

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD**

ILDA MARIA MORAES E SILVA

**O USO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES POR MULHERES VISANDO
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL:**

Estudo de caso em uma empresa familiar

Recife

2019

ILDA MARIA MORAES E SILVA

**O USO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES POR MULHERES VISANDO
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL:**

Estudo de caso em uma empresa familiar

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Desenvolvimento, Política e Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, PROPAD/UFPE.

Orientador: Dr. José Ricardo Costa de Mendonça

Recife

2019

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586u	Silva, Ilda Maria Moraes e O uso do gerenciamento de impressões por mulheres visando reconhecimento profissional: estudo de caso em uma empresa familiar / Ilda Maria Moraes e Silva. - 2019. 118 folhas: il. 30 cm. Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2019. Inclui referências e apêndices. 1. Mulheres. 2. Comportamento. 3. Empresa familiar. I. Mendonça, José Ricardo Costa de (Orientador). II. Título. 658 CDD (22. ed.)
-------	---

UFPE (CSA 2020 – 046)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

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

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

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por sua autora.

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

Título da Dissertação: O USO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES POR MULHERES VISANDO RECONHECIMENTO PROFISSIONAL: estudo de caso em uma empresa familiar.

Nome da Autora: **Ilda Maria Moraes e Silva**

Data da aprovação: 29 de maio de 2019

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 29 de Maio de 2019

Assinatura da autora

ILDA MARIA MORAES E SILVA

**O USO DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES POR MULHERES VISANDO
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL:**

Estudo de caso em uma empresa familiar

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Desenvolvimento, Política e Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, PROPAD/UFPE

Aprovada em 29 de maio de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal, (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Euda Kaliani Gomes Teixeira Rocha (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

**A todas as mulheres que, de alguma maneira, travaram batalhas
para que hoje, eu e tantas outras, tivéssemos vez e voz,
em especial à minha avó Olímpia.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, que na árdua caminhada do mestrado, foi minha maior e melhor companhia.

Aos meus pais, Fernando e Cida, que dedicaram suas vidas ao propósito de me educar e incentivar para que eu não desistisse dos meus sonhos e objetivos.

À minha irmã Fernanda e ao meu irmão Vinícius, que de maneira tão particular e própria a cada um deles, sempre me fizeram crescer ao lidar com perspectivas e opiniões diferentes das minhas.

À Thaís, a irmã, amiga e sócia que a Psicologia me deu, que sempre me apoiou na decisão de fazer o mestrado, segurou as pontas enquanto a carga horária das disciplinas era cumprida, se fez presente na minha ausência.

À Barbara, que demonstrou o poder da amizade ao me passar força e segurança nos tantos momentos de desespero e angústia do mestrado. Também aos amigos Lucimário e Pollyanna, que foram companheiros de tantas noites em claro.

À Família dos Anjos, Nelma, Thalita e Larissa, que desde a seleção do mestrado até o final estiveram ao meu lado, me escutando, apoiando, vibrando e torcendo.

Às minhas amigas dos grupos “Juntas e Misturadas”, “Gatxenas”, “EIAparaSempre”... Tanta gente que zela por minha amizade, que não desistiu de mim, mesmo diante do afastamento que as demandas acadêmicas e profissionais me impuseram. Agradeço pelos momentos de alegria, descontração e felicidade que me proporcionaram.

Ao professor e orientador Ricardo Mendonça, que demonstra por atos e palavras a sua simplicidade, humildade e competência. Ele me inspira a ser uma docente que mantém a essência humana empática no exercício da profissão.

Ao corpo docente do PROPAD, professores que contribuíram para fazer do mestrado um divisor de águas em minha vida.

Aos componentes da banca, prof. Dra. Kaliani Rocha e prof. Dr. Diogo Helal, por terem aceitado compartilhar seus conhecimentos na avaliação deste estudo.

RESUMO

O presente trabalho, inserido no campo dos estudos em comportamento organizacional teve como objetivo investigar como o gerenciamento de impressões (GI) é utilizado por mulheres em cargos de gestão visando reconhecimento profissional em uma empresa familiar. Por gerenciamento de impressões entende-se como o processo em que as pessoas buscam ter o controle sob a imagem que os demais tem a seu respeito (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995). Goffman (1959) referiu-se ao fenômeno ao afirmar que os indivíduos guiam suas ações, no sentido de tentar determinar o significado e propósito das interações sociais, antecipando o que esperar do outro. Para a operacionalização do estudo foram realizadas em uma empresa familiar do ramo de varejo, na Região Metropolitana do Recife, entrevistas, observações diretas, além de pesquisa documental. A análise dos dados foi baseada na análise de conteúdo segundo Bardin (2011). Constatou-se que o processo de GI está presente nas relações interpessoais, em especial no contexto organizacional, e que mulheres em cargos de gestão fazem uso de estratégias de GI, inclusive as atribuídas tradicionalmente aos comportamentos masculinos, como a intimidação. Referente a esta estratégia, esta pesquisa constatou a existência de três novas possíveis táticas relacionadas a ela, a saber: discordância, interrupção e repreensão. Por meio deste estudo apresentado foi possível confirmar que os indivíduos utilizam estratégias de gerenciamento de impressão a fim de atender tanto suas expectativas quanto a da organização, porém, não necessariamente de modo proporcional, mas de modo a atingir seus objetivos.

Palavras-chave: Mulheres. Comportamento. Empresa Familiar. Gerenciamento de Impressões.

ABSTRACT

The present work, inserted in the field of the studies in organizational behavior had as objective to investigate as the impression management (IM) is used by women in management positions having aimed at professional recognition in a familiar bussiness. For impression management is understood as the process where the people search to have the control under the image that excessively has its respect (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995). Goffman (1959) mentioned the phenomenon to it when affirming that the individuals guide its action, in the direction to try to determine the meaning and intention of the social interactions, anticipating what to wait of the other. For the operationalization of the study they had been carried through in a familiar company of the retail branch, in the Region Metropolitan of Recife, interviews, direct observation and documentary research. The analysis of the data was based on the content analysis according to Bardin (2011). It was evidenced how much the IM process is present in the interpersonal relations, in special in the organizational context, and that women in management positions making use of IM strategies, also the attributed ones traditionally to the masculine behaviors, as the intimidation. Referring to this strategy, this research evidenced the existence of three new possible tactics related, respectively: discord, interruption and reprehension. By means of this presented study it was possible to confirm that the individuals use strategies of impression management in order in such a way to take care of its expectations how much of the organization, however, not necessarily in proportional way, but the way to reach its objectives.

Keywords: Women. Behavior. Familiar Bussiness. Management of Impression.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As 4 dimensões do reconhecimento de funcionários	31
Figura 2 - Modelo dos Três círculos das Empresas Familiares	33
Figura 3 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo	41
Figura 4 - Cronologia de abertura das lojas do grupo ÔdeCasa	47
Figura 5 - Organograma geral – diretoria e gerência da empresa ÔdeCasa	49
Figura 6 - Organograma segmentado – Diretoria, gerência e envolvidos no setor	50
Figura 7 – Perspectiva 1 da sala de reuniões	52
Figura 8 – Perspectiva 2 da sala de reuniões	53
Figura 9 - Disposição das pessoas na reunião 1	54
Figura 10 - Disposição das pessoas na reunião 2	60
Figura 11 - Disposição das pessoas na reunião 3	63
Figura 12 - Disposição das pessoas na reunião 4	66
Figura 13 - Disposição das pessoas na reunião 5	68
Figura 14 - Disposição das pessoas na reunião 6	70
Figura 15 - Disposição das pessoas na reunião 7	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Táticas de Gerenciamento de Impressões	233
Quadro 2 - Estratégias de GI com o gênero predominantemente atribuído	244
Quadro 3 - Uso da Insinuação nas reuniões de diretoria	777
Quadro 4 - Uso da Autopromoção nas reuniões de diretoria	79
Quadro 5 - Uso da Exemplificação nas reuniões de diretoria	811
Quadro 6 - Uso da Intimidação nas reuniões de diretoria	82
Quadro 7 - Uso da Suplicação nas reuniões de diretoria	85
Quadro 8 – Perfil das mulheres entrevistadas	87
Quadro 9 – Significado de Reconhecimento para as entrevistadas	88
Quadro 10 - Estratégias utilizadas por Noca	90
Quadro 11 - Estratégias utilizadas por Dadá	92
Quadro 12 - Estratégias utilizadas por Sila	95
Quadro 13 - Estratégias utilizadas por Rosalina.....	97
Quadro 14 - Estratégias utilizadas por Expedita	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GI	Gerenciamento de Impressões
CEO	Chief Executive Officer, Chefe executivo de ofício ou diretor executivo
RMR	Região Metropolitana do Recife
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.1.3	Justificativa	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES	17
2.1.1	Dimensões de GI	19
2.1.2	Estratégias e táticas de GI	20
2.2	MULHER, TRABALHO E EMPRESA	25
2.2.1	Divisão Sexual do Trabalho.....	27
2.3	RECONHECIMENTO	30
2.4	EMPRESA FAMILIAR	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2	TRABALHO DE CAMPO	37
3.3	ANÁLISE DE DADOS	40
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	46
4.1.1	Missão, Visão e Valores	51
4.2	GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS REUNIÕES DA DIRETORIA ...	52
4.2.1	Reunião da Diretoria – Registro 1 (20/09/18)	54
4.2.2	Reunião da Diretoria – Registro 2 (04/10/18)	59
4.2.3	Reunião da Diretoria – Registro 3 (11/10/18)	62
4.2.4	Reunião da Diretoria – Registro 4 (18/10/18)	66
4.2.5	Reunião da Diretoria – Registro 5 (25/10/18)	68
4.2.6	Reunião da Diretoria – Registro 6 (18/11/18)	70
4.2.7	Reunião da Diretoria – Registro 7 (06/12/18)	73
4.2.8	Análise do processo de Gerenciamento de Impressões na reunião de diretoria	75
4.3	GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E RECONHECIMENTO DAS MULHERES NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	86

4.3.1	Perfil das mulheres entrevistadas	87
4.3.2	Significado de reconhecimento para as mulheres entrevistadas.....	88
4.3.3	Análise do processo de Gerenciamento de Impressões das mulheres entrevistadas	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
	REFERÊNCIAS	108
	ANEXOS	114
	ANEXO A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .	115
	ANEXO B- TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA ORGANIZAÇÃO	116
	ANEXO C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – REGISTRO NO DIÁRIO DE CAMPO	117
	ANEXO D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	118

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de impressões é um fenômeno que ocorre quando uma pessoa busca influenciar a forma que é percebida pelos outros. Em 1959, o sociólogo canadense Erving Goffman lançava sua obra *The presentation of Self Everyday Life*, na qual delineava o interesse dos indivíduos em controlar a imagem passada aos demais, o que o autor chamou de *impression management*, traduzido para o português como gestão de impressões ou gerenciamento de impressões (GI), expressão que será utilizada neste estudo.

Pela perspectiva dramática de Goffman (1959), as pessoas, assim como atores, agem, ou performam, com o intuito de gerar nos outros, a audiência, uma determinada impressão. Schlenker (1980, p.492), psicólogo social, afirma que, por meio do gerenciamento de impressões as pessoas buscam controlar a opinião de outras a respeito de alguém ou algo, que pode ser um grupo ou um evento, por exemplo. Tedeschi e Reiss (1981) definem o GI como “qualquer comportamento de uma pessoa que tenha o objetivo de controlar ou manipular as atribuições e impressões formadas por essa pessoa” (p.3), chegando a afirmar que, naquela época, esta temática estava sendo ignorada pelos psicólogos sociais.

Desde os estudos seminais e principalmente ao longo das últimas cinco décadas o interesse sobre gerenciamento de impressões tem atraído diversas pesquisas sobre a temática (ARIJ et al, 2011). O estudo do gerenciamento de impressões tem se consolidado ao longo dos anos, por ampliar sua abrangência, estendendo as pesquisas para novas demandas sociais e organizacionais que vão surgindo, por exemplo, vê-se uma expressiva produção relativa ao gerenciamento de impressões aplicada à seleção de pessoal (ROSEFELD, 1997; CARVALHO; GRISCI, 2003; ELLIS; WEST; DESTON, 2002, RALSTON; KIRKWOOD, 1999), à imagem organizacional (LESSA; MENDONÇA; BASTOS; 2009, DURÃO, 2005; LESSA; GUIMARÃES, 2008; MENDONÇA; GONÇALVES, 2004) em relação à liderança, mas até então são poucas as pesquisas que relacionam GI com as mulheres (ASHFORD et al, 1998; CAVALCANTI, 2005; WAGNER; WODAK, 2006, GUADAGNO; CIALDINI, 2007) e ausentes, tratando-se de pesquisa que relacione-se o GI ao reconhecimento profissional de mulheres no âmbito organizacional.

Desde os primeiros movimentos de inserção da mulher no mercado de trabalho produtivo (ALVES, 2013), que aconteceu de forma maciça nas fábricas, até posteriormente, com a ocupação de postos de trabalho mais qualificados, ser mulher significa lidar

diariamente com impasses provenientes das questões de gênero e papéis a elas atribuídos (CÁLAS; SMIRCICH, 2010).

Deste modo, as mulheres, por meio da interação social, do contexto sociocultural que estão inseridas, assumem determinados papéis sociais, pelos quais “se espera que as pessoas tenham características que as equipem para as atividades típicas de seu sexo” (EAGLY; WOOD; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2004, p. 270). Sendo assim, especialmente na cultura ocidental, os valores compartilhados são os que relacionam a mulher às atividades domésticas, com postura de servidão à família, desempenhando o papel de mãe e esposa dedicada, muitas vezes em detrimento de seu desenvolvimento profissional, ou então, desempenhando dupla ou tripla jornada de trabalho, buscando conciliar família, trabalho e estudos.

O esforço por um discurso igualitário no campo da educação e cultura não está refletido efetivamente em mudanças na divisão hierárquica do trabalho dentro das empresas, o que quer dizer que, posições de gestão e poder dentro das organizações ainda são papéis desempenhados majoritariamente por homens (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

Reconhecendo as evidências de existência de um “teto de vidro” que dificulta o crescimento de mulheres dentro das organizações (MARRY; POCHY, 2017) e também que a sociedade desenvolve um estereótipo de mulher, investigar como o fenômeno do gerenciamento de impressões é usado no contexto organizacional surge como uma possibilidade entender o propósito de determinados comportamentos e atitudes. O GI pode reforçar estereótipos quanto ao seu gênero, surpreender e gerar uma impressão diferente da esperada pela audiência ou abrir possibilidade de reconhecimento no âmbito profissional, dentre inúmeros objetivos possíveis.

Por intermédio de uma reflexão das mudanças ocorridas nos últimos anos em nossa sociedade, em especial pelo entendimento da crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, atrelado às discussões levantadas sobre o gerenciamento de impressões nas organizações, o estudo propõe uma investigação de tais problemáticas no contexto de empresa familiar, formato muito comum na realidade organizacional brasileira.

Com base no que exposto, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: **como o gerenciamento de impressões é usado por mulheres com o objetivo de obter reconhecimento profissional em empresas familiares?**

1.1 OBJETIVOS

Para buscar responder à pergunta da pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Visando responder à pergunta de pesquisa apresentada, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como o gerenciamento de impressões é usado por mulheres com o objetivo de obter reconhecimento profissional em uma empresa familiar de médio porte, do ramo varejista, da Região Metropolitana do Recife.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, tomou-se como base o alcance dos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar similaridades do uso do GI entre mulheres e homens na empresa pesquisada;
2. Identificar divergências do uso do GI entre mulheres e homens na empresa pesquisada;
3. Investigar quais os significados de reconhecimento para as mulheres da empresa pesquisada;
4. Analisar as estratégias e táticas de GI usadas por mulheres para obter reconhecimento profissional na empresa pesquisada.

1.2.3 Justificativa

O estudo do fenômeno de Gerenciamento de Impressões, por estar presente nas mais diversas circunstâncias em que há interação interpessoal, fomenta um interesse em variadas áreas de conhecimento, tais como psicologia e sociologia. Além disso, a versatilidade do processo de GI gera inúmeras possibilidades de estudos combinados com outras temáticas ligadas às relações humanas, por exemplo, gestão, liderança e até processos seletivos. Entretanto, considera-se que a literatura brasileira apresenta escassez de estudos relativos ao gerenciamento de impressões no contexto organizacional, o que configura um “terreno fértil” para pesquisas, representando um importante aporte teórico para esta área de estudo.

A amplitude dos estudos de gerenciamento de impressões na literatura nacional apresenta algumas pesquisas aplicadas à qualidade de serviços, seleção de pessoal, imagem organizacional e liderança, dentre outros temas, entretanto, um quantitativo muito inferior de

trabalhos são relacionados às problemáticas do contexto de gênero no Brasil, tornando-se pertinente um estudo que visa aprofundar a relação do fenômeno de GI com as mulheres no ambiente corporativo, trazendo um benefício pragmático.

Considerando que no Brasil a maioria das empresas são familiares e que, de acordo com os dados do IBGE (2015), mostrarem que mulheres constituem mais da metade de toda a força de trabalho no país, porém apenas 8% dos cargos de gestão são ocupados por elas, julga-se relevante a investigação da realidade das mulheres no contexto de empresas familiares.

Especificando os estudos sobre empresa familiar, a maioria deles trata de questões relativas à sucessão e gestão da empresa. Por esta razão, este estudo se torna relevante investigar outro aspecto envolvendo as empresas familiares, no caso, as experiências e dificuldades das mulheres em serem aceitas nestes ambientes que geralmente são chefiados por homens, como na maioria das empresas no Brasil.

A pesquisa apresenta-se como pertinente, pois apesar da abrangência dos estudos relativos ao gerenciamento de impressões, não foi encontrada nenhuma publicação nacional a respeito da utilização do gerenciamento de impressões por mulheres no contexto de empresas familiares, o que agregaria aos estudos da área de GI aplicado no tipo de empresa mais presente no Brasil.

Deste modo, o presente estudo analisar como o gerenciamento de impressões é usado por mulheres, que estão em diferentes níveis de gestão, para reconhecimento profissional em uma empresa familiar de médio porte, do ramo varejista, cujas atividades concentram-se na Região Metropolitana do Recife (RMR). Assim, o trabalho pode contribuir com a literatura referente à temática ao expandir os estudos até então publicados.

Na perspectiva prática, pretende-se colher informações que sejam úteis no entendimento do fenômeno de gerenciamento de impressões. Além das repercussões que levam as mulheres a usarem táticas e estratégias de gerenciamento de impressões para ocuparem posições hierárquicas, sendo respeitada a legitimidade profissional na estrutura organizacional que fazem parte.

Portanto, este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do uso do gerenciamento de impressões, através de suas estratégias e táticas, por mulheres que trabalham em uma empresa familiar de médio porte, do ramo varejista, que abrange alguns municípios da RMR.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, os conceitos apresentados servirão de base teórica para as posteriores fases da pesquisa, tanto para a coleta quanto a análise de dados, possibilitando investigar as possíveis relações entre o gerenciamento de impressões (GI), a atuação da mulher nas organizações e seu reconhecimento profissional, no contexto de empresas familiares.

2.1 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Por gerenciamento de impressões entende-se como o processo em que as pessoas buscam ter o controle sob a imagem que os demais tem a seu respeito (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995). Goffman (1959) referiu-se ao fenômeno ao afirmar que os indivíduos guiam suas ações, no sentido de tentar determinar o significado e propósito das interações sociais, antecipando o que esperar do outro.

Sobre o gerenciamento de impressões, Schlenker (1980, p.493) afirma que:

O objetivo pode ser garantir que os outros vejam um deles apropriadamente (isto é, de forma a garantir a consideração e o tratamento desejados associados à sua identidade), receber feedback de validação que possa minimizar dúvidas pessoais sobre o que realmente é, ou mesmo seguir o princípio de que “a honestidade é a melhor política” e que, ao sentir que o ator é autêntico, minimiza os perigos do engano.

Conforme citado acima, o processo de gerenciamento de impressões pode assumir inúmeros objetivos, a partir da intenção do sujeito, inconsciente ou não, em agir de determinada maneira para gerar uma impressão específica no outro. Os autores Guadagno e Cialdini (2007) chamam atenção para o fato de que os objetivos e razões para gerenciar impressões podem ser influenciados pelo gênero do sujeito.

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) afirmam que, existem inúmeras razões para que as pessoas gerenciem as impressões dos outros a seu respeito. Os autores detalham situações em que a motivação para gerenciar as impressões são diversas, por exemplo, quando as pessoas avaliam simultaneamente os benefícios que podem obter com determinada imagem, ao mesmo tempo que pensam nas possíveis reações negativas, como ser visto como falso ou charlatão (ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 1995, p.16).

Para Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995), o gerenciamento de impressões é o processo que as pessoas utilizam com o intuito de controlar a imagem que os demais tem delas. Por tanto, os sujeitos buscariam emitir determinadas imagens de si, criando impressões, as quais seriam interpretadas pelos demais, a ponto de induzir a opinião e julgamento deles.

De acordo com Mendonça (2004), pode-se dizer que impressão seria uma ideia, sentimento ou opinião que uma pessoa tem a respeito de algo ou alguém, baseado no que foi transmitido para ela ou ainda, fruto da experiência com algo ou alguém. Deste modo, pode-se inferir que as impressões são praticamente inerentes às interações interpessoais. Interessante observar que, há um processo de ações e reações reais ou antecipadas (SCHLENKER, 1980) permeado pela interação simbólica (MEAD, 1934).

Numa perspectiva sociológica, o interacionismo simbólico é uma abordagem que foca as relações entre indivíduos, os quais agem e controlam suas ações e que, baseados neste contato surgem significados em resposta a tal interação, ou seja, os significados emergem na experiência social (MEAD, 1934). Blumer (1969, p. 5), evidenciou que os significados são “produtos sociais, como criações que são formadas dentro e por meio das atividades definidoras das pessoas enquanto elas interagem”.

Reforçando a concepção de Mead, Saavedra (2009) diz que:

As pessoas estabeleceriam ao longo de toda sua vida interações que levam à reformulação de sentidos, objetivos e cursos de ações. Assim, a identidade do indivíduo ou povo seria formada em diálogo com aquilo que os outros significativos desejam ver neles – uma negociação constante feita com o outro ao longo de toda a vida.

Pela vertente da psicologia, o comportamento social seria performático, no sentido de comunicar simbolicamente algo sobre si aos demais. O psicólogo social Barry Schlenker expressa que "as ações carregam significados simbólicos que influenciam as respostas dos

outros sobre si" (SCHLENKER, 1980, p.494), ou seja, como fruto da interação entre os sujeitos, haverá uma influência no processo de resposta do outro.

2.1.1 Dimensões do GI

A respeito das dimensões de gerenciamento de impressões, Mendonça (2004) traz que aspectos como intenção, influência e autenticidade, são relevantes ao estudo de gerenciamento de impressões. Quanto à **intencionalidade**, diversos autores entraram no embate para analisar e defender seu ponto de vista ao que tange este processo cognitivo, sendo colocado como comportamento automático versus controlado (SCHLENKER, 1980; LEARY; KOWASKI, 1990; MENDONÇA, 2004), consciente versus inconsciente (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

Schlenker (1980) defende o posicionamento que, quando não há tentativa consciente do ator em controlar as impressões da audiência, ele estaria agindo de modo automático, isso ocorreria em situações do cotidiano em que realiza atividades rotineiras e que está à vontade para ser ele mesmo. Por outro lado, se nesta interação seus comportamentos geram algum tipo de “impressão errada”, segundo o autor, a tendência é passar a controlar como vai agir, através de ações corretivas, buscando restaurar a sua boa imagem (SCHLENKER, 1980, p.495).

