterizam a tendência do indivíduo (se responder “V” – verdadeiro) a *low self-monitoring* e *high self-monitoring*, respectivamente.

Não obstante a escala original ser composta por 25 itens, foi retirado o item “eu consigo dizer uma mentira olhando directa e serenamente nos olhos de alguém”, uma vez que quando se procedeu ao pré-teste da escala, este foi item foi avaliado por todos os participantes como “muito intrusivo” e a que todos responderam “falso”.

Avaliada a consistência interna da versão traduzida e utilizada neste estudo através da estatística *Optimal Scaling*, dado que todos os seus itens estão medidos em escalas de tipo nominal (V, F), este apresenta um coeficiente Alfa de *Cronbach* de 0.75, podendo ser considerado bastante satisfatório para este tipo de escalas. De referir que o valor do coeficiente da versão traduzida é muito semelhante ao da escala original que apresenta um valor de Alfa de 0.76 (Snyder, 1974).

### **- *Self-Presentation Tactics Scale (SPTS) (Lee et al., 1999)***

Face ao objectivo de avaliar que tipos de estratégias de auto-apresentação, os Oficiais da PSP utilizam, na construção da sua imagem profissional, ao longo da carreira, procedemos a uma aplicação da escala original de Lee *et al.* (1999). A escala compõe-se de 12 tácticas: desculpabilização; justificação; desresponsabilização; auto-deficitação, retractação; lisonja/agraciamento; intimidação; súplica; exemplaridade; autopromoção; enaltecimento e maledicência. Cada uma destas tácticas é categorizada ainda em duas estratégias distintas: assertivas e defensivas.

A escala de resposta é a da escala original Lee *et al.* 1999 (de 1= *muito raramente* a 9= *muito frequentemente*). Esta escala é composta por 63 itens, cada uma das tácticas é composta por 5 itens à excepção da lisonja/agraciamento que é composta por 8 itens.

Exemplos das afirmações: “comporto-me de uma forma que atemoriza os outros”, este item é constituinte da estratégia assertiva de intimidação; “Uso as minhas fraquezas para ganhar a simpatia dos outros” diz respeito a um dos itens da estratégia assertiva de súplica; “arranjo desculpas para um mau desempenho” é exemplo de um item da estratégia defensiva de desculpabilização.

A consistência interna da versão traduzida, utilizada neste estudo, apresenta um coeficiente Alfa de *Cronbach* global de 0.904, um valor muito satisfatório. Todavia uma análise detalhada dos alfas de cada uma das táticas indica-nos uma excepção relativa à subescala de súplica, os valores de consistência interna para cada subescala encontram-se na Tabela nº4.

*Tabela nº 4 – Alfa de Cronbach das estratégias de GI*

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Retractação	.696	5
Exemplaridade	.751	5
Justificação	.753	5
Desresponsabilização	.748	5
Agraciamento	.680	8
Autopromoção	.571	5
Enaltecimento	.669	5
Súplica	.394	5
Desculpabilização	.751	5
Maledicencia	.643	5
Autodeficiência	.601	5
Intimidação	.712	5
Global	.904	63

#### **- Discrepância na Imagem**

Esta variável foi medida através de um item no qual os inquiridos avaliavam a discrepância entre a sua imagem profissional actual e a imagem profissional desejada, numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos em que 1 é “Sem discrepância” e 5 é “Discrepância muito severa”.

#### **- Sucesso na Carreira**

Esta variável foi medida através de um item no qual os inquiridos avaliavam o sucesso na respectiva carreira, numa escala em que 1 é “Nada realizado” e 4 é “Muito realizado”.

## RESULTADOS

### *Análise das respostas na Self-Monitoring Scale (SMS)*

As respostas às vinte e quatro questões da escala *Self-Monitoring* podem ser apreciadas na tabela nº 10 (do Anexo E). Em realce, distinguimos o item com maior número de respostas na opção verdadeiro “*O meu comportamento é, normalmente, a expressão dos meus sentimentos mais profundos, atitudes e crenças*” (86,6%) e a questão com maior número de respostas na opção falso, “*mesmo quando não me estou a divertir, finjo frequentemente que estou*” (99.0%).

A contabilização de respostas verdadeiras e falsas de acordo com as instruções do autor (Snyder), permitiu-nos identificar 30 sujeitos caracterizados como elevados auto-monitores e 67 sujeitos caracterizados como baixos auto-monitores. A média de pontuação destes dois grupos pode ser apreciada na Tabela nº5.

*Tabela nº5 – Caracterização dos níveis de monitorização*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Baixos auto-monitores	67	69.1	69.1	69.1
Elevados auto-monitores	30	30.9	30.9	100.0
Total	97	100.0	100.0	

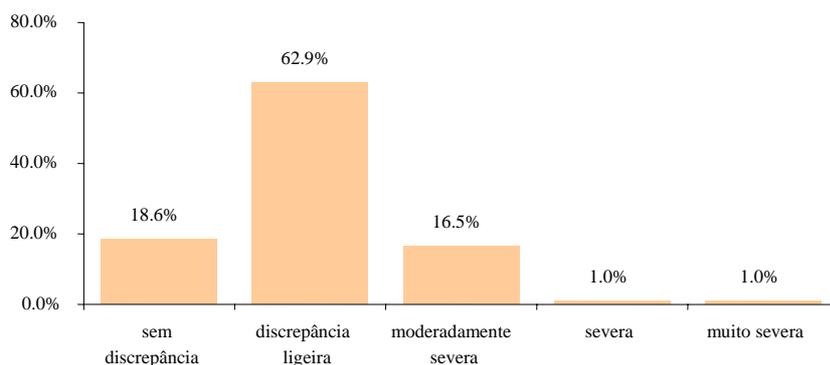
### *Análise das respostas na Self-Presentation Tactics Scale (SPTS)*

Na análise das médias das doze táticas de auto-apresentação percebemos que os respondentes recorrem com maior frequência às táticas de retractação (média=6.58), exemplaridade (média=6.41) e justificação (média=4.15), seguida da desresponsabilização (média 3.73). Recordamos que os sujeitos tinham que ratear as questões numa escala com um contínuo compreendido entre 1 (*quase nunca*) e 9 (*muito frequentemente*). Deste modo as duas primeiras táticas definem-se como estratégias claramente utilizadas pelos oficiais da PSP, a terceira (justificação) encontra-se aproximadamente no ponto médio da escala e as restantes situam-se mais perto do extremo da escala caracterizado como “*quase nunca*” (ver Quadro1- estatísticas descritivas).

### *Análise das respostas à discrepância na imagem profissional e sucesso percebido*

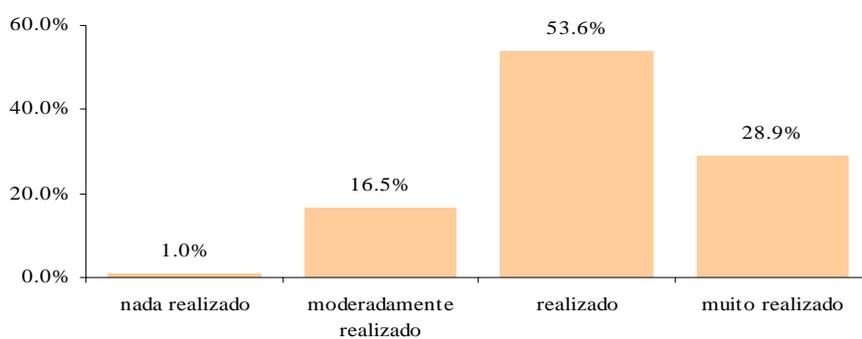
Relativamente à análise da discrepância entre a imagem profissional actual e desejada, percebidas, esta revela que, no seio da PSP, a generalidade (63%) afirma ter apenas uma discrepância ligeira, e uma parte significativa diz não possuir incongruência entre estas duas imagens.

*Gráfico nº 5 – Discrepância na imagem profissional*



Em consonância com os resultados da discrepância de imagem, encontram-se os resultados da auto-avaliação do sucesso profissional. De facto, apenas 1% afirma não se encontrar realizado, os restantes 99% distribuem-se pelos níveis positivos de realização profissional. Os sujeitos realizados ou muito realizados totalizam 83% do total da amostra.

*Gráfico nº 6 – Nível de realização profissional*



### *Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna das variáveis em estudo*

A análise do Quadro1 permite-nos perceber que a tática mais utilizada pelos oficiais é a retractação (M= 6.58; DP= 1.354), seguida da exemplaridade (M= 6.41; DP= 1.460), da justificação (M= 4.15; DP= 1.482) e da desresponsabilização (M= 3.73; DP= 1.365).

No quadro de correlações (Quadro1) verificamos também que as táticas assertivas correlacionam-se positivamente entre si, como é o caso da correlação entre a variável enaltecimento e maledicência ( $r = 0.536$ ;  $p < 0.01$ ) o que significa, que quanto maior for o recurso à tática de enaltecimento, maior será o recurso à tática de maledicência.

No que respeita às estratégias defensivas, as diversas táticas que a compõem, correlacionam-se, igualmente, de forma positiva, como é o exemplo da associação estabelecida entre as táticas de desculpabilização e de justificação ( $r = 0.555$ ;  $p < 0.01$ ), o que revela que associado a uma maior utilização da tática de desculpabilização está uma maior utilização da tática de justificação.

Ao serem consideradas as estratégias assertivas e defensivas no geral, verificamos uma correlação positiva entre estes dois tipos de estratégias ( $r = 0.562$ ;  $p < 0.01$ ), o que revela a utilização destas estratégias indistintamente, tanto na construção como na defesa da imagem profissional.

Adicionalmente se compararmos as estratégias Defensivas com as Assertivas, na sua globalidade, encontramos pontuações médias superiores atribuídas às primeiras, tendo esta diferença significado estatístico  $t(96) = -8,672$ ,  $p < 0,001$ , ou seja, na amostra considerada os sujeitos utilizam mais as estratégias defensivas na gestão das impressões.

Quanto à variável auto-monitorização verificamos que esta se correlaciona positivamente com duas táticas assertivas, o agraciamento ( $r = 0.314$ ;  $p < 0.01$ ) e a intimidação ( $r = 0.215$ ;  $p < 0.05$ ) e com duas táticas defensivas, a justificação ( $r = 0.201$ ;  $p < 0.05$ ) e a desculpabilização ( $r = 0.265$ ;  $p < 0.01$ ).

Considerando as estratégias assertivas na sua globalidade verificamos que estas se correlacionam positiva e significativamente com a auto-monitorização ( $r = 0.239$ ;  $p < 0.05$ ). No que respeita à escala global das estratégias de GI, verificamos que também esta apresenta uma correlação positiva e significativa com a auto-monitorização ( $r = 0.201$ ;  $p < 0.05$ ), significa que quanto maior a auto-monitorização maior o recurso à gestão de impressões.

Relativamente à variável discrepância na imagem, esta correlaciona-se positivamente com as táticas de maledicência ( $r = 0.208$ ;  $p < 0.05$ ), súplica ( $r = 0.263$ ;  $p < 0.01$ ), auto-deficitação ( $r = 0.292$ ;  $p < 0.01$ ) e com a retractação ( $r = 0.223$ ;  $p < 0.05$ ). Estes resultados indicam que quanto maior é a discrepância de imagem percebida pelos indivíduos, maior a utilização das táticas de maledicência, súplica, auto-deficitação e retractação.

No que respeita ao sucesso na carreira, esta variável está positiva e significativamente correlacionada com a tática de exemplaridade ( $r = 0.221$ ;  $p < 0.05$ ). As táticas de auto-promoção, enaltecimento e agraciamento não apresentam correlações significativas com o sucesso profissional percebido.

Quanto à associação entre o sucesso na carreira e as táticas intimidação ( $r = -0.135$ ;  $p = n.s.$ ), maledicência ( $r = -0.060$ ;  $p = n.s.$ ) e súplica ( $r = -0.265$ ;  $p < 0.01$ ), apenas a correlação com a tática de súplica se apresentou significativa e negativa, em simultâneo. Contrariamente ao esperado, as táticas intimidação e maledicência não exibiram relações negativas e significativas com o sucesso na carreira.

Adicionalmente, podemos verificar que a correlação estabelecida entre o sucesso na carreira e as estratégias assertivas, na globalidade, ( $r = 0.093$ ;  $p = n.s.$ ) não é positiva nem significativa.

No que respeita ao sucesso percebido na carreira, esta variável correlaciona-se negativa e significativamente com as táticas de auto-deficitação ( $r = -0.272$ ;  $p < 0.01$ ) e de retractação ( $r = -0.255$ ;  $p < 0.01$ ), que revela que associado a um maior êxito na carreira encontra-se uma menor utilização das táticas de auto-deficitação e de retractação. Como as correlações entre o sucesso profissional percebido e as restantes táticas de GI defensivas (desculpabilização, desresponsabilização e justificação) não se mostraram significativas.

