

Um Estudo sobre gerenciamento de impressões em relação ao gênero feminino

Gabriela Góis Cavalcanti (UFPE/PROPAD) gabrielagoisc@yahoo.com.br

Resumo

As relações interpessoais e as interações sociais são a essência da vida em sociedade. O gerenciamento de impressões nas organizações buscam interações sociais efetivas, pois os indivíduos procuram demonstrar um bom desempenho em conjunto. Tomando as interações interpessoais como cerne no gerenciamento de impressões, não se pode deixar de se destacar a diferença entre os indivíduos no que diz respeito ao gênero. Gardner, Peluchette e Clinebele (1994) afirmam que o gênero pode ser refletido nas interações sociais dentro do ambiente organizacional.

*Não se pode negar que apesar de toda as mudanças provocadas pela inserção da mulher no trabalho ainda existem esteriótipos do que seriam comportamentos femininos ou masculinos. Talvez por as mulheres terem que se legitimar aos papéis esperados pelas culturas organizacionais elas tendam a apresentar uma maior utilização de estratégias de gerenciamento de impressões em relação aos homens. Esse estudo buscará **estabelecer uma associação entre estratégias de gerenciamento de impressões quanto ao gênero feminino**, verificando-se e estabelecendo considerações, ao final, sobre o gênero predominantemente atribuído às estratégias de gerenciamento de impressões serem masculinas.*

Palavras-Chave: Gerenciamento de impressões; Gênero feminino; Organizações.

1 Introdução

As relações interpessoais e as interações sociais são a essência da vida em sociedade. Conviver com outras pessoas no trabalho, na escola, ou em casa, em muitas partes da vida, não torna claro um “guia” de como se deve comportar. A cada dia torna-se mais importante entender quem está desenvolvendo certo papel, como se deve agir e por que outras pessoas estão fazendo certas atividades (ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 2002). “Quase todas as ações podem ter algum significado social que tem implicações para o que a pessoa parece ser e como ela deve ser tratada” (SCHLENKER, 1980, p.5). São nas interações sociais que as pessoas formam suas identidades e procuram seguir as normas impostas pela cultura.

A importância dada à percepção que outros formam nas interações sociais e a forma que a avaliam e lidam com elas, resulta na busca do indivíduo por controlar a imagem que os outros formam dele. O gerenciamento de impressões (GI), de acordo com Goffman (2004), envolve tentar estabilizar o significado ou propósito de interações sociais para ajudar amenizar e controlar relações sociais e evitar constrangimentos. Schlenker (1980, p.6) define gerenciamento de impressões como “a tentativa consciente ou inconsciente para controlar impressões que são projetadas nas interações sociais reais ou imaginárias”. O GI busca garantir que outros formem percepções da maneira que o indivíduo deseja que eles percebam,

englobando qualquer comportamento que projete uma imagem numa interação social, não apenas em comportamentos intencionais (RALSTON e KIRKWOOD, 1999). Leary (1996, p.15) contribui argumentando de GI é “o processo de controlar a forma de como a pessoa é percebida por outros”.

O gerenciamento de impressões tem sido reconhecido como um processo interpessoal importante e atualmente a importância dada à imagem (ou impressão) e aos seus possíveis impactos atinge o interesse das próprias organizações. No Brasil esse tema começou a ser explorado e difundido há aproximadamente cinco anos, mas desde a década de 80 que pesquisadores organizacionais deram atenção ao gerenciamento de impressões. Cooper e Argyris (2003, p.43) destacam que “teóricos, pesquisadores e profissionais das organizações cada vez mais têm reconhecido a importância da administração de impressões (também chamada de auto-apresentação), como modelo explicativo para uma vasta gama de fenômenos organizacionais”. Rosenfeld e Giacalone (1991) acrescentam que a literatura de GI organizacional expandiu para uma ampla variedade de áreas organizacionais, incluindo tópicos como emprego e entrevistas de seleção, ética nos negócios, *surveys* organizacionais baseados em computadores, arbitragem e marketing.

O gerenciamento de impressões nas organizações buscam interações sociais efetivas, pois os indivíduos procuram demonstrar um bom desempenho em conjunto. Haveria nesse contexto um consenso social no qual os papéis representados pelos indivíduos deveriam estar em conformidade com o que a norma (o social) indica e esperar que os outros valorizem e o tratem de forma adequada para a atividade que desempenhou (Goffman, 2004). Tratando-se, portanto de uma construção social onde o *self* seria produto de interações e não a causa dela (Goffman, 2004).

Tomando as interações interpessoais como cerne no gerenciamento de impressões, não se pode deixar de se destacar a diferença entre os indivíduos no que diz respeito ao gênero. Gardner (1988) acredita que as características de gênero auxiliam a delimitar a moldura na qual uma imagem pode ser considerada válida, moldando o autoconceito que é refletido no processo de GI. Estabelece-se, então, uma relação direta de questões de gênero, pois esse é tomado também como sendo formado de interações sociais através de uma identidade produzida pela cultura e pela sociedade que impregnada de atributos, privilégios e limitações (MACÊDO E MACÊDO, 2003).

Os diferentes papéis que se esperam que sejam desempenhados por um homem e por uma mulher são bastante diferentes, o gênero pode ser importante para explicar diferenças de comportamentos em GI (Sigh, Kumra e Vinnicombe, 2002). A teoria dos papéis sociais (Eagly e Wood, 1991 *apud* Sigh, Kumra e Vinnicombe, 2002) corrobora com a afirmação anterior ao explicar que as mulheres são usualmente vistas como mais amigáveis, não individualistas e preocupada com os outros, enquanto que os homens são tipicamente vistos como independentes, instrumentalistas e insistentes.