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) exploram a dimensão da intencionalidade sob a perspectiva de ser consciente ou inconsciente. Para os autores (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995), certamente alguns gerenciamentos de impressões são conscientes, quando, por exemplo se quer passar uma imagem positiva em uma reunião de negócios ou em uma entrevista de emprego (LEARY; KOWALSKI, 1990), porém, o comportamento não verbal pode demonstrar, por meio de caretas ou sorrisos, por exemplo, o GI ocorrendo inconscientemente ou automaticamente (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

Outra dimensão do gerenciamento de impressões é a **influência**. De acordo com Mendonça (2004), os autores Tedeshi e Melburg classificaram os comportamentos como táticos ou estratégicos, enquanto Gardner e Martinko aplicariam a variação de comportamentos assertivos ou defensivos.

Ellis et al. (2002) caracteriza comportamento assertivo àquele usado com a intenção de adquirir e promover impressões positivas a respeito do ator. Por outro lado, o comportamento defensivo, como o próprio termo sugere, é projetado para proteger ou reparar a imagem do ator (ELLIS et al., 2002).

De acordo com Ralston e Kirkwood (1999,p.192), a diferença entre os comportamentos estratégicos e os táticos seria justamente a dimensão temporal, o fato de que, os primeiros são “aqueles direcionados a influenciar as impressões de longo prazo, enquanto os comportamentos táticos destinam-se a afetar impressões imediatas, a curto prazo”.

Quanto à **autenticidade**, esta dimensão estabelece relação entre o autoconceito do ator com a sua performance (MENDONÇA, 2004), ou seja, quanto mais houver congruência entre estes aspectos, mais autêntico será considerado o sujeito da ação. Tedeshi e Reiss (1981) alertam para as possíveis consequências negativas que podem ser geradas a partir da desconfiança da audiência que o comportamento do ator não corresponde à verdade.

2.1.2 Estratégias e Táticas de GI

O processo de Gerenciamento de Impressões é permeado por estratégias e táticas utilizadas pelos atores, na intenção de atingir seus objetivos. Haveria uma diferenciação entre estratégias e táticas de GI, que, segundo Ralston e Kirkwood (1999), comportamentos estratégicos, ou estratégias de GI, são voltados às impressões de longo prazo. Por outro lado, os comportamentos táticos, ou táticas de GI, seriam os dirigidos às impressões imediatas e de curto-prazo.

Os autores Jones e Pittman (1982) definiram como estratégias "as características do comportamento afetadas por motivos de aumento de poder projetados para lançar ou moldar outras atribuições das disposições do ator" (p. 233). Eles foram pioneiros quanto ao estabelecimento de uma taxonomia de estratégias de gerenciamento de impressões. As estratégias elencadas por eles foram: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação.

Em 1964, Edward Jones publica o livro que o faz ser considerado o pioneiro nos estudos sobre a estratégia de gerenciamento de impressões: **insinuação**, cuja obra leva o nome de Ingratiation. Segundo Jones (1964), insinuação é "uma classe de comportamentos estratégicos designados ilicitamente para influenciar uma determinada pessoa em relação à atratividade de suas qualidades pessoais"(p.11). Para o autor, tais ações seriam ilícitas, por serem direcionadas aos objetivos firmados implicitamente na interação social, mas que não foram cumpridos.

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) reservam um capítulo de seu livro para abordar a estratégia da **insinuação**, que segundo eles, é a estratégia mais comum e mais estudada no gerenciamento de impressões. Ainda sobre a insinuação, "pode ter benefícios positivos em organizações e pode ser sancionada sob certas circunstâncias"(ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 1995, p.32).

Sobre as táticas de insinuação utilizadas no gerenciamento de impressões, destacam-se a conformidade de opinião, fazer favor, aprimoramento do outro e auto aprimoramento. A respeito deste último, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) frisam que ele é utilizado em GI para que o sujeito seja visto como mais atraente e ressaltam que, existe alguns fatores motivacionais, cognitivos e éticos a serem considerados, por exemplo, a legitimidade percebida, o qual é um fator relacionado à ética.

Uma segunda estratégia de gerenciamento de impressões é a **autopromoção**, a qual "está relacionada aos comportamentos do autor que a apresentam como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões" (LULA; MENDONÇA, 2014, p.181). Esta estratégia andaria ao lado da insinuação, sendo aquela um processo proativo e esta, reativo nas relações interpessoais (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

A **exemplificação** é quando os sujeitos agem de modo a gerar a impressão que são profissionais-modelo, exemplos a serem seguidos. Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.60) ilustram da seguinte forma:

O exemplificador é o chefe que chega cedo e fica até tarde, o colega que leva o trabalho para casa todos os dias e o colega que nunca tira férias. Exemplificadores voluntários para as tarefas mais difíceis. Eles voluntariamente sofrem para ajudar os outros. Eles vão além do chamado do dever.

Outra estratégia, a **intimidação**, é o contrário da insinuação, uma vez que, enquanto o insinuador se esforça para gerar uma impressão que é simpático, o intimidador gera mal-estar, provocando dor, desconforto e custo psíquico. Ao utilizar esta estratégia, a pessoa tem comportamento rude, austero, além de ser intolerante e impaciente com baixo desempenho (JONES; PITTMAN, 1982, p.238).

Quanto à quinta estratégia, a **suplicação**, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) o suplicante demonstra suas fraquezas e fragilidades, eventualmente sendo taxado de simulador, quando essa estratégia é demasiadamente utilizada. A suplicação diferencia-se das demais estratégias, por esconder a verdadeira capacidade dos indivíduos (LAI; LAM; LIU, 2009).

Embora tenha sido apresentado o modelo de taxonomia de estratégias de GI proposto por Jones e Pittman (1982), importante reforçar que, a diferenciação entre estratégias e táticas não é algo consensual na área. Tedeshi e Reiss (1981), por exemplo, elenca tais comportamentos sob o rótulo de táticas, mas, neste estudo será adotado o modelo de Jones e Pittman (1982).

Devido ao grande número de trabalhos que tratam sobre táticas de GI, resolveu-se apresentar neste trabalho um quadro resumo elaborado por Mendonça (2004), elaborado com a finalidade de sintetizar os achados na revisão de literatura por ele feito, conforme visualizado abaixo:

Quadro 1 - Táticas de Gerenciamento de Impressões

Táticas/Comportamentos	Definição/Descrição
Adequar-se à situação	Comporta-se do modo que a situação requeira.
Ambiente físico	Controlar o ambiente físico em que as interações acontecem. Controlar o cenário das interações.
Aplauso	Explicitar acontecimentos favoráveis para maximizar as implicações desejáveis para si mesmo.
Associação social	Usar uma abordagem pessoal direta, forte e enérgica.
Atribuições públicas	Intensificar ou proteger a própria imagem administrando informações sobre pessoas e coisas com as quais está associado.
Autodescrição	Transmitir informações acerca de si mesmo por meio de descrições verbais
Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos por meio de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal.
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para criar uma imagem positiva ou para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o autor merece uma identidade positiva.
Conformidade e concordância	Concordar com a opinião de alguém, ou de algum grupo a fim de ganhar sua aprovação.
Culpar e atacar outros	Culpar outros pela falha do ator ou minimizar as realizações de outros.
Desculpas	Admitir a responsabilidade por um acontecimento indesejável e ao mesmo tempo conseguir o perdão para tal ação.
Dispositivo de memória	Distorcer, reconstruir ou fabricar memórias durante interações sociais, visando ao alcance de objetivos sociais.
Enfatizar similaridade	Destacar similaridade nos objetos, hobbies, etc, e se comportar de maneira similar à daqueles com que se está interagindo.
Explicações	Explicar um evento, buscando minimizar a severidade aparente de uma situação difícil.
Exposição de atitudes	Expressar suas atitudes no sentido de influenciar as impressões dos outros.
Justificativas	Explicar um acontecimento que cria desconforto visando minimizar a aparente gravidade do desconforto.
Lisonja	Cumprimentar outros por suas virtudes num esforço de parecer perspicaz e amável.
Manipulação ambiental físicos	Modificar a situação, por intermédio da manipulação de aspectos, de tal forma que o outro seja levado a aceitar a influência do ator.
Persuasão	Convencer a outra parte quanto ao ponto de vista do ator, pelo uso seletivo de argumentação racional.
Restituição	Oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido, ferido ou, por outro lado, uma audiência prejudicada.
Retratação	Utilizar explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator.

Ritualização e simbolização	Usar cerimônias formais e símbolos de poder para aumentar ou consolidar a posição do ator. Dramatizar interações.
<i>Self-handicapping</i>	Demonstrar impedimentos os quais reduziriam a probabilidade de um bom desempenho, mas os quais provém uma desculpa plausível para fracasso.
Troca de favores e benefícios	Trocar favores (presentes ou futuros) ou obrigações com outro, de acordo com interesses do ator. Fazer algo bom para alguém para ganhar a aprovação dessa pessoa.

Fonte: Mendonça et al. (2003)

Para um maior entendimento do fenômeno de GI, se faz essencial entender como ele aparece no comportamento dos sujeitos. Por isso, no quadro acima, de Mendonça e colaboradores (2003), são apresentadas 24 táticas utilizadas no Gerenciamento de Impressões, juntamente com uma breve descrição e/ou definição de cada uma delas.

Quanto aos estudos que relacionam gerenciamento de impressões às questões de gênero, eles contemplam diversos aspectos ligados a esta temática. Foram encontrados, por exemplo, estudos que exploram a relação entre GI e a equidade de gênero (ASHFORD, 1998), GI e as diferenças entre os gêneros feminino e masculino (SINGH; KUMRA; VINNICOMBE, 2002; CAVALCANTI, 2005; GUADAGNO; CIALDINI, 2007; ALPIZAR et al., 2012), as diferenças do uso de estratégias e táticas de GI entre homens e mulheres (WAGNER; WODAK, 2006; MCKENNA; THOMSON, 2015; SAMARIA, 2016), além de uma dissertação relacionando GI aos transgêneros (CAMPANARO, 2011).

Sobre as estratégias de GI, Cavalcanti (2005) adaptou um quadro de Mendonça (2004) em que as cinco estratégias da taxonomia proposta por Jones e Pittman (1984), a saber: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, sendo apresentadas juntamente com uma breve definição, atribuições buscadas com a utilização de tal estratégia, as emoções que são despertadas e, a coluna com o gênero em que cada uma das estratégias é mais frequentemente atribuído, baseado na revisão qualitativa feita pela autora.

Quadro 2 - Estratégias de GI com o gênero predominantemente atribuído

Estratégia	Definição	Atribuições buscadas	Emoção despertada	Gênero Predominante
------------	-----------	----------------------	-------------------	---------------------

				Atribuído
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atrativo e simpático para os 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 dos outros.	Desamparado (deficiente, infeliz)	Solidariedade (obrigação)	Feminino

Fonte: Cavalcanti (2005)

Conforme apresentado no quadro acima, Cavalcanti (2005) evidencia no seu estudo que para cada gênero, na perspectiva binária de masculino e feminino, relaciona-se mais frequentemente determinada estratégia de GI. Por exemplo, enquanto as estratégias de autopromoção e intimidação estejam em uma maior frequência nos comportamentos atribuídos ao masculino, a suplicação estaria mais comumente atribuído ao feminino.

2.2 MULHER, TRABALHO E EMPRESA

Entre as décadas de 20 e 80, houve no Brasil um período de grande industrialização e urbanização (ARAÚJO, 2002) nesse período, houve significativo aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Apesar do salto quantitativo na empregabilidade de mulheres, o mesmo não ocorreu no ponto de vista qualitativo, visto que, elas ocupavam “posições não qualificadas, com vínculo empregatício e condições de trabalho precários, mal remuneradas e sem proteção social” (ALMEIDA, 2012, p. 24).

De acordo com Carrilho e Rodrigues (2017), a inserção da mulher no mercado de trabalho continua crescente. As autoras afirmam que, segundo dados obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, entre os anos de 2004 e 2014, a participação feminina na população ocupada cresceu 21,9%, enquanto no mesmo período a taxa masculina foi de 16,3%.

Na contramão do aumento de ocupação nos postos de trabalho, as ocupações de mulheres são marcadas geralmente por baixos salários, intensa carga de trabalho, dupla jornada de trabalho e perda de direitos legais (ARAÚJO, 2002). Na perspectiva de Bruschini (2007), apesar do predomínio de atividades precárias e informais, há uma parcela de mulheres escolarizadas que conquista bons empregos, acessa carreiras e profissões de prestígio e a cargos de gerência e mesmo diretoria.

De acordo com Rocha (2010, p. 17):

Apesar do movimento emancipatório das mulheres ter conseguido muitos avanços – com a mulher assumindo lugares de trabalho importantes, diminuindo da taxa de natalidade, e elevando a escolaridade – ainda se delega às mulheres, no mundo do trabalho, o papel das “eternas secundárias”.

Conforme citação acima, é reconhecido que ao longo dos anos houve avanços ao que diz respeito à inserção das mulheres no mercado de trabalho, porém elas ocupam muitas vezes funções de base e apoio à gestão ou ascendem organizacionalmente até uma gerência intermediária, dificilmente chegando ao topo.

Ao que estudos indicam esta desvalorização surge da associação da mulher às atividades domésticas, as quais além de sofrerem de invisibilidade social, não são remuneradas (GAMA, 2012; HIRATA, KERGOAT, 2007). Por outro lado, os homens são associados à concepção de constituírem a força de trabalho produtiva na sociedade.

Esta dicotomia pode ser analisada sob o viés de que, para cada sujeito haverá uma relação de expectativas em relação a sua atuação e ação na sociedade que está inserido. Estas especificidades por gênero, por exemplo, atende à teoria denominada dos papéis sociais, a qual Eagly et al. (2004) afirmam que no processo de formação de papéis de gênero "se espera que as pessoas tenham características que as equipem para as atividades típicas de seu sexo" (p.270).

No caso das mulheres, alguns dos seus diversos papéis exercidos seriam:

os papéis de esposa, de mãe, de filha, de organizadora do orçamento doméstico, de provedora, de profissional competente. São questionadas as atribuições domésticas e extra domésticas típicas de homens e de mulheres; o papel da mãe e do pai são confrontados; assim como as responsabilidades da esposa, da chefe de família, da dona de casa, da educadora e da militante sindical (GIULANI, 2004, p. 544).

Enquanto as mulheres assumiriam uma série de papéis e suas respectivas responsabilidades e atribuição de atividades, para Marry e Pochic (2012), os homens permanecem no modelo de provedor da casa e da família. Sobre os homens, eles estariam desempenhando bem seu papel de pai ou marido ao dedicar sua vida ao trabalho e carreira profissional, pois deste modo, segundo as autoras (MARRY; POCHIC, 2012, p.151) eles tem como garantir o conforto material do lar e a manutenção ou o prosseguimento de sua ascensão social.

2.2.1 Divisão Sexual do Trabalho

Ao longo do tempo, nas variadas culturas, a definição de papéis, funções e comportamentos esperados para cada gênero, estabeleceram relações sociais entre homens e mulheres. Estereótipos seriam modelados e compartilhados socialmente, desde o âmbito privado, sendo transferidos para os ambientes de trabalho, fazendo referências ao que seria trabalho feminino e masculino (MOSQUEDA-DIAZ; PARAVIC-KLIJN; VALENZUELA-SUAZO, 2013).

Segundo Mosqueda-diaz, Paravic-klijn e Valenzuela-Suazo (2013), existe uma divisão de atividades entre homens e mulheres, desde a origem das sociedades, em que as tarefas eram distribuídas entre os membros familiares. Desde os primórdios, os esforços coletivos sempre foram motivados pela sobrevivência, desde a divisão entre atividades ligadas à caça e à guerra, como para a reprodução e cuidados com os filhos. Nas sociedades pré-industriais da Europa ocidental, as funções domésticas e o trabalho produtivo eram integrados num mesmo ambiente, porém homens e mulheres desenvolviam atividades sexualmente distintas (ALVES, 2013). Na era contemporânea, a busca pela sobrevivência continua vigente, entretanto, baseada na lógica capitalista.

Para Souza e Guedes (2016), no século XIX acentuou-se na sociedade uma divisão entre o domínio público e privado em que, o homem estaria ligado à esfera pública, sendo o provedor da família, enquanto a mulher "pertenceria" à esfera privada, sendo justamente esta dicotomia consubstancial à divisão sexual do trabalho.

Hirata e Kergoat (2007) conceituam que, "a distribuição diferencial entre homens e mulheres no mercado de trabalho, nos ofícios e nas profissões, e as variações no tempo e no espaço dessa distribuição"(p.596) trata-se da aceção do termo divisão sexual do trabalho. Além disso, refere-se também a como é dividido entre os sexos o trabalho doméstico. A divisão sexual do trabalho carregaria representações sociais do que seria atribuído ao feminino e masculino (VIEIRA; AMARAL, 2013).

De acordo com Mosqueda-diaz, Paravic-klijn e Valenzuela-Suazo (2013), baseadas em apanhado de diversos autores, descrevem que a divisão social do trabalho se desdobraria em duas áreas: trabalho reprodutivo e produtivo. Quanto ao trabalho reprodutivo, refere-se às atividades do contexto doméstico, no espaço privado, ligados à organização, infraestrutura e satisfação de necessidades dos filhos e cônjuge. Por trabalho produtivo, entende-se pelas atividades realizadas na esfera pública.

A dicotomia entre público/privado é associada ao trabalho remunerado/não remunerado, ou seja, ao âmbito público, geralmente atribuído aos homens, recai o aspecto monetário, que reforça o papel de provedor familiar. Por outro lado, às mulheres, historicamente enquadradas no cenário privado, a elas incide predominantemente a responsabilidade pelas atividades referentes à dedicação à família e ao lar, e consequentemente, não remuneradas (SOUZA; GUEDES, 2016).

Li e Wearing (2004) relatam o substancial crescimento do número de mulheres assumindo média gerência, entretanto, poucas chegam aos cargos de CEO, destoando da preponderância feminina na gestão de áreas de apoio, como recursos humanos e relações públicas. Um aspecto interessante deste fenômeno, segundo Acker (2009) é que a escassez de mulheres nos altos cargos de liderança ocorrem em diversas sociedades, inclusive nas industrializadas ricas, que possuem substancial equidade de gênero na educação, possibilitando a mesma formação e a inserção em profissões de alto prestígio e que por muito tempo foram de dominação masculina.

Conforme explicado acima, não seria sensato considerar as dificuldades de ascensão feminina vinculando-as a falta de capacitação ou formação profissional das mulheres. O teto de vidro, embora algumas vezes se apresente de forma sutil, está presente nas organizações, no topo da estrutura organizacional, mas também em outros níveis e situações.

O fenômeno "teto de vidro" se destaca quando são questionadas as causas das mulheres terem mais dificuldades de ascender profissionalmente, serem valorizadas e receberem uma remuneração compatível aos homens. A expressão, teto de vidro, utilizada desde a década de 80, faz referência às barreiras invisíveis e artificiais que impedem mulheres e minorias de assumirem níveis mais elevados da hierarquia organizacional (STEIL, 1997; JOHNS, 2013).

Uma variação do teto de vidro, seria o que Marry e Pochic (2017) denominaram "paredes de vidro", justamente quando a segregação profissional ocorre de forma horizontal. Esse fenômeno ocorre em níveis inferiores à alta gestão, o que as autoras justificam pelas mulheres serem alocadas ou procurem espontaneamente carreiras menos valorizadas e mais compartimentadas (MARRY; POCHIC, 2017).

Fica evidente o quanto existem barreiras invisíveis, ou não, a serem superadas pelas mulheres no ambiente corporativo. O fenômeno do teto de vidro ocorre neste movimento de fora para dentro, em que o meio exerce uma força oposta ao crescimento feminino dentro das organizações.

2.3 RECONHECIMENTO

Tratado como um elemento-chave da relação com o trabalho e a organização (BENDASSOLLI, 2012), o reconhecimento tem uma pluralidade de perspectivas e origens, sejam elas filosóficas, sociológicas e psicológicas, as quais contribuíram para o entendimento que atualmente é denotado pelos estudos organizacionais.

No contexto organizacional, o reconhecimento “simboliza uma recompensa que leva um valor emocional, seja concreto ou financeiro. É uma forma de compensação que resulta em diversas práticas”(AORZAG; RAJAA, 2014). Apesar da frequente correlação do reconhecimento com recursos monetários, tangível, Aorzag e Rajaa sinalizam que os desempenhos individuais e coletivos seriam também reconhecidos intangivelmente.

O teor simbólico do reconhecimento de acordo com Lima (2011, p. 58):

O reconhecimento implica o julgamento do outro, dos pares, que somente é possível quando existe um coletivo de trabalho. Neste sentido, o reconhecimento percorre longo caminho que atravessa o ato de trabalhar, de lidar com o real, o real da tarefa e do mundo social, do coletivo de trabalho e de suas relações de poder e dominação”.

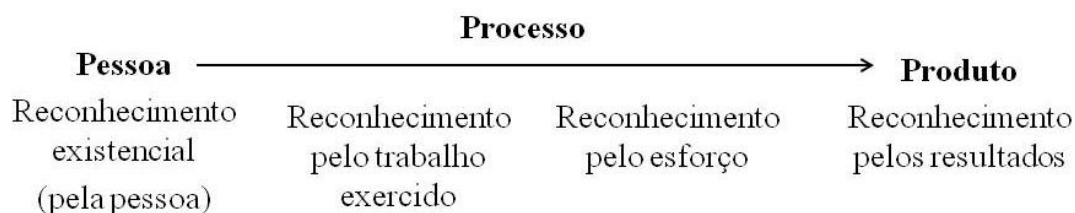


Figura 1 – As 4 dimensões do reconhecimento de funcionários

Fonte: Brun e Dugas (2008)

Brun e Dugas (2008) apresentam 4 dimensões do reconhecimento, sendo elas: reconhecimento pela pessoa; reconhecimento pelos resultados; reconhecimento pelo esforço; e, reconhecimento pelas competências.

Quanto ao reconhecimento pela pessoa, o interesse é direcionado ao indivíduo, ao invés do empregado, isto por ter sua base existencial, com concepção humanista, em que as pessoas são possuidoras de qualidades e são seres únicos. Com base comportamental, a segunda dimensão ressalta os resultados considerados mensuráveis, tangíveis e gerenciáveis do trabalho, sendo por tanto, a recompensa (financeira) pelo atingimento dos objetivos previstos.

O reconhecimento pelo esforço, baseada numa perspectiva subjetivista, a qual entende que o reconhecimento seria no campo simbólico, independente das recompensas financeiras, pois nem sempre o resultado corresponderia proporcionalmente ao esforço dedicado. Por fim, na quarta dimensão, o reconhecimento pela competência, na perspectiva ética, a ênfase dada é focada na qualidade das relações, os valores e os princípios norteadores da organização e dos indivíduos.

2.4 EMPRESA FAMILIAR

Constituintes dos 80% das 19 milhões de empresas existentes no Brasil em 2015 (PwC, 2016), as empresas familiares brasileiras possuem grande relevância econômica e social, ao

serem responsáveis por gerar 41% do total de 27 milhões de empregos formais, e econômica, pela representativa porcentagem de 20% do Produto Interno Bruto – PIB do país (DE OLIVEIRA, 2017).