Quanto às estratégias defensivas, na sua generalidade, estas apresentaram uma correlação negativa e significativa com o sucesso profissional percebido ( $r = -0.200$ ;  $p < 0,05$ ).

Quadro1 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna das variáveis em estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. Agraciamento	<b>0.680</b>																
2. Auto-promoção	0.537**	<b>0.571</b>															
3. Enaltecimento	0.544**	0.719**	<b>0.669</b>														
4. Exemplaridade	0.270**	0.230*	0.120	<b>0.751</b>													
5. Intimidação	0.147	0.178	0.320**	-0.035	<b>0.712</b>												
6. Maledicência	0.536**	0.438**	0.536**	0.194	0.177	<b>0.643</b>											
7. Súplica	0.476**	0.312*	0.282**	0.360	0.154	0.339**	<b>0.394</b>										
8. Estratégias Assertivas	0.817**	0.745**	0.765**	0.478**	0.401**	0.710**	0.523**	<b>0.857</b>									
9. Autodeficiência	0.170	0.240*	0.182	0.089	0.279**	0.180	0.499**	0.329**	<b>0.601</b>								
10. Desculpabilização	0.559**	0.537**	0.496**	0.098	0.131	0.452**	0.336**	0.577**	0.326**	<b>0.751</b>							
11. Desresponsabilização	0.381**	0.234*	0.277**	0.048	-0.015	0.268**	0.391**	0.345**	0.281**	0.496**	<b>0.748</b>						
12. Justificação	0.531**	0.386**	0.427**	0.189	0.135	0.536**	0.425**	0.584**	0.193	0.555**	0.633**	<b>0.753</b>					
13. Retractação	0.202*	-0.038	-0.056	0.233*	-0.239*	0.141	0.265**	0.131	0.153	0.140	0.360**	0.309**	<b>0.696</b>				
14. Estratégias Defensivas	0.540**	0.379**	0.378**	0.196	0.060	0.461**	0.541**	0.562**	0.498**	0.703**	0.817**	0.815**	0.593**	<b>0.857</b>			
15. Estratégias de GI (Global)	0.392**	0.650**	0.661**	0.392**	0.273**	0.671**	0.602**	0.900**	0.496**	0.719**	0.640**	0.782**	0.399**	0.866**	<b>0.904</b>		
16. Auto-monitorização	0.314**	0.062	0.150	0.078	0.215**	0.162	-0.024	0.239*	-0.118	0.265**	0.067	0.201*	-0.080	0.107	0.201*	<b>0.747</b>	0.314**
17. Discrepância na Imagem	0.109	0.029	0.009	-0.029	0.010	0.208*	0.263**	0.117	0.292**	-0.005	0.117	0.197	0.223*	0.231*	0.0192	-0.091	-
18. Sucesso na Carreira***	-0.129	-0.093	-0.094	0.221*	-0.135	-0.060	-0.265**	0.093	-0.272**	0.164	0.076	-0.132	-0.255**	-0.200*	-0.162	0.051	-0.198
Média (M)	2.99	2.88	2.79	6.41	1.98	2.61	2.75	3.18	2.07	2.67	3.73	4.15	6.58	3.84	3.44	9.98	2.031
Desvio-Padrão (DP)	0.991	0.905	1.092	1.460	1.032	1.015	0.726	0.661	0.937	1.134	1.365	1.482	1.354	0.876	0.660	3.275	0.699
Mínimo (Min)	1.00	1.00	1.00	2.80	1.00	1.00	1.20	1.66	1.00	1.00	1.00	1.20	1.40	1.36	1.78	2	1
Máximo (Max)	5.50	4.80	5.20	9.00	5.20	6.20	5.20	4.87	5.00	6.00	7.20	8.40	9.00	6.00	4.95	23	4

Nota: \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*Sucesso na carreira [M=3.103; DP=0.699; Min=1; Max=4]; na diagonal principal, encontram-se os valores de consistência interna

### ***Efeito Moderador da Auto-monitorização***

Foram testados os efeitos de moderação da variável auto-monitorização na relação entre as táticas de GI e o sucesso profissional percebido através de um Modelo de Regressão Linear Múltipla utilizando o método Enter.

Numa primeira etapa foram introduzidas no modelo variáveis sócio - demográficas como variáveis controladas: variável idade de natureza quantitativa e seis variáveis *dummy* construídas a partir de variáveis categoriais (antiguidade e posto na hierarquia). As variáveis *dummy* foram categorizadas entre 0 e 1, sendo a categoria de referência para a antiguidade o grupo: até 5 anos e para a variável, posto ocupado na hierarquia, o grupo: aspirantes. No conjunto das variáveis de controlo, nenhuma tem impacto ao nível do sucesso profissional percebido dos oficiais em estudo.

Na segunda etapa da regressão, para além das variáveis de controlo, foram incluídas num segundo bloco as táticas de GI e a auto-monitorização. As variáveis de controlo continuam a não exibir nenhum impacto na variável dependente, no entanto as táticas exemplaridade, desresponsabilização e retractação apresentaram um efeito directo e significativo nas percepções de sucesso profissional. A exemplaridade e a desresponsabilização têm um efeito positivo no sucesso profissional percebido [( $\beta = 0.393$ ;  $p < 0.001$ ) e ( $\beta = 0.559$ ;  $p < 0.001$ ) respectivamente]. Assim associado a um maior recurso das táticas mencionadas associa-se uma maior percepção de sucesso na carreira profissional, sendo que pelo valor das correlações parciais verificamos que a exemplaridade e a desresponsabilização explicam, respectivamente, 34.1% e 38.1% do sucesso profissional percebido.

Quanto à tática retractação ( $\beta = -0.383$ ;  $p < 0.01$ ) e à tática auto-deficitação ( $\beta = -0.246$ ;  $p < 0.05$ ) estas têm um efeito negativo e significativo no sucesso profissional percebido o que significa que associado a uma maior utilização destas táticas os oficiais percebem menos sucesso nas suas carreiras. Neste sentido as referidas táticas de GI defensivas explicam, respectivamente, 30.2% e 18,1% do sucesso percebido na carreira.

Adicionalmente é de notar o efeito negativo e marginal da tática justificação no sucesso profissional percebido ( $\beta = -0.281$ ;  $p < 0.10$ ).

Na terceira e última etapa para além dos blocos de variáveis introduzidos na segunda etapa acrescenta-se um terceiro bloco de variáveis com os produtos das variáveis independentes (táticas de GI) com a variável moderadora (auto-monitorização). Nesta etapa o efeito das táticas de exemplaridade, desresponsabilização, retractação, auto-deficitação e

justificação deixam de ser significativos, o que revela que a introdução da moderadora lhes tirou poder explicativo. Adicionalmente observamos não existir nenhum efeito de moderação significativo da variável auto-monitorização na relação entre as táticas de GI e o sucesso profissional percebido, como se pode observar na Tabela nº 6.

Tabela 6 – Resultados da Análise de Regressão: Efeitos das Táticas de GI e da Auto-monitorização no Sucesso Profissional Percebido ( $\beta$  estandardizados)

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<b>Controlo</b>			
Idade	0.123	-0.019	-0.161
Antiguidade (5 a 9 anos)	-0.003	0.024	0.104
Antiguidade (mais de 10 anos)	-0.052	0.071	0.289
Posto (Sub-comissário)	-0.098	-0.118	-0.160
Posto (Comissário)	-0.057	-0.140	-0.216
Posto (Sub-Intendente)	-0.121	-0.107	-0.182
Posto (Intendente)	-0.123	-0.076	-0.051
<b>Efeitos Lineares</b>			
Agraciamento		-0.116	0.337
Auto-promoção		-0.033	0.638
Enaltecimento		-0.043	-0.821
Exemplaridade		<b>0.393***</b>	-2.767
Intimidação		-0.099	-0.900
Maledicência		0.163	0.300
Súplica		-0.061	-0.032
Autodeficiência		<b>-0.246*</b>	0.666
Desculpabilização		-0.128	0.882
Desresponsabilização		<b>0.559***</b>	1.679
Justificação		-0.281+	-0.348
Retractação		<b>-0.383**</b>	1.025
Auto-monitorização		-0.079	-0.060
<b>Interacção</b>			
Agraciamento*Auto-monitorização			0.462
Auto-promoção*Auto-monitorização			0.732
Enaltecimento*Auto-monitorização			-0.834
Exemplaridade*Auto-monitorização			-3.217
Intimidação*Auto-monitorização			-0.846
Maledicência*Auto-monitorização			0.145
Súplica*Auto-monitorização			0.024
Autodeficiência*Auto-monitorização			0.957
Desculpabilização*Auto-monitorização			0.964
Desresponsabilização*Auto-monitorização			1.126
Justificação*Auto-monitorização			0.010
Retractação*Auto-monitorização			1.428
Sig. (Modelo)	0.992	0.002**	0.063+
R <sup>2</sup>	0.013	0.410	0.449
R <sup>2</sup> Ajustado	-0.067	0.250	0.164

Nota: \*\*\* p<0.001; \*\* p<0.01; \* p<0.05; + p<0.10

### ***Efeito Moderador da Discrepância na Imagem Profissional***

Foram testados os efeitos de moderação da variável discrepância na imagem profissional na relação entre as táticas de GI e o sucesso profissional percebido através de um Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método Enter.

Numa primeira etapa foram introduzidas no modelo variáveis sócio -demográficas como variáveis controladas: variável idade de natureza quantitativa e seis variáveis *dummy* construídas a partir de variáveis categoriais (antiguidade e posto na hierarquia). As variáveis *dummy* foram categorizadas entre 0 e 1, sendo a categoria de referência para a antiguidade o grupo: até 5 anos e para a variável, posto ocupado na hierarquia, o grupo: aspirantes. No conjunto das variáveis de controlo, nenhuma tem impacto ao nível do sucesso profissional percebido dos oficiais em estudo.

Na segunda etapa da regressão, para além das variáveis de controlo, foram incluídas num segundo bloco as táticas de GI e a discrepância na imagem profissional. As variáveis de controlo continuam a não exibir nenhum impacto na variável dependente, no entanto as táticas exemplaridade, desresponsabilização e retractação apresentaram um efeito directo e significativo nas percepções de sucesso profissional. A exemplaridade e a desresponsabilização têm um efeito positivo no sucesso profissional percebido [( $\beta = 0.388$ ;  $p < 0.01$ ) e ( $\beta = 0.550$ ;  $p < 0.001$ ), respectivamente]. Assim associado a um maior recurso das táticas mencionadas associa-se uma maior percepção de sucesso na carreira profissional, sendo que a exemplaridade e a desresponsabilização explicam, respectivamente, 33,3% e 36,9% do sucesso profissional percebido.

Quanto à tática retractação esta tem um efeito negativo e significativo no sucesso profissional percebido ( $\beta = -0.399$ ;  $p < 0.01$ ) o que significa que associado a uma maior utilização desta tática os oficiais percebem menos sucesso nas suas carreiras. Adicionalmente o valor da correlação parcial entre estas variáveis indica que a retractação explica 32,1% do sucesso percebido na carreira.

É também de salientar o efeito negativo e marginal da tática defensiva auto-deficitação ( $\beta = -0.252$ ;  $p < 0.10$ ) na variável dependente em estudo.

Na terceira e última etapa para além dos blocos de variáveis introduzidos na segunda etapa acrescenta-se um terceiro bloco de variáveis com os produtos das variáveis independentes (táticas de GI) com a variável moderadora (auto-monitorização). Nesta etapa o efeito das táticas de exemplaridade, desresponsabilização e retractação continua a ser significativo e o da auto-deficitação mantém-se marginal. Nesta terceira etapa as táticas

mencionadas explicam respectivamente 29.4%, 30,6% e 19,4% do sucesso profissional percebido

Adicionalmente observamos a existência de uma moderação marginalmente significativa para as táticas de justificação ( $\beta = -0.355$ ;  $p < 0.10$ ) e de auto-deficitação ( $\beta = -0.330$ ;  $p < 0.10$ ) na relação entre as táticas de GI e o sucesso profissional percebido. Conforme os dados apresentados na Tabela nº 7.

Finalmente tornou-se evidente conforme podemos observar nas Tabelas n 6 e nº7 que as táticas que têm um efeito directo e significativo no sucesso profissional, a exemplaridade, a desresponsabilização, a auto-deficitação e a retractação são as mesmas para as duas variáveis consideradas na moderação, isto é tanto para a discrepância na imagem profissional como para o nível de auto-monitorização, pelo que estas táticas têm capacidade explicativa no sucesso profissional, nos dois modelos, ainda que com percentagens diferentes.