Gardner, Peluchette e Clinebele (1994) afirmam que o gênero pode ser refletido nas interações sociais dentro do ambiente organizacional. Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1994) contribuem argumentando que deve haver uma forte ligação de ferramentas de GI entre alguns grupos como minorias raciais, mulheres e imigrantes com o objetivo de serem vistos de maneira favorável por membros majoritários, predominantes e em posições de maior poder em relação a eles. O gerenciamento de impressões descreveria a identidade coletiva de um grupo organizacional e seria um dos vários processos sociais que constituem a diferenciação de gênero (ANDRADE et al., 2002).

É interessante ressaltar que Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1994) propuseram que se devia buscar maiores pesquisas sistemáticas que aplicassem a teoria de GI com assuntos

organizacionais relacionados à crescente natureza de diversidade no ambiente de trabalho. A questão do gênero feminino estaria no cerne dessa diversidade, pois as mulheres são responsáveis por grande parte das mudanças na constituição das empresas. Machado et al. (2003) argumentam que a maior parte do contingente que constitui a força de trabalho em vários continentes é formado por mulheres. Quental e Wetzel (2002) contribuem para a argumentação ao afirmarem que houve um aumento expressivo na força de trabalho formado por mulheres no Brasil nos últimos vinte anos. Belle (2001) corrobora com os autores acima citados e acrescenta que não somente as mulheres são mais numerosas a trabalharem atualmente, mas é também nas categorias sócio-profissionais mais elevadas, profissões liberais, executivos de nível médio e superior que sua representatividade aumentou e mais rapidamente. Segundo fonte do IBGE (2005), em seus quadros de síntese de informações, de 1999 a 2003 houve um aumento de 11,2 % de mulheres economicamente ativa ocupadas no Brasil enquanto que esse índice para os homens é de apenas 5,9%.

A mulheres encontram-se nesse contexto numa situação em que se dividem entre duas constituições diferentes de gênero se considerado que há uma construção social ampla e uma subcultura específica nas empresas. A identidade de imagem que deve ser construída por elas é representada num contínuo onde os extremos representam a qual papel deverá representar, ou imagem que será construída, baseada na cultura escolhida (se da cultura ampla ou da específica da organização). Se for a empresarial as mulheres tenderão a apresentar características do gênero masculino, se for o outro extremo dará prioridade em desempenhar o papel de esposa e mãe, sendo aceito aqui toda a sua feminilidade.

Assim, diante da crescente busca por pesquisas sobre o tema de gerenciamento de impressões no Brasil e dada a relevância do gênero feminino no ambiente dos negócios e os desafios enfrentados pelas mulheres, esse estudo buscará **estabelecer uma associação entre estratégias de gerenciamento de impressões quanto ao gênero feminino**. Ou seja, quais tipos de estratégias de gerenciamento de impressões adotados irá influenciar na adoção de um gênero mais ou menos feminino.

O artigo está estruturado em quatro partes. Inicialmente há uma delimitação sobre o gerenciamento de impressões nas organizações. A segunda parte estabelece as primeiras relações entre gerenciamento de impressões e gênero feminino. Na terceira é apresentada as estratégias de gerenciamento de impressões com um *linking* direto sobre o gênero feminino. Por fim, será realizada uma discussão sobre as relações inferidas.

2 Gerenciamento de Impressões

Os conceitos e as pesquisas sobre gerenciamento de impressões têm suas origens na sociologia, com os trabalhos de Erving Goffman, e na psicologia social com os trabalhos de Edward Jones. Para Goffman (2004) o GI envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de interações sociais, as quais dirigirão as ações das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis, ou seja, o que se espera de cada um. Schelenker (1980) define GI como os comportamentos que indivíduos realizam para proteger sua própria imagem, influenciar a forma como elas são percebidas por pessoas significantes, ou os dois.

As raízes da investigação científica sobre gerenciamento de impressões originam-se do livro de Goffmann *The Presentation of Self in Everyday Life* de 1959. A premissa central de Goffman era a de muitos dos *insights* mais reveladores sobre o comportamento social estão para ser encontrados não na análise de motivos internos das pessoas, mas no estudo da aparência externa que as pessoas criam para os outros. Já Edward Jones, iniciou um programa de pesquisa sobre a lisonja ou adulação no mesmo período em que Goffmann publicou *The Presentation of Self in Everyday Life*. Jones percebeu que nossas percepções sobre outras pessoas são determinadas em parte pelas tentativas desses em transferir uma impressão

particular deles mesmos e suas contribuições se configuraram não somente em estudos empíricos sobre esse tema, com importantes avanços teóricos, mas também com o treinamento de diversos psicólogos sociais que realizaram contribuições para a área (LEARY, 1996).

Leary (1996, p. 2) afirma que “o processo de controlar como uma pessoa é percebida por outra é chamado de auto-apresentação ou gerenciamento de impressões”. Jones e Pittman (1982) confirmam a citação acima ao descreverem a auto-apresentação como os aspectos do comportamento desenhados para trazer à tona ou formar as atribuições de outros sobre as disposições do ator.