Pela presença maciça deste tipo de organização na realidade brasileira, faz-se necessário uma breve explanação sobre a sua configuração e especificidades, para que o estudo possa ser aprofundado levando em consideração a escolha de uma empresa familiar como lócus de pesquisa.

A definição de empresa familiar não é consensual, variando desde especificações simples e comuns, até a necessidade de possuir uma série de atributos. Machado (2005), ao demonstrar uma concepção mais tradicional, considera que, a empresa familiar é aquela cuja propriedade está sob o controle de um ou mais membros de uma mesma família.

Segundo Donnelley (1964), é considerada empresa familiar aquela que pelo menos duas gerações de uma família estejam ligadas à ela e que as ligações familiares exerçam influência sobre diretrizes empresariais, interesses e objetivos da família.

Do ponto de vista de Gonçalves (2000, p.8), para ser caracterizada como empresa familiar é preciso a coexistência de três situações: a) a propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a gestão da empresa ser da família, cabendo a essa a definição dos objetivos, diretrizes e das grandes políticas; além da c) administração da empresa ser de responsabilidade da família, tendo um ou mais membros como executivos do nível mais alto.

Além do dois aspectos essenciais para a constituição de uma empresa familiar: a família e a empresa, Tagiuri e Davis (1996) propõem o acréscimo à essa conjuntura, a propriedade, visto que, existem sujeitos que são proprietários da empresa, porém não atuam na gestão, por exemplo (GERSICK et al., 1997). A união e relação entre esses três elementos constituem um modelo de desenvolvimento, o modelo de três círculos da empresa familiar.

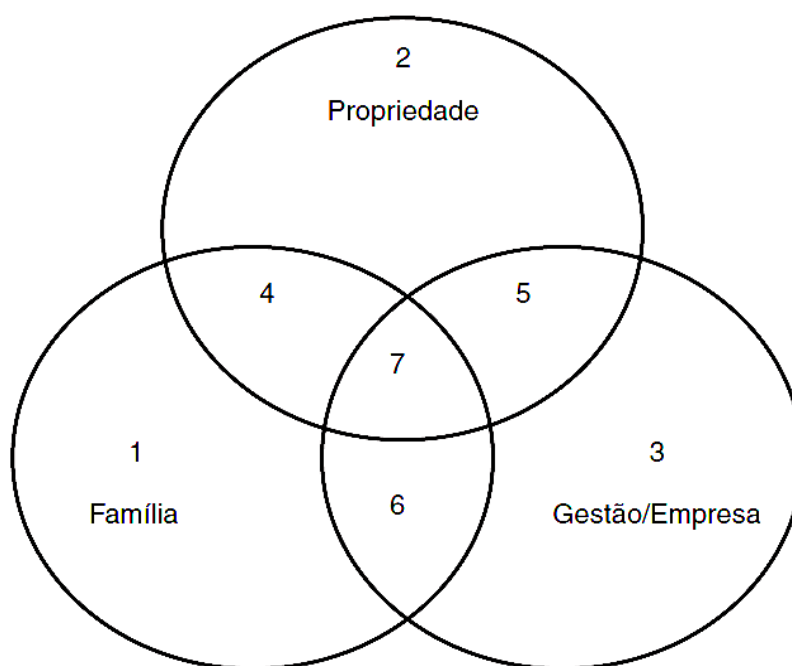


Figura 2 - Modelo dos Três círculos das Empresas Familiares
Fonte: Tagiuri e Davis (1996)

Conforme apresentado na figura acima, o modelo de três círculos diagrama a empresa familiar como constituída de subsistemas que embora sejam independentes, se sobrepõem e se relacionam. Os autores enfatizam a aplicabilidade e aceitação do modelo, por permitir compreender "fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares" (GERSICK et al., 1997, p.7).

Ainda sobre o modelo de três círculos proposto por Gersick et al. (1997), em cada um dos círculos as numerações demarcam as possíveis relações de indivíduos com a organização. Os números 1, 2 e 3 referem aos sujeitos que possuem unicamente uma conexão com a

empresa, seja por ser um membro da família qualquer, um sócio investidor que não participa da gestão do negócio, ou ainda, um funcionário, ligado profissionalmente à gestão da empresa.

A numeração subsequente, 4, 5 e 6 fazem alusão aos indivíduos que possuem duas conexões com a empresa, sendo um familiar-investidor, que é sócio e participa dos lucros e resultados da empresa, porém não atua na gestão da mesma, por exemplo. Nesta mesma condição, existe a situação do indivíduo que é sócio e membro da empresa, participando da gestão, e do membro da família que atua na empresa, mas não possui o caráter acionário nem possui a empresa como sua propriedade. Por fim, na interseção dos três círculos, está o indivíduo que possui os três vínculos com a organização: família, propriedade e gestão.

Um dos temas mais debatidos e estudados sobre as empresas familiares é a questão do processo sucessório, principalmente do fundador para outro membro da família. Gonçalves (2000) explicita a situação brasileira ao informar que "o processo sucessório seja, ainda que em graus diferentes, orientado por uma cultura que a configurou como patriarcal e patronal, o que leva ao privilégio do filho homem primogênito como sendo o sucessor necessário" (p.10).

A sucessão em empresas familiares no Brasil é tida como um processo em que é feita a transição pelas famílias proprietárias, de uma geração para a outra (GUEIROS; OLIVEIRA, 2006). Inúmeros estudos retratam as especificidades das empresas familiares, quanto à sucessão (GONÇALVES, 2000; GUEIROS; OLIVEIRA, 2006; ESTOL; FERREIRA, 2006; COSTA, 2007; FREIRE, 2010; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE, 2013), profissionalização da gestão (COSTA, 2007; MUZZIO, 2012), mudanças organizacionais (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009), dentre outras temáticas relacionadas aos estudos organizacionais.

Quanto aos estudos que relacionam empresa familiar às questões de gênero, em sua maioria seguem a tendência geral, ou seja, focam as pesquisas no processo sucessório (NETO; CAVEDON, 2004; MACÊDO et al, 2004; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008;

OLIVEIRA; CRUZ, 2013; ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2013; SANTOS; OLIVEIRA; SEHNEM, 2017), seguido por temas ligados à gestão (GRZYBOVKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002; MERCALI et al, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão apresentados a seguir os procedimentos metodológicos adotados para atingimento do objetivo traçado que é analisar como o gerenciamento de impressões é usado por mulheres para reconhecimento profissional em uma empresa familiar de médio porte, do ramo varejista, da Região Metropolitana do Recife.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, a presente pesquisa é classificada como **qualitativa**, visto que, é de interesse da pesquisadora a expressão subjetiva das pessoas, as quais exprimem suas concepções a respeito do universo pesquisado, no caso, a perspectiva das mulheres em utilizarem o GI com o objetivo de reconhecimento profissional no seu ambiente de trabalho. Segundo Minayo (2015), a pesquisa qualitativa "trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes" (p.21).

Conforme verificado por Creswell (2010), o método qualitativo está permeado de atributos bem característicos da forma que se propõe a se relacionar e interpretar a realidade que se apresenta por meio de do que ele vê, por meio de uma observação; fala, ao realizar entrevistas ou conduzir grupos focais; ou ainda, escuta, quando dá ao participante a possibilidade de expressar suas considerações a cerca do objeto de estudo.

A natureza do estudo, ao que se refere aos fins, se caracteriza como **descritiva**, pois a pesquisadora está interessada em verificar como determinado fenômeno é manifestado por meio das atividades, procedimentos e interações diárias. Através de uma visão holística da situação, tanto o ambiente como as pessoas fornecem dados importantes a serem considerados (GODOY, 1995).

A presente pesquisa é classificada como **aplicada**, por se tratar de um estudo sistemático que busca a resolução de problemas reais e concretos. Trata-se de uma pesquisa **explicativa**, visto que, propõe-se a analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procurando identificar quais fatores envolvidos em suas ocorrências (VERGARA,1990).

Quanto aos meios, o presente estudo será um **estudo de caso**. De acordo com Yin (2001), este tipo de estudo empírico é interessante aos estudos organizacionais por analisar a ocorrência de um fenômeno no seu próprio contexto. Esta modalidade permite à pesquisadora um maior aprofundamento no lócus de pesquisa, debruçando-se sobre as próprias

características e especificidades daquela realidade em dado recorte temporal que estiver em imerso ou em contato com o dado cenário, caracterizando uma pesquisa de corte **transversal**.

Como *locus* para a realização do estudo de caso optou-se pelo Escritório Central do grupo empresarial ÔdeCasa, localizado na cidade de Recife – Pernambuco. O principal critério para a escolha da organização estudada foi a acessibilidade da pesquisadora à organização, por prestar serviço como consultora organizacional, o que se constituiu um fator facilitador no acesso e obtenção de dados e de informações.

3.2 TRABALHO DE CAMPO

Para a coleta de dados foram escolhidas algumas técnicas qualitativas de pesquisa consideradas mais apropriadas para o atingimento dos objetivos da pesquisa, a saber: análise documental, observação e entrevistas.

Segundo Flick (2013), os métodos qualitativos podem ser distintos entre a análise direta do que ocorre e a análise dos relatos sobre o que ocorreu. Por meio do tipo de coleta designada observação, esta entraria na primeira modalidade, visto que, a pesquisadora *in loco* coletaria os dados a partir de suas próprias constatações. Já nas entrevistas, por exemplo, há um informante que discorre sobre o fenômeno e o pesquisador trabalha em cima do que é trazido no discurso.

O estágio inicial do trabalho de campo teve início no dia 20 de setembro de 2018, data em que a pesquisadora participou pela primeira vez da reunião entre diretores, supervisora e gerentes da empresa, tendo oportunidade de apresentar o termo de consentimento livre e esclarecido para todos os profissionais presentes na ocasião e observar a reunião, que acontecia geralmente em uma frequência semanal, às 9 horas da manhã das quintas-feiras.

Com a entrada da pesquisadora no campo, a **observação** se mostrou uma técnica importante para a coleta de dados, pois permitiu que a pesquisadora tivesse contato com o campo, fazendo registros e anotações sobre comportamentos e atividades do sujeitos observados (CRESWELL, 2010). Importante frisar que, a pesquisadora anteriormente à realização do presente estudo, teve contato profissional com a organização e os profissionais, para prestação de serviço na área de gestão de pessoas. Sem dúvidas, essa aproximação prévia contribuiu para o estabelecimento do *rapport* e de uma relação de confiança com os sujeitos observados.

Por se tratar de **observação direta**, a pesquisadora se colocou no campo para “vincular os fatos a suas representações e a desvendar as contradições entre as normas e

regras e as práticas vividas cotidianamente pelo grupo ou instituição observados” (CRESWELL, 2010, p.71), ou seja, pela observação direta, a pesquisadora acessou outras informações além das trazidas formalmente através dos documentos e entrevistas, sendo possível suscitar e analisar coerências e contradições.

As observações realizadas no escritório central da empresa tiveram o objetivo de compreender o contexto no qual as interações e os comportamentos de gerenciamento de impressões ocorriam, principalmente na interação entre os sujeitos, identificar estratégias e táticas de GI empreendidas nos comportamentos observados, articulando com os objetivos propostos ao estudo.

Para facilitar a operacionalização da observação, foi adotado um **diário de campo**, o qual serviu de banco de dados coletados nas idas à empresa pesquisada, fazendo registro de informações não contidas no material formal das entrevistas (MINAYO, 2015). O diário de campo foi um material essencial para que as informações referentes aos episódios grupais, que a pesquisadora observou, ficassem com uma riqueza de detalhes em suas descrições.

A princípio, o formato do diário foi semiestruturado, conforme **roteiro de observação** (Apêndice C) por prever que alguns itens eram importantes nos registros, como a data, local observado, pessoas envolvidas, atividade e comportamentos observados, mas que por ser apenas um guia permitiu flexibilidade, conforme Minayo (2015, p.70) afirma:

Na medida em que convive com o grupo, o observador pode retirar de seu roteiro questões que percebe serem irrelevantes do ponto de vista dos interlocutores; consegue também compreender aspectos que vão aflorando aos poucos, situação impossível para um pesquisador que trabalha com questionários fechados e antecipadamente padronizados.

Quanto às **entrevistas**, na visão de Gaskell (2000), são o ponto de entrada da pesquisadora para mapear e compreender o mundo interno dos respondentes, suas concepções, por meio da interpretação das narrativas dos informantes em termos conceituais e abstratos, muitas vezes apoiando-se nas observações do campo.

Segundo Ferreira (2014) a entrevista facilita acessar uma narração que comenta, valoriza, interpreta, relaciona e contrasta-se com o fenômeno ou fatos, indo além do coletar informações realistas sobre eles. Para o autor (FERREIRA, 2014, p.983):

A entrevista permite um encontro formalizado, sempre pretendido e solicitado pelo entrevistador, e cujo modelo de interação reconhecido como adequado e baseado num diálogo estruturado em termos de relação de inquirição, modelada segundo uma sequência de pergunta/resposta que identifica claramente os papéis sociais dos intervenientes: ao entrevistador

cabe fazer perguntas sobre os tópicos que lhe interessam e ao entrevistado dar respostas às questões definidas pelo primeiro

Conforme a citação acima, as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, afim de coletar informações suficientes para compreender o universo pesquisado e assim atingir os objetivos da pesquisa. As informações foram colhidas por meio da fala do entrevistado, muito embora, aspectos relativos à comunicação não verbal também tenham sido contemplados.

Para fins metodológicos, foi adotada a técnica de **entrevista semiestruturada**, a qual previa uma estrutura mínima de perguntas a serem contempladas para que a coleta de dados e o atingimento dos objetivos da pesquisa fosse efetivo, porém proporcionou flexibilidade à pesquisadora, no sentido de permitir que novas perguntas fossem inseridas ou retiradas do roteiro previamente estabelecido, caso o participante respondesse a questão previamente, por exemplo.

Para a elaboração do roteiro semiestruturado de entrevistas, tomou-se como base o Inventário de Gerenciamento de Impressões nas Organizações (IGIO-5), instrumento desenvolvido por Mendonça e Lula (2014), que tem por objetivo medir os comportamentos empregados pelos indivíduos no sentido de gerenciar suas impressões nas organizações, mediante o uso de cinco estratégias de GI propostas por Jones e Pittman (1982), a saber: autopromoção, insinuação, exemplificação, intimidação e suplicação. Além das questões baseadas no IGIO-5, algumas questões iniciais foram incluídas no intuito de estabelecer o *rapport* e coletar informações mais gerais a respeito do respondente, como nome, idade e histórico profissional. Também foram incluídas questões relativas ao aspecto reconhecimento profissional.

Para realização das entrevistas, foi estratificada a ramificação de uma das sete lojas do segmento de supermercado que o grupo possui, por ser a única cuja gerente geral da loja é uma mulher. Por tanto, foram entrevistadas daquela loja: duas encarregadas das operadoras de caixa, ou fiscais de caixa, e a gerente geral da loja, além da supervisora geral e mais uma das três diretoras da empresa, totalizando cinco entrevistas (ver figura 6). O tempo de duração das entrevistas variou entre dezenove minutos à uma hora e vinte e cinco minutos. As entrevistas foram gravadas por meio de recurso disponível em smartphone da pesquisadora e posteriormente transcritas.

Visando conferir confiabilidade e adequação ao atingimento dos objetivos da pesquisa, o **roteiro de entrevista** (Apêndice D), antes de ser utilizado na empresa pesquisada, passou por um **ensaio de entrevista**, com profissionais de outra empresa do mesmo ramo, mas sem

vínculo direto com a primeira. O ensaio de entrevista, que serviu como um “pré-teste”, possibilitou a revisão das perguntas, extração de itens que não agregavam para o atingimento do objetivo da pesquisa, assim como, a inclusão de perguntas que poderiam trazer maior contribuição.

Para realizar o pré-teste, a pesquisadora pesquisou e entrou em contato com a diretoria de uma rede de supermercados que possuía características similares ao grupo ÔdeCasa, codinome utilizado para especificar a empresa estudada nesta pesquisa. O que tinham em comum era o fato de ambas serem consideradas empresas familiares, terem como foco e atuação a RMR e também terem lojas com um porte similar.

O ensaio de entrevista foi feito com três profissionais que ocupavam as funções de gerente e fiscais de caixa, tais como seria realizado na pesquisa propriamente dita, exceto pela impossibilidade de entrevistar a supervisora e um diretora para uma simulação em todos os níveis. Entretanto, esta experiência prévia foi fundamental para a adaptação do roteiro de entrevista para aquele contexto, atendendo as nuances de linguagem e nível de clareza das perguntas para melhor entendimento.

A **pesquisa documental**, enquanto técnica utilizada para coleta de dados, foi utilizada em diversos momentos da pesquisa, visto que, foram contemplados documentos, material institucional, materiais oficiais, publicações administrativas e bibliográficas (GODOY, 1995). Para subsidiar a contextualização da empresa foram utilizados documentos digitalizados como organograma, embora estivesse desatualizado; apresentação gráfica em slides, utilizada na integração de novos funcionários na empresa, contendo minimamente o histórico, as bases organizacionais, como missão, visão e valores; além da descrição de cargos, nos casos que a empresa possuía, como as descrições relativas às funções de gerente operacional e de fiscal de caixa.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisadora acompanhou por 7 (sete) semanas a realização da reunião conhecida por “Reunião da diretoria”, na qual reúnem-se membros da diretoria da empresa, ligados ao setor de compras, a supervisora geral, além de gerentes operacionais de loja, encarregados de setores correlatos, como hortifruti e setor da tecnologia de informação. As reuniões foram observadas do dia 20 de setembro de 2018 até dia 06 de dezembro de 2018. Neste período

somam-se 10 semanas, entretanto, no mês de novembro, 3 reuniões não ocorreram regularmente no dia da semana que geralmente ocorrem, sendo reagendadas para outros dias sem nenhum aviso prévio, o que impossibilitou a presença da pesquisadora.

Quanto a análise dos dados colhidos através da análise documental, observação e entrevistas, a técnica escolhida foi a **análise de conteúdo**. Esta técnica apresenta procedimentos claros de desenvolvimento, que se seguidos garante uma interpretação dos dados em acordo com a realidade do fenômeno investigado (BARDIN, 2011).

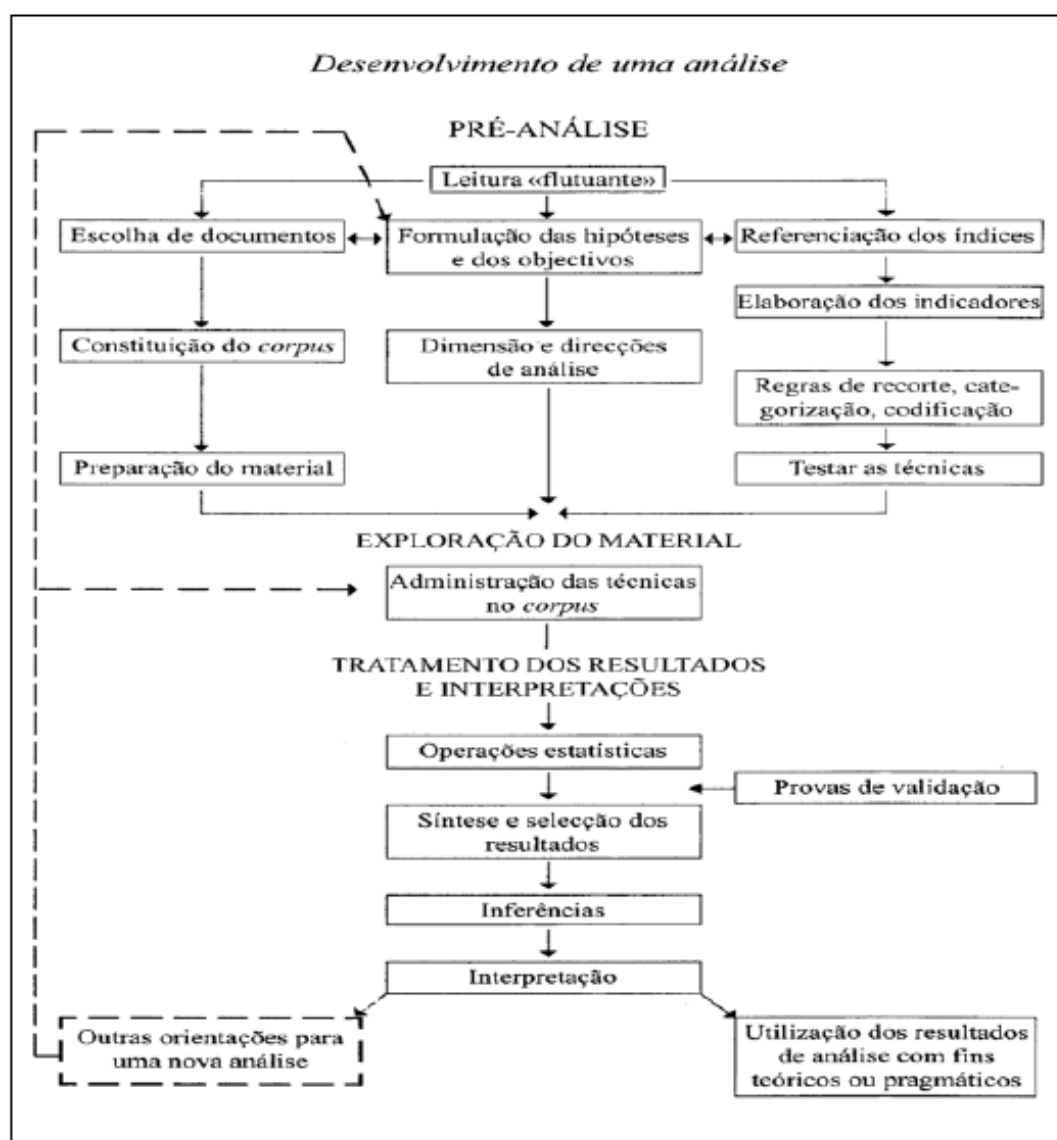


Figura 3 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo
 Fonte: Silva e Fossá (2015)

Conforme figura 3, Bardin (2011) apresenta três etapas pelas quais se desenvolve a análise de conteúdo, a saber: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Contudo, por estar representando as etapas relacionadas tanto para estudos quantitativos como qualitativos da análise de conteúdo, a seguir serão apresentados apenas os pontos contemplados no presente trabalho, por critério de relevância.

Na fase de **pré-análise**, o objetivo é sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro de referencial teórico, tornar as ideias iniciais operacionais e sistematizadas, de modo a elaborar um esquema de desenvolvimento.

No processo de escolha dos documentos, na pré-análise, foi preciso atentar para não excluir da análise nenhum documento relevante (regra da exaustividade), os documentos escolhidos deveriam ser homogêneos dentro dos critérios de escolha estabelecidos (regra da homogeneidade), e por último, os documentos escolhidos deveriam ser adequados em relação ao objetivo da análise (regra da pertinência) (BARDIN, 2011).

Ainda nesta primeira fase, foi realizada a leitura flutuante, leitura geral e mais superficial, em todo o material coletado, desde as transcrições das entrevistas, as anotações do diário de campo utilizado nas observações e os documentos institucionais coletados na empresa (SILVA; FOSSÁ, 2015), os quais foram selecionados por tipicidade e acessibilidade (VERGARA, 2007)

Após a repetição da leitura flutuante em todo o material, optou-se por manter 5 das 6 entrevistas realizadas, por abarcarem os mesmos itens e serem fiéis aos registros, visto que, na entrevista excluída, houve problema na gravação da entrevista, o que impossibilitou a sua transcrição.