Tabela 7 – Resultados da Análise de Regressão: Efeitos das Táticas de GI e da discrepância na Imagem Profissional no Sucesso Profissional Percebido ( $\beta$  estandardizados)

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<b>Controlo</b>			
Idade	0.102	-0.067	-0.044
Antiguidade (5 a 9 anos)	-0.073	0.000	-0.104
Antiguidade (mais de 10 anos)	-0.122	0.030	-0.074
Posto (Sub-comissário)	-0.020	-0.090	0.025
Posto (Comissário)	0.013	-0.091	0.066
Posto (Sub-Intendente)	-0.013	-0.046	0.005
Posto (Intendente)	-0.066	-0.021	0.060
<b>Efeitos Lineares</b>			
Agraciamento		-0.048	-0.074
Auto-promoção		-0.067	-0.099
Enaltecimento		-0.026	0.043
Exemplaridade		<b>0.388**</b>	<b>0.374**</b>
Intimidação		-0.101	-0.037
Maledicência		0.161	0.097
Súplica		-0.100	-0.087
Autodeficiência		<b>-0.252+</b>	<b>-0.265+</b>
Desculpabilização		-0.130	-0.056
Desresponsabilização		<b>0.550***</b>	<b>0.487**</b>
Justificação		-0.289	-0.297
Retractação		<b>-0.399**</b>	<b>-0.277*</b>
Discrepância na imagem		0.065	-0.001
<b>Interação</b>			
Agraciamento*Discrepância na imagem			-0.133
Auto-promoção*Discrepância na imagem			0.069
Enaltecimento* Discrepância na imagem			0.105
Exemplaridade*Discrepância na imagem			-0.040
Intimidação*Auto-monitorização			0.059
Maledicência*Discrepância na imagem			-0.063
Súplica* Discrepância na imagem			0.273
AutodeficiênciaDiscrepância na imagem			<u>-0.330+</u>
Desculpabilização* Discrepância na imagem			0.222
Desresponsabilização*Discrepância na imagem			-0.047
Justificação*Discrepância na imagem			<u>-0.355+</u>
Retractação*Discrepância na imagem			0.202
Sig. (Modelo)	0.999	0.004**	0.028*
R <sup>2</sup>	0.007	0.395	0.486
R <sup>2</sup> Ajustado	-0.074	0.227	0.212

Nota: \*\*\* p<0.001; \*\* p<0.01; \* p<0.05; + p<0.10

## DISCUSSÃO

Este projecto de investigação tem como objectivo central, estudar quais os comportamentos de gestão de impressões adoptados na construção e gestão da imagem profissional dos Oficiais de Polícia e a sua influência no alcance do sucesso na carreira. É central neste estudo analisar de que forma as variáveis integrantes do modelo teórico para a construção da imagem profissional (Roberts, 2005), se relacionam com a moderação da discrepância entre a imagem profissional actual e a desejada e os níveis de auto-monitorização (Snyder, 1984), na relação entre os comportamentos de GI e o sucesso percebido na carreira profissional.

Assim verificou-se que do conjunto de táticas abordadas no presente trabalho foi-nos possível verificar que as táticas mais utilizadas pelos oficiais correspondem, essencialmente, às táticas **retractação**, **justificação** e **desresponsabilização** (estratégias defensivas) e **exemplaridade** (estratégia assertiva). Percebemos assim que do conjunto de estratégias mencionadas, os participantes utilizam mais estratégias defensivas, o que de acordo com Scott e Lyman (1990) e Tedeschi e Melburg (1984) significa que os oficiais de polícia recorrem a estratégias que protejam a sua imagem profissional, de potenciais ameaças, e/ou procurem activamente recuperar uma imagem profissional percebida como deteriorada ou negativa. De forma adicional observa-se que a utilização de estratégias defensivas é significativamente superior ao recurso de estratégias assertivas, na globalidade.

No que concerne à Hipótese 1, constatámos que de entre as táticas de auto-promoção, enaltecimento, exemplaridade e agraciamento, apenas a exemplaridade se associa significativa e positivamente com o sucesso profissional percebido. Este resultado afirma-se de harmonia com uma estrutura extremamente hierarquizada, onde eduzir respeito, integridade, honestidade, generosidade, dedicação e elevado espírito de sacrifício é, numa perspectiva de GI, estratégico e feito no intuito de influenciar, controlar e promover a imitação (Jones & Pittman, 1982). As restantes táticas mencionadas, não revelaram correlações significativas com o sucesso profissional percebido, provavelmente porque a progressão na carreira não depende de favores ou influência de terceiros, recorrendo assim muito pouco às táticas de GI que apelem à lisonja ou à promoção pessoal (confirmando-se parcialmente a Hipótese 1).

Quanto à Hipótese 2 apenas a tática de súplica apresenta uma correlação negativa e significativa com a percepção de sucesso na carreira. Este resultado não nos surpreende, uma vez que, de acordo com toda a construção teórica de GI os indivíduos que experienciam sucesso profissional não necessitam de transmitir uma imagem de si próprios de dependência e vulnerabilidade, para influenciar os outros (Jones & Pittman, 1982), nem de gerir a sua

impressão de incompetência (Becker & Martin, 1995), dado esta, não ser congruente com a percepção de sucesso profissional (confirmando-se parcialmente a Hipótese 2).

No respeitante às estratégias assertivas (Hipótese 3) e à sua associação com o sucesso percebido na carreira, não revelaram uma associação positiva e significativa, contrariamente ao esperado, uma vez que constituem meios de desenvolvimento ou formação de identidades no intuito de criarem uma imagem que promova qualidades desejáveis (Jones, 1990) (a Hipótese 3 não se verificou). Deste modo, acreditamos que os oficiais da PSP não revelam preocupação com a atractividade em termos das suas qualidades pessoais, não obstante o seu objectivo ser o alcance dos resultados desejados (Mohamed, Gardner, & Paolillo, 1999). Apesar das táticas assertivas não serem utilizadas, meramente, como reacção a exigências situacionais (Tedeschi & Melburg, 1984). Por exemplo, Wayne, Liden, Graf, e Ferris (1997) descobriram que os colaboradores mais assertivos eram considerados, pelos seus superiores como tendo maiores possibilidades de ascensão na carreira.

Relativamente às táticas de auto-deficitação e retractação (Hipótese 4), estas revelaram associações significativas e negativas com o sucesso profissional percebido, o que vai de encontro à conceptualização subjacente a cada uma das táticas. Criar obstáculos ao sucesso por receio do fracasso pessoal – auto-deficitação (Tice & Baumeister, 1990) e hesitar desculpar-se, admitir que estão errados e atribuir aos subordinados os seus erros, não é, tal como afirma Lazare (1995) característica de um líder efectivo (verifica-se a Hipótese 4).

A associação negativa e significativa das estratégias defensivas com o sucesso profissional (Hipótese 5) é um resultado esperado, verifica-se de forma congruente com a literatura. As estratégias defensivas são utilizadas na reabilitação de uma imagem corrompida ou negativa (Scott & Lyman, 1990; Tedeschi & Melburg, 1984); utilizam-se também como resposta à percepção de potencial ameaça na imagem actual (Gardner & Martinko, 1988), ou para minimizar deficiências ou evitar uma má imagem relativa a preconceitos de carácter, conduta ou capacidades (Schlenker, 1980). Os comportamentos defensivos, por estarem associados a identidades mais frágeis, não se coadunam com a percepção de sucesso profissional. Comportamentos de auto-apresentação defensiva estão associados a uma baixa auto-estima (Arkin, 1981; Tice, 1992). Acresce ainda que em regra os indivíduos socialmente ansiosos adoptam com maior frequência um estilo defensivo, na apresentação de si próprios (Shepperd & Arkin, 1990) por receio de produzirem reacções pouco satisfatórias nos outros (Leary & Schlenker, 1981) (verifica-se a Hipótese 5).

Em relação ao segundo objectivo que visa analisar a utilização de estratégias de GI e relacionar o seu uso com o sucesso percebido na respectiva carreira, moderado pelos níveis de

auto-monitorização e discrepância de imagem, no contexto da PSP. A moderação inicialmente hipotetizada da auto-monitorização na relação entre as táticas de GI e o sucesso percebido na carreira (Hipótese 6) não se revelou significativa (não se verifica a Hipótese 6), não obstante o nosso modelo teórico considerar central para a construção da imagem profissional o nível da auto-monitorização (Roberts, 2005). Segundo Roberts (2005), os indivíduos estão motivados para procurarem, activamente, no seu ambiente, pistas que possibilitem identificar as fontes de discrepância entre a sua imagem profissional actual e a desejada. Este processo gerador da consciência de como a pessoa é percebida, numa determinada situação é determinante na diferenciação da auto-apresentação dos indivíduos, com vista ao alcance da imagem profissional desejada (Swann, 1987).

Para Snyder (1984) a auto-monitorização traduz-se na habilidade e desejo de regular o próprio comportamento para responder aos sinais e exigências da situação. Snyder considera dois níveis de auto-monitorização: altos (*high SMs*) e baixos (*low SMs*) auto-monitores. Estas diferenças no nível de monitorização dos indivíduos, influencia a escolha dos comportamentos de GI. Segundo (Murray *et al.*, 2005), porque atribuem psicologicamente um importante significado à imagem que exibem, existe um feedback constante entre os *high SMs* e a situação. Estes continuamente vigiam o clima social à sua volta e adoptam o comportamento apropriado a cada situação, conseqüentemente, essa motivação ajuda-los-à a serem aceites e a ganhar *status* (Gangestad & Snyder, 2000; Turnley & Bolino, 2001)

Na perspectiva de Greenberg e Baron (1990), os *high SMs* são indivíduos que prontamente ajustam o seu próprio comportamento para produzir reacções positivas nos outros e, as suas acções são geralmente guiadas pelas exigências de uma dada situação. São diferentes com pessoas diferentes e, em situações diferentes. Tendem a ser melhores comunicadores e são frequentemente mais eficazes nos trabalhos que exigem comunicar e interagir com pessoas e grupos de diferentes *backgrounds*, uma vez que podem prontamente ajustar as suas acções às normas, às expectativas, e ao estilo de cada grupo (Robbins, 1994).

Contrariamente, as acções dos *low SMs* reflectem geralmente os seus sentimentos e atitudes e são menos prováveis de mudar ou de se ajustar em cada novo contexto. Não atribuem grande significado à valorização da imagem nas situações sociais. São mais interessados na sua auto-validação do que em prestígio ou *status*. Porque os seus comportamentos não são influenciados pelos outros (Day & Kilduff, 2003; Gangestad & Snyder, 2000) os *low SMs* mostram alguma dificuldade em exhibir comportamentos de GI para influenciar e controlar as impressões que transmitem e como são percebidos.

O impacto da auto-monitorização no trabalho tem sido estudado desde há vários anos e pesquisa considerável suporta que os *high SMs* tendem a escolher trabalhar em posições de chefia e que tendem a ocupar e desempenhar o papel de líder (Day & Kilduff, 2003; Zaccaro, Foti & Kenny, 1991), estão sub-representados em trabalhos subalternos ou sem prestígio (Day & Kilduff, 2003; Day *et al.*, 2002). Tendem a manter relações com pessoas importantes interna e externamente, a alcançar mais sucesso na carreira (Kilduff & Day, 1994), a ocupar as posições mais importantes nas organizações (Mehra, Kilduff, & Brass, 2001) e a exibir elevados níveis de desempenho (Murray *et al.*, 2005).

Apesar da moderação não se ter revelado significativa, foi possível observar um efeito directo, positivo e significativo das táticas de exemplaridade e desresponsabilização no sucesso profissional percebido. Também as táticas de retractação e auto-deficitação exibiram um efeito directo e significativo na variável dependente em estudo, no entanto com sentido negativo. Consequentemente, as táticas enunciadas explicam uma parte da variação do sucesso percebido na carreira dos oficiais da PSP.

Finalmente, a moderação da discrepância de imagem profissional na relação entre as táticas de GI e o sucesso na carreira (Hipótese 7), também não se apresentou significativa (não se verifica a Hipótese 7), apesar de se constatar um efeito directo e significativo de sentido positivo para as táticas exemplaridade e desresponsabilização, e de sentido negativo para a tática de retractação. Quanto à tática de exemplaridade é esperado que numa estrutura institucional tão hierarquizada e com uma cultura organizacional arraigadamente marcada por valores morais e simbólicos, onde uma grande maioria dos que aí prestam serviço, observam e seguem o seu superior hierárquico. Este esteja consciente do dever de dar o exemplo e ser no seu dia-a-dia efectivamente, um modelo a seguir.