Pôde-se observar que existem várias conceituações na literatura especializada sobre gerenciamento de impressões, sendo assim achou-se conveniente adotar uma única definição de tal modo que se adotou para essa pesquisa a definição de Mendonça (2003), a qual versa que o GI “é entendido como todas as atividades que um ator social desenvolve no sentido de influenciar o modo como outros o vêem, ou seja, a impressão ou a imagem que desenvolvem a seu respeito”. Cabe também ressaltar que o termo impressão é aqui definido como uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou alguém ou algo transmite ao indivíduo; podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém ou algo (MENDONÇA, 2003).

O gerenciamento de impressões é visto como um comportamento dirigido a um objetivo. Fisk e Grove (1996) afirmam que a transferência de uma imagem particular através de ações, símbolos e palavras tem finalidade de obter uma resposta desejada. Leary e Kowalski (1990 *apud* BOLINO, 1999) corroboram com as afirmativas citadas ao referirem-se que os indivíduos são motivados a gerenciar impressões quando eles vêem essas impressões como instrumentos para atingir seus objetivos. “Algumas das razões para se utilizar o GI seriam: obter resultados materiais e sociais; melhorar a auto-estima; validar a auto-imagem; e verificar socialmente crenças pessoais existentes” (MENDONÇA, 2003, p.65).

É importante ressaltar a natureza dinâmica do GI e de peças-chaves por ele utilizado como comunicação, público-alvo e as influências do contexto ambiental como referências a uma cultura da região e/ou cultura organizacional. A natureza mutacional do contexto macro-ambiental faz com que os gestores possuam mais de um objetivo e que esses possam ainda ser modificado pelas circunstâncias e, assim, as formas de administrar as impressões podem se apresentar múltiplas e dinâmicas para que se atinjam objetivos. Rao, Schmidt e Murray (1995) afirmam que indivíduos possuem múltiplos objetivos e utilizam uma variedade de GI para atingi-los. Frink e Ferris (1998) argumentam que as observações realizadas por um indivíduo estão num contexto das suas percepções da realidade objetiva e por causa disso o GI fornece significado para qualidades e habilidades de uma comunicação, do que se deter apenas a observações. Esses últimos autores ainda exemplificam que um importante fator no processo de decisão é como decisor irá responder (comunicação como instrumento para GI) às crenças de seu público-alvo, para que esses últimos o aprovem.

Tendo observado os conceitos gerais de GI, serão apresentadas, a seguir, as primeiras relações entre GI e gênero para que se estabeleçam as ligações entre esses temas.

3 Relações entre Gerenciamento de Impressões e Gênero

Numa primeira aproximação sobre gênero faz necessário posicionar-se quanto a abordagem em relação ao sexo. A questão do gênero, para propósito desse estudo é versada como resultado de relações sociais, assim como o gerenciamento de impressões, e não em questões físicas ou biológicas de sexo. Calas e Smircich (1999) creditam que o gênero é socialmente construído. Machado-da-Silva e Vieira (2003) corroboram com as afirmações, pois certificam

que o sexo de uma pessoa, do ponto de vista biológico, tem muito pouco a ver com os papéis específicos, definidos socialmente. Esses últimos autores ainda afirmam que as pessoas não nascem com essas características, mas as apreendem no transcorrer de sua socialização, ou seja, elas são pré-existentes como caráter biológico, mas são atribuídas em atos de reconhecimento social.

Andrade et al (2002, p. 4) afirmam em seu trabalho que “o aumento da diversidade e da complexidade nas organizações fez emergir novos tipos de contradições e assimetrias nesses espaços de interação social, como as questões referentes às relações de gênero”. Seguindo essa linha Belle (2001) destaca que o acesso recente da mulher a postos de responsabilidade coloca-lhes particularmente o problema da construção de uma nova identidade, entre uma determinada concepção de feminilidade, interiorizada pela educação, e certas normas de comportamento masculinos, impostos pelas organizações. Essas normas de comportamento masculino estariam interligadas com a questão que para homens e mulheres foram atribuídas tarefas específicas as quais foi apreendido diferentes papéis para cada um desempenhar e a posicionar-se diversamente dentro da sociedade, já nos primórdios da civilização (LAKATOS, 1997, *apud* MACHADO-DA-SILVA e VIEIRA, 2003).

Nesse contexto é verificado um conflito para as mulheres no sentido de qual posicionamento de imagem tomar frente a uma organização. Para Goffman (2004) as interações sociais são organizadas sobre pedidos de papéis. As mulheres muitas vezes se sentem confrontadas com papéis ambíguos dentro das organizações, o que poderia levar a um gerenciamento de impressões inadequado. Goffman (2004) acredita que o GI somente fará sentido se a representação que o indivíduo está realizando faz parte de um todo que a pessoa é. Assumir estereótipos de feminilidade ou buscar uma imagem ligada ao gênero masculino parece uma dicotomia apresentada pela literatura na busca da mulher por uma identidade que expresse uma imagem coerente com o que o social requer dentro de uma empresa.

Alguns autores descrevem essa dicotomia. Babalola e Okurame (2004) ressaltam que o crescimento profissional das mulheres numa empresa é mais complexo comparado ao homem, por essa complexidade derivar da diferença do conhecimento socializado em relação aos papéis que cada gênero deve desempenhar. Nicholson e West (1988, *apud* Babalola e Okurame, 2004) argumentam que em ambientes normativos as mulheres que desejam serem associadas ao sucesso têm que adotar qualidades masculinas. A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático (ROBBINS, 2000, *apud* GRZYBOVSKI, BOSCARIN e MIGOTT, 2002). No estudo realizado por Konovsky e Jaster (1989) verificou-se que por as mulheres serem frequentemente desvalorizadas nas empresas, elas tendem a proteger e defender mais sua imagem através da adoção de uma identidade corporativa associada aos homens.