A fase de **exploração do material** “consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regra de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou

temáticas”(SILVA; FOSSÁ, 2015, p.4). Para Bardin (2011), esta fase consiste em operações de codificação ou enumeração em função de regras que foram previamente elaboradas.

Após a pré-análise do *corpus*, fundamentando-se na base teórica norteadora e nos objetivos específicos do presente estudo, foram identificadas unidades de contexto, trechos do material coletado, e palavras-chave relacionadas, as quais foram agrupadas em categorias analíticas pré-estabelecidas. Entretanto, novas categorias foram criadas em tópicos específicos, como algumas táticas de GI, a fim de atender uma demanda que surgiu no estudo e na base teórica prévia não contemplava. As categorias foram agrupadas em eixos temáticos.

A fase de **tratamento dos resultados obtidos e interpretação** “consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação)” (SILVA; FOSSÁ, 2015). Bardin (2011) afirma que a partir dos resultados, sendo considerados significativos e válidos pelo rigor metodológico, as interpretações e possíveis inferências passam a ser consideradas confiáveis.

Deste modo, alicerçados na base teórica apresentada de Gerenciamento de Impressões, Reconhecimento e demais tópicos, foram definidas as categorias analíticas e os eixos temáticos a serem aperfeiçoados no presente estudo. Foram complementados, quando pertinente, pelos conteúdos emergentes na coleta de dados. As interpretações foram embasadas neste apanhado de conteúdo devidamente categorizado, a fim de atingir os objetivos específicos traçados e a pergunta de pesquisa.

Silva e Fossá (2015) sintetizam o método de análise de conteúdo com as seguintes etapas:

- 1) Leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos);
- 2) Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;

- 4) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- 5) Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
- 6) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- 7) agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- 8) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

Foram adotadas neste estudo as estratégias de triangulação, da observação de por longo prazo e de deixar claro os vieses da pesquisadora. Os vieses mais significativos da pesquisadora são os provenientes de seu lugar de fala, sendo mulher, cuja formação em 2006 foi a psicologia, atuando até o momento como psicóloga organizacional e consultora na área de gestão de pessoas, sendo credenciada ao SEBRAE-PE. Desde o início de sua atuação profissional, em meados de 2008, a pesquisadora tem atuado junto à empresas familiares. Inicialmente nos negócios de sua própria família, que atua no ramo gráfico, e posteriormente com os primeiros estágios e empresas que prestou serviço.

A observação de longo prazo na organização se deu antes mesmo do início da pesquisa, visto que, a pesquisadora tem estabelecido um vínculo profissional na empresa desde 2016, atuando como consultora, prestadora de serviço para implantação de departamento ligado à gestão de pessoas, tendo por tanto, um conhecimento mais amplo e aprofundado da cultura da organização pesquisada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Assume-se, para efeito de descrição do processo, que os procedimentos de análise de dados tiveram início formalmente com a transcrição dos áudios contendo as entrevistas com a diretora, a supervisora geral, a gerente geral de loja, além das duas fiscais de caixa de uma das lojas de supermercado ÔdeCasa.

Com base nas transcrições, foi possível extrair a definição do conceito de reconhecimento nas entrevistas, bem como identificar as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões utilizadas pelas entrevistadas, categorizando o material com base na taxonomia de estratégias de GI de Jones e Pittman (1982).

As informações obtidas nos documentos formais do ÔdeCasa permitiram a caracterização da organização estudada, bem como o estabelecimento do contexto no qual os processos de gerenciamento de impressões e as relações interpessoais ocorriam. A análise dos elementos do ambiente físico da organização, denominados artefatos culturais, especialmente a disposição dos móveis e cadeiras na sala de reunião, levam em consideração a percepção dos sujeitos sobre os elementos, bem como as percepções da pesquisadora.

A análise dos dados do diário de campo possibilitou a descrição e a análise das atividades do principal grupo de gestores da organização, que inclui diretores e gerentes da área comercial da empresa ÔdeCasa, bem como de áreas correlatas. A observação direta, registrada no diário de campo tornou possível à pesquisadora experimentar o ambiente e as interações in loco e com isso capturar os registros, uma gama de atos e sutilezas dos comportamentos das pessoas em situações reais e cotidianas. Isto tornou possível a identificação de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões nas situações descritas.

No intuito de manter o sentido das situações, contextualizando-as e possibilitando a compreensão melhor por parte do leitor das cenas, foi utilizado o recurso textual das rubricas

ou indicações cênicas do estilo dramatúrgico, a fim de apresentar a identificação de estratégias e táticas a medida que se apresentaram nas observações. Conforme esclarece Vasconcellos (1987, p. 171), por rubrica entende-se como “ qualquer palavra escrita de um texto teatral que não faça parte do diálogo”. O autor afirma que as rubricas podem ser utilizadas para fazer indicações, marcações ou comentários a cerca do que está sendo marcado ou considerado merecedor de destaque na cena. Neste estudo, as rubricas foram utilizadas como um recurso de linguagem cênica para indicar no corpo das descrições das cenas, as estratégias e táticas de GI observadas (MENDONÇA, 2004).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Por meio do material utilizado para a realização da integração dos novos funcionários da empresa e conversas informais com diretores, foram obtidas informações a cerca do histórico da organização. À fim de manter o sigilo e anonimato da empresa e dos participantes, codinomes foram utilizados ao longo do trabalho como, por exemplo, o nome fantasia da empresa, que aqui será apresentado como ÔdeCASA. Para os nomes dos profissionais participantes, foram escolhidos nomes e apelidos de homens e mulheres que fizeram parte do grupo de cangaceiros de Lampião, figura icônica do movimento de cangaço e que se associa às origens dos fundadores da empresa, região semiárida do interior do estado de Pernambuco, não havendo qualquer outra relação propositalmente associada entre os personagens e os participantes da pesquisa.

O início das atividades da empresa ÔdeCASA deu-se em 1993, quando o senhor Virgulino, sua esposa Maria Bonita e seu cunhado Sebastião começaram as atividades em Recife-PE com um minimercado de bairro, contando com três funcionários. Como acontece frequentemente em empresas familiares, cada membro da família ocupava um posto na empresa. Na época, Maria Bonita trabalhava na empresa como operadora de caixa, enquanto

seu irmão Sebastião realizava as compras de mercadoria. Virgulino, neste período, também trabalhava em um atacado, sendo outra fonte de renda para a família.

Com o passar do tempo, os negócios foram crescendo. E assim, em 1996 foi aberto o primeiro Supermercado, maior e melhor equipado que o pequeno mercadinho, o qual foi vendido para capitalizar o negócio. Maria Bonita tornava-se cada vez mais responsável pela parte financeira da empresa, assumindo fechamentos de caixa, contas a pagar e receber.

Em 2002, a família ampliou seus negócios, desta vez, abrindo uma loja de Cosméticos. Nesta época, a filha mais velha do Virgulino e de Maria Bonita, a Expedita, já auxiliava na parte financeira do supermercado, junto aos pais. Com a abertura da loja de cosméticos, a jovem assumiu a responsabilidade pelas compras daquela unidade, acompanhando diretamente as operações desta loja junto ao gerente contratado.

O segundo Supermercado foi aberto em 2003. Alguns anos se passaram até haver uma nova inauguração. Quinze anos após a abertura do primeiro, em 2011 foi inaugurado mais um Supermercado ÔdeCASA. Em 2014, foram inaugurados mais dois novos Supermercados e nos anos de 2015 e 2016 o grupo de Supermercados ÔdeCASA abriu uma nova unidade a cada ano, totalizando, portanto, 7 supermercados e 1 loja de cosméticos, conforme apresentado na representação cronológica a seguir:

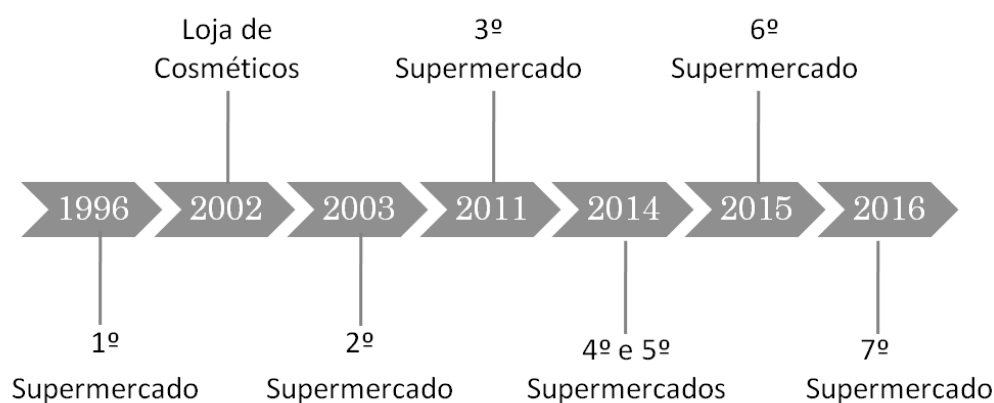


Figura 4 - Cronologia de abertura das lojas do grupo ÔdeCasa

Fonte: Elaborada pela autora

Para o ano de 2019, uma nova unidade do Supermercado ÔdeCASA está prevista para ser inaugurada, o que tem mobilizado esforço e atenção da diretoria da empresa, apresentando eventualmente para o grupo de gestores informações sobre este novo empreendimento do grupo.

Paralelamente ao crescimento e desenvolvimento do grupo ÔdeCASA, a diretoria antes formada pelos sócios fundadores foi tomando outras configurações. A Maria Bonita assumiu atribuições em empresa que ela faz parte da sociedade com seu irmão Sebastião, estando afastada das atividades que anteriormente era responsável no ÔdeCASA. As três filhas do Virgulino e Maria Bonita passaram a atuar cada vez mais efetivamente na empresa, principalmente o que tange a área financeira da empresa. E posteriormente, os genros do Virgulino e da Maria Bonita foram assumindo atividades relacionadas à parte comercial do ÔdeCASA, atuando no setor de compras, o qual anteriormente era de domínio majoritariamente do diretor presidente, o Virgulino.

Ainda sobre o setor de compras, atualmente, além do Virgulino e seus genros: Venâncio, Vereda e Vicente, a filha Expedita responde pelas compras do setor de perfumaria, a supervisora geral, Rosalina, realiza compras relacionadas à padaria e pastelaria, descartáveis e sacolas plásticas, e o gerente de HortiFruti, Cajueiro, responsabiliza-se pelo trato com os fornecedores de frutas e verduras.

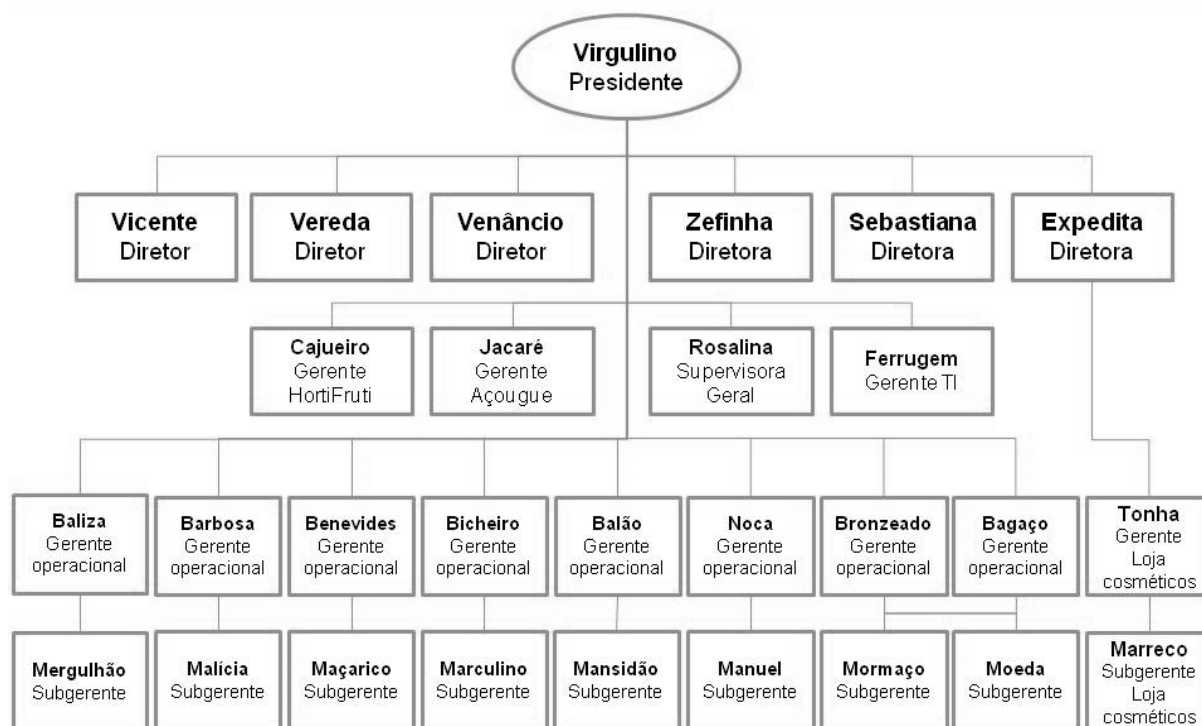


Figura 5 - Organograma geral – diretoria e gerência da empresa ÔdeCasa
Fonte: Elaborado pela autora, baseado em material institucional

Conforme apresentado no organograma acima, a diretoria é composta pelo diretor presidente Virgulino, as filhas e respectivos genros, a saber: a filha Expedita e seu marido Venâncio, a filha Sebastiana e o seu marido Vereda, além da filha Zefinha e seu marido Vicente, todos eles compondo a diretoria da empresa.

A supervisão geral do grupo ÔdeCASA é de responsabilidade de Rosalina, prestadora de serviço para a empresa. Na área de compras ainda tem o funcionário Cajueiro, gerente de HortiFruti, e Jacaré, responsável pelos pedidos nas áreas correlatas ao Açougue. Como gerente de apoio, no setor de TI, a empresa tem o gerente Ferrugem.

Na área comercial, a empresa possui sete gerentes, sendo uma mulher dentre eles, Noca. E os demais: Baliza, Barbosa, Benevides, Bicheiro, Balão, Bronzeado e Bagaço. Cada um dos gerentes é responsável por um Supermercado, estando a loja de cosméticos considerada à parte desta estrutura, visto que, está pela subordinação direta apenas da diretora Expedita e do diretor presidente Virgulino. Dando suporte aos gerentes, cada loja possui um

subgerente, não apresentando nenhuma mulher neste cargo de liderança no momento. Para representar cada um dos subgerentes, foram designados alguns nomes: Mergulhão, Malícia, Maçarico, Marculino, Mansidão, Manuel, Mormaço, Moeda e Marreco.

Na estrutura organizacional de cada Supermercado ÔdeCASA, existem alguns setores importantes, tais como os de produção, como a padaria e o açougue, assim como os setores de atendimento ao cliente, os relacionados aos balcões e *check out*, também conhecidos como frente de loja ou caixas. Para a realização da presente pesquisa, foi destacado justamente o setor de frente de loja, como apresentada na imagem a seguir:

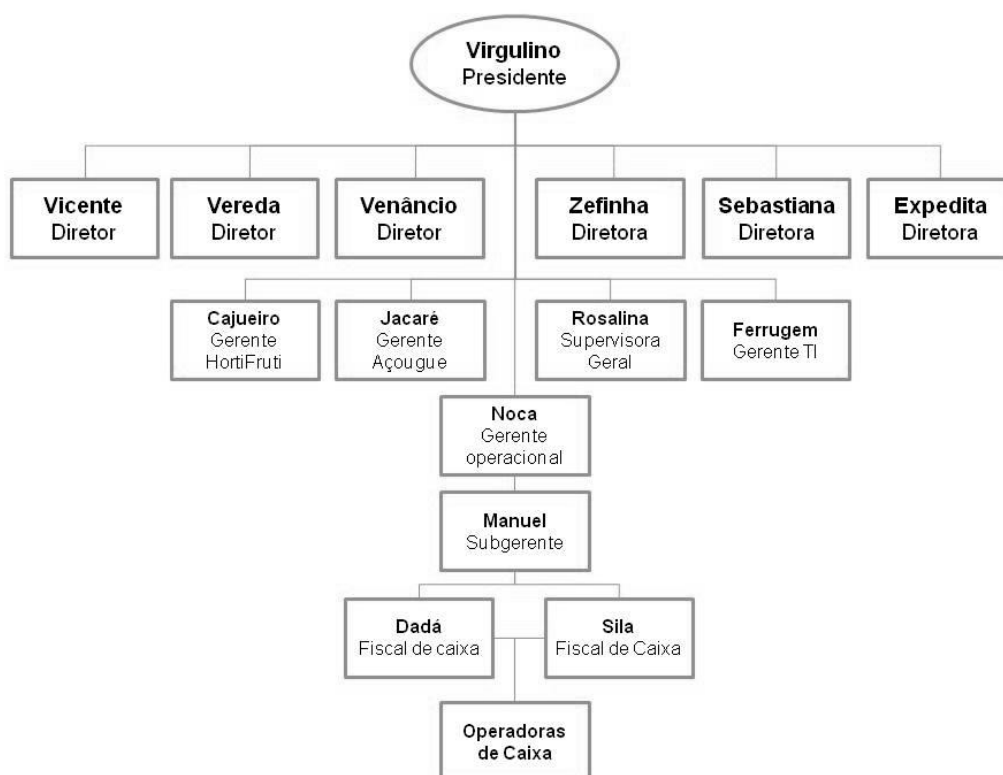


Figura 6 - Organograma segmentado – Diretoria, gerência e envolvidos no setor
Fonte: Elaborado pela autora, baseado em material institucional

Conforme figura apresentada, foram contempladas na pesquisa as fiscais de caixa, as quais são as responsáveis pelas operadoras de caixa, de uma das unidades do Supermercado ÔdeCASA, a saber: Dadá e Sila. Esta loja do grupo é gerida pela gerente Noca e pelo subgerente Manuel.

4.1.1 Missão, Visão e Valores

O grupo ÔdeCASA tem por MISSÃO, ou seja, a razão de sua existência: “Atender as **necessidades e expectativas** de nossos clientes com a maior variedade, **qualidade de produtos e serviços**, garantindo plena **satisfação** no atendimento.”

A motivação e expectativa da empresa como VISÃO é: “Ser **referência** em rede Supermercadista de médio porte no Grande Recife, Olinda e Paulista pela variedade e qualidade de produtos e serviços.”

Quanto aos valores, as bases fundamentais que sustentam a organização, no aspecto de norteadores de planos e ações são:

- ÉTICA: Sermos éticos, justos e honestos com nossos **clientes, colaboradores e fornecedores**.
- TRABALHO EM EQUIPE: Promover o **sentimento de equipe** e crescimento profissional.
- RESPONSABILIDADE SOCIAL: Gerar **empregos e desenvolvimento** nas comunidades onde atuamos.
- ORGANIZAÇÃO: Buscar a manutenção de um local de trabalho **organizado** e com **higiene**.

Apesar destas informações não estarem a mostra nas dependências da empresa, o histórico da empresa, a missão, visão e valores são expostos na apresentação de integração

realizado quinzenalmente com os funcionários recém-contratados na empresa, denotando um gerenciamento de impressões para os profissionais que estão chegando à organização.

4.2 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS REUNIÕES DE DIRETORIA

Ao adentrar na sala de reuniões, cenário em que ocorrem as reuniões de diretoria, na perspectiva da porta, sentido o lado direito da sala, observa-se a existência de um birô centralizado, com uma cadeira executiva, alta, acolchoada e com apoio para os braços, também uma televisão localizada na parede, sendo utilizada para apresentação de dados e informações ao longo das reuniões. Tanto o lado direito como esquerdo do birô possuem um espaço maior de mobilidade, em relação às demais cadeiras da sala, permitindo uma maior movimentação do ocupante do birô, como também, a possibilidade de adicionar mais assentos neste local, quando o número de presentes na reunião excede a quantidade de cadeiras escolares efetivas da sala.

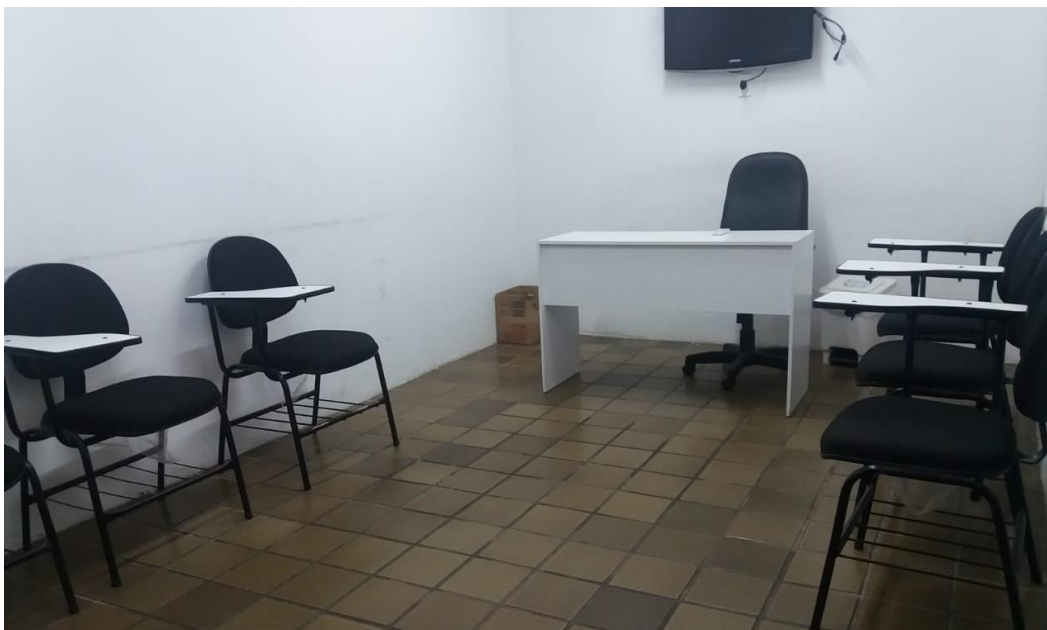


Figura 7 – Perspectiva 1 da sala de reuniões

Em outra perspectiva, constata-se na sala de reuniões a existência de 10 (dez) cadeiras de modelo escolar, com braço de apoio fixo para escrita. As mesmas são dispostas

acompanhando as arestas da sala, formando uma composição de cadeiras em formato de “U”, em que todos os presentes sentam lado a lado e conseguem visualizar uns aos outros. Estas cadeiras ficam alocadas permanentemente nesta sala, que além de sediar as reuniões, é espaço para processos seletivos e treinamentos internos do grupo ÔdeCasa.