Contudo relativamente à tática de desresponsabilização a menos utilizada das táticas defensivas, no conjunto das que se mostraram com valores de utilização significativos, sugere por isso que esta classe profissional, utiliza muito pouco a desresponsabilização na “defesa” ou “reabilitação” da sua imagem profissional. Contudo uma estrutura fortemente hierarquizada, como a PSP, tenderá naturalmente à dispersão das responsabilidades em toda a cadeia hierárquica. Todavia sem autonomia (maior à medida que os oficiais sobem de posto) a responsabilização fica também ela comprometida. Daí, nos parece que a desresponsabilização neste contexto, de acordo como é teorizada, é plausível, sem surpreender, que tenha os resultados associados negativamente com o sucesso profissional, de uma forma directa.

Finalmente a tática de retractação que está associada negativamente à percepção de sucesso, é agora evidente que os oficiais quanto mais percepção de sucesso têm menos

recorrem às confissões de responsabilidade por acontecimentos negativos, no intuito de obter o perdão (Tedeschi & Lonskold, 1976).

Adicionalmente, parece-nos pertinente realçar os resultados obtidos, relativamente ao efeito moderador da discrepância de imagem. A estatística considerada revelou duas moderações marginais da discrepância de imagem para as táticas de justificação e retractação, que na presente investigação indicam uma ligeira tendência do efeito moderador da variável em apreço. Sendo a severidade da discrepância de imagem, de acordo com a teoria, o resultado do grau de inconsistência entre a forma como a pessoa é percebida e a imagem profissional desejada (Roberts, 2005), seria expectável que os oficiais que percepcionassem maior grau de discrepância tenderiam a reduzi-la através da GI e assim, se protegerem de imagens negativas, ajustando as percepções dos outros, com sucesso.

Concluindo, esta pesquisa mostrou a importância do estudo das estratégias de GI e construiu e contribuiu para o alargamento do campo teórico nesta área, em contexto organizacional. Em especial os resultados contribuíram para o estudo da relação entre a GI e a percepção de sucesso na carreira e para o avanço do conhecimento sobre a construção da imagem profissional.

## **Conclusões**

O presente estudo de natureza empírica, tenta perceber, como são utilizadas as estratégias de GI no contexto da polícia portuguesa e, especificamente, na construção da imagem profissional dos seus oficiais e a sua influência no alcance do sucesso na carreira. Na concretização deste objectivo, foram traduzidas e adaptadas para português a versão original de duas escalas permitindo assim, a sua operacionalização. Este estudo contribui para a pesquisa deste problema, através da possibilidade de uso das escalas utilizadas, na sua versão traduzida, em trabalhos posteriores.

Em virtude do tema proposto ser pouco estudado em Portugal, ainda que recorrentemente considerado na literatura internacional, um tema de relevância para o contexto organizacional. São contribuições chave desta investigação o alargamento do campo teórico sobre GI e, essencialmente o estudo da relação entre a GI e a percepção de sucesso na carreira. Contribuímos desta forma, para o incremento do modelo teórico que utilizamos neste estudo (Roberts, 2005), ao relacionarmos e analisarmos o impacto das variáveis integrantes do modelo com as variáveis que definimos nesta investigação

De acordo com os resultados obtidos acreditamos que o estudo das estratégias de GI merece maior atenção, uma vez que o seu recurso parece estar associado à percepção de realização profissional, à severidade da discrepância na imagem profissional, ao nível de auto-monitorização e ao sucesso percebido na respectiva carreira. Nesta linha de pensamento e à semelhança de vários autores, consideramos que o estudo da GI em contexto organizacional merece maior atenção uma vez estar associado a importantes consequências organizacionais (Roberts, 2005). Por exemplo, Rafaeli *et al.* (1997) afirmam que a GI se associa ao bem-estar psicológico dos indivíduos, a sentimentos de competência e confiança (Ibarra, 1999), contribuindo para aumentar o envolvimento e a qualidade do trabalho (Kahn, 1990).

Os resultados sugerem claramente um maior recurso dos Oficiais a comportamentos defensivos de GI, o que segundo Roberts (2005) traduz a necessidade de protegerem a sua imagem, esconderem desempenhos pobres, recuperarem aspectos negativos ou defenderem-se de potenciais ameaças na imagem profissional (Liden & Mitchell, 1988). À excepção da recorrência ao comportamento assertivo de GI, da tática de exemplaridade, que contraria esta tendência defensiva. As táticas exemplaridade, desresponsabilização, auto-deficitação e retractação apresentaram um efeito directo e significativo nas percepções de sucesso profissional. Pelo que associado a um maior recurso das táticas exemplaridade e desresponsabilização associa-se uma maior percepção de sucesso na carreira profissional.

Finalmente, verificámos que associado a uma maior utilização das táticas retractação e auto-deficitação se encontram níveis mais baixos de realização profissional.

A utilização das táticas de GI afigura-se, deste modo, para os oficiais da PSP, crítica para o sucesso na sua carreira e para a qualidade do vínculo profissional<sup>12</sup>, o qual lhes garante capacidade para influenciar. Tedeschi e Melburg (1984) constataram ainda que numa perspectiva de longo – prazo, se conseguem potenciais ganhos, incluindo melhor comunicação e confiança.

Assim, se os superiores forem apreciados, aceites e reconhecidos pelos seus subordinados, esta relação reflecte-se nos comportamentos associados ao trabalho e a bons níveis de desempenho (Ashforth & Humphrey, 1993). No que respeita às relações de trabalho, as estratégias de auto-apresentação podem potenciar a integração social numa organização e, consequentemente, a aceitação dos indivíduos pelos seus membros (Flynn, *et al.*, 2001).

Porque constitui vantagem competitiva conhecer e reconhecer os benefícios e desvantagens dos comportamentos de GI, a nossa pesquisa também inspira alguns conselhos aos Oficiais da PSP. O enfoque principal vai no sentido de alertar para a necessidade de uma monitorização activa e permanente do seu meio ambiente, no sentido de perceberem os sinais que lhes permitam a escolha dos comportamentos mais apropriados, a cada situação.

Estar atento significa, tal como defendem Hilton & Darley, 1985; Miller & Kaiser, (2001) não sucumbir ingenuamente a expectativas negativas ou à tentativa dos subordinados para a utilização da GI, no intuito de influenciarem as suas avaliações de desempenho (Bolino & Turnley, 2003). Há indivíduos possuidores de um sistema ético não convencional, para eles não existem valores morais que se aplicam sempre, e em todas as circunstâncias (Leary & Barnes, 1986). Eles utilizam a manipulação, uma forma de GI particularmente estratégica e calculista, para atingirem os seus fins (Russell, 1945, citado por Schlenker, 1980).

É através da identificação das estratégias utilizadas pelos subordinados, pares e superiores hierárquicos, que se conseguem prevenir ou eliminar potenciais danos nas relações interpessoais, com repercussões ao nível do bem-estar e resultados individuais e, naturalmente, com consequências para a organização. A GI apresenta-se assim como determinante adaptativa em contexto organizacional, uma vez que através da sua utilização se gere a comunicação verbal e não verbal de forma a criar a imagem e os resultados desejados. Esta premissa compromete-se com a influência que as percepções dos outros exercem na

---

<sup>12</sup> Descrito por French e Raven, (1959, citados por Murray *et al.*, 2005), como “*referent power*”

interpretação mútua de comportamentos, actos, capacidades e intenções (Rahim & Buntzman, 1991, citados por Roberts, 2003).

Sendo a GI um fenómeno universal que regula os comportamentos e as relações interpessoais numa norma de reciprocidade (Jones, 1990), é desde há muito apelidada “a nova competência” (*new competence*)<sup>13</sup> (Wexler, 1986). Por isso, os oficiais podem usar as estratégias de GI para se assegurarem que os seus subordinados, pares e superiores, os vêem como competentes e proficientes nas suas funções, no sentido de garantirem avaliações positivas e consistentes, de si próprios (Yukl & Falbe, 1990).

O reconhecimento do papel fundamental que a GI desempenha, na gestão individual da imagem e vida profissionais é imprescindível aos Oficiais de Polícia, uma vez que o reconhecimento das suas competências leva a um maior empenhamento interpessoal. Quando os superiores têm o respeito e a admiração dos seus subordinados, tendem a obter maiores níveis de envolvimento, disponibilidade e compromisso, destes, no trabalho (Podsakoff & Schriesheim, 1985; Yukl, 1989, citados por Kacmar; Wayne, & Wright, 1996).

Finalmente, esta pesquisa traz duas contribuições chave para a literatura sobre GI. Por um lado, percebemos que os oficiais da PSP utilizam mais estratégias defensivas do que assertivas, tendo esta diferença relevância empírica. De acordo com pesquisa, aos indivíduos tentam frequentemente e conscientemente, desconfirmar os estereótipos acerca de si, particularmente quando estas percepções ameaçam a sua imagem, a sua auto-expressão e auto-regulação (Baumeister, 1999; Hilton & Darley, 1995). Esta acção discricionária é influenciada pela favorabilidade do contexto e pelas características pessoais (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Lazarus & Folkman, 1984).

Por outro lado, foi-nos possível constatar que no contexto organizacional em estudo a auto-monitorização não revelou ter um papel moderador na relação entre as táticas de GI e o sucesso percebido na carreira, contrariamente ao pressuposto do nosso modelo teórico (Roberts, 2005). Era esperado, tal como demonstrado nos trabalhos de (Carnevale, Pruitt & Britton, 1979; Forsyth *et al.*, 1977; Mori *et al.*, 1987, citados por Leary & Kowalski, 1990), porque os indivíduos constroem as suas imagens públicas de acordo com as preferências percebidas que a motivação para os comportamentos de GI, dependesse dos níveis de auto-

---

<sup>13</sup> “While fewer and fewer people today are engaged in the production of foodstuffs and even fewer in manufacturing, more and more...are engage in generating nothing that is tangible at all, indeed, in generating services, resulting in an entirely new game – one in which man no longer sutures his notion of competence in his struggle with things, but now and in the near future in his ability to impress upon people his or her worth.” Wexler (1986, pp. 253-254).

motivação e na proporção directa do valor ou importância do objectivo prosseguido e das características pessoais ou sociais (Schlenker, 1980).

Adicionalmente, apesar da discrepância de imagem apresentar uma ligeira influência moderadora na relação mencionada, os resultados que se apresentam frágeis, indiciam de acordo com o modelo de Roberts (2005) que o fenómeno em estudo merece investigação posterior.

Concluindo, e de acordo com a maioria dos autores com trabalho realizado no âmbito da GI, também os oficiais da polícia portuguesa utilizam as estratégias de auto-apresentação para promover um bom clima social, ajudar a criar imagens favoráveis e a obter sucesso profissional (e.g., Judge & Bretz, 1994; Wayne & Ferris, 1997). Conduzindo a uma maior confiança nas capacidades individuais, respeito, abertura e reconhecimento pelos colegas, subordinados e superiores hierárquicos. O que os indivíduos acreditam “ser” bem como as suas conquistas sociais são ambas, segundo Schlenker (1980) preditos em grande medida pela GI.

Ao desenvolverem os comportamentos apropriados ao seu papel (Fiske *et al.*, 1998), assumindo-os e executando-os efectivamente, os indivíduos tendem a estar atentos às sugestões dos outros e a reagir às expectativas que esses sinais lhes sugerem (Graen & Scandura, 1987 citados por Roberts, 2005). Os papéis sociais ajudam a estruturar o trabalho nas organizações e guiam o comportamento individual (Katz & Kahn, (1978). Assim, dão particular atenção à construção da sua imagem profissional, promovendo e destacando as qualidades valorizadas num determinado contexto laboral (Goffman, 1969; Ibarra, 1999; Rafaeli, Dutton, Harquail, & Mackie-Lewis, 1997).

A construção e a gestão da imagem profissional têm implicações importantes no alcance da aprovação social, do poder, do bem-estar e do sucesso na carreira (Baumeister, 1982; Ibarra, 1999; Leary & Kowalski, 1990; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 2001; Schlenker, 2003). Os indivíduos que constroem fortes imagens profissionais são percebidos, como sendo capazes de lidar e ultrapassar as exigências técnicas e sociais do seu trabalho (Ibarra, 1999; Giacalone & Rosenfeld, 1991). Para Ibarra (1999) os indivíduos que exibem os sinais apropriados de profissionalismo alcançarão benefícios sociais e profissionais (Wayne & Ferris, 1997; Wayne & Liden, 1995). Contribuindo desta forma para o alcance de melhores resultados, para o desenvolvimento de relações genuínas (Edmondson, 1999) e para a reiteração da reputação organizacional (Ibarra, 1999).

“Acumular capital é fazer um ‘nome’, um nome próprio, um nome conhecido e reconhecido, marca que distingue imediatamente o seu portador, arrancando-o de forma visível do fundo indiferenciado, despercebido, obscuro, no qual se perde o homem comum”.