Isso poderia nos sugerir que as mulheres utilizam mais freqüentemente, e intencionalmente, o gerenciamento de impressões para estarem em conformidade com os papéis requeridos na cultura empresarial. As organizações ainda seriam vistas sob essa ótica como ambientes desenhados para o gênero masculinos e a inserção da mulher a cargos de maiores responsabilidades muitas vezes se dá com a adoção de gerenciamento de impressões que estabilizem a imagem das mulheres próxima a que seria de comportamento de homens. O sucesso das mulheres nas organizações demandaria redimensionamento do desempenho dos papéis tipicamente femininos e estaria diretamente relacionado à cultura organizacional (GRZYBOVSKI, BOSCARIN e MIGOTT, 2002). Machado-da-Silva e Vieira (2003, p. 8) suportam as afirmações anteriores ao escreverem que as empresas foram idealizadas por

homens, assim a euidade entre homens e mulheres e a integração de valores femininos nas organizações carecem de legitimidade social”. Se há uma cultura predominantemente masculina nas organizações, então a imagem da mulher seria formada a partir desses observadores e quanto mais congruente com as características do grupo dominante (mais masculina for), mais facilmente ela é aceita e vista favoravelmente como melhor e mais competente do outras mulheres que não se inserem no perfil dominante (ALLISON e HERLOCKER, 1994). Nesse sentido aquelas que são vistas como parte integrante do grupo mais provavelmente poderão ser promovidas do que as outras.

No entanto, Riordan, Gross e Maloney (1994) propõem que mesmo as mulheres tendo benefícios quando sendo percebidas com comportamentos masculinos essa atitude poderia trazer também um efeito negativo. Ser percebida como masculino poderia afetar a auto-estima da mulher as quais características femininas são importantes para seu auto-conceito. A construção do *self* do gênero feminino seria construído de forma a priorizar um desejo social das empresas e entraria em conflito com o desejo da sociedade de tentar resgatar os papéis da mulher na sociedade de mãe e esposa com características femininas de subordinação ao homem. Fadigas, Souza e Bierrenbach (1996) escrevem que os estereótipos acerca da competência e das inclinações da mulher parecem ter papel importante tanto na avaliação que faz de si mesma, como nas avaliações de outros. O resultado desse conflito seria a adoção de GI conservador. Esse tipo de gerenciamento de impressões é utilizado quando se percebe que os custos de um comportamento de GI são maiores que as perspectivas de ganho (RIORDAN, GROSS E MALONEY, 1994). A mulher vislumbrando que os ganhos advindos do risco sobre sua auto-estima e a construção do seu *self* não seriam suficientemente recompensadores, se disporia a realizar menos GI ou a realiza-lo de maneira diferente dos homens.

Seria compreensível nesse contexto que autores descrevam que as mulheres tendem a pensar mais sobre os riscos de desempenhos em público e as emoções que emergem das conseqüências sociais negativas (Babalola e Okurame, 2004), a adotar um estilo de liderança mais democrática (GRZYBOVSKI, BOSCARIN e MIGOTT, 2002) já que suas ações são mais facilmente desvalorizadas por outros seria importante a busca de uma maioria que a apoiasse; a procurar métodos oficiais e formais de promoção e não em redes, pois as primeiras proporcionariam maior legitimidade; a ter propensão a dedicar-se parcialmente à carreira, já que necessita conciliar sua vida profissional com a pessoal pelos compromissos de maternidade, criação de filhos e administração da casa (LODI, 1999, *apud* GRZYBOVSKI, BOSCARIN e MIGOTT, 2002) .

Essas são as primeiras relações entre gerenciamento de impressões e gênero feminino. Será apresentado, a seguir, as estratégias de gerenciamento de impressões com um *linking* direto sobre questões de feminilidade.

4 Estratégias de Gerenciamento de Impressões e Feminilidade

Tedeschi e Melburg (1984 *apud* MENDONÇA, 2003) afirmam que o GI é empreendido com objetivos claros que podem ser de curto (ou táticos) ou longo prazos (estratégicos) para construir características de reputação que servem aos interesses do ator. Schlenker (1980, p.10) contribui para esse estudo ao afirmar que “o termo gerenciamento de impressões freqüentemente evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas em busca de posições no mundo social, tentando controlar como elas parecem, no sentido de realizar objetivos em particular”.

Jones e Pittman (1982) introduziram uma taxonomia de estratégias de gerenciamento de impressões a qual é amplamente aceita e adotada entre estudiosos do tema (MENDONÇA, 2003). Os atores sociais podem adotar cinco estratégias, ou dimensões, de GI, que são: **insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação**. Essas dimensões

são categorizadas por 44 itens que descrevem comportamentos de GI no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos (8 itens), competentes (10 itens), moralmente confiáveis (8 itens), perigosos (8 itens) e merecedores de pena (10 itens). A partir das descrições dessa taxonomia serão levantadas características do gênero feminino quanto a adoção ou não de certas estratégias e suas conseqüências quanto a ser mais ou menos feminina ou maculina. Algumas estratégias, dependendo da sua abordagem, podem apresentar tanto espaço para uma feminilidade quanto para uma masculinização da mulher. No entanto, alguns serão identificados de acordo com sua predominância.