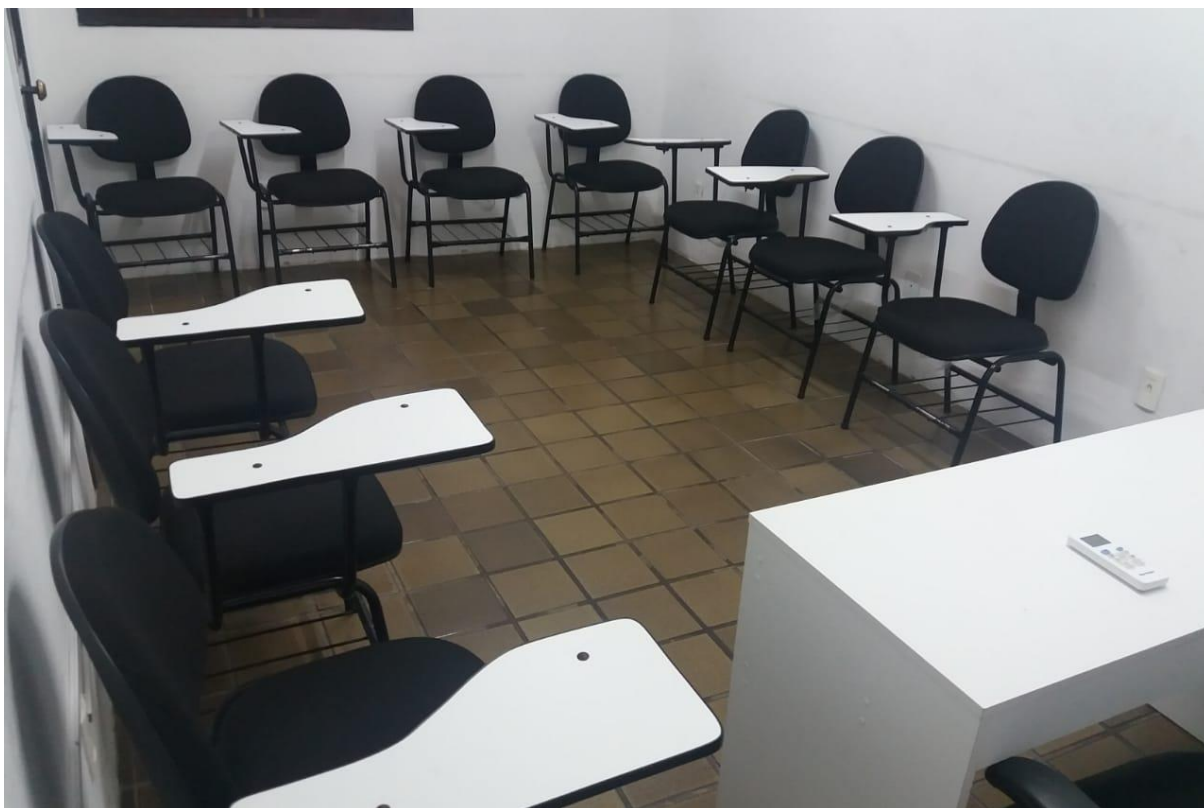


Figura 8 – Perspectiva 2 da sala de reunião

A sala descrita não possui qualquer item decorativo, tendo mobiliário simples e iluminação comum. Apesar da janela existente em uma das paredes, esta fica constantemente fechada, por não proporcionar vista para alguma paisagem, mas sim, dar acesso a outra sala. A sala de reuniões possui uma acústica regular, que não permite inteira privacidade, por deixar passar para outros cômodos ruídos e sons mais altos.

A ocupação da sala nos momentos de reunião segue um certo fluxo. No que diz respeito às cadeiras, determinadas pessoas tem preferência em sentar praticamente no mesmo

lugar todas as reuniões, outros tem preferência por espaço que estejam em proximidade à porta ou ao birô. Tende-se a perceber sinais que estas escolhas tem relação quanto à necessidade de estar próximo da figura de autoridade e poder da empresa ou de esquivar, afastamento do centro das atenções.

Nas descrições das reuniões observadas pela pesquisadora, foi designado o uso do recurso textual das rubricas, que assim como as indicações cênicas do estilo dramatúrgico, tem o papel de fazer marcações, indicações e destaques nas situações descritas, Deste modo, a partir das descrições cênicas, os comportamentos dos atores que indicaram estratégia e/ou tática de GI, identificados com base no referencial teórico, principalmente dos quadros 1 e 2, foram destacados com letras maiúsculas entre parênteses ao longo do texto.

4.2.1 Reunião de diretoria – Registro 1 20/09/18

(Início 9h10; Término 11h40) Pessoas presentes na reunião (apresentados na imagem pela ordem que estavam sentados, a começar de quem estava ocupando a cadeira localizada no único birô da sala e seguindo no sentido anti-horário): o diretor presidente Virgulino, os diretores Venâncio, Vereda e Vicente, a supervisora Rosalina, os gerentes Balão, Bicheiro, Bronzeado, Barbosa, Bagaço, Baliza e Noca, o gerente de hortifruti Cajueiro, a prestadora de serviço Quitéria e a pesquisadora.

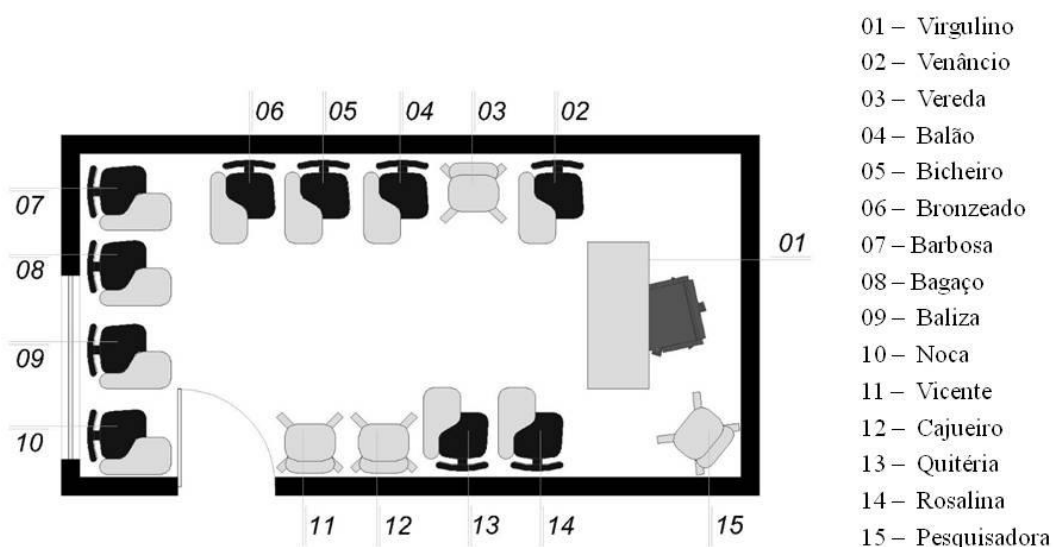


Figura 9 - Disposição das pessoas na reunião 1

No dia 20 de setembro de 2018, a pesquisadora chegou ao local de reunião com aproximadamente vinte minutos de antecedência da primeira reunião que faria a observação. Um café da manhã estava sendo servido na copa para os gerentes de loja que participariam em seguida da reunião. Foi observado, com certo distanciamento, um clima de descontração, com brincadeiras, risos e conversas sem moderação da altura ou conteúdo do que estava sendo falado (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL).

Após terminarem a breve refeição, aos poucos os gerentes foram se encaminhando para a sala onde seria realizada a reunião. As primeiras cadeiras a serem ocupadas foram as que ficavam no canto esquerdo da sala, por trás da porta. Os retardatários foram ocupando as cadeiras na parede oposta à porta, até que todos estavam devidamente acomodados (AMBIENTE FÍSICO, SIMBOLIZAÇÃO, ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO, COMPORTAMENTO NÃO VERBAL).

Em seguida, chegou à sala de treinamentos a supervisora das lojas, Rosalina, sentando na parede rente à porta, e Quitéria, a estagiária do departamento de RH, que sentou ao lado dela. Os diretores foram chegando e se acomodando nas cadeiras próximas ao único birô da sala, cuja cadeira foi ocupada pelo diretor presidente da empresa ÔdeCASA (SIMBOLIZAÇÃO, MANIPULAÇÃO DE AMBIENTES FÍSICOS, COMPORTAMENTO NÃO VERBAL).

Esta reunião teve como objetivo a comunicação de informes gerais da empresa, alinhamento operacional e comercial, além do planejamento para a ação de aniversário do Grupo ÔdeCASA.

O diretor Virgulino começou a reunião (RITUALIZAÇÃO) e todos os demais participantes presentes ficaram em silêncio (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO, CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

A Supervisora Rosalina pediu para falar antes do pessoal do comercial iniciar a fala. Perguntou aos gerentes sobre o *check list* que passou e quando um dos gerentes, Bicheiro, falou (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL), ela interrompeu a fala dele, dando continuidade ao que estava dizendo (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES, INTERRUPÇÃO).

Enquanto Rosalina falava, o Virgulino a interrompeu cerca de três vezes (INTERRUPÇÃO), seja para complementar a fala dela, seja para a corrigir, dizendo “não, não...” antes da fala (DISCORDÂNCIA). Ele geralmente aumentava a voz (COMPORTAMENTO NÃO VERBAL) e falava em cima da fala dela.

Enquanto isso, os gerentes permaneceram em silêncio (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO, COMPORTAMENTO NÃO VERBAL) e quando falaram foi no sentido de apoiar o diretor: “Foi muito bom, Sr. Virgulino”; “Perfeito, Sr. Virgulino” (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

Diretor presidente assumiu o andamento da reunião e em dado momento, a gerente Doca complementou a fala dele, concordando com o assunto (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA), enquanto os demais permaneceram calados (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO).

Quando o Virgulino falou sobre determinado prestador de serviço, a gerente Doca disse que “ele não foi” (CULPAR E ATACAR OS OUTROS, EXPLICAÇÕES), enquanto os demais gerentes não se pronunciaram a respeito. Ao longo da fala da gerente Doca, a supervisora Rosalina continuamente falava “é, é...”, como meio de concordar com ela. O mesmo aconteceu ao longo de uma contribuição do diretor Venâncio ao assunto tratado, que ela falava “é isso mesmo, Venâncio” (CONCORDÂNCIA).

Com o passar da palavra para o diretor Venâncio, notou-se que a gerente Noca passou a falar mais ao longo da reunião (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO), interagindo mais com os

colegas gerentes (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL), apesar de parecer ter mais liberdade de brincar com o diretor presidente do que com o diretor Venâncio.

Enquanto o diretor Venâncio estava falando sobre os assuntos comerciais, a gerente Noca puxou uma conversa paralela com o diretor Vicente (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL).

Em dado momento, a supervisora Rosalina também buscou interagir com a pesquisadora, falando algo sobre o que tinha feito a respeito da compra de sacolas (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; AUTODESCRIÇÃO). Em seguida, ficou falando com Quitéria, a estagiária do departamento de RH, que estava presente na sala para registrar a ata.

Na sequência da exposição verbal feita pelo diretor Venâncio, a gerente Noca se posicionou sobre determinado assunto, mas foi ignorada, tendo o diretor continuado a falar (MANIPULAÇÃO DO AMBIENTE) sobre as promoções que teriam na loja no período de aniversário da empresa.

- Os diretores são responsáveis pela pasta de compras da empresa, sendo divididos por segmento. Em certo momento, o diretor presidente Virgulino brincou com o diretor Venâncio afirmando que ele conseguia negociações com preços melhores (AUTODESCRIÇÃO, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES, PERSUASÃO), tendo o diretor Vereda entrado na brincadeira, dizendo que promoção igual a que ele conseguiu, ninguém tinha conseguido (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; ENFATIZAR SIMILARIDADE; PERSUASÃO). A supervisora falou “sou do lado dos pobres e oprimidos”, ao concordar estar do lado do diretor Venâncio (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; ENFATIZAR SIMILARIDADE).

Deu-se continuidade à reunião, entretanto, a supervisora saiu da sala para atender o celular ao entrar, foi falar algo em particular, no ouvido do diretor presidente. Enquanto isso,

os demais permaneceram em silêncio (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO; COMPORTAMENTO NÃO VERBAL; SIMBOLIZAÇÃO). Então, voltaram a tratar sobre os preparativos para o aniversário da empresa, que tem uma campanha de marketing mais forte. Daí a supervisora se ofereceu para ir no centro comercial do Recife para ajudar a comprar os itens decorativos (INICIATIVA; COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; PERSUASÃO; TROCA DE FAVORES E BENEFÍCIOS), mas o diretor Venâncio demonstrou certo incômodo, agradeceu e ponderou que cada gerente resolvesse a decoração de sua loja (RETRATAÇÃO; ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS).

Quando os diretores comentaram sobre possíveis bonificações pelo esperado êxito da campanha, a supervisora parabenizou a iniciativa, concordou e buscou incentivar os gerentes, dizendo que a busca por maiores vendas seria como uma competição saudável (APLAUSO; LISONJA; COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; PERSUASÃO). O Virgulino a corrigiu, falando para ela não usar a palavra competição, pois “não vamos competir, vamos nos unir” (sic) (INTERRUPÇÃO; REPREENSÃO).

O diretor Venâncio continuou falando sobre as divulgações das promoções por meio de redes sociais, televisão e também pelo uso do aplicativo Whatsapp. A supervisora concordou e afirmou que já estava divulgando muito nos grupos de contato que faz parte (INICIATIVA; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA), dizendo que “Eu quero que de hoje a 15 (dias) a gente esteja aqui pra comemorar”(sic) (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL).

O Virgulino saiu da sala para atender ligação e quando voltou, não entendeu sobre o que estavam falando, mas mesmo assim recriminou o que a supervisora estava falando (INTERRUPÇÃO; REPREENSÃO). Ela, por sua vez, justificou “Sr. Virgulino, deixa eu terminar” e ela continuou falando, buscando se justificar (JUSTIFICATIVA).

A gerente Noca apresentou comportamento cauteloso ao fazer pedido de orçamento para decoração, falando de baixo custo e dentro da realidade esperada pela direção (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; EXPLICAÇÃO).

Rosalina pede a palavra, quando o diretor Venâncio dá como encerrada a reunião, e faz um apanhado geral da reunião. Ela termina sua fala dizendo que aprendeu muito com Sr. Virgulino, parabeniza gestores pelo envolvimento e dá o crédito do bom resultado ao diretor (APLAUSO; ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS; AUTODESCRIÇÃO; LISONJA).

Em seguida, Sr. Virgulino diz que valoriza a humildade das pessoas. E a supervisora complementa sua fala dizendo que é como se "cada um é como se fosse um filho. O desafio é buscar entender cada um do seu jeito"(sic) (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; COMPLEMENTAR A FALA)

4.2.2 Reunião de Diretoria – Registro 2 04/10/18

(Início 9h25; Término 11h16) Pessoas presentes na reunião: Venâncio, Vicente, Cajueiro, Balão, Bicheiro, Barbosa, Benevides, Baliza, Quitéria, Rosalina, Ferrugem e a pesquisadora.

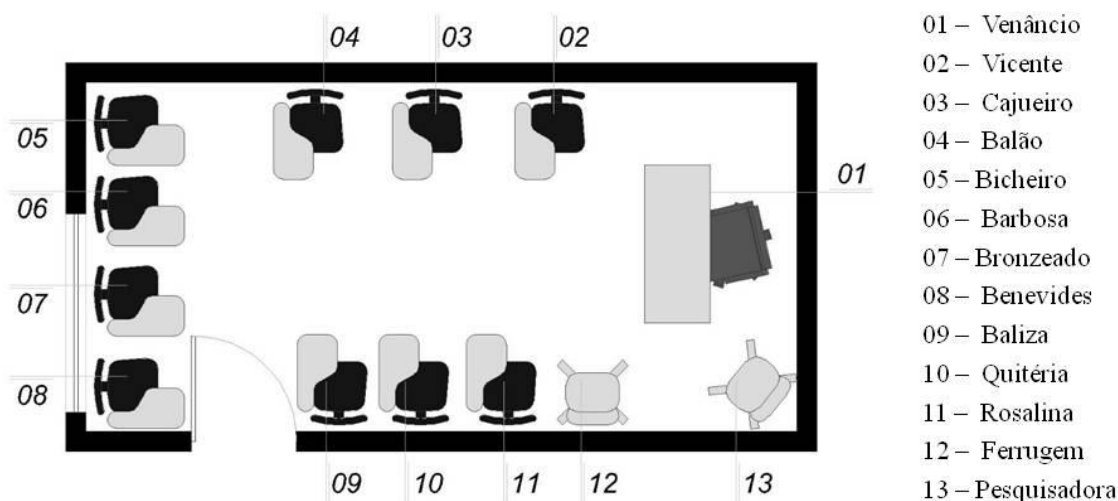


Figura 10 - Disposição das pessoas na reunião 2

Assim como na reunião anterior, a pesquisadora percebeu o mesmo movimento dos gerentes operacionais na copa do escritório central, para lancharem antes do início da reunião. Percebeu-se que, na copa só estavam os gerentes operacionais. Os demais, de setores de staff, como Cajueiro e Ferrugem, gerentes de HortiFruti e de TI, respectivamente, não participavam deste momento, bem como a supervisora e diretores que ficavam em suas salas até o início da reunião.

Próximo ao horário de início da reunião, ainda estavam todos pela copa e corredores, conversando e brincando entre si (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL). Quando avistaram movimentação da diretoria em iniciar a reunião, foram para a sala (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO). A ocupação das cadeiras deu-se de forma parecida com a semana anterior, ou seja, os primeiros a entrar na sala sentaram junto à parede oposta ao birô da sala, sentando posteriormente os acentos opostos à parede da porta (AMBIENTE FÍSICO; COMPORTAMENTO NÃO VERBAL).

Às 9h28, a supervisora Rosalina chegou na sala, enquanto os gerentes estavam conversando, e inseriu novo assunto, desconsiderando os temas vigentes (ASSOCIAÇÃO SOCIAL; INTERRUPÇÃO).

Os gerentes parabenizaram a área de TI e o gestor Ferrugem pelo suporte às lojas (LISONJA). A supervisora ficou reforçando que isso era muito bom e pediu uma salva de palmas para o gestor que estava presente (APLAUSOS).

Às 9h34 de fato foi iniciada a reunião com os diretores. A supervisora deu a sugestão de aumentar a quantidade de dias do aniversário da loja, argumentando que era sugestão baseada na interação com os gerentes (ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS; JUSTIFICATIVA; PERSUASÃO), apesar do diretor Venâncio dizer que discorda, porque não consegue segurar os preços muitos baixos pelo mês todo e sim serem alguns dias de grande impacto (EXPLICAÇÕES; PERSUASÃO).

Os gerentes Baliza, Bagaço e Benevides argumentaram sobre a baixa qualidade das sacolas de verduras e dos *check outs*. A supervisora diz ser cliente dos supermercados ÔdeCASA e também dos produtos que estavam falando e comentou que concordava com o que estava sendo dito (AUTODESCRIÇÃO; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA)

Foi notório que a supervisora estava mais tranquila ao longo desta reunião, é possível inferir que tenha relação com o fato de ter tido mais oportunidades de falar e concluir seu raciocínio.

Ainda sobre a exposição da diretoria a respeito da campanha de aniversário dos supermercados ÔdeCasa, a supervisora Rosalina fez inúmeros complementos da fala das outras pessoas, como para o diretor Venâncio “gostei dessa sua fala. Dá sentimento de pertencimento... Se eu não ganhei a camisa, e você e você... não pertencemos”(sic), entre risos (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; LISONJA; JUSTIFICATIVA)

Finalizado o tópico do aniversário da empresa, Venâncio estava a falar sobre as compras de produtos natalinos. Falavam sobre queijo do tipo reino, cuja marca é “Presidente” e a supervisora disse: “falando em presidente, depois eu queria dar uma palavrinha com vocês”(sic). O diretor Vereda falou “Rosalina, não pode falar de político, cada um vota em quem quiser”(sic)(ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO; RETRATAÇÃO), mas ela continuou, dizendo: “Tudo bem, mas quem não tiver ainda candidato para deputado estadual, tem o candidato do presidente, de Seu Virgulino” (INSINUAÇÃO – ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; TROCA DE FAVORES E BENEFÍCIOS).

Em momento posterior, a supervisora saiu da reunião para ir a uma das lojas. Quando retornou à sala de reuniões, o diretor Venâncio estava falando e ela sem pegar todo o conteúdo do que estava sendo exposto dizia “muito bem colocado, Venâncio!”(CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

“Exatamente isso, Barbosa!”(sic) - realçou Rosalina sobre a importância de otimizar o uso de luvas plásticas. Ela prestou reconhecimento por Malícia estar usando da forma correta, mas também expôs o gerente Bronzeado, ao dizer que na loja dele estavam usando luva de látex, o que não é o mais adequado nem econômico (ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS; CULPAR E ATACAR OS OUTROS; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; LISONJA)

Diretor Venâncio deu orientações sobre compras e a supervisora Rosalina expôs que achava que os gerentes faziam errado e ela que ficava como incompetente (CULPAR E ATACAR OUTROS; JUSTIFICATIVA).

4.2.3 Reunião de Diretoria – Registro 3 11/10/18

(Início 9h; Término 10h10) Pessoas presentes na reunião: Virgulino, Ferrugem, Quitéria, Cajueiro, Benevides, Balão, Bronzeado, Bicheiro, Mormaço, Baliza, Noca, Vicente, Vereda, Venâncio, Rosalina e a pesquisadora.

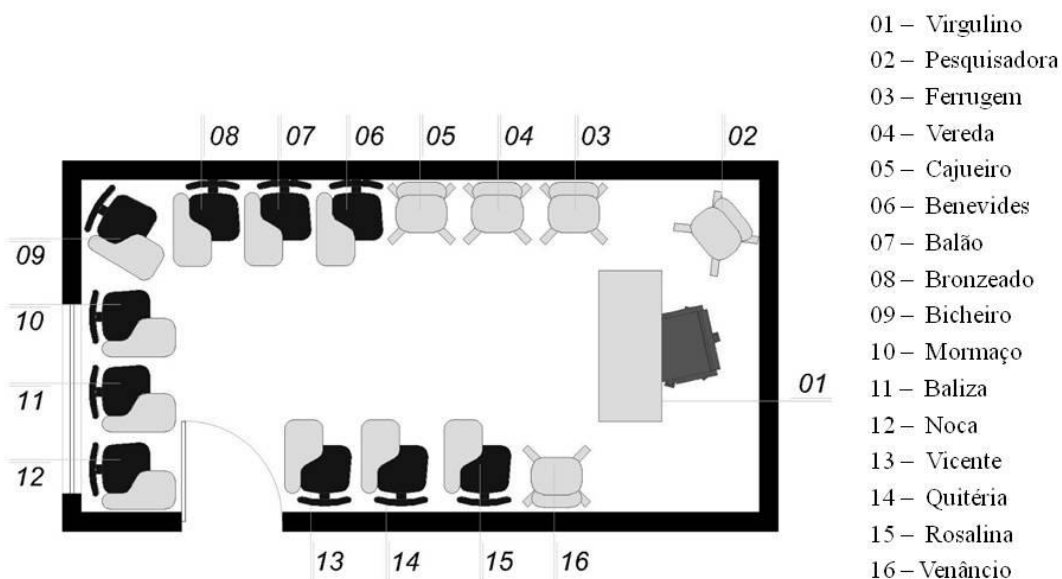


Figura 11 - Disposição das pessoas na reunião 3

A consultora do setor de gestão de pessoas fez uma breve apresentação da campanha do Dia das Crianças da empresa. Enquanto recebiam os informes, os gerentes ficaram em silêncio, além de fazer anotações em suas agendas (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA). O diretor presidente Virgulino, agradeceu pela participação e a consultora também o fez, pelo tempo concedido da reunião (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; LISONJA).