Bourdieu (1983, p. 132)

## ***Contributos***

O *contributo principal* deste estudo é o alargamento do campo teórico sobre GI em contexto organizacional e essencialmente no estudo da relação entre a GI e a percepção de sucesso na carreira. Contribuímos desta forma, para o incremento do modelo teórico que utilizamos neste estudo (Roberts, 2005), ao relacionarmos e analisarmos o impacto das variáveis integrantes do modelo com as variáveis que definimos nesta investigação.

Este trabalho teve como *segundo contributo* o incremento do conhecimento científico e prático na PSP, uma vez verificarmos a relevância dos comportamentos de GI, como factor crítico, para o sucesso profissional. Através da GI, os Oficiais de Policia, poderão promover um clima social saudável (justo e ético), a satisfação e bem-estar, o trabalho em equipa, a inovação e a qualidade (Roberts, 2005). Consequentemente, traduzir-se-á na ausência de reclamações e reconhecimento público da actividade e Instituição policiais.

Como *terceiro contributo* a constatação da importância da GI, em contexto laboral e do impacto da sua relação com a percepção da discrepância entre a imagem profissional actual e a desejada e o nível de auto-monitorização, no sucesso profissional percebido.

Podemos considerar como *quarto contributo* a importância que indicia o efeito moderador (ainda que marginal) da discrepância entre a imagem profissional actual e a desejada, na relação entre a escolha das estratégias e o sucesso profissional percebido.

O nosso *quinto contributo* dirige-se à própria escolha do tema, uma vez ser muito pouco estudado a nível internacional e, em Portugal nada se conhece do papel da GI e dos seus impactos, em contexto organizacional.

Na linha de pensamento anterior delinea-se o nosso *sexto contributo* que consiste nos dois instrumentos de medida que traduzimos e adaptamos para português: (1) para avaliação dos níveis de auto-monitorização - *Self-Monitoring Scale* (Snyder, 1974) e (2) para avaliação das tácticas de GI utilizadas - *Self-Presentation Tactics Scale (SPTS)* (Lee et al., 1999) e que podem promover o estudo do fenómeno que agora expomos.

## *Limitações*

Existem limitações neste estudo, as quais condicionam a possibilidade de generalização destes resultados. A primeira prende-se com os enviesamentos<sup>14</sup> associados ao auto-preenchimento (*self-report*) como a desejabilidade social; a falsificação e o estilo de resposta, os respondentes tendem a não responder com verdade aos questionários, ainda que tenham sido anónimos, foram colocadas questões relativas à discrepância entre a imagem actual e a desejada e o sucesso percebido na respectiva carreira, susceptíveis de inibirem respostas verdadeiras. Ser racional, rigoroso e eficaz faz parte da imagem pública do oficial (enquanto gestor), objecto deste estudo, por isso ressalta a importância da GI de racionalidade, considerada por Chatman, Polzer, Barsade, & Neale, (1998), como fonte de enviesamentos importantes.

A segunda limitação tem a ver com a fraca representatividade da amostra, relativamente ao número de variáveis em estudo, ainda que tenham sido utilizadas várias formas de influência para fomentar a adesão dos oficiais.

A terceira limitação prende-se com o facto, de neste estudo, não terem sido consideradas algumas especificidades ligadas à natureza das práticas de recursos humanos. Nomeadamente, se a colocação na função foi voluntária (processo involuntário na maioria das vezes) se está deslocado geograficamente, relativamente ao núcleo familiar, a duração do afastamento, as recompensas e outras variáveis sócio demográficas tais como o género e estado civil.

Foi ainda verificada uma fraca consistência interna da subescala referente à tática de súplica, com um coeficiente Alfa de *Cronback* de 0.394, talvez devido a uma deficiente interpretação da questão ou alguma debilidade na tradução dos itens da escala original.

Consideramos ainda a mono-operacionalização das variáveis dependentes, uma fragilidade neste estudo, seria desejável utilizar uma escala mais fundamentada para medir a discrepância entre a imagem profissional actual e a desejada e o sucesso percebido na respectiva carreira.

Finalmente, este problema “esgota-se”, na amostra seleccionada, por falta de recursos em termos de tempo e financeiros, uma vez que seria pertinente a auscultação dos subordinados/liderados, em toda a extensão da linha hierárquica, ou seja, nas classes de agentes, subchefes e chefes. Seria interessante um estudo que permitisse perceber quais as

---

<sup>14</sup> A desejabilidade social pode ser definida como “tendência para concordar com as respostas que são mais adequadas socialmente”; a falsificação “consiste em responder de modo a dar, intencionalmente, uma imagem oposta à realidade, distorcer intencionalmente a realidade” e o estilo de resposta “consiste na tendência para concordar (aquiescência) ou para discordar (crítico) com a resposta” (Pais Ribeiro, 1999, p.87:88)

estratégias utilizadas pelo comandante e as estratégias de respostas dos subordinados, avaliando o seu impacto a nível pessoal e organizacional.

### *Pesquisa Futura*

A colmatação de algumas das limitações anteriormente referidas, seria pertinente no futuro, adoptando uma metodologia mais complexa que conciliasse perspectivas de líder/liderado e desta forma tornar possível avaliar a sua interacção dinâmica. Na perspectiva da liderança seria uma mais-valia a pesquisa tornar evidente e reconhecida, a importância da GI, como parte do processo de comunicação, para criar e sustentar uma imagem carismática e inspiradora do líder.

Explorar as táticas de GI indirectas, ou seja, as baseadas na identidade social também nos parece interessante uma vez que nos dão informação acerca de como as pessoas tentam a influência ou supressão das suas afiliações relacionais ou institucionais, para conseguirem credibilidade. Assim a teoria sobre GI, deve ser alargada, para se perceber como os indivíduos moldam as percepções dos outros, sobre os seus grupos de identidade social, para construírem imagens profissionais viáveis.

No seguimento deste estudo seria relevante se futuramente se investigassem, as circunstâncias em que as estratégias de gestão de impressões, utilizadas em contexto organizacional, têm função adaptativa. Seria igualmente importante levar a cabo estudos no sentido de estimar a incidência de perturbações psicológicas associadas à percepção de incompetência ou fracasso na carreira profissional devido à deterioração da imagem profissional e à falta de recursos cognitivos e emocionais para (re) construir e reabilitar essa imagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R., (1999). *The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover*. *Journal of Psychology*, 133: 441–455.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W., (2000). *Social capital: Prospects for a new concept*. *Academy of Management Review*, 27:17–40.
- Albert, S., & Whetten, D., (1985). *Organizational identity*. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 263–295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Albert, S.; Ashforth, B. E., & Dutton, J. E., (2000). “*Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges*.” *Academy of Management Review*, 25: 13–17.
- Allison, S. T., & Herlocker, C. E., (1994). *Constructing impressions in demographically diverse organizational settings: A group categorization analysis*. *American Behavioral*.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D., (1998). *Understanding gender and organizations*. London: Sage.
- Arkin, R. M., & Berger, A. J., (1980). *Aocial anxiety, self-presentation, and the self-serving bias in causal attribution*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38: 23-35.
- Ashford, S. J.; Rothbard, N. P.; Piderit, S. K., & Dutton, J. E., (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43: 23–57.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A., (1996). *Organizational identity and strategy as a context for the individual*. In J. A. C. Baum and J. E. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, 13: 19–64. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F., (1989). *Social identity theory and the organization*. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashforth, B., & Johnson, S., (2001). *Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts*. In M. Hogg & D. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 31–48. Philadelphia: Psychology Press.
- Baron, R.A., (1986). *Self-presentation in job interviews: When there can be "too much of a good ihmg."* *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 16-28.
- Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745–767.
- Bartel, C., & Dutton, J., (2001). *Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others*. In M. Hogg & D. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 115–130. Philadelphia: Psychology Press.

Baumeister, R. F., (1999). *The self*. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4<sup>th</sup> ed.): 680–740. Boston: McGraw-Hill.

Baumeister, R., & Leary, M., (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117: 497–529.

Baumeister, R., (1982). *A self-presentational view of social phenomena*. *Psychological Bulletin*, 91: 3–26.

Baumeister, R., (1989). *Motives and costs of self-presentation in organizations*. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*: 57–71. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Baumeister, R.F. & Jones, E.E., (1978). *When self-presentation is constrained by the target's knowledge: Consistency and compensation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 608-618.

Bayley, D., (1998). *What works in policing*, Reading in Crime and Punishment. Oxford University Press, NY.

Becker, T., & Martin, S., (1995). *Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations*. *Academy of Management Journal*, 38:174–199.

Berger, P. L.; Luckmann, T., (1993). *A Construção Social da Realidade: Tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.

Bies, R. S., & Sitkin, S. B., (1992). *Explanation as legitimation: Excuse making in organizations*. In M. L. Mclaughlin, M. J. Cody, and S. J. Read (Eds), *Explaining one`s self to others: Reason-giving in a social context*. Hilldsale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, pp. F-13.

Bittner, E., (1990), *The Functions of the Police in Modern Society: a review of background factors, current practices, and possible role models*, reemprimido in Bittner, *Aspects of Police Work*, p. 89-232, Northeastern University Press, Boston, 1990.

Blumer, H., (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H., (2003). *Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: the use of intimidation in an organizational setting*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237–250.

Bolino, M. C., (1999a). *Citizenship and impression management: good soldiers or good actors?* *Academy of Management Review*, 24, 82–98.

Bolino, M.C.; Varela, J.A.; Bande, B., & Turnley, W.H., (2006). *The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behaviour*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No.3, pp.281-97.

Bourdieu, P., (2002). *A identidade e a representação - elementos para uma reflexão crítica sobre a ideia de região*. In: Bourdieu, Pierre. *O poder simbólico*. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Branscombe, N. R. & Ellemers, N., (1998). *Coping with group-based discrimination: Individualistic versus group-level strategies*. In J. Swim and C. Stangor (Eds.), *Prejudice: The Target's Perspective*. San Diego, Academic Press.

Brewer, M., (1991). *The social self: On being the same and different at the same time*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 475–482.

Brien, P., (1983). *Fonctions et organisation de la police*. Saint-Jean-Sur-Richelieu: Préfontaine.

Britton, D., (2000). *The epistemology of the gendered organization*. *Gender and Society*, 14: 418–434.

Brodeur, J.P., & Landreville, P., (1979). *Finalités du système de l'administration de la justice pénale et planification des politiques*. Montréal, Cahiers de l'École de criminologie, Université de Montreal, p. 51-80.

Caetano, M. (1990). *Manual do Direito Administrativo*. 3ª Reimpressão da 10ª Ed., V.II. Almedina. Coimbra.

Canotilho, G., & Moreira, V., (1999). *Direito Constitucional e Teoria da Constituição*. 3ª Ed. Almedina. Lisboa.

Canotilho, J.; Gomes, J., & Moreira, V., (1993). *Constituição da República Portuguesa Anotada*. 3ª Edição. Coimbra, Coimbra Editora.

Chatman, J. A.; Polzer, J. T.; Barsade, S. G., & Neale, M. A., (1998). *Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 43: 749–780.

Cialdini, R., & Richardson, K., (1980). *Two indirect tactics of image management: Basking and blasting*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39: 406–415.

Cialdini, R., (1989). *Indirect tactics of image management: Beyond basking*. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*: 45–56. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cialdini, R.; Borden, R.; Thorne, A.; Walker, M.; Freeman, S., & Sloan, L., (1976). *Basking in reflected glory: Three (football) field studies*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 366–375.

Cordeiro, G. I.; Durão, S., & Gonçalves, G., (2005). *Polícias, Organizações e Mudança: Uma Etnografia sobre Identidades Sócio-Profissionais*. Relatório Final, CEAS/ISCTE, FCT/POCTI/ ANT/ 47227/ 2002 (Não publicado).

Correia, S. (1994). *Polícia*. In *Dicionário Jurídico da Administração Pública*. Vol. VI. Lisboa.

Cox, S. M., (1996). *Police. Practices, Perspectives, Problems*. Boston, Allyn and Bacon.

Cox, T., & Beale, R., (1997). *Developing competency to manage diversity: Readings, cases and activities*. San Francisco:Berrett-Koehler.

Creed, D., & Scully, M., (2000). *Songs of ourselves: Employees' deployment of social identity in workplace encounters*. *Journal of Management Inquiry*, 9: 391–412.

Day, D.V., & Kilduff, M., (2003). *Self-monitoring personality and work relationships: Individual differences in social networks*. In Barrick MR, Ryan AM (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 205–228). San Francisco: Jossey-Bass.

Day, D.V.; Schleicher, D.J.; Unkless, A.L., & Hiller, N.J., (2002). *Self-monitoring personality atwork: A meta-analytic investigation of construct validity*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 390–401.