A **Insinuação** se refere a um grupo de estratégias de GI que tem como propósito fazer a pessoa ser mais apreciada e ser atraente aos olhos dos outros. Essa estratégia está relacionando especificamente à obtenção de poder, pois Jones e Pittman (1982) destacam que o insinuador aumenta o seu poder reduzindo a probabilidade de que a pessoa alvo ofereça resultados negativos e aumentando as expectativas de resultados positivos. A adoção dessa estratégia de GI resultaria numa imagem predominantemente mais masculina pela mulher (perda de feminilidade), uma vez que Assis et al (2004) destaca que o mundo masculino diz respeito ao poder, sucesso e prazer, enquanto que o das mulheres está voltado a um papel secundário, predominantemente de obrigações. Gardner, Peluchette e Clinebell (1994, p. 135) afirmam que “homens têm maior acesso a posições de poder e mulheres são frequentemente dependentes recompensas advindas por homens, já o inverso não ocorre com freqüência”. O poder estaria muito mais associado ao gênero masculino do que o feminino.

Mudando um pouco o foco dessa estratégia de GI, observa-se que não apenas os atores com maior poder utilizam a estratégia de insinuação para obterem dos outros melhores desempenhos, mas a teoria mostra que a insinuação pode ser usada por uma pessoa de menor poder em uma relação, pretendendo, assim, induzir a pessoa de mais poder a gostar dela, buscando reduzir as diferenças de poder entre eles, tornando as punições menos prováveis (MENDONÇA, 2003). Sobre esse ponto de vista a feminilidade poderia ser demonstrada livremente, pois as questões de relações interpessoais e insinuação (sedução) são destacadas como características do gênero feminino, assim como a pouca observação de mulheres em cargos de poder. Fadigas, Souza e Bierrenbach (1996, p. 11) concordam com a afirmação ao escreverem que das mulheres são esperados sucessos nas relações interpessoais por causa de suas características de sensibilidade em lidar com as pessoas e que “as mesmas têm consciência que faz uso desse traço, que é cultural, e o faz por que ele o traz vantagens”. Cálas e Smircich (1999, p. 294) afirmam que “as mulheres possuem habilidades relacionais, capacidades empáticas e sensibilidade interpessoal”. Gardner, Peluchette e Clinebell (1994) argumentam que as mulheres utilizam a comunicação para se relacionarem e interagirem (se afiliarem) enquanto que homens focam apenas na busca de uma meta. Assis et al (2004) complementa destacando que as mulheres são vistas como doces, sedutoras e emocionais.

Estratégias de **autopromoção**, em contraste com a insinuação, se referem às ações que buscam fazer os outros pensarem que o ator é competente, tanto em termos de atitudes quanto em termos de habilidades específicas. Autopromotores querem ser respeitados por sua inteligência e competência. Para fortalecer a credibilidade das reivindicações que eles fazem sobre suas habilidades, os autopromotores podem reconhecer certas falhas e fraquezas, juntamente com seus pontos fortes, mas sempre mostrando que eles são confiantes em suas competências (MENDONÇA, 2003). Um método de autopromoção, apontado por Worchel *et al.* (1991 *apud* MENDONÇA, 2003) é relacionado ao princípio da associação, a qual as pessoas acreditam que o ator é parte de uma organização, ou é alguém bem-sucedido ou competente. Jones e Pittman (1982) destacam que o autopromotor aumenta o seu suposto valor instrumental como um solucionador de problemas para a pessoa ou grupo-alvo. A autopromoção enquadraria-se mais nas questões de gênero predominantemente masculinas.

Gardner, Peluchette e Clinebell (1994, p. 136) descrevem que “as mulheres geralmente não utilizam pouco essa estratégia de autoconfiança do que os homens”, pois são socializadas a exibir uma imagem mais modesta que o homem. Isso se daria por os homens terem maior visibilidade da sua imagem para conseguirem se autopromoverem, o que leva as mulheres a serem percebidas como mais masculinas ao adotarem essa estratégia.

Ao realizarem comportamentos que façam com que elas sejam percebidas com as mesmas competências de um homem, ela se torna menos feminina. É importante ressaltar que talvez essa seja uma das estratégias mais utilizadas pelas mulheres modernas para demonstrarem que possuem as mesmas capacidades para realização de tarefas mais especializadas, ou de nível de importância superior, como os homens. Como elas tentam se equiparar aos homens e não demonstrar que são das suas competências diferenciadas que podem surgir soluções melhores para as empresas, então elas estariam se masculinizando. Se o inverso ocorresse, o que não é verdade na grande maioria dos casos, buscariam-se a quebra do estereótipo da mulher e ela se destacaria por suas características diferenciadas e sem buscar se equiparar aos homens. Statham (1987 *apud* Gardner, Peluchette e Clinebell, 1994) afirmam que as mulheres são desencorajadas de realizarem essa estratégia por serem vistas negativamente pela sociedade, já para os homens ocorre o inverso.