Após a apresentação, a supervisora Rosalina perguntou se ainda iriam usar o projetor, que se não fosse, levaria para o Departamento Pessoal, por ser muito sensível o instrumento (INICIATIVA; MANIPULAÇÃO DO AMBIENTE FÍSICO).

O diretor Virgulino declarou que normas eram passadas para serem cumpridas e que se não fossem cumpridas trariam transtorno (INTIMIDAÇÃO). Explica ainda que não gosta de sala para gerente e que não quer eles no centro de processamento de dados – CPD (MANUPULAÇÃO DE AMBIENTE FÍSICO).

Outro aspecto reforçado por Virgulino é que todo serviço deve ser autorizado por ele, dizendo: “Pode dizer que é isso ou aquilo, pechincheiro, sou mesmo. Se posso pagar 10 só,

não quero pagar 11. Quem fez que conserte, que não volte a repetir, porque eu não vou gostar. Tenho pena do dinheiro sim, porque é luta”(sic). Enquanto falava isto, o tom de voz dele foi alterando, demonstrando maior nível de estresse. O diretor afirmou que paga as pessoas para trabalharem, não para estressá-lo. Para mostrar sua insatisfação com a desorganização percebida, menciona que a empresa “Tá sem norma, parece Casa de Mãe Joana, todo mundo faz, todo mundo manda”(sic) (INTIMIDAÇÃO - ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS; AUTODESCRIÇÃO; CULPAR E ATACAR OUTROS; EXPLICAÇÕES).

Rosalina fala “eu até gostaria de endossar seu fala, Seu Virgulino. O que precisamos é disciplina”(sic) (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA), sendo interrompida pelo diretor presidente que diz “É, Rosalina, o que acontece é que não estamos trabalhando com crianças” (INTERRUPÇÃO; ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS).

Às 9h27 chega atrasado para a reunião o diretor Venâncio e não tinha mais disponível cadeira do estilo estudante, com suporte de braço. Daí a supervisora Rosalina ofereceu e cedeu sua cadeira para ele (EXEMPLIFICAÇÃO - ADEQUAR-SE A SITUAÇÃO; COMPORTAMENTO NÃO VERBAL; AMBIENTE FÍSICO).

Às 9h29 chega outro diretor, Vereda, e senta em cadeira sem apoio de braço, estando com notebook. Logo em seguida, Quitéria cede o lugar para o diretor Vereda (ADEQUAR-SE A SITUAÇÃO; COMPORTAMENTO NÃO VERBAL; AMBIENTE FÍSICO). Ficaram a supervisora e a estagiária sentadas em cadeiras sem braço, fazendo as anotações na agenda, apoiando no colo.

Virgulino fez referência à loja da gerente Noca sobre cuidados no armazenamento para evitar acidentes, incêndios, enquanto ela permaneceu calada, apenas acenando positivamente com a cabeça (COMPORTAMENTO NÃO VERBAL; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

Sobre os ar condicionados, a gerente Noca defende que mandou consertar e outro gerente, o Bronzeado, afirma que mandou por email a solicitação (EXPLICAÇÃO), porém Virgulino explica que ainda assim devem avisá-lo que a solicitação foi enviada por email (CULPAR E ATACAR OS OUTROS). Noca disse então que entregou em mãos, mas o diretor Virgulino continuou falando, sem demonstrar atenção ou confirmação que a tenha escutado (INTERRUPÇÃO).

Enquanto Virgulino falava sobre a manutenção e uso dos carrinhos nas lojas, a supervisora acenava positivamente com a cabeça, concordando com o que estava sendo dito (COMPORTAMENTO NÃO-VERBAL, CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

Sobre a divulgação da empresa, Rosalina fala que seria bom divulgar um Outbus, em linhas do bairro. O diretor Vereda fala que isso seria decisão da agência de publicidade com a diretoria (EXPLICAÇÕES).

Falando sobre o alinhamento dos brindes do dia das crianças, o gerente Baliza foi contar uma situação pessoal e comentou que esposa o chama de “Mô”, o que um dos diretores repetiu, achando engraçado, em seguida a Rosalina fala alto para todos da reunião que o diretor Vereda comentou “E ela chama ele de Mô, é?” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Baliza respondeu que o mundo precisava de mais amor (ADEQUAR-SE A SITUAÇÃO).

Rosalina reforça a necessidade de se trabalhar em equipe, fiscalizando se o preço que está entrando no sistema foi o negociado, dizendo que “Essa explicação que estou dando é importantíssima”(sic) (AUTODESCRIÇÃO; EXPLICAÇÃO). Os gerentes como um todo ficaram comentando ao mesmo tempo sobre esses desalinhamentos (INTERRUPÇÃO), entretanto, a gerente Noca começa a falar mais alto que os demais, como se buscasse resumir e representar a opinião dos demais (ASSOCIAÇÃO SOCIAL). Rosalina pediu para terminar sua fala e todos se calaram (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

Finalizando a reunião, a supervisora perguntou ao diretor Venâncio: “Pronto?” e ele sinalizar que a reunião terminou, Rosalina tirou brincadeira com o gerente Baliza “Já vai, mô?”, todos riram (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL).

4.2.4 Reunião de Diretoria – Registro 4 18/10/18

(Início 9h11; Término 10h09) Pessoas presentes na reunião: o diretor presidente Virgulino, o diretor de compras Venâncio, os gerentes Balão, Bronzeado, Baliza e Bicheiro, os subgerentes Maçarico e Manuel, a gerente Noca, a estagiária Quitéria, a supervisora geral Rosalina, o diretor Vicente e a pesquisadora.

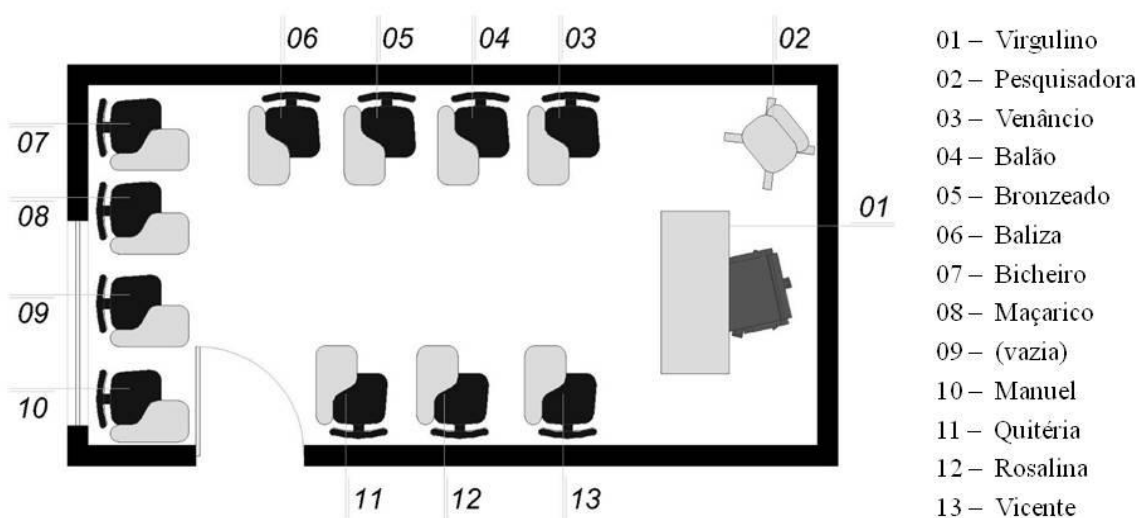


Figura 12 - Disposição das pessoas na reunião 4

Foi dado início à reunião com o diretor presidente falando da campanha e ações que fariam para as vendas do final de ano. Enquanto ele falava a supervisora comentava e acenava positivamente: “Isso, isso, Seu Virgulino” (sic) (COMPORTAMENTO NÃO VERBAL; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

Enquanto o diretor Virgulino falava, Rosalina completava as falas dele, ora ele concordando e utilizando a expressão sugerida, como em outros momentos, o diretor ignorava

o que ela sugeriu, refutando com um: “Não” e continuava o raciocínio (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; DISCORDÂNCIA).

O diretor Venâncio iniciou a fala sobre a nova loja, que estava sendo reformada, que seria toda modernizada e já projetada de acordo com as novas legislações. A supervisora também fez o complemento de sua fala “com banheiros, refeitório já de acordo...”, tendo ele não respondido o que ela tinha falado. O Virgulino continuou a fala do Venâncio, dizendo que esta loja seria toda projetada e que estavam começando do “zero”. Tendo a supervisora perguntado “Falta muito de estrutura, né?”(sic). O diretor alegou que sim, só ficariam as paredes da estrutura antiga.

Ainda sobre a loja nova, o diretor Venâncio falou o quanto será importante o investimento num bom atendimento como diferencial competitivo da empresa. A supervisora sinalizou a iniciativa de uma das lojas “Aproveitando, Venâncio. Na loja do Bronzeado, eles fazem o estoura balão” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

Retomando ao assunto Black Friday, Venâncio sinalizou que as lojas estariam recebendo o quanto antes as camisas para iniciar a divulgação da ação do Black Friday. A supervisora comentou com outro diretor, o Vicente, que é o mais novo dentre eles, “Ah, Vicente. Desta vez vamos ganhar camisa, né? Não ganhamos a outra...”(sic) (DISPOSITIVO DE MEMÓRIA; RESTITUIÇÃO).

Os diretores estavam finalizando a reunião quando Rosalina fala que: “Gostaria de aproveitar para dar alguns informes, sobre o treinamento da CIPA” (sic), quando foi interrompida pelo diretor Virgulino e ele sugeriu que ela enviasse mensagem falando quem eram as pessoas a participar do treinamento (INTERRUPÇÃO). Ela prosseguiu: “Eu já fiz, Seu Virgulino, estou só lembrando. Eu fico ligando sempre para eles lembrando e evitando erro”(sic) (AUTOPROMOÇÃO - EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; EXPLICAÇÃO; JUSTIFICATIVA). Em seguida, dando continuidade a sua fala, complementa que “Foi ótima

a colocação de Seu Virgulino” (sic) (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; LISONJA). Diz ainda que: “Falei da importância da CIPA, dei uma aula pra eles”(sic) (AUTOPROMOÇÃO – EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Em seguida, a reunião foi de fato finalizada.

4.2.5 Reunião de Diretoria – Registro 5 25/10/18

(Início 9h10; Término 10h15) Pessoas presentes na reunião: Virgulino, Venâncio, Balão, Baliza, Bronzeado, Barbosa, Benevides, Noca, Quitéria, Cajueiro, Rosalina, Ferrugem e a pesquisadora.

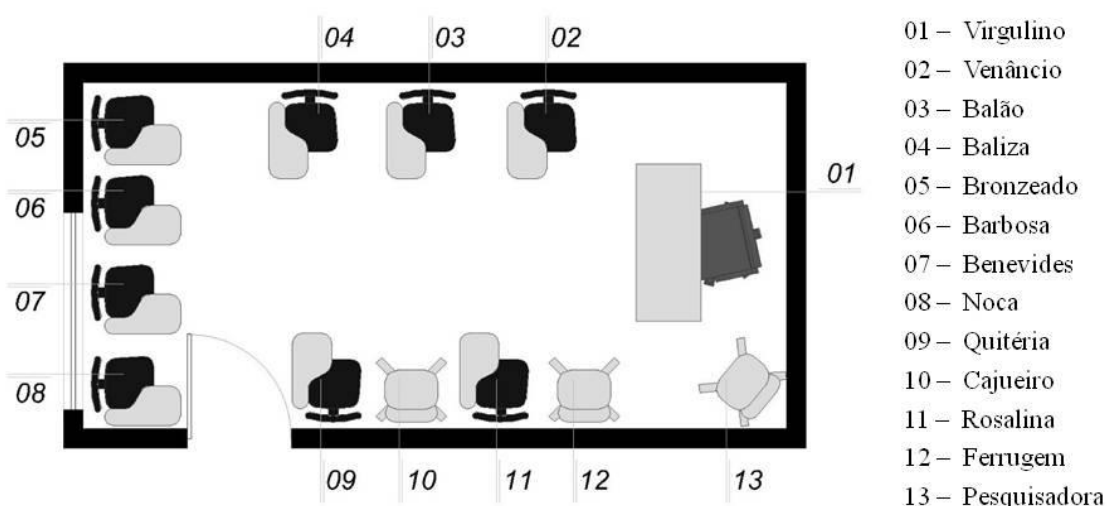


Figura 13 - Disposição das pessoas na reunião 5

O Diretor presidente Virgulino iniciou a reunião retomando um assunto que já tinha tratado na reunião passada, falando sobre não querer ter estresse com gerentes, dizendo que tudo em excesso faz mal, inclusive trabalho (INTIMIDAÇÃO – DISPOSITIVO DE MEMÓRIA; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

Virgulino falou que com a rotina ou o costume com a loja faz deixá-los de ver os problemas, mas que sempre é importante se perguntar “Em que eu devo melhorar?”(sic) e ter humildade. Enquanto isso, a supervisora escutava atentamente e acenava positivamente com a

cabeça (COMPORTAMENTO NÃO-VERBAL, CONCORDÂNCIA), além de complementar a fala do diretor dizendo que “nosso maior trufo é um bom atendimento e higiene”(sic) (ENFATIZAR SIMILARIDADE).

O diretor presidente pergunta se alguém queria falar algo e então a supervisora menciona que “aproveitando o gancho, a CIPA deve ter a eleição agendada, mas sem ser no início do mês”(sic) (EXPOSIÇÃO DE ATITUDE; EXPLICAÇÃO). Enquanto o diretor falava, ela dizia “Eu sei... Exatamente...” (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA) e ao discordar de algo, o interrompeu falando “deixe eu lhe explicar”.(EXPLICAÇÃO; INTERRUPÇÃO)

O diretor Venâncio assumiu a condução da reunião, entrando para os assuntos relativos ao setor de compras. Dado momento,a gerente Noca faz elogio à postura dele, dizendo que “A gente dá um feedback positivo, daí a gente te procura, tu já responde...”(sic) (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; LISONJA)

O gerente Benevides fala ao diretor Venâncio sobre um recebimento de mercadoria em duplicidade, e ele assume que não acompanhou o recebimento (EXPLICAÇÕES, CONCORDÂNCIA). Mas a gerente Noca saiu em sua defesa, falando que “o fornecedor também tenta empurrar” (sic) (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; JUSTIFICATIVA).

Rosalina pergunta ao gerente Balão qual o preço de venda do pão na sua respectiva loja, porém, antes que ele respondesse o diretor Virgulino falou que ninguém muda o preço disto sem a autorização dele (INTIMIDAÇÃO).

Mudando de assunto, o diretor Venâncio iniciou um discurso sobre o engajamento de todos os gerentes na campanha de aniversário da empresa. A supervisora disse “Eu acho que eu sempre contribuo muito com as campanhas de Venâncio. Na última consegui dez mil reais”(sic) (AUTODESCRIÇÃO, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES, DISPOSITIVO DE MEMÓRIA, PERSUASÃO). No final da reunião, todos os presentes, exceto os diretores e a

supervisora, ganharam uma premiação como reconhecimento pela campanha positiva do aniversário da empresa.

4.2.6 Reunião de Diretoria – Registro 6 18/11/18

(Início 9h15; Término 10h40) Pessoas presentes na reunião: Virgulino, Venâncio, Cajueiro, Balão, Bronzeado, Baliza, Barbosa, Benevides, Noca, Jacaré, Vicente, Rosalina, a visitante e a pesquisadora.

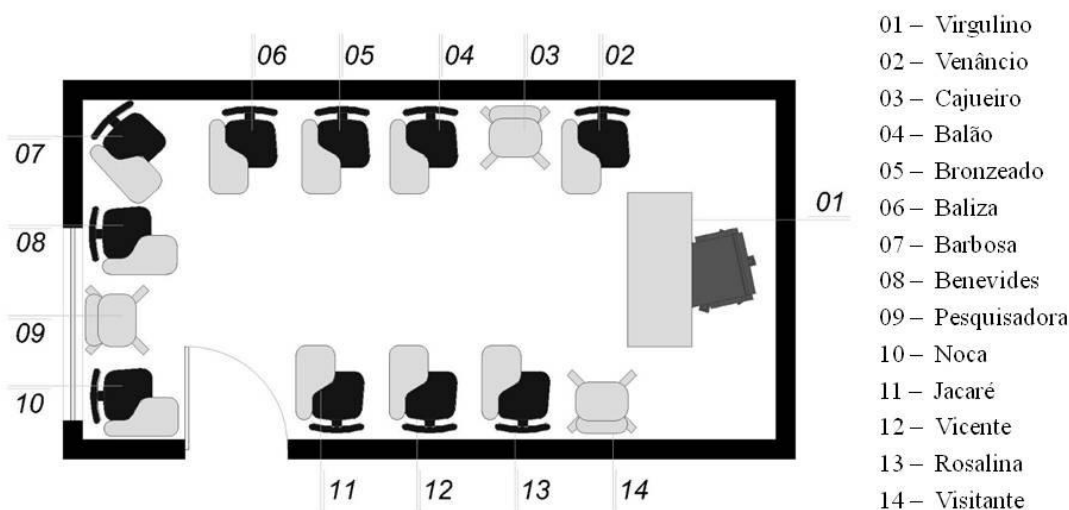


Figura 14 - Disposição das pessoas na reunião 6

A reunião teve início com uma apresentação da agência de publicidade e propaganda falando sobre a importância da comunicação e que o horário e veículo importam e devem ser utilizados corretamente. Enquanto a publicitária apresentava, o diretor presidente falava constantemente no celular (COMPORTAMENTO NÃO VERBAL). A supervisora, por outro lado, ficou complementando a fala da visitante, porém em voz baixa, que não chegava à interromper (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA). Certo momento da apresentação, a visitante ficou falando em pé, com voz firme e alta (ADEQUAR-SE A SITUAÇÃO; COMPORTAMENTO NÃO VERBAL).

Ao final da apresentação, Rosalina se ofereceu para distribuir os cartões de visita da publicitária e em seguida, organizou a mesa da sala para a posição habitual de todas as semanas durante a reunião (INICIATIVA; MANIPULAÇÃO DE AMBIENTES FÍSICOS).

Chegaram as camisas da campanha do BlackFriday e os diretores, vestiram logo a camisa, assim como entregaram para alguns gerentes, que se sentiram pressionados a vestir também naquele momento (ADEQUAR-SE Á SITUAÇÃO). A supervisora elogiou o diretor Virgulino, dizendo que ele parecia estar mais magro. (LISONJA; TROCA DE FAVORES E BENEFÍCIOS). Daí a gerente Noca falou em tom de provocação que não precisava “puxar tanto o saco” (sic) (ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS), ou seja, que ela não precisava buscar agradar o gestor com elogios.

Até este momento da reunião o diretor Virgulino manteve o tom de voz baixa. Começou a falar sobre as sacolas utilizadas na loja, e pediu para um funcionário do escritório pegar umas sacolas na loja, quando ele chegou, fez uma simulação para demonstrar que a sacola suportaria alguns quilos de mercadoria. A supervisora o interrompeu “Seu Virgulino, aproveitando que tava falando sobre isso...”(sic) (INTERRUPÇÃO) e ele retomou a fala dizendo “Deixa eu terminar de falar.”

Falando sobre a fartura dos produtos de agricultura que estão num momento de boa safra, a supervisora buscou falar que era da nossa região e o diretor defendeu algo diferente, dizendo que era de todo o Brasil. Ela insistiu e disse que viu isso na TV (DISCORDÂNCIA; DISPOSITIVO DE MEMÓRIA)

Virgulino chamou a atenção dos gerentes sobre a transferência de mercadorias entre as lojas, que estavam fazendo de forma errada e a gerente Noca falou em voz baixa que não era bem assim. Enquanto a supervisora acenava positivamente com a cabeça, concordando com que o diretor falava (COMPORTAMENTO NÃO-VERBAL, CONCORDÂNCIA)

Gerente Bicheiro falando sobre estabelecer um repositório específico para cereais, ou feijão e só ele mexer (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). A supervisora concordou com ele, complementando que isso é bom “cada coisa ter um dono e saber a quem cobrar” (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA; EXPLICAÇÕES).

A supervisora elogiou o gerente Barbosa pela fiscalização do PROCON, que não encontrou nenhuma irregularidade (LISONJA).

A gerente Noca falou sobre o uso de pré-misturas pela equipe de pastelaria (que faz tortas, bolos, doces e salgados). Enquanto ela estava falando sobre o uso, a supervisora a interrompeu constantemente (INTERRUPÇÃO; DISCORDÂNCIA; JUSTIFICATIVA), como se a impedisse de terminar o que estava sendo dito. Importante ressaltar que as compras do setor de padaria e pastelaria, tanto de insumos como de equipamentos, é de responsabilidade da supervisora Rosalina.

Virgulino pediu calma e ponderou que era importante todo mundo saber falar e escutar (AMBIENTE FÍSICO; REPREENSÃO). O clima ficou tenso e gerou um momento de mal-estar entre os presentes e silêncio por alguns segundos (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO).

A gerente Noca falou mais baixo, para a pesquisadora que estava sentada ao seu lado, que na loja dela as pessoas não usam pré-mistura e que na falta de batedeira, aprenderam a fazer bolo de liquidificador para não perder venda, disse ainda que não iria mais expor para não ter mais confusão (ADEQUAR-SE A SITUAÇÃO; ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; INICIATIVA).

O diretor Virgulino argumentou que todos precisam ter habilidade para receber as mensagens e buscar melhorar (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO; EXPLICAÇÕES). Em seguida finalizou a reunião, passando a receber os gerentes individualmente para tratar de questões específicas das lojas.

A pesquisadora se retirou da sala e foi para um escritório ao lado da sala de reuniões. Observou que após os atendimentos individuais, os gerentes estavam indo embora e a supervisora Rosalina solicitou em voz alta que a gerente Noca voltasse, pois queria falar com ela. Ambas foram para a sala de reuniões e por deixarem a porta da sala aberta, foi possível perceber que houve discussão entre elas.

4.2.7 Reunião de Diretoria – Registro 7 06/12/18

(Início 9h15; Término 10h40) Pessoas presentes na reunião: Venâncio, Bronzeado, Balão, Bicheiro, Malícia, Benevides, Baliza, Noca, Quitéria, visitante, Rosalina e a pesquisadora.