Deaux, K., & Major B., (1990). *A social-psychological model of gender*. In D. Rhode (Ed.), *Theoretical perspectives on sexual difference*: 89–99. New Haven, CT: Yale University Press.

DePaulo, B. M., (1992). *Nonverbal behaviour and self-presentation*. *Psychological Bulletin*, 111:203-243.

Dias, V. H. (2006). *Medidas de Policia Administrativa e a Policia de Segurança Pública*. Tese do curso de promoção a Intendente. (Não publicado).

Dubar, C. (1997). *A Socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.

Durão, Susana, (2005). *Etnografia em Meio Policial. Organização, Trabalho e Cidade*. In Cordeiro, Graça, Durão, Susana, Gonçalves, Gonçalo. *Polícias, Organizações e Mudança. Uma Etnografia sobre Identidades Sócio-Profissionais*. Relatório Final, CEAS/ISCTE, FCT/POCTI/ ANT/ 47227/ 2002 (Não publicado).

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M., (1991). *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*. *Academy of Management Journal*, 34: 517–554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V., (1994). *Organizational images and member identification*. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.

Dutton, J., (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high quality connections at work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B., (2002). *Self and social identity*. *Annual Review of Psychology*, 53: 161–186.

Ely, R., (1995). *The power of demography: Women's social constructions of gender identity at work*. *Academy of Management Journal*, 38: 589–634.

Ethier, K. A. & Deaux, K., (1994). *Negotiating social identity when contexts change: Maintaining identification and responding to threat*. *Journal of Personality & Social Psychology*, 67: 243-251.

Ferris, G. R.; Judge, T. A.; Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E., (1994). *Subordinate influence and the performance evaluation process: test of a model*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101–135.

Fiske, A. P., & Taylor, S. E., (1991). *Social cognition*. 2ª Ed. New York: McGraw International Editions, p. 180-242.

Fiske, A. P.; Kitayama, S.; Markus, H., & Nisbett, R., (1998). *The cultural matrix of social psychology*. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (eds.), *Handbook of Social Psychology*, 4th ed.: 915–981. Boston: McGraw-Hill.

Flynn, F., Chatman, J. A., & Sapaturo, S. (2001). *Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 46, 414-442.

Foldy, E., (2003). *Being all that you can be: Identities and interactions in organizations*. Working paper, Harvard Business School, Boston.

Fontes, A.; Fonseca, E., & Duarte, S., (2003). *Formação de professores. Tese de Mestrado em formação pessoal e social*, orientador, Ponte, J.P.. Faculdade de Ciências da universidade de Lisboa – Departamento de Ciências da Educação. (Não publicada)

Foreman, P., and D. A. Whetten (2002). *Members' identification with multiple identity organizations*. *Organization Science*, 13: 618–635.

Gangestad, S., & Snyder, M. (1985). *To carve nature at its joints: On the existence of discrete classes in personality*. *Psychological Review*, 92, 317–349.

Gangestad, S., & Snyder, M. (2000). *Self-monitoring: Appraisal and reappraisal*. *Psychological Bulletin*, 126, 530–555.

Gangestad, S.W., & Zinder, M., (2000). *Self-monitoring: Appraisal and reappraisal*. *Psychological Bulletin*, 126(4), 530–555.

Gardner, W.L., & Martinko, M.J., (1988). *Impression management: An observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations*. *Academy of Management Journal*, 31, 42-65.

Giacalone, R., & Rosenfeld, P., (1991). *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park, CA: Sage.

Giddens, Anthony, 1997 (1990), *Modernidade e Identidade Pessoal*, Oeiras, Celta Editora

Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projectos de pesquisa*, 3ª Edição. S. Paulo: Atlas.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B., (1996). *Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia*. *Administrative Science Quarterly*, 41: 370–404.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G., (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability*. *Academy of Management Review*, 25, 63–81.

- Goffman, E., (1952). *On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure*. *Psychiatry*, 15: 451-463.
- Goffman, E., (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London, Penguin Books.
- Goffman, E., (1972). *Relations in Public*. Harmondsworth, Penguin Books.
- Gomes, A. D., (1993). *Gestão de impressões, gestão das organizações*. *Psicológica* Vol.10, 5-23.
- Gomes, P.V.; Dias, Manuel D.; Leitão, J. C.; Mendes, M. F., & Oliveira, J. F., (2001), “*Modelos de Policiamento*”, Separata em *Polícia Portuguesa*, ano LXIV, II série,128.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E., (2005). Psychological success: *When career is calling*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Hall, S. (2000). *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4ª ed. Rio de Janeiro: DP&A.
- Harris, R. N., (1978). “*The Police Academy and the Professional Self-Image*”, in Harter, S., (2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 382–394. New York: Oxford University Press.
- Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Ellemers, N. (Eds.), (2003). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press.
- Hatch, M. J., & M. Schultz., (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. *European Journal of Marketing*, 31: 356–365.
- Heslin, P. A., (2003). *Self- and other-referent criteria of career success*. *Journal of Career Assessment*, 11, 262-286.
- Heslin, P. A., (2005). *Conceptualizing and evaluating career success*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hewitt, J., & Stokes, R., (1975). *Disclaimers*. *American Sociological Review*, 40, 1-11.
- Hewlin, P. F., (2003). *And the award for best actor goes to. . . :Facades of conformity in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 28: 633–642.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R., (2003). *Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89–106.
- Higgins, E. T., (1987). *Self-discrepancy: A theory relating self and affect*. *Psychological Review*, 94: 319-340.

- Hilton, J., & Darley, J., (1985). *Constructing other persons: A limit on the effect*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21: 1–18.
- Ibarra, H., (1999). *Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation*. *Administrative Science Quarterly*, 44: 764–791.
- Jenkins, J.M., (1993). *Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave*. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 83–91.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: W. H. Freeman.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). *Toward a general theory of strategic self-presentation*. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1, pp. 231–262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jones, E.E., & Wortman, C. B., (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, NJ, General Learning Press.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D., (1994). *Political influence behavior and career success*. *Journal of Management*, 20, 43–65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., (1995). *An empirical investigation of the determinants of executive career success*. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thorensen, C. J., & Barrick, M. R., (1999). *The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R., (1992). *Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions*. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1250–1272.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M., (2003). *The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings*. *Journal of Applied Psychology*, 88:764–772.
- Kacmar, K. M.; Wayne, S. J., & Wright, P. M., (1996). *Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor*. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 8.
- Kahn, W. A., (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33: 692–724.
- Kahn, W. A., (1992). *To be fully there: Psychological presence at work*. *Human Relations*, 45: 321–349.
- Kahn, W. A., (2001). *Holding environments at work*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37: 260–279.

- Katz, D., & Kahn, R., (1978). *The social psychology of organizations*. (2nd ed.). New York USA: Wiley.
- Kilduff, M., & Day, D., (1994). *Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers*. *Academy of Management Journal*, 37, 1047–1060.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., & Wilkinson, I., (1980). *Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way*. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Korda, M., (1977). *Success*. New York: Random House.
- Kramer, R., Brewer, B., & Hanna, B., (1996). *Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 357–389. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Lazare, A., (1995). *Go ahead, say you're sorry*. *Psychology Today*, Jan/Feb, 40-43, 76, 78.
- Lazarus, R., & Folkman, S., (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer
- Leary, M. R., & Forsyth, D. R., (1987). *Attributions of responsibility for collective endeavors*. In C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology* (pp. 167–188). Newbury Park, CA: Sage.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). *Impression management: A literature review and two-component model*. *Psychological Bulletin*, V.107, n.1, p.34-47.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M., (1989). *Self – presentational processes in leadership emergence and effectiveness*. In R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds), *Impression management in the organization*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, pp.363-374.
- Leary, M. R., & Schlenker, B. R., (1980). *Self – presentation in a task-oriented leadership situation*. *Representative Research in Social Psychology*, 11, 152-159.
- Leary, M. R., (1995). *Self-presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*. Madison: Brown & Benchmark Publishers.
- Leary, M. R., (1996). *Self-presentation: impression management and interpersonal behavior*. Madison: Westview Press.
- Leary, M. R., (2007). *Motivational and Emotional Aspects of the Self*. *Annual Review of Psychology*, January, Vol. 58, Pages 317-344
- Leary, M. R.; Kowalski, R. M., & Bergen, D. J., (1988). *Interpersonal information acquisition and confidence in first encounters*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 68-77.
- Leary, M. R.; Robertson, R. B.; Barnes, B. D., & Miller, R.S., (1986). *Self-presentation of a small group leaders as a function of role requirements and leadership orientation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 742-748.

- Lee, S-J; Quigley, B. M.; Nesler, M. S.; Corbett, A. B., & Tedeschi, J. T., (1999). *Development of a self-presentation tactics scale*. *Personality and Individual Differences*, v.26, p.701-722.
- Leitão, J. (2005), *Linhas de Desenvolvimento do Modelo de Policiamento da PSP*, in Pereira, M. J., Neves, J., ed., *Estratégia e Gestão Policial em Portugal*, Instituto Nacional de Administração, Oeiras.
- Liden, R. C., & Mitchell, T.R., (1988). *Ingratiation behaviors in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 13: 572-587.
- Lord, C. G., & Saenz, D. S., (1985). *Memory deficits and memory surfeits: Differential cognitive consequences of tokenism for tokens and observers*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 918–926.
- Manning, P. K. (1982). *Producing drama: Symbolic communication and the police*. *Symbolic Interaction*, 5, 223-241.
- Manning, P. K., (1977), *Police Work. The Social Organization of Policing*, Massachusetts, Cambridge, The MIT Press.
- Manning, Peter K. & J. Van Maanen (eds), 1978, *Policing. A View from the Street*, New York: Random House: 292-308.
- Mead, G., (1934). *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist* (Edited by Charles W. Morris). Chicago: University of Chicago.
- Mehra, A.; Kilduff, M., & Brass, D. J., (2001). *The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance*. *Administrative Science Quarterly*, 46: 121-146.
- Miller, C. T., & Kaiser, C.R., (2001). *A theoretical perspective on coping with stigma*. *Journal of Social Issues*, 57(1): 73-92.
- Mohamed, A. A.; Gardner W.L.; Paolillo J.G., (1999). *A taxonomy of OIM tactics*. *Advances in Competitiveness Research*, 7, 108-130.
- Mónico, L.S. (2005). *Repercussões da autopercepção da beleza física no recurso e percepção de eficácia de estratégias de auto-apresentação em contextos de sedução*. Universidade de Coimbra. Motriz, Rio Claro, v.11, n.1, p.57-70, Jan./Abr.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C., (1996). *The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor*. *Academy of Management Review*, 21: 986–1010.
- Morrison, E., & Milliken, F., (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25: 706–725.

- Mummendey, A.; Kessler, T.; Klink, A., & Mielke, R., (1999). *Strategies to cope with negative social identity: Predictions by social identity theory and relative deprivation theory*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76:229–245.
- Muniz, J. (1999). *Ser Policial é, sobretudo, uma razão de ser. Cultura e Cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro. IUPERJ, tese de doutoramento.
- Ng, T.W. H.; Eby, L. T.; Sorensen, K. L., & Feldman, D. C., (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Nkomo, S. M., & Cox, T., (1996). *Diverse identities in organizations*. In S. R. Clegg, C.Hardy, and W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*: 338–356. London: Sage.
- Pandey, J., (1981). *A note on social power through ingratiation among workers*. *Journal of Occupational Psychology*, 52:379-385.
- Pandey, J., (1986). *Sociocultural perspectives on ingratiation*. *Progress in Experimental Personality Research*, 14: 205–229.
- Pfeffer, J., (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Polzer, J., Milton, L., & Swann, W., (2002). *Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups*. *Administrative Science Quarterly*, 47: 296–324.
- Poncioni, P. M., (2003). *Tornar-se Policial: A Construção da Identidade Profissional do Polícia no Estado do Rio de Janeiro*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
- Powers, T. A., & Zuroff, D.C., (1988). *Interpersonal consequences of overt self-criticism: A Comparison with neutral and self-enhancing presentations of self*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 1054-1062.
- Rafaeli, A., Dutton, J., Harquail, C.V., & Mackie-Lewis, S., (1997). *Navigating by attire: The use of dress by female administrative employees*. *Academy of Management Journal*, 40, 9-45.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial I*. Almedina. Coimbra.
- Riordan, C. A.; Marlin, N. A.; & Kellogg, J. T., (1983). *The effectiveness of accounts following transgression*. *Social Psychology Quarterly*, 46, 213-219.
- Robbins, T. L., & DeNisi, A. S., (1994). *A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance appraisal*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 341–353.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E., (2005). *Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations*. *Academy of Management Review*, 30: 712–736.