A **exemplificação** envolve gerenciar as impressões de integridade, abnegação e valor moral, lidando com o poder de normas sociais reconhecidas, suportadas pelos consensos julgados com base em valores e aspirações próprios (JONES e PITTMAN, 1982). “Neste caso, o indivíduo tenta mostrar a si mesmo como um indivíduo possuidor de integridade” (MENDONÇA, 2003, p.70). As atribuições buscadas é de uma pessoa sofredora ou dedicada ao trabalho e busca-se que seja percebido como merecedor de recompensas pelo esforço empregado. Gardner, Peluchette e Clinebell (1994) certificam que as mulheres tendem a desenvolver mais essa estratégia para assegurar reconhecimento e buscar promoção na carreira. Esse seria uma estratégia onde a predominância de gênero não é claramente definida. Tomando-se por base que um indivíduo está desempenhando comportamentos para ser visto como um funcionário dedicado, que “veste a camisa” e que trabalha mais por estar comprometido com a organização com o objetivo de conseguir uma promoção, por exemplo, percebe-se características de poder nessa relação. Um subordinado desenvolvendo GI para um superior. Isso remete a questões de poder e, portanto interliga-se com a autopromoção. Jones e Pittman (1982) destacam que as cinco estratégias de gerenciamento de impressões não devem ser consideradas mutuamente excludentes e que combinações entre elas são possíveis e prováveis. Sendo assim, essa poderia ser uma estratégia que gerasse na mulher uma imagem voltada para o masculino, já que ela quer ser tomada como exemplo ela também precisará autopromover suas habilidades.

O objetivo primário da auto-apresentação, não é apenas buscar ser visto positivamente, mas sim influenciar outras pessoas a responderem de um modo desejado (JONES e PITTMAN, 1982). Na maioria dos casos, uma pessoa tem uma probabilidade maior de ser tratada como espera quando outros tiveram uma impressão positiva do autor. Em outros casos, porém, as pessoas terão probabilidade maior de serem tratadas como desejavam se elas promoverem impressões indesejáveis aos olhos de outro – impressões negativas (LEARY, 1996). Ao usar a estratégia de **intimidação**, o ator tem como objetivo ser temido. O ator tenta obter poder e influência social criando a identidade de uma pessoa que oferece perigo, alguém cujas ameaças e advertências deveriam ser observadas, porque, caso contrário, consequências negativas podem acontecer. Ao adotar uma estratégia de intimidação, uma pessoa ou grupo tenta influenciar o comportamento de outros por intermédio do medo (MENDONÇA, 2003). De acordo com Jones e Pittman (1982) o intimidador aumenta o seu poder mais diretamente elevando a probabilidade de que ele usará a parte negativa de uma gama de resultados que ele

pode proporcionar à pessoa alvo. A estratégia de intimidação é indiscutivelmente mais associada a características masculinas pela sociedade.

Assis et al (2004) destaca que as mulheres são vistas como frágeis, e privadas; enquanto que homens são caracterizados como fortes, bem-sucedidos profissionalmente, racionais, potentes, conquistadores e públicos. Arruda (1996) complementa escrevendo que o homem seria racional, ativo e dominante, enquanto a mulher se apresentaria sentimental, passiva e submissa. Baudrillard (1995 *apud* ASSIS et al, 2004) acrescenta que o modelo masculino está centrado na exigência e na escolha. O homem não tolera fracasso, ratifica a intransigência, a decisão e a energia como virtude competitiva. Gardner, Peluchette e Clinebell (1994) atestam que a intimidação é vista como inconsistente entre executivas mulheres que preferem comportamentos de afiliação. Eagly (1987 *apud* Gardner, Peluchette e Clinebell, 1994) afirmam que as mulheres são menos inclinadas a apresentarem ações agressivas e de intimidação.

Por fim, “na estratégia de **suplicação**, o ator busca obter benefícios oriundos de sua própria fraqueza para influenciar outros” (MENDONÇA, 2003, p.71). Por meio de declarações sobre a sua falta de competências, os atores que usam esta estratégia tentam ativar uma norma social poderosa conhecida como a norma de “responsabilidade social”, a qual prega que aqueles em necessidade devem se ajudados (MENDONÇA, 2003). Jones e Pittman (1982) destacam que o suplicante também ganha o poder provido pela norma de responsabilidade social. Renunciando as suas reivindicações em favor da pessoa mais próxima com poder, ele se coloca à mercê de outros mais poderosos que são, ele espera, sensíveis ao preceito de *noblesse oblige*. O indivíduo ao empreender a estratégia de suplicação, joga com a simpatia de outros, agindo como uma pessoa fraca e desamparada. O objetivo do suplicante, de um modo simples, é obter ajuda (MENDONÇA, 2003). De acordo com Worchel *et al.* (1991 *apud* MENDONÇA, 2003) a estratégia de suplicação funciona melhor quando as pessoas são convencidas de que o suplicante é desamparado e fraco, mas que ele não é culpado por essa fraqueza. As mulheres identificadas pela cultura como maiores utilizadoras desse tipo de estratégia uma vez que a dependência e os pedidos de ajuda está estereotipado a ser mais apropriado para as mulheres (Gardner, Peluchette e Clinebell, 1994). Silva (1999 *apud* ASSIS et al, 2004) sugere que há comportamentos naturalmente masculinos (força decisão, racionalidade, liberdade) e os comportamentos femininos (submissão, fragilidade, indecisão, dependência, emocionalidade). A feminilidade é atribuída à suplicação uma vez que a mulher é tomada como frágil e sensível necessitando de suporte e pedindo ajuda.