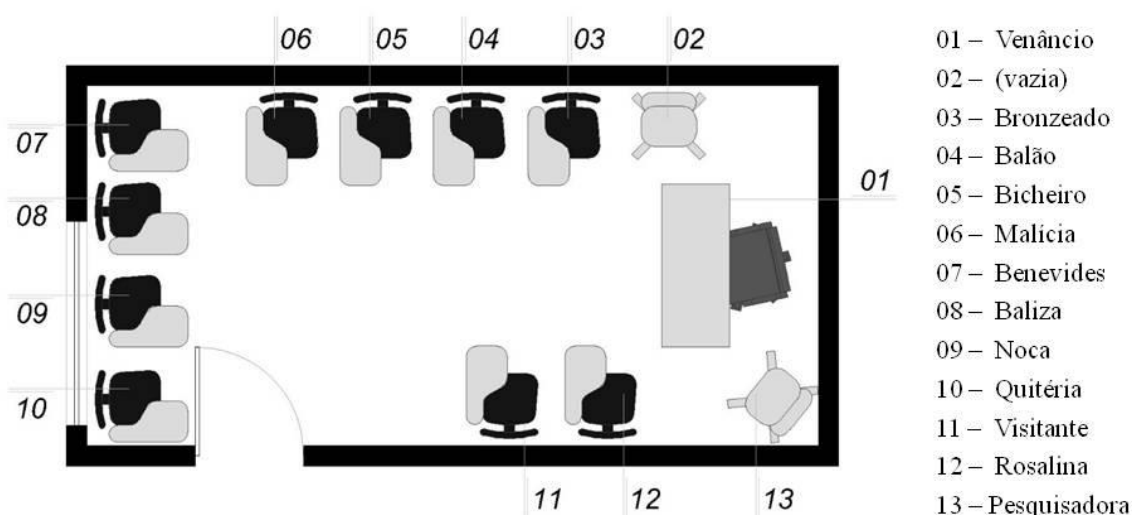


Figura 15 - Disposição das pessoas na reunião 7

A reunião foi iniciada com a apresentação da seguradora das lojas, cuja cobertura era contra danos patrimoniais e incêndios. Foi falado pelos consultores sobre a vistoria na loja da gerente Noca, a qual respondeu tranquilamente a todos os apontamentos, demonstrando conhecimento e segurança, além de aproveitar para tirar dúvidas com os consultores (ADEQUAR-SE à SITUAÇÃO; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

Após a saída do pessoal da seguradora, Rosalina falou em particular com o diretor Venâncio. E em seguida começou a falar, passar alguns informes gerais e diz que precisará sair antes do final da reunião por questões pessoais (JUSTIFICATIVA). Ainda fala da compra do diesel, combustível para os geradores das lojas, inclusive pede desculpas a Venâncio, por não ter falado nada antes, tratando sobre um ocorrido na loja cuja gerente é a Noca (DESCULPAS; CULPAR E ATACAR OUTROS; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

Antes de ir embora, Rosalina questionou se alguém tinha alguma dúvida. Bicheiro perguntou sobre a empresa que fornece o combustível, fala sobre a armazenagem (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES) e Rosalina o interrompe dizendo que não concorda com a atual prática, estando de acordo com o que foi passado pela diretoria (INTERRUPÇÃO; DISCORDÂNCIA). Terminou seus informes e agradeceu ao diretor Venâncio.

O diretor Venâncio retomou a fala, reforçando a importância dos cuidados contra incêndios. Rosalina complementa dizendo que, sobre as rotas de fuga, algumas lojas estavam bem sinalizadas e outras não (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA). Diretor Vereda justificou que seria por questão de espaço disponível (JUSTIFICATIVA).

Dando continuidade à reunião, o diretor Venâncio perguntou aos gerentes como foi o resultado do Black Friday e do saldão, que tinha ocorrido na semana anterior. Bronzeado comentou sobre o bom desempenho na campanha, Benevides falou que o Black Friday foi muito bom, ainda melhor do que o saldão. Bicheiro mencionou que vendeu mais e que percebeu que a campanha tinha atraído clientes novos (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; EXPLICAÇÕES).

Foi falado sobre a ponta de gôndola dos supermercados com a venda de produtos para animais domésticos, tendo a supervisora Rosalina duramente contra, porém a gerente Noca fala que a loja “não é petshop não”(sic) (DISCORDÂNCIA). Rosalina avisou que sairia para uma consulta médica, mas que voltaria em seguida para ajudar os gerentes a montar a mesa

natalina com os produtos disponíveis nas lojas (COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL; MANIPULAÇÃO DE AMBIENTES FÍSICOS).

A gerente Noca mostrou-se indignada com a postura de vendedores nas lojas, dizendo que eles querem forçar a compra de mercadoria por eles, principalmente no setor de laticínios, que é muito perecível, segundo ela. Noca afirmar ter registros que provam isso, daí levanta para mostrar foto no celular de um carrinho de supermercado cheio de produtos impróprios para consumo (ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS; EXPOSIÇÃO DE ATITUDES; JUSTIFICATIVA).

4.2.8 Análise do processo de Gerenciamento de Impressões na Reunião de Diretoria

O modo como as pessoas se relacionam socialmente é permeado pelo gerenciamento de impressões, que Schlenker (1980) afirma ser um processo que pretende controlar ou influenciar a impressão dos demais a respeito do ator. Nas descrições detalhadas das reuniões da diretoria, analisando-as à luz do referencial teórico, buscou-se constatar as estratégias e táticas de GI empregadas por homens e mulheres nos eventos observados. Focando no atingimento de objetivos específicos deste estudo, ao apresentar similaridades e divergências no uso do Gerenciamento de Impressões.

Segundo Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002), as impressões são gerenciadas de diversas maneiras, como "o que fazemos, como fazemos, o que dizemos, como dizemos, o mobiliário e arranjo de nossos escritórios, e nossa aparência física - das roupas e maquiagem que usamos para comportamentos não-verbais, como expressões faciais, nossa postura"(p.4). Por tanto, para a análise das situações observadas nas reuniões da diretoria descritas no tópico anterior, cujas **rubricas** evidenciaram as táticas e estratégias de GI constatadas, buscou-se levar em consideração estes aspectos destacados na literatura como importantes para o entendimento ampliado do fenômeno.

As pessoas performam em suas relações interpessoais norteadas pelas inúmeras regras sociais existentes e estabelecidas, as quais tem relação direta com a construção de suas identidades sociais (ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 2002), assim sendo, é razoável considerar neste contexto a interferência, por que não dizer, influência dos papéis sociais estabelecidos para homens e mulheres na sociedade (MEAD, 1934).

Para Cavalcanti (2005), 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 espera que os outros valorizem e o tratem de forma adequada para a atividade profissional desempenhada.

Proveniente do processo de gerenciamento de impressões dos atores presentes nas 7 (sete) Reuniões de Diretoria observadas, as estratégias e táticas de GI identificadas foram sinalizadas ao longo das descrições das cenas observadas, por meio das rubricas, gerando como compilação das informações os quadros 3, 4, 5, 6 e 7.

Em relação ao ambiente físico da organização, limitando-se ao espaço que a pesquisadora teve acesso para realizar as observações, ou seja, a sala de reuniões, percebeu-se que a disposição das cadeiras na sala, bem como a escolha do tipo de acento e posição escolhida para sentar em relação ao birô contribuíram como aspectos tangíveis, não verbais, de entendimento mais ampliado do processo de gerenciamento de impressões.

Martinko e Gardner (1988) pontuam o uso de artefatos, como os citados, no sentido de promover a autoapresentação dos atores. Deste modo, como eles se posicionam, fazem uso dos acessórios, adereços e mobiliários tem um significado tácito que atribuímos aos comportamentos não verbais de manipulação do ambiente. Visualizamos esta movimentação pelas figuras da disposição das pessoas em cada reunião e fotos da sala, em que, o birô recebe um valor simbólico de poder, tanto para quem o ocupa, como para quem está nas cadeiras adjacentes.

Importante salientar que, a partir da análise das observações realizadas, os comportamentos dos atores foram agrupados, conforme metodologia de Bardin (2011) em categorias analíticas formadas pela identificação de unidades de contexto e palavras-chaves relacionadas às táticas de GI utilizadas pelos atores, cuja intenção é atender objetivos claros e de curto prazo dos mesmos (MENDONÇA, 2004). Então, as táticas de GI, foram agrupadas em cinco eixos temáticos pré-determinados, as estratégias de GI, as quais servem aos interesses de longo prazo do indivíduo, tendo a função de construir características de reputação do ator (TEDESHI, 1981).

Iniciando pela estratégia de GI Insinuação, esta tem como propósito fazer a pessoa ser mais apreciada, simpática e atraente aos outros (JONES; PITTMAN, 1982). A relação desta estratégia de GI com questões de gênero, conforme Guadagno e Cialdini (2007), o uso desta estratégia estaria sendo utilizada tanto por homens, quanto por mulheres.

Quadro 3 - Uso da Insinuação nas reuniões de diretoria

Estratégia	Táticas/ Comportamentos	Definição/ Descrição	MULHERES	HOMENS
INSINUAÇÃO	Adequar-se à situação	Comporta-se do modo que a situação requeira.	Rosalina, Noca	Virgulino, Vereda, gerentes
	Aplauso	Explicitar acontecimentos favoráveis para maximizar as implicações desejáveis para si mesmo.	Rosalina	
	Atribuições públicas	Intensificar ou proteger a própria imagem administrando informações sobre pessoas e coisas com as quais está associado.	Rosalina, Noca	Venâncio, Virgulino
	Autodescrição	Transmitir informações acerca de si mesmo por meio de descrições verbais	Rosalina	Virgulino
	Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos por meio de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal.	Rosalina, Noca	
	Conformidade e concordância	Concordar com a opinião de alguém, ou de algum grupo a fim de ganhar sua aprovação.	Rosalina, Noca	(todos)
	Culpar e atacar outros	Culpar outros pela falha do ator ou minimizar as realizações de outros.	Rosalina, Noca	Virgulino
	Desculpas	Admitir a responsabilidade por um acontecimento indesejável e ao mesmo tempo conseguir o perdão para tal ação.	Rosalina	

	Dispositivo de memória	Distorcer, reconstruir ou fabricar memórias durante interações sociais, visando ao alcance de objetivos sociais.	Rosalina	Virgulino
	Enfatizar similaridade	Destacar similaridade nos objetos, hobbies, etc, e se comportar de maneira similar à daqueles com que se está interagindo.	Rosalina	Vereda
	Exposição de atitudes	Expressar suas atitudes no sentido de influenciar as impressões dos outros.	Rosalina, Noca	Virgulino, Vereda, Bicheiro
	Justificativas	Explicar um acontecimento que cria desconforto visando minimizar a aparente gravidade do desconforto.	Rosalina, Noca	Vereda
	Manipulação ambiental físicos	Modificar a situação, por intermédio da manipulação de aspectos, de tal forma que o outro seja levado a aceitar a influência do ator.	Rosalina	Vereda, Venâncio
	Persuasão	Convencer a outra parte quanto ao ponto de vista do ator, pelo uso seletivo de argumentação racional.	Rosalina	Virgulino, Vereda, Venâncio
	Troca de favores e benefícios	Trocar favores (presentes ou futuros) ou obrigações com outro, de acordo com interesses do ator. Fazer algo bom para alguém para ganhar a aprovação dessa pessoa.	Rosalina	

No contexto organizacional observado, os comportamentos mais presentes de uso do gerenciamento de impressões foram relacionados à estratégia de INSINUAÇÃO, bem como as táticas relacionadas a este propósito.

As táticas de adequar-se à situação, concordância e conformidade, além do comportamento não verbal, estiveram presentes em praticamente todos os atores participantes da reunião, homens e mulheres. Nota-se que as duas primeiras táticas estão diretamente relacionadas com a terceira, de comportamento não-verbal. As pessoas em diversos momentos expressaram sua concordância e conformidade ao que estava sendo posto, assim como, adequaram-se às situações, muitas vezes pelo não-dito. Gestos, postura, posicionamento do corpo e tantos outros sinais relevantes para demonstrar o esforço em demonstrar o quão simpáticos e abertos àquelas ideias estavam.

Nas táticas de enfatizar similaridade, exposição de atitudes, justificativas, manipulação ambiental/física e persuasão estiveram mais presentes nos diretores da empresa ÔdeCasa, bem como da supervisora e gerente Noca.

Quanto às táticas de aplausos, desculpas e troca de favores e benefícios foram atribuídos apenas aos comportamentos observados na supervisora Rosalina. Reconhece-se que tais táticas são híbridas, no sentido de poderem trazer conotação tanto de insinuação, como de um outro eixo temático, como a suplicação, estratégia de GI fortemente ligada às figuras femininas.

Outras táticas que estão associadas a outra estratégia de GI, além da insinuação, neste caso à intimidação, as táticas de autodescrição, culpar e atacar os outros e dispositivo de memória foram observadas na supervisora Rosalina e na gerente Noca, além do diretor-presidente, único dentre os homens que apresentou tais comportamentos.

Os achados relacionados ao eixo temático INSINUAÇÃO corroboram com Cavalcanti (2005) ao sinalizar que esta estratégia teria como gênero predominantemente atribuído o Masculino, entretanto, diverge aos achados anteriores que esta estratégia poderia ser atribuída ao feminino se quem a apresentar não estiver em posição de poder. Neste estudo, o que foi constatado foi a incidência de comportamentos de mulheres, inclusive em alto cargo, voltados para o gerenciamento da impressão no sentido de apresentá-las como simpáticas e apreciada pelos demais.

Por AUTOPROMOÇÃO, entende-se como uma estratégia usada no processo de gerenciamento de impressões que visa, por meio de comportamentos, apresentar o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões.

Quadro 4 - Uso da Autopromoção nas reuniões de diretoria

Estratégia	Táticas/ Comportamentos	Definição/ Descrição	MULHERES	HOMENS
AUTOPRO- MOÇÃO	Ambiente físico	Controlar o ambiente físico em que as interações acontecem.	Rosalina, Quitéria	Virgulino, gerentes

		Controlar o cenário das interações.		
	Associação social	Usar uma abordagem pessoal direta, forte e enérgica.	Rosalina, Noca	
	Explicações	Explicar um evento, buscando minimizar a severidade aparente de uma situação difícil.	Rosalina, Noca	Virgulino, Vereda, Venâncio Bicheiro, Benevides, Bronzeado
	Lisonja	Cumprimentar outros por suas virtudes num esforço de parecer perspicaz e amável.	Rosalina, Noca	Gerentes
	Retratação	Utilizar explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator.		Venâncio, Vereda.
	Ritualização e simbolização	Usar cerimônias formais e símbolos de poder para aumentar ou consolidar a posição do ator. Dramatizar interações.	Rosalina	Gerentes: Balão, Bicheiro, Barbosa, Benevides, Baliza

Quanto aos comportamentos associados ao eixo temático autopromoção, identificamos o expressivo uso de táticas como manipulação do ambiente físico, explicações, lisonja, ritualização e simbolização pelos gerentes e pela supervisora. Os diretores foram únicos a demonstrar o uso da tática de retratação nos contextos observados. E a associação social foi observada apenas nas duas gestoras, Noca e Rosalina.

Fortemente presente na literatura como relacionada aos comportamentos atribuídos ao gênero masculino, a estratégia de AUTOPROMOÇÃO foi observada neste estudo sendo empregada tanto pelos homens, quanto pelas mulheres. Destaca-se a relevância deste achado, visto que, no contexto da empresa familiar em que a diretoria presente nas reuniões é apenas formada pelos homens da família, seguidos pela esmagadora maioria de gerentes homens, as únicas duas mulheres presentes apresentaram, individualmente, mais comportamentos relacionados às táticas e estratégias de autopromoção que a junção do comportamento de todos os demais participantes das cenas observadas.

Quanto à estratégia de gerenciamento de impressões EXEMPLIFICAÇÃO, tem por finalidade apresentar o ator como moralmente confiável, entretanto, em um sentido negativo ao comportamento, pode induzir a simulação dos seguidores.

Quadro 5 - Uso da Exemplificação nas reuniões de diretoria

Estratégia	Táticas/ Comportamentos	Definição/ Descrição	MULHERES	HOMENS
EXEMPLI- FICAÇÃO	Autodescrição	Transmitir informações acerca de si mesmo por meio de descrições verbais	Rosalina	Virgulino
	Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos por meio de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal.	Rosalina	
	Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para criar uma imagem positiva ou para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o autor merece uma identidade positiva.	Rosalina, Noca	Virgulino, Bicheiro

Os comportamentos relacionados à estratégia de EXEMPLIFICAÇÃO foram minimamente adotados pelos atores de ambos os sexos. Aparentemente, a cultura do exemplo não está arraigada nas bases da empresa ÔdeCasa, uma vez que, desde os níveis mais altos aos inferiores da hierarquia demonstram timidamente comportamentos relacionados a tal estratégia.

A tática de autodescrição, que é definida pelo ato do ator fornecer informações sobre si aos interlocutores, fazendo autodescrições verbais, foi observada apenas no comportamento do diretor-presidente Virgulino e da supervisora geral Rosalina.

Quanto aos comportamentos não verbais ligado à estratégia de EXEMPLIFICAÇÃO, seriam informações colhidas na observação mediante atenção aos gestos, postura, linguagem corporal. Neste aspecto, apenas a supervisora Rosalina fez uso desta tática com este objetivo, quando, por exemplo, a mesma cedeu a cadeira escolar que estava sentada para um dos diretores que estava com notebook e precisaria de apoio, demonstrando iniciativa para

resolução de problemas. O que comprova a efetividade de tal comportamento foi a chegada de um outro diretor posteriormente, que foi beneficiado com comportamento similar da prestadora de serviço Quitéria que apesar de fazer anotações no caderno, replicou a ação da supervisora.

O comportamento pró-social, enquanto tática de gerenciamento de impressões, foi observado por 4 atores participantes da reunião, a saber: o diretor-presidente Virgulino, a supervisora Rosalina, e os gerentes Bicheiro e Noca.

Os comportamentos relacionados à estratégia de INTIMIDAÇÃO foram apresentados majoritariamente por aqueles que possuem os mais altos postos, hierarquicamente falando, a saber: dentre os homens presentes nas reuniões, o único que apresentou em diversas circunstâncias foi o diretor-presidente Virgulino. Das mulheres, Rosalina, a supervisora geral, demonstrou comportamentos relacionados à intimidação de colegas subordinados à diretoria e à ela indiretamente, ou seja, os gerentes operacionais dos supermercados ÔdeCasa.

Quadro 6 - Uso da Intimidação nas reuniões de diretoria

Estratégia	Táticas/ Comportamentos	Definição/ Descrição	MULHERES	HOMENS
INTIMI- DAÇÃO	Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos por meio de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal.	Rosalina	Virgulino
	Discordância	Apresentar opiniões divergentes ou contrárias às apresentadas por outro ator.	Rosalina, Noca	Virgulino
	Dispositivo de memória	Distorcer, reconstruir ou fabricar memórias durante interações sociais, visando ao alcance de objetivos sociais.	Rosalina	Virgulino
	Interrupção	Impedir ou atrapalhar outros de terminar uma ação já iniciada, frequentemente a fala.	Rosalina	Virgulino
	Repreensão	Advertir o outro por um ato praticado contrário às expectativas do ator.		Virgulino

Dentre as táticas apresentadas no Quadro 6, o comportamento não-verbal e dispositivos de memória já estavam presentes nos referenciais teóricos contemplados por tal

estudo. Entretanto, a partir da análise das observações feitas nas reuniões de diretoria, a pesquisadora identificou a existência de outros comportamentos relacionados ao Gerenciamento de Impressões que não estavam contemplados em trabalhos anteriores.

Oposto à tática de Conformidade e Concordância, foi percebido fortemente o comportamento de Discordância por aqueles que estavam buscando manter uma postura e posição de poder naquelas circunstâncias. Por meio de argumentações, nem sempre coerentes, rispidez, alteração no tom e altura da voz, os atores utilizaram a discordância aparentemente como um mecanismo de intimidar os demais interlocutores, havendo um esforço para ter a sua fala como a “palavra final” da discussão.

Quanto à tática da interrupção, esta não estava presente nos estudos anteriores, entretanto, devido a presença repetidamente deste comportamento nas situações observadas, faz-se relevante a apresentação de seus resultados e reflexão da estratégia a ela vinculada. Por interrupção entende-se o ato de impedir ou atrapalhar outras pessoas terminarem uma ação anteriormente iniciada, podendo ser uma atividade, porém nas observações percebeu-se que frequentemente interrompeu-se a fala de outro ator.

As situações que a interrupção foi usada foram diversas, entretanto, o predomínio deu-se entre o diretor presidente Virgulino e a supervisora Rosalina. Na relação entre estes dois atores, quando a interrupção ocorreu partindo do gestor, este o fazia circunstancial e aparentemente como um ato impulsivo e impaciente, ignorando as colocações que estavam sendo feitas pela supervisora, bem como, dando continuidade à ação com comportamentos de discordância e/ou repreensão.

Também foi verificado que este comportamento ocorre geralmente no sentido descendente, ou seja, atores em cargos mais elevados tendem a utilizar mais a tática de interrupção com atores que ocupam cargos inferiores ao seu. O poder arraigado aos postos ligados ao alto escalão da empresa é reforçado por comportamentos intimidadores, os quais

apresentam o ator como uma pessoa capaz e pronto a infligir sofrimento na audiência (CAVALCANTI, 2005).

Por este ato de interrupção direcionado à figura feminina, publicações mais recentes apontam para o termo *maninterrupting*, o qual é definido por Salgado (2016) como o ato de homens interromperem a fala de uma mulher, não deixando que essa conclua seus pensamentos, geralmente fazendo com que ela passe a impressão de ser uma pessoa incompetente ou boba. Na situação observada em que a interrupção partiu da supervisora, esta foi direcionada para o diretor-presidente e subordinados, entretanto, no sentido de se posicionar para retomar a fala ou dar continuidade ao raciocínio.

Em relação à tática de gerenciamento de impressões repreensão, correspondente ao comportamento de advertir o outro por um ato praticado contrário às suas expectativas, esta foi utilizada apenas pelo diretor-presidente Virgulino e direcionada diretamente à supervisora Rosalina ou ainda na situação em que a gerente Noca e a supervisora demonstraram entrar em conflito por discordância e provocações mútuas.

Quanto à forte presença da estratégia de INTIMIDAÇÃO nos comportamentos tantos de homens quanto de mulheres, apesar de ser frequentemente atribuído ao gênero masculino, Cavalcanti (2005) sinaliza a adoção de qualidades ou características masculinas por mulheres que desejam serem associadas ao sucesso em ambientes normativos, como se apresenta tal empresa familiar.

Alguns comportamentos observados nos contextos das reuniões, atribuídos pela pesquisadora como relacionados à estratégia de intimidação, não encaixaram-se nas categorias de táticas previamente relacionadas na literatura. Repreensão, Discordância e Interrupção aparecem como uma contribuição do presente estudo na ampliação de possíveis comportamentos relacionados à intimidação, visto que, conforme Jones e Pittman (1982)

sugerem, esta estratégia busca apresentar o ator como uma pessoa temida, que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência.

Quadro 7 - Uso da Suplicação nas reuniões de diretoria

Estratégia	Táticas/ Comportamentos	Definição/ Descrição	MULHERES	HOMENS
SUPLICAÇÃO	Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos por meio de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal.	Rosalina	
	Restituição	Oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido, ferido ou, por outro lado, uma audiência prejudicada.	Rosalina	
	Troca de favores e benefícios	Trocar favores (presentes ou futuros) ou obrigações com outro, de acordo com interesses do ator. Fazer algo bom para alguém para ganhar a aprovação dessa pessoa.	Rosalina	

Quanto aos comportamentos relacionados à estratégia de Gerenciamento de impressões SUPLICAÇÃO foram detectados apenas nas mulheres presentes na reunião. A supervisora Rosalina apresentou a tática de restituição, para exaltar um dos diretores e reforçar que ambos receberiam a camisa da ação Black Friday, por não terem recebido camisa em ação publicitária anterior. No contexto, a supervisora fez esta colocação que levanta-se a indagação se a preocupação dela realmente era do diretor ganhar ou se ao incluí-lo em situação similar garantiria receber o mínimo de notoriedade e ser contemplada com a camisa, comportamento que denota a suplicação por esta necessidade de apoio externo para atingir seus objetivos.