- Roberts, L., M., (2003). *Changing faces: professional image construction in diverse organizations*. Academy of Management Best Conference Paper.
- Roberts, L., M., (2005). *Changing faces: professional image construction in diverse organizational settings*. *Academy of Management Review*, Vol. 30:685–711.
- Rosenfeld, P. R., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A., (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice*. New York: Routledge.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R., & Riordan, C., (2001). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. New York: International Thompson Business Press.
- Schlenker, B. R., & Britt, T. W., (1999). *Beneficial impression management: Strategically controlling information to help friends*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 559-573.
- Schlenker, B. R., & Leary, M. R., (1982). Social anxiety and self-presentation: A conceptual and model. *Psychological Bulletin*, 92, 641-669.
- Schlenker, B. R., & Pontari, B. A., (2000). *The Strategic Control of Information: Impression Management and Self-Presentation in Daily Life*. In *Psychological Perspectives on Self and Identity*, Abraham Tesser and Richard B. Felson, eds. Washington, DC: American Psychological Association, 199–232.
- Schlenker, B. R., (2003). *Self-presentation*. In M. Leary & J. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*: 492–518. New York: Guilford Press.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., & Pennington, J. W., (1996). *Impression regulation and management: A theory of self-identification*. In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context* (Vol. 3, pp. 18-147). New York: Guilford.
- Schlenker, B., (1980). *Impression management: The selfconcept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole. *Scientist*, 37: 637–652.
- Schlenker, B., (1985). *Introduction: Foundations of the self in social life. The self and social life*: 1–28. New York: McGraw-Hill.
- Schneider, D.J., & Turkat, D., (1975). *Self-presentation following success or failure: Defensive self-esteem models*. *Journal of Personality*. 43, 127-135.
- Schön, D. A., (1983). *The reflective practioner: How professionals think in action*. Aldershot Hants: Avebury.
- Scott, M., & Lyman, S., (1990). *Accounts*. In D. Brissett & C. Edgley (Eds.), *Life as theater: A dramaturgical sourcebook*: 219–242. New York: Aldine de Gruyter.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L., (1997). *Proactive personality and career success*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.

Senge, P. M., (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Shepperd, J. A., & Arkin, R. M. (1990). *Shyness and self-presentation*. In W. R. Crozier (Ed.), *Shyness and embarrassment: Perspective from social psychology* (pp. 286-314). Cambridge University Press.

Silva, J. (1997). *Policial Militar: O real e o simbólico na construção de uma identidade profissional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal do Espírito Santo.

Snyder, M., & Copeland, J., (1989). *Self-monitoring processes in organizational settings*. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 7-19). Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Snyder, M., & Stukas, A. A. J., (1999). *Interpersonal processes: The interplay of cognitive, motivational, and behavioural activities in social interaction*. *Annual Review of Psychology*, 50: 273–303.

Snyder, M., (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: W. H. Freeman.

Snyder, Mark (1974). *Self-monitoring of expressive behaviour*. *Journal of Personality and Social Psychology*. Oct Vol. 30(4) 526-537.

Snyder, Mark (1979). *Self-monitoring processes*. In L. Berkwitz (ed). *Advances in experimental social psychology*. 12: 82-128. New York: Academic Press.

Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glas, B., (1992). *Categorization of individuals on the basis of multiple social features*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62:207–218.

Swann, W. B., (1987). *Identity negotiation: Where two roads meet*. *Journal of Personality and Social Psychology*: 53:1038–1051.

Swann, W. B., Polzer, J., Seyle, D., & Ko, S., (2004). *Finding value in diversity: Verification of personal and social selfviews in diverse groups*. *Academy of Management Review*, 29: 9–27.

Tajfel, H., (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. New York: Academic Press.

Tedeschi J. T., & Norman, N., (1985). *Social power, self-presentation and the self*. In *Tedeschi J.T. (Ed.), The self and social life*. New York: McGraw Hill.

Tedeschi, J. T., & Lindskold, S., (1976). *Social Psychology: Interdependence, interaction, and influence*. New York: Wiley.

Tedeschi, J. T., & Melburg, V., (1984). *Impression management and influence in the organization*. *Research in the Sociology of Organizations*, 3: 31–58.

Tedeschi, J.T., Ed. (1981). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.

- Tedeschi, J.T., Riess, M., (1981), "*Identities, the phenomenal self, and laboratory research*", in Tedeschi, J.T. (Eds),*Impression Management Theory and Social Psychological Research*, Academic Press, New York, NY, pp.3-22.
- Tetlock, P.E., & Manstead, A. S.R., (1985). *Impression management versus intrapsychic explanations in social psychology: A useful dichotomy?* *Psychological Review*, 92, 59-77.
- Thomas, D., & Ely, R., (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. *Harvard Business Review*, 74(5): 79–90.
- Thomas, D., & Ely, R., (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. *Harvard Business Review*, 74(5): 79–90.
- Thomas, D., & Gabarro, J. J., (1999). *Breaking through: The making of minority executives in corporate America*. Boston: Harvard Business School Press.
- Thomas, R., (1990). *From affirmative action to affirming diversity*. *Harvard Business Review*, 68(2): 107–117.
- Tice, D. M., & Baumeister, R. F., (1990). Self-esteem, self-handicapping, and self-presentation: The strategy of inadequate practice. *Journal of Personality*, 58, 443-464.
- Tice, D., & Wallace, H., (2003). *The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you*. In M. Leary & J. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*: 91–105. New York: Guilford Press.
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C., (2001). *Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the 710 October Academy of Management Review role of self-monitoring in impression management*. *Journal of Applied Psychology*, 86: 351–360.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R., (1990). *Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study*. *Journal of Applied Psychology*, 75: 487–499.
- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M., (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70–88.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C., (1995). *Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study*. *Academy of Management Journal*, 38, 232–260.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R., (1997). *The role of upward influence tactics in human resource decisions*. *Personnel Psychology*, 50, 979–1006.
- Wexler. M. N., (1986). *Impression management and the new competence*. *Et cetera*, 20, 247-258.

Wood, R.E., & Mitchell, TR. (1981). *Managerial behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378.

Wortman, C.B., & Linsenmeier, J.A.W., (1977). *Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings*. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 133-178). Chicago: St. Clair Press.

Yukl, G., & Falbe, C. M., (1990). *Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.

Yukl, G., & Tracey, J. B., (1992). *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525–535.

Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A., (1991). *Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations*. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308–315.

Zivnuska, S., Kacmar, K.M., Witt, L.A., Carlson, D.S., Bratton, V.K. (2004), "*Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance*", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 pp.627-41.

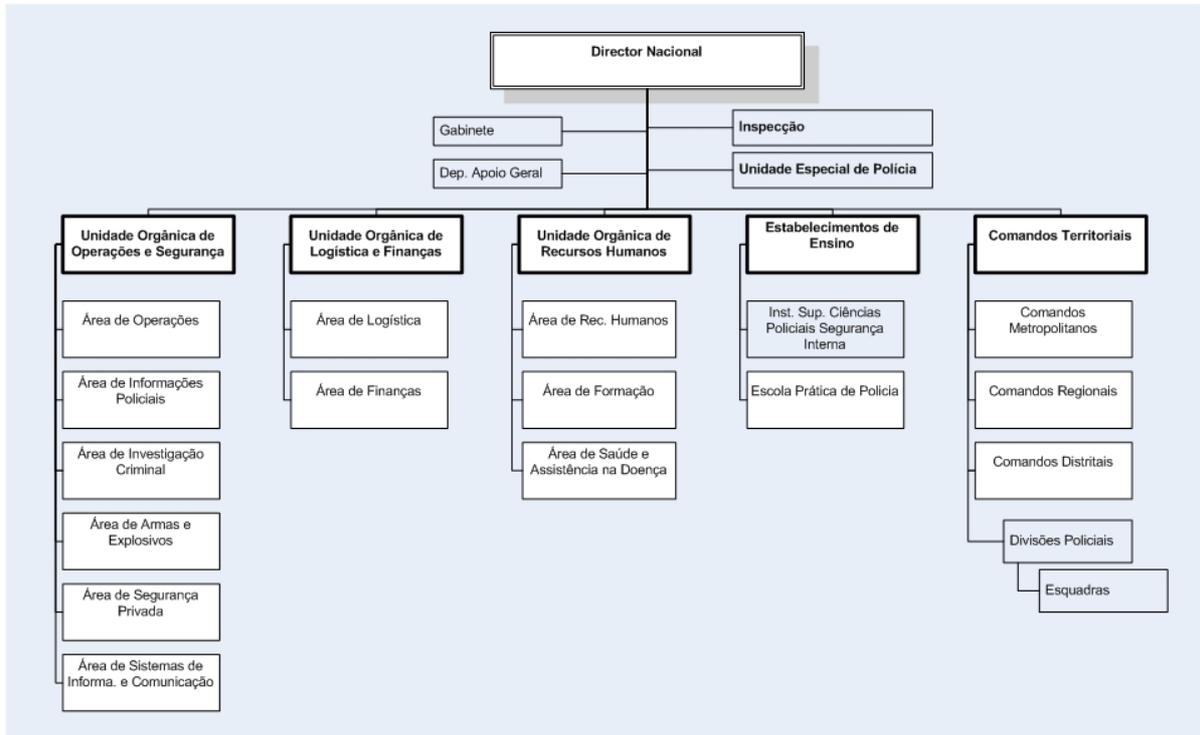
### **DIPLOMAS LEGAIS CONSULTADOS:**

- Lei 53/2007, de 31 Agosto – Lei da Organização e Funcionamento da PSP
- Lei 5/99, de 27 de Janeiro – Lei da Organização e Funcionamento da PSP (revogada)
- Dec-Lei 511/99, de 24 de Novembro – Estatuto do pessoal da PSP
- Dec-Lei 402/93, de 07 de Dezembro – ISCPSI
- Dec-Lei 43/93, de 20 de Fevereiro – CFOP
- Portaria 298/94, de 18 Maio – CFOP (estrutura do curso)
- Desp. n.º 10785/2004 (2.ª Série), de 31 de Maio – Mapa de dotação de pessoal com funções policiais

Endereços electrónicos consultados:

[www.psp.pt](http://www.psp.pt)

## Anexo A – Organigrama da PSP



## Anexo B – Conteúdo Funcional dos Oficiais

Quadro 2- Conteúdo funcional dos diferentes postos da carreira de Oficial de Polícia (art. 39.º do DL 511/99 de 24 de Novembro – Anexo I)

<b>Posto</b>	<b>Conteúdo funcional</b>
Superintendente-chefe	Comando e controlo de unidades operacionais de grande complexidade; assessoria técnica de elevado grau de qualificação e responsabilidade; participação em comissões ou grupos de trabalho de alto nível que exijam conhecimentos altamente especializados ou uma visão global da organização.
Superintendente e Intendente	Comando e controlo de unidades operacionais complexas; assessoria técnica de elevado grau de qualificação e responsabilidade; participação em comissões ou grupos de trabalho de alto nível que exijam conhecimentos altamente especializados ou uma visão global da organização; inspeção e funções docentes.
Subintendente	Comando de uma unidade operacional ao nível de divisão; funções de assessoria técnica e funções docentes.
Comissário	Comando de unidade operacional ao nível de secção policial; funções de assessoria técnica e funções docentes.
Subcomissário	Comando de uma unidade operacional ao nível de esquadra; comando de pelotão ou estrutura equiparada; actividades de formação e funções de carácter técnico.

## **Anexo C – Pedidos de autorização para utilização das medidas**

Mark Snyder  
Department of Psychology  
University of Minnesota  
Minneapolis

Dear Dr. **Mark Snyder**

I am requesting your permission to use Self-Monitoring Scale in my master degree research at ISCTE – Lisbon, Portugal. I am also requesting permission do place a copy of Self-Monitoring Scale in the appendix of my dissertation. The co-chair Prof. Dr. Francisco Nunes, will supervise my research.

Thank you to considering my request.

Sincerely,

Fernanda do Rosário Carneiro da Silva  
e-mail - fernandacarneiro29@hotmail.com

Dear Prof. Dr. **Quigley**

I am requesting your permission to use Self-Presentation Tactics Scale in my master degree research at ISCTE , Lisbon, Portugal. I am also requesting permission do place a copy of Self-Presentation Tactics Scale in the appendix of my dissertation. The co-chair Prof. Dr. Francisco Nunes, will supervise my research.

Thank you to considering my request.

Sincerely,

Fernanda do Rosário Carneiro da Silva  
Email - fernandacarneiro29@hotmail.com

Dear Prof. Dr. **Suk-Jae Lee**

Hanyang University, Seoul, South Korea

I am requesting your permission to use Self-Presentation Tactics Scale in my master degree research at ISCTE? Lisbon, Portugal. I am also requesting permission do place a copy of Self-Presentation Tactics Scale in the appendix of my dissertation. The co-chair Prof. Dr. Francisco Nunes, will supervise my research.