O Quadro 01, abaixo, apresenta um resumo das referidas estratégias de GI e seu relacionamento com o gênero feminino.

| Estratégia | Descrição/Definição | Atribuições Buscadas | Emoção a ser Despertada | Gênero Predominante Atribuído |
|-------------------|--|-------------------------------------|----------------------------------|---|
| Insinuação | Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atrativo e simpático para outros. | Agradável | Afeto | Masculino, mas pode ser feminino se não apresentar posição de poder |
| Autopromoção | Comportamentos que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões. | Competente (efetivo, “um vencedor”) | Respeito (admiração, deferência) | Masculino |

| | | | | |
|----------------|---|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Exemplificação | Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável; isto pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores. | Confiável (sofredor, dedicado) | Culpa (vergonha, emulação) | Maior propensão a ser masculino |
| Intimidação | Comportamentos que apresentam o ator como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência. | Perigoso (cruel, volúvel) | Medo | Masculino |
| Suplicação | Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros. | Desamparado (deficiente, infeliz) | Solidariedade (obrigação) | Feminino |

Fonte: Adaptado de Jones e Pittman (1982 *apud* Mendonça, 2003).

Quadro 01 - Estratégias de Gerenciamento de Impressões em relação ao gênero feminino

As estratégias de gerenciamento de impressões ficam assim relacionadas com o gerenciamento de impressões, identificando-se que pode haver uma predominância de visualizar a mulher que pratica esses comportamentos como apresentando características masculinas. Algumas considerações sobre essa afirmação serão realizadas no tópico subsequente.

5 Considerações Finais

Todas as pessoas, quer intencionalmente ou não, gerenciam impressões. O GI é tomado como uma ferramenta de construção social a qual tem por objetivo maior construir uma imagem positiva para os padrões da sociedade através das interações sociais e de um esforço cooperativo de apresentar um desempenho aceitável (Babcock, 1989). Os indivíduos buscam com o GI atingir metas de legitimação, reconhecimento, associação com sucesso dentre outros. A busca de um desempenho superior nas relações entre os indivíduos também é buscados pelas pessoas com a utilização dessa ferramenta.

A mulher se encontra num contexto atual de mudança de comportamentos e numa posição um tanto quanto incômoda, pois o comportamento que a sociedade possui como senso-comum seria da mulher dona de casa, esposa e mãe. Essa imagem entra em conflito quando a mulher está inserida na organização – instituições elaboradas inicialmente para homens – e necessita desempenhar papéis distintos dos anteriores. Principalmente com o aumento da participação da mulheres na força de trabalho foi verificado que deveria ser repensado o papel do gênero na sociedade, incluindo as organizações econômicas.

Andrade et al (2002, p. 13) afirma que o ambiente de trabalho deve ser compreendido como um espaço produtor de representações sociais e, principalmente, constitutivo de significações tanto para homens, quanto para mulheres”. Estabelecer que existe uma androgenia (homens e mulheres iguais) seria bastante frustrante para os dois gêneros. Não se poderia estabelecer que de uma década para outra os padrões da sociedade mudassem. O ser humano é histórico e necessita de amplo período de tempo para a aceitação de construções sociais de novas, ou mesmo modificação, na cultura.

Deixar de ressaltar que existem diferenças entre os gêneros seria uma perda de oportunidades das empresas explorarem as diversidades e as vantagens advindas delas. Andrade et al (2002,

p. 13) corrobora com essa premissa e escreve que “a compreensão do ambiente do trabalho deve ter como premissa que homens e mulheres são diferentes e que essas diferenças precisam ser respeitadas para que cada um, em sua singularidade, possa potencializar sua pluralidade”.

Fadigas, Souza e Bierrenbach (1996) ressaltam que a mulher tem que deixar de lado o complexo de inferioridade para que sua sensibilidade aflore. Esses autores ainda complementam propondo que se guardada as diferenças entre feminino e masculino, a mulher no mercado de trabalho coloca-se como profissional sem seduções, lágrimas ou agressões, mas como firme definição de metas e inabalável vontade de atingi-las, através de desempenho sério, dedicado e competente, e aí estará a desejada harmonia dos contrários.

Não se pode negar que apesar de toda as mudanças provocadas pela inserção da mulher no trabalho ainda existem estereótipos do que seriam comportamentos femininos ou masculinos. Mesmo tendo consciência de que houve desenvolvimentos de culturas organizacionais que apóiam a mulher no trabalho, é importante que se ressalve que a grande maioria ainda não convergiu para essa nova configuração. “As mulheres ainda se posicionam em relação a duas dimensões: carreira profissional e pessoal” (Belle, 2001, p. 219). Sendo assim, este trabalho buscou estabelecer relações entre o gerenciamento de impressões e o gênero feminino.

Sendo os dois temas tratados construções sociais, verificou-se que ainda pode existir uma predominância de identificação de comportamentos nas organizações como sendo masculinas. A teoria demonstrou que isso pode ser verificado. Cabe aqui ressaltar que não se infere que por mulheres poderem apresentar comportamentos masculinos que essas assumem os papéis de homens. Mulheres não deixam de associar o seu *self* ao gênero feminino, pode haver apenas uma adição de comportamentos masculinos que elas realizam para serem legitimadas e para obterem cargos de poder. As estratégias de gerenciamento de impressões podem, de acordo com a teoria apresentada, ser relacionadas com comportamentos tipicamente masculinos. Assim sendo as mulheres que utilizam dessas estratégias poderiam estar sujeitas a serem vistas como menos femininas pela sociedade.