Thank you to considering my request.

Sincerely,

Fernanda do Rosário Carneiro da Silva

e-mail - [fernandacarneiro29@hotmail.com](mailto:fernandacarneiro29@hotmail.com)

## Anexo D – Base de dados das respostas: Sócio-demográficas, discrepância na imagem profissional; sucesso percebido e *Self-Monitoring Scale*

Nrº_Inquérito	P_01	Género	Idade	P_02	P_03	P_04	P_05	P_06	P_07	II_01	II_02	II_03	II_04	II_05	II_06	II_07	II_08	II_09	II_10	II_11	II_12	II_13	II_14	II_15	II_16	II_17	II_18	II_19	II_20	II_21	II_22	II_23	II_24	
1	3	1	41	4	7	6	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
2	1	2	26	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
3	1	1	23	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	
4	1	1	22	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
5	1	1	30	1	1	1	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
6	1	1	22	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	1	1	29	1	1	1	2	2	4	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
8	1	1	23	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9	1	2	22	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
10	1	1	22	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
11	1	1	22	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
12	1	1	30	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
13	1	1	30	1	1	1	2	2	4	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
14	1	1	22	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
15	1	1	24	1	1	1	2	2	3	4	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
16	1	1	31	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17	1	1	23	1	1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
18	1	1	30	1	1	1	2	2	4	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
19	1	1	29	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
20	1	1	22	1	1	1	2	2	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
21	1	1	29	1	1	1	2	2	3	4	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22	1	1	25	1	1	1	2	2	4	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23	1	1	29	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
24	1	1	31	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
25	1	1	24	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
26	1	1	22	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27	1	1	29	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
28	1	1	22	1	1	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
29	1	1	22	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30	1	1	22	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
31	1	2	23	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
32	1	1	31	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
33	1	1	24	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
34	1	1	23	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
35	1	1	32	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
36	1	1	30	1	1	1	2	2	2	4	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
37	1	1	27	1	1	1	2	2	4	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
38	2	2	32	2	7	7	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
39	1	1	24	2	3	1	6	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
40	2	1	32	3	4	3	5	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
41	3	1	39	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
42	3	1	41	5	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	1	1	25	2	3	3	5	1	4	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
44	3	1	35	3	8	1	2	2	4	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
45	2	1	31	2	2	2	7	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
46	3	1	38	4	4	5	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
47	3	1	41	5	3	2	4	2	4	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
48	3	1	38	4	3	4	4	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
49	2	1	32	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
50	2	2	31	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
51	2	1	29	2	7	6	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
52	2	1	29	2	7	5	2	2	4	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
53	1	2	26	2	3	2	3	2	4	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
54	3	1	41	5	3	1	4	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
55	2	1	28	2	8	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
56	2	1	28	2	7	4	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
57	2	1	34	3	4	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2																	



## Anexo E – Questionário utilizado no estudo

### I PARTE

**RESPONDA POR FAVOR ÀS SEGUINTEs QUESTÕES. ASSINALE COM UMA CRUZ NO ESPAÇO CORRESPONDENTE OU ESCOLHA A OPÇÃO QUE LHE DIZ RESPEITO.**

1- Indique qual das opções diz respeito ao seu tempo de serviço (antiguidade):

Aluno do 5º ano do ISCPsi e 1º e 2º ano em funções

Entre 5 e 9 anos em funções  (não conte o tempo em que foi aluno do ISCPsi)

Mais de 10 anos em funções  (não conte o tempo em que foi aluno do ISCPsi)

**Género**      **Idade** \_\_\_\_\_

2 - Qual é o seu posto?

3 - Há quanto tempo se encontra no seu posto actual?

4 – Há quanto tempo desempenha a sua actual função?

5 – Por mais quanto tempo permanecerá na função que actualmente desempenha?

**PENSE POR FAVOR NO SEU PERCURSO E IMAGEM PROFISSIONAIS, NA FORMA DE SE RELACIONAR COM OS OUTROS E NAS DIFERENTES INTERACÇÕES QUE TEM ESTABELECIDO AO LONGO DOS ANOS DE CARREIRA.**

6 – Numa escala de 1 a 5 (abaixo indicada), indique por favor como considera a discrepância entre a sua imagem profissional actual (a que acha que tem) e a imagem profissional desejada (aquela que gostaria de ter), assinalando o número que corresponde à sua opinião.

Sem discrepância	Discrepância ligeira	Moderadamente severa	Severa	Muito severa
1	2	3	4	5

7 - Indique por favor numa escala de 1 a 4 (abaixo indicada) qual a sua avaliação acerca do seu sucesso na carreira, sendo que o 1 corresponde a “nada realizado” e o 4 corresponde a “muito realizado”.

Nada realizado	Moderadamente realizado	Realizado	Muito realizado
1	2	3	4

## II PARTE

### SMS

As afirmações seguintes dizem respeito às suas reacções pessoais a um número de situações diferentes. Considere cada afirmação com cuidado antes de responder. Se a afirmação for verdadeira, ou quase sempre verdadeira para si, assinale “V”. Se a afirmação for falsa ou geralmente não verdadeira para si, assinale a letra “F”. A forma de assinalar as suas respostas é colocando um X no quadrado correspondente. Responda a todas as afirmações mesmo que não esteja seguro da sua resposta.

#### V F

- Acho difícil imitar o comportamento de outras pessoas.
- O meu comportamento é, normalmente, a expressão dos meus sentimentos mais profundos, atitudes e crenças.
- Nas festas e reuniões sociais não tento fazer nem dizer coisas só para agradar aos outros.
- Só posso debater ideias em que acredito.
- Consigo fazer discursos improvisados mesmo sobre assuntos, acerca dos quais, quase não tenho informação.
- Quando quero consigo impressionar ou divertir alguém.
- Quando tenho dúvidas sobre como agir em determinada situação social, observo o comportamento dos outros para me orientar.
- Provavelmente, eu daria um bom actor.
- Raramente peço a opinião dos meus amigos para escolher filmes, livros, ou música.
- Por vezes aparento estar a sentir emoções mais profundas do que realmente estou.
- Dou mais gargalhadas (rio mais) quando assisto a uma comédia com outras pessoas do que quando assisto sozinho.
- Quando estou num grupo de pessoas eu raramente sou o centro das atenções.
- Em situações diversas e com pessoas diferentes, ajo frequentemente como se eu fosse várias pessoas muito diferentes.
- Eu não sou particularmente bom a fazer com que os outros gostem de mim.
- Mesmo quando não me estou a divertir, finjo frequentemente que estou.
- Nem sempre sou a pessoa que pareço /aparento ser.
- Eu nunca mudaria de opinião (ou a maneira como faço as coisas) para agradar a alguém ou conquistar a sua simpatia.
- Já pensei ser artista (*entertainer*).

- Tenho a tendência de ser aquilo que os outros esperam de mim, sobretudo para me dar bem e ser apreciado pelas outras pessoas.
- Nunca fui bom em jogos como charadas (adivinhas, enigmas) ou em representações improvisadas.
- Tenho dificuldade em mudar o meu comportamento de forma a adaptar-me a pessoas e situações diferentes.
- Quando estou numa festa, deixo aos outros a tarefa de contar histórias e anedotas.
- Sinto-me um bocado desajeitado/deselegante em sociedade e não me apresento tão bem como deveria.
- Posso enganar as pessoas ao mostrar-me amigável mesmo quando não gosto realmente delas.

### III PARTE

#### S P T S

**Nas páginas seguintes ser-lhe-ão colocadas questões relativas às suas percepções, acerca de si próprio. Leia por favor as instruções com cuidado e tente responder tão aberta e honestamente quanto possível. Não há respostas certas ou erradas. Assinale a sua resposta escrevendo o número que corresponde à sua escolha (1 a 9), no espaço designado para o efeito, conforme a escala abaixo indicada.**

Quase Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muito Frequentemente

	1. Comporto-me de uma forma que atemoriza os outros.
	2. Valho-me do meu tamanho e força para influenciar os outros, quando necessito.
	3. Se magoo alguém, peço desculpas e prometo não voltar a fazê-lo.
	4. Apresento justificações antes de cometer actos que os outros podem julgar errados.
	5. Justifico o meu comportamento para minimizar as reacções negativas dos outros.
	6. Conto a toda a gente quando me saio bem em tarefas que outros acham difíceis.
	7. Uso as minhas fraquezas para ganhar a simpatia dos outros.
	8. Peço ajuda aos outros.
	9. Expresso as mesmas atitudes que as outras pessoas para que me aceitem.
	10. Quando sei que não vou conseguir um bom desempenho, desculpo-me antecipadamente.

	11. Uso a lisonja (bajulação, elogio) para obter favores dos outros.
	12. Fico doente quando tento fazer algo bem sob muita pressão.
	13. Peço desculpas quando fiz algo de errado.
	14. Faço crer aos outros, que não consigo fazer nada para ajudar.
	15. Tento ser um exemplo a seguir em matéria de comportamento.
	16. Tento ter a aprovação dos outros antes de fazer qualquer coisa que possam considerar negativa.
	17. Tento remediar todo o mal que possa ter causado a outros.
	18. Quando falo das coisas que possuo, também menciono o seu valor.
	19. Indico as posições incorrectas do partido da oposição.
	20. Tento que os outros me imitem servindo de exemplo positivo.
	21. Quando falo a alguém de eventos passados, reivindico mais créditos por ter sido o seu autor do que os devidos pelo que realmente aconteceu.
	22. Conto aos outros sobre as minhas realizações positivas.
	23. Tento ser um exemplo a seguir
	24. Justifico de antemão acções que os outros podem não gostar.
	25. Tento levar outros a agir da mesma maneira positiva que eu.
	26. Rebaixei outros para que eu pudesse parecer melhor.
	27. Eu faço favores às pessoas para que gostem de mim.
	28. Aceito as culpas por um mau comportamento quando é claramente falha minha.
	29. Exagero o valor das minhas realizações.
	30. Hesito na esperança de que outros tomem a responsabilidade pelas tarefas do grupo.
	31. Ameaço os outros quando penso que isso me ajudará a obter o que eu quero deles.

	32. Expresso opiniões que os outros gostarão.
	33. Digo coisas negativas sobre grupos pouco populares (pouca gente gosta).
	34. Tento convencer os outros de que não sou responsável por acontecimentos negativos.
	35. Quando as coisas correm mal, eu explico porque não sou o responsável.
	36. Ajo da maneira que julgo que os outros devem agir.
	37. Falo aos outros das minhas qualidades positivas.
	38. Quando sou acusado de algo, arranjo desculpas/justificações.
	39. Indico as coisas positivas que faço e que os outros não reparam.
	40. Chamo a atenção das pessoas que subestimam o valor dos presentes que eu lhes dou.
	41. A falta de saúde foi responsável pelas minhas notas medíocres na escola.
	42. Ajudo os outros para que eles me ajudem a mim.
	43. Apresento razões socialmente aceitáveis para justificar comportamentos que possam desagradar a outros.
	44. Quando outros acham o meu comportamento negativo, apresento-lhes explicações de modo que entendam que o meu comportamento teve justificação.
	45. Quando trabalho num projecto, com um grupo, faço a minha contribuição parecer maior do que é.
	46. Exagero as qualidades negativas dos que competem comigo.
	47. Arranjo desculpas para um mau desempenho.
	48. Antes de fazer uma tarefa difícil, apresento desculpas para um possível mau desempenho.
	49. Expresso remorsos e culpa quando faço algo de errado.
	50. Intimido os outros.
	51. Quando eu quero algo, tento parecer bem.
	52. Não me preparo suficientemente bem para os compromissos de trabalho porque me envolvo demasiado em actividades sociais.

	53. Digo aos outros que são mais fortes ou mais competentes do que eu no intuito de obter favores.
	54. Reivindico o crédito de fazer coisas que não fiz.
	55. Faço declarações negativas acerca de pessoas que pertencem a grupos rivais.
	56. Coloco obstáculos ao meu próprio sucesso.
	57. A ansiedade interfere no meu desempenho.
	58. Faço coisas para levar as pessoas a terem medo de mim de maneira a fazerem o que eu quero.
	59. Quando tenho sucesso numa tarefa, enfatizo a importância da tarefa.
	60. Apresento boas razões para o meu comportamento não importando o quão mau possa parecer aos outros.
	61. Para evitar ser culpado, digo aos outros que não pretendia causar nenhum dano.
	62. Elogio as pessoas para tê-las do meu lado.
	63. Após uma acção negativa, tento fazer ver aos outros que, caso estivessem na minha posição, teriam feito a mesma coisa.