Por fim, pesquisas empíricas devem ser realizadas para poder confirmar ou não a hipótese de que mulheres que utilizam estratégias de gerenciamento de impressões são vinculadas a possuírem comportamentos masculinos. Talvez por as mulheres terem que se legitimar aos papéis esperados pelas culturas organizacionais elas tendam a apresentar uma maior utilização de estratégias de gerenciamento de impressões em relação aos homens. Esses últimos não precisariam de tamanho esforço tendo em vista que sua participação nas empresas é tida como adequada às normas da sociedade. Assim, seria interessante que estudos futuros também se propusessem a tentar mensurar qual gênero utiliza mais estratégias de GI e se são os motivos da cultura organizacional que levam a um ter maior representatividade que o outro.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, Scott T.; HERLOCKER, Caryn E. Constructing Impressions in Demographically Diverse Organizational Settings: a group categorization analysis. **The American**. 1994, v. 37, n. 5.
- ANDRADE, Áurea Lúcia S.; CAPELLE, Mônica C. Alves; BRITO, Mozar José; NETO, Alcielis de Paula; VILAS BOAS, Luiz Henrique de B. Gênero nas Organizações: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração de Empresas - RAE Eletrônica**. 2002, v. 1, n. 1. Disponível em: www.rae.com.br/eletronica Acessado em : 24 de Maio de 2005.
- ASSIS, Lilian Bambirra; GOTIJO, Maria Cecília Lemos; CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; BITTENCOURT, Epaminondas Neto. Jornais de Circulação Interna: a Reprodução das Representações Sociais do Feminino e do Masculino no Chão-de-fábrica. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 2004 (COR835).

- BABALOLA, Sunday Samsom; OKURAME, David E. Gender Differences in Careerist Attitudes Toward Work of Nigerian Managers. **Equal Opportunities Internacional**. 2004, v. 23, n.6.
- BABCOCK, M. K. The dramaturgic perspective: Implications for the study of person perception. **European Journal of Social Psychology**, 1989.
- BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean- François (coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994, v.2.
- BOLINO, Mark C. Citizenship and Impression Management: good soldiers or good actors? **Academy of Management Review**. 1999, 24,1.
- CÁLAS; Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia (orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v.1.
- COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm .Acessado em: 26 de maio de 2005.
- FADIGAS, Ana Maria; SOUZA, Elizabeth A. Ferreira; BLERRENBACH, Maria Ignês Rocha de Souza. Toda Mudez Será Castigada. **Revista de Administração de Empresas – ERA Light/EAESP/FGV**. 1996, v.3, n.2.
- FISK, Raymond P.; GROVE, Stephen J. Application of Impression Management and the Drama Metaphor in Marketing: an introduction. **European Journal of Marketing**. Bradford: 1996, vol. 30, n.9.
- FRINK, Dwight D.; FERRIS, Gerald R. Accountability, Impression Management and Goal Setting in Performance Evaluation Process. **Human Relations**. New York: 1998, vol.51, n. 10.
- GARDNER, William L.; PELUCHETTE, Joy Van Eck; CLINEBELL, Sharon K. Valuing, Women in Management: An Impression Management Perspective of Gender Differences. **Management**. 1994 v. 8, n.2.
- GARDNER, W. L.; MARTINKO, M. J. Impression management in organization. **Journal of management**. 14:311-338, 1988.
- GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2004, 12ªed.
- GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. 2002, v.6, n.2
- JONES, E. E. e PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self presentation. In: LEARY, Mark R. **Self Presentation: impression management and interpersonal behavior**. Colorado: Westview Press, 1996.
- KONOVSKY, Mary A.; JASTER, Frank. 'Blaming The Victim' And Other Ways Business Men And Women. **Journal of Business Ethics**. 1989, v. 8, n. 5.
- MACÊDO, Kátia Barbosa; MACÊDO, Nascimento Segurado. A percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 2003.
- MACHADO, Hilka Vier; ST-CYR, Louise; MIONE, Anne; ALVES, Márcia Cristina Moita. O processo de Criação de Empresas por Mulheres. **Revista de Administração de Empresas - RAC Eletrônica**. 2003, V.2, n.2.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; VIEIRA, Sueli Terezinha. Gênero e Práticas Gerenciais: um Estudo no Setor Bancário Paranaense. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 2003.
- MENDONÇA, J. Ricardo C. O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE,2003. p.61-90.
- QUENTAL, Camilla; WETZEL, Ursula. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 2002 (COR1849).

RALSTON, Steven M.; KIRKWOOD, William G. The Trouble with Applicant Impression Management. **Journal of Business and Technical Communication**. Thousand Oaks: 1999, vol. 13 , n.2.

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

RIORDAN, Catherine A.; GROSS, Tamara; MALONEY, Cathlin C. Self-Monitoring, Gender, and the Personal Consequences of Impression Management. **The American Behavioral Scientist**. 1994, v.37, n. 5.

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

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, Robert A.; RIORDAN, Catherine A. Impression Management Theory and Diversity. **American Behavioral Scientist**. 1994, vol. 35, n.5.

_____. **Impression Management: bulding and enhancing reputations at work..** Thomson Learning. 2002.

SINGH, Val; KUMRA, Savita; VINNICOMBE, Susan. Gender and Impression Management: playing the promotion game. **Journal of Bussiness Ethics**. 2002, n. 37.

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