Relacionado à tática de troca de favores e benefícios, nas reuniões de diretoria observadas, este comportamento também foi detectado apenas na supervisora Rosalina. A profissional em mais de um momento demonstra um esforço em demonstrar estar a disposição da audiência, seja em atividades que eram de responsabilidades deles, como ir no centro

comercial do Recife para comprar itens decorativos para a loja, bem como, buscar explicitar apoio à diretoria, divulgando um candidato no período eleitoral no pretexto de ser um candidato apoiado pelo chefe ou se colocar na posição de quem ajuda a arrumar a sala para que as atividades tenham prosseguimento.

Interessante perceber que, em todas as situações que foi utilizada a tática de troca de favores e benefícios foi utilizada, logo em seguida à ação um outro ator surge no contexto para demonstrar algum tipo de desconforto, seja informando que o que a pessoa se propôs a fazer não é necessário, seja virando motivo de chacota por uma colega que julga o comportamento como forma de bajular o superior imediato, para obter benefícios posteriormente.

Corroborando com estudos anteriores, constatou-se que a estratégia de SUPLICAÇÃO foi empreendida nas cenas observadas apenas por uma pessoa dentre todas as participantes das reuniões, sendo esta, uma mulher. Este resultado reforça a evitação por profissionais em alto escalão da empresa a apresentar comportamentos ligados à fragilidade e dependência, como sugere a estratégia de suplicação.

Esta constatação, de indicar a presença da estratégia de suplicação apenas por uma mulher nas reuniões observadas, reforça a imagem estigmatizada da mulher que para obter simpatia dos demais precisaria demonstrar uma certa fragilidade e/ou submissão do poder ou conhecimento alheio (MENDONÇA, 2003). A intencionalidade do uso da estratégia de suplicação com esta finalidade é conferida na entrevista, que a supervisora assume conscientemente agir no sentido de fingir saber menos do que realmente sabe ou pedir apoio para fazer algo que conseguiria fazer sozinha.

4.3 ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES UTILIZADAS POR MULHERES NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

4.3.1 Perfil das mulheres entrevistadas

Visando apresentar uma visão mais ampla das mulheres entrevistadas, dentre os principais dados sociodemográficos coletados, foram destacados para apresentação: a idade delas, a função que ocupam atualmente na empresa ÔdeCasa, qual o nível de escolaridade, o tempo que trabalham na empresa, além de pontuar o estado civil e se as mesmas tem filhos.

Quadro 8 – Perfil das mulheres entrevistadas

Idade	46 anos	26 anos	38 anos	59 anos	36 anos
Função	Gerente operacional	Fiscal de caixa	Fiscal de caixa	Supervisora Geral	Diretora/Compradora
Formação	2º grau completo	2º grau completo	2º grau completo	Pós-Graduação	Pós-Graduação
Tempo de empresa	2 anos	3 anos	3 anos	5 anos	14 anos
Informações pessoais	Viúva, sem filhos	Solteira, sem filhos	Casada, 2 filhos	Solteira, 3 filhos	Casada, 3 filhos

Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, para realizar a entrevista semiestruturada foram convidadas mulheres que trabalhassem em uma das lojas do grupo ÔdeCasa, escolhida baseada na participação da gerente operacional desta unidade nas reuniões de diretoria e sendo a única mulher a ocupar tal função no período do estudo. Deste modo, além da gerente operacional, foram entrevistadas duas mulheres que atuam na função de fiscais de caixa ou de *check outs*, líderes intermediárias que respondem diretamente à gerente da loja. Além delas, a supervisora geral das lojas também foi convidada a participar da entrevista, bem como as diretoras da empresa, sendo entrevistadas 2 das 3 diretoras, porém, uma das entrevistas foi descartada por não ter sido gravada integralmente, restando a entrevista de uma das diretoras.

A faixa etária das profissionais entrevistadas foi de 26 a 59 anos, tendo como média a idade de 41 anos. Quanto ao tempo que trabalha na empresa, verificou-se que em sua maioria esteve entre 2 a 5 anos, exceto a diretora, que tem 14 anos de empresa.

Percebeu-se que até o nível de gerência as ocupantes dos cargos possuem o ensino médio completo como nível de escolaridade, enquanto a supervisora e diretora tem o ensino superior e possuem pós-graduações.

Quando a outros aspectos sociodemográficos, como estado civil, dentre as entrevistadas tinham solteiras, casadas e uma viúva. Em relação a ter filhos, a maioria delas são mães, tendo de 2 a 3 filhos.

Importante destacar que a pesquisa não se propôs a investigar a fundo tais aspectos, entretanto, pela temática, interrelações e correlações, é inegável a contribuição de tais elementos para uma visão mais ampliada do contexto e vida daquelas mulheres, o que reforça este estudo na abordagem qualitativa.

4.3.2 O significado de Reconhecimento na perspectiva das mulheres entrevistadas na empresa ÔdeCasa

Com base nas entrevistas realizadas com 5 (cinco) mulheres profissionais da empresa ÔdeCasa, ocupantes dos cargos de fiscal de caixa, gerente operacional, supervisora geral e diretora de compras, os significados de reconhecimento emergentes foram compilados e apresentadas no quadro 9.

Quadro 9 – Significado de Reconhecimento para as entrevistadas

Significado de Reconhecimento para as entrevistadas	Atributos-chave
É um feedback positivo, uma palavra positiva	Feedback Apoio
Apontar o que a pessoa faz de bom e também o que faz de ruim.	Feedback
A Oportunidade de exercer nova função	Promoção
Tratar bem, elogiar	Elogio

É um elogio	Elogio
É a remuneração	Remuneração
Prestígio, fazer um pedido e ser atendida	Prestígio
Sentir que é respeitada enquanto pessoa e como profissional	Respeito
Respeito pelo que construiu e como faz	Respeito

Quanto ao significado de reconhecimento para as participantes da pesquisa, inicia-se a explanação pela remuneração monetária, financeira, que de forma tangível e mensurável pode ser percebida pelas profissionais. O reconhecimento financeiro ou remuneração é legítimo, porém causa certo constrangimento assumi-lo como uma possibilidade, como é possível verificar no seguinte trecho extraído de entrevistas:

“Reconhecimento não é só financeiro não, é um feedback positivo, uma palavra positiva”

“O reconhecimento é remuneração (risos)... pra mim hoje, o reconhecimento é até um sorriso das pessoas”

Outro atributo relacionado ao significado de reconhecimento é a promoção, ou seja, a oportunidade de exercer uma nova função. Ser promovido(a) geralmente tem impacto tanto pelo status conferido ao exercer um cargo de maior responsabilidade, de posição hierárquica mais elevada, como um provável aumento salarial vinculado a esta promoção.

O reconhecimento também foi definido pelas mulheres entrevistadas como receber um elogio ou um feedback positivo a respeito de seu trabalho. Do mesmo modo, o fato de “fazer um pedido e ser atendida” pelos superiores também surgiu como significado para reconhecimento.

Além dos significados apresentados, o reconhecimento foi identicamente apresentado como sinônimo de ser respeitada, tanto por colegas, como por superiores, conforme os trechos abaixo:

“(Ser reconhecida é) sentir que é respeitada enquanto pessoa e como profissional”

“É respeito pelo que construi e como faço”

Oposto ao tipo de remuneração monetária, que pode ser mensurável de forma clara e objetiva, esta trata-se de uma concepção mais subjetiva do significado de reconhecimento, não tangível. O reconhecimento seria, por tanto, desde o respeito pela pessoa, pela profissional, como suas ações e resultados atingidos.

4.3.3 Análise do processo de Gerenciamento de Impressões das mulheres participantes da pesquisa

A sequência da apresentação dos resultados obtidos por meio das entrevistas, complementadas pelas observações das reuniões de diretoria, seguem a ordem pelas quais as entrevistas foram realizadas, ou seja: a primeira a ser apresentada será a gerente operacional Doca, seguida pelas duas fiscais de caixa da unidade do supermercado ÔdeCasa que a gerente Noca está alocada, Dadá e Sila. Em seguida é apresentada a supervisora Rosalina e finalizando as profissionais contempladas no estudo de caso, a diretora Expedita.

NOCA – Gerente operacional

Presente na maioria das reuniões observadas pela pesquisadora, sua participação contribuiu para a coleta de dados a serem complementados e confrontados com as informações colhidas por meio da entrevista individual, principal fonte dos dados, por ter permitido maior aprofundamento.

Quadro 10 - Estratégias utilizadas por Noca

	Estratégia	Comportamentos
NOCA	AUTOPROMOÇÃO	- Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações. - Faz com que os outros saibam que é valiosa para a organização. - Deixa as pessoas cientes de suas realizações e conquistas.
	INSINUAÇÃO	- Cumprimenta colegas para que a vejam como uma pessoa simpática.

		- Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa simpática. - Faz favores pessoais para os colegas em algumas situações.
	EXEMPLIFICAÇÃO	- Faz algo para servir de exemplo aos demais.
	INTIMIDAÇÃO	- Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu. - Lida com firmeza os colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.
	SUPLICAÇÃO	- Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.

Quanto à estratégia de AUTOPROMOÇÃO, com exceção de falar com orgulho sobre a sua formação escolar, mostrando-se até se sentir constrangida em ter concluído apenas o ensino médio, a gerente Noca por outro lado, demonstra grande orgulho da trajetória profissional que trilhou no ramo de supermercado, inclusive na empresa ÔdeCasa. O fator tempo de empresa e o cargo que exerce é reforçado pela confiança que a ela diz perceber que é depositada nela para exercer tal função, sendo a única mulher a gerenciar uma loja de supermercados no grupo de 7 (sete) lojas do ramo.

Em relação aos comportamentos que remetem à estratégia de INSINUAÇÃO, Noca enquanto gerente demonstra um foco em se aproximar da equipe, demonstra que conhece e se importa com eles e seus problemas, mesmo pessoais. Apresenta maior evitação de comportamentos como parecer agradável ou gentil, que para ela remetem a aparentar ser algo forçado ou pouco autêntico, o que ela sinaliza ao dizer “Noca é assim, desse jeito”(sic).

Quanto aos comportamentos relativos à estratégia de Gerenciamento de Impressões EXEMPLIFICAÇÃO, através da pesquisa a gerente não faz esforço algum conscientemente no sentido de agir para servir de exemplo aos demais atores, ou profissionais, que com ela convivem no âmbito profissional.

A estratégia de INTIMIDAÇÃO está presente em algumas situações levantadas para pesquisar a incidência de comportamento compatível, como o tratamento com vigor e firmeza

a fim de evitar que colegas de trabalho impeçam ou atrapalhem a execução de suas atividades e objetivos.

Quanto à estratégia de gerenciamento de impressões frequentemente relacionada aos comportamentos e intenções femininos, a SUPLICAÇÃO foi amplamente evitada pela gerente Noca ao descrever que na sua atuação não demonstra precisar dos outros, nem fingir não saber de algo, nem tão pouco, aparentar saber menos do que realmente sabe. A profissional reforça, deste modo, o quanto deve constantemente gerenciar as impressões no sentido de se mostrar aos demais como forte, capacitada, competente, destemida, independente e corajosa.

Noca fala ainda do quanto a incomoda a posição submissa dos demais gerentes nas reuniões que participam semanalmente com a diretoria. Segundo ela, eles não exprimem suas opiniões, não são sugestões nem questionam nada do que é dito, diz ter mais coragem do que todos eles juntos. Ela apresenta um comportamento combativo, no sentido de firmar seu espaço e opiniões, seja para gestores, como para os profissionais subordinados à ela.

No aspecto reconhecimento, Noca demonstra não se sentir reconhecida profissionalmente e em especial pela diretoria, seus superiores. E quanto à fazer algo com a intenção de ser reconhecida, a gerente Noca afirma: “Eu amo o que faço. Eu fazendo o que faço eu quero ver resultado”(sic), deste modo, percebe-se o esforço em adquirir o reconhecimento por resultado (BRUN; DUGAS, 2008), em que...

DADÁ - Fiscal de Caixa

Quadro 11 - Estratégias utilizadas por Dadá

	Estratégia	Comportamento
DADÁ	AUTOPROMOÇÃO	- Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional. - Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações. - Faz com que os outros saibam que é valiosa para a

		organização. - Deixa as pessoas cientes de suas realizações e conquistas.
	INSINUAÇÃO	- Cumprimenta colegas para que a vejam como uma pessoa simpática. - Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa simpática. - Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que a vejam como uma pessoa agradável. - Faz favores pessoais para os colegas em algumas situações.
	EXEMPLIFICAÇÃO	- Fica no trabalho até tarde, demonstrando que está “trabalhando duro”. - Tenta parecer ocupada, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar. - Chega cedo ao trabalho para demonstrar dedicação. - Faz algo para servir de exemplo aos demais.
	INTIMIDAÇÃO	- Lida com firmeza os colegas de trabalho que interferem no seu trabalho. - Usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.
	SUPLICAÇÃO	- Age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com que as pessoas a ajudem. - Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área. - Finge que não compreende algo para que as pessoas a ajudem. - Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.

A fiscal de caixa Dadá, quanto à estratégia de gerenciamento de impressões AUTOPROMOÇÃO, afirma reforçar para os atores que com ela convivem no âmbito profissional o quanto ela se orgulha pela sua formação, em especial da prática profissional, deixando-as cientes de seus talentos e qualificações, além de demonstrar ser valiosa para a organização.

Os comportamentos relativos à estratégia de INSINUAÇÃO foram apresentados pela Dadá, no sentido de como a mesma não tem incômodo algum ao explicitar o quanto age no sentido de fazer com que as pessoas tenham uma imagem construída dela de quem é simpática, agradável e amável.

Ao que remete ao esforço em agir no sentido de servir de exemplo ao demais, por meio de comportamentos que reforçam o processo de gerenciamento de impressões pela

estratégia da EXEMPLIFICAÇÃO, a fiscal de caixa Dadá conscientemente age para demonstrar ou provar aos demais o quanto ela é dedicada, comprometida e que constantemente está ocupada.

Da estratégia de INTIMIDAÇÃO, Dadá apresenta certa insegurança ao que diz respeita a agir de forma mais enérgica ou com firmeza em relação aos demais atores, inclusive quando atrapalham a execução de suas atividades. Conforme trazido pela colega Sila, que exerce a mesma função e compartilha da gestão da mesma equipe de operadoras de caixa, a fiscal de caixa Dadá costuma ser mais doce e gentil que a colega, importando-se com a opinião e bem estar de sua equipe.

Aparentemente, ela fez uso de táticas de gerenciamento de impressões tanto no sentido de influenciar a impressão de que seria uma pessoa com bom relacionamento com a equipe, mas também tratou de gerenciar a impressão da pesquisadora ao imaginar uma possível postura esperada pelos ocupantes de tal função.

A estratégia de SUPLICAÇÃO apareceu fortemente nos comportamentos descritos por Dadá sobre como ela age em determinadas situações que precisa demonstrar precisar de apoio, aparentar não saber de algo ou fingir que não compreende algo muito bem, com a intenção de obter ajuda. Conforme reflexão anterior, a profissional demonstra esforço e controle pessoal no sentido de manter sua imagem imaculada de gestora que tem um bom relacionamento com a equipe de profissionais.

A fiscal de caixa Dadá se sente reconhecida profissionalmente, principalmente por ter sido promovida na empresa, o que segundo ela “quando a gente faz alguma coisa boa é reconhecido”, ou seja, suas ações estariam diretamente relacionadas com o fato de ser reconhecida ou não, demonstrando um senso de autorresponsabilidade pelo reconhecimento, sendo reforçado este posicionamento ao ser questionada se ela se esforçava para ser reconhecida no trabalho, dizendo que com certeza se esforçava. Exemplificou afirmando que

agia “mostrando meu trabalho, mostrando que gosto das coisas organizadas. Poxa, no que eu possa fazer pela empresa, o que tem para fazer, eu faço”(sic)

SILA - Fiscal de Caixa

Quadro 12 - Estratégias utilizadas por Sila

	Estratégia	Comportamento
SILA	AUTOPROMOÇÃO	- Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional. - Faz com que os outros saibam que é valiosa para a organização. - Deixa as pessoas cientes de suas realizações e conquistas.
	INSINUAÇÃO	- Cumprimenta colegas para que a vejam como uma pessoa simpática. - Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa simpática. - Elogia seus colegas pelas suas conquistas para que a vejam como uma pessoa agradável. - Faz favores pessoais para os colegas em algumas situações.
	EXEMPLIFICAÇÃO	- Fica no trabalho até tarde, demonstrando que está “trabalhando duro”. - Faz algo para servir de exemplo aos demais.
	INTIMIDAÇÃO	- Pressiona seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa. - Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu. - Lida com firmeza os colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.

Quanto à estratégia de AUTOPROMOÇÃO, Sila apresenta indicativos de comportamentos no sentido de demonstrar aos demais atores que é valiosa para a organização, bem como tem um histórico de crescimento e reconhecimento profissional de se orgulhar.

Assim como o perfil comportamental apresentado pela colega Dadá, a fiscal de caixa Sila demonstra fortemente por meio de suas ações o esforço direcionado à estratégia de INSINUAÇÃO, uma vez que, por meio de cumprimentos aos colegas, demonstrando de interesse por seus problemas e vidas, tem a intenção de ser reconhecida como uma pessoa simpática, agradável e amável. Apesar disso, conforme autores apresentam, quando o gerenciamento de impressões passa para a esfera inconsciente, Sila não apresenta tanta empatia ou cuidado com os demais, agindo de forma mais fria e objetiva do que nas situações

que recorda ter agido com essa atenção e cuidado para os demais atores, inclusive, traz em sua fala a existência de subgrupos na equipe, em que pela aproximação e amizade teria um comportamento diferenciado com eles.

Quanto à estratégia de EXEMPLIFICAÇÃO, Sila não recorda de situações, dentre as que foram estimuladas na entrevista, que tenha agido no sentido de estimular os demais atores a reconhecerem como alguém a se espelhar e servir de exemplo. É sabido que, no nível hierárquico que se encontra, aspectos como folga, horário de trabalho e outros aspectos são pré-determinados pela gerência e cabe a ela e demais profissionais seguir rigorosamente, portanto, não tem autonomia para iniciar mais cedo no trabalho ou ir trabalhar em dia de sua folga.

Os comportamentos relacionados à estratégia de INTIMIDAÇÃO são apresentados mais facilmente por Sila, demonstrando através de uma postura mais rígida e firme com a equipe que é de sua responsabilidade conduzir a atividade, não admitindo pessoas atrapalhando ou dificultando a conclusão de suas atividades, bem como atingimento de seus objetivos.

Em oposição ao comportamento de sua colega de função, como ela mesmo sinaliza “são opostos”, Sila afirma não recordar de situações, as quais foram estimuladas por perguntas da entrevista, que tenha agido com comportamentos relativos à estratégia de SUPLICAÇÃO, que denotam fraqueza ou submissão dela perante os demais.

A fiscal de caixa Sila não se sente reconhecida pelos seus gestores, seja gerente ou diretores, por outro lado, afirma ser reconhecida profissionalmente pela sua equipe de trabalho, na qual as pessoas “algumas sempre, sempre me elogiam”(sic). Em relação a agir visando reconhecimento, ela diz que busca fazer o seu trabalho bem e sempre, todos os dias. Afirma ainda que às vezes faz coisas por se preocupar com a empresa, mesmo que tais atividades não façam parte de suas atribuições.

ROSALINA - Supervisora

Quadro 13 - Estratégias utilizadas por Rosalina

	Estratégia	Comportamento
ROSALINA	AUTOPROMOÇÃO	- Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional. - Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações. - Faz com que os outros saibam que é valiosa para a organização. - Deixa as pessoas cientes de suas realizações e conquistas.
	INSINUAÇÃO	- Cumprimenta colegas para que a vejam como uma pessoa simpática. - Demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa simpática. - Faz favores pessoais para os colegas em algumas situações. - Faz algo no sentido de demonstrar ser uma pessoa amável.
	EXEMPLIFICAÇÃO	- Vai ao trabalho à noite, nas folgas, feriados ou finais de semana. - Faz algo para servir de exemplo aos demais.
	INTIMIDAÇÃO	- Pressiona seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa. - Trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu. - Lida com firmeza os colegas de trabalho que interferem no seu trabalho. - Usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente.
	SUPLICAÇÃO	- Age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com que as pessoas a ajudem. - Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área. - Finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável.

Quanto à estratégia de AUTOPROMOÇÃO, a supervisora Rosalina apresenta detalhadamente situações que confirmam a utilização destes recursos no processo de gerenciamento de impressões. Além das perguntas direcionadas para este fim, desde o momento inicial da entrevista, como uma breve apresentação de seu histórico profissional já demonstra o quanto a mesma tem orgulho de sua trajetória educacional e profissional, aparentemente querendo reforçar constantemente o quanto era capacitada para exercer as suas atividades profissionais. Chama a atenção para a ênfase dada na carreira que possui como

docente, destacando-se das demais profissionais que exercem cargos de liderança na empresa, que possuem o ensino médio completo.

Quanto à estratégia de INSINUAÇÃO, exceto os comportamentos relacionados com a demonstração de ser uma pessoa amável, a Rosalina afirma agir no sentido de aparentar ser uma pessoa amável, gentil e agradável, conscientemente.

Em relação aos comportamentos relacionado com a estratégia de gerenciamento de impressões EXEMPLIFICAÇÃO, a supervisora apresenta eventualmente a utilização de tais recursos, por exemplo, ao ir para as lojas em seus dias de folga, confessando que apesar de aparentar ser uma visita despretensiosa para a equipe, ela aproveita para analisar aspectos enquanto os profissionais estão desavisados e pouco atentos à sua presença. Posteriormente utiliza as informações para tomada de decisão, além de apresentar nas reuniões de diretoria as impressões que teve nas lojas nessas circunstâncias. Ao seu ver, demonstra à diretoria que tem este olhar analítico para a empresa.

Assim como foi fortemente destacada nas observações das reuniões de diretoria, Rosalina utiliza-se de comportamentos relativos à estratégia de INTIMIDAÇÃO na sua prática profissional. Destacando-se das demais gestoras por esta ação rotineira, a supervisora afirma tratar com firmeza, rigor e pressionar colegas de trabalho a fim de atingir suas metas e realizar suas atividades à contento.

Chama a atenção que, muitas vezes para efetuar a ação intimidadora ela recorre à prática comumente presente nos contextos familiares, que a ameaça é feita sob a condição de evitar levar para a figura punitiva, associando a figura paterna à figura do diretor-presidente Virgulino e demais diretores.

Com exceção da situação que simula saber menos do que sabe para receber ajuda externa, a supervisora Rosalina recorrentemente utiliza-se da estratégia de SUPLICAÇÃO no processo de gerenciamento de impressões, a fim de obter não só apoio como maior aderência

da equipe nas suas propostas de atividades e processos. Quanto ao fato de não demonstrar saber menos do que realmente sabe, isto é comprovado ao longo da entrevista e até mesmo no tópico relacionado a pedir ajuda dos demais para execução de uma ação, mas que ela faz questão de gerenciar a impressão da pesquisadora, falando que “estuda, compra livro, se informa, mas finge não saber e fala como sugestão despretensiosa”.

Aparentemente, o lugar que ela ocupa é frequentemente questionado, conforme observação das reuniões que grande maioria das atitudes de intimidação do diretor-presidente foram direcionado à ela, e relacionado a isto ela constantemente tem que se autoafirmar e dar justificativas, seja de sua formação educacional ou profissional para estar naquela posição de destaque no grupo ÔdeCasa.

Quanto a se sentir reconhecida, a supervisora Rosalina afirma positivamente, dizendo que “eu noto que os gerentes me respeitam muito, me admiram, me perguntam muito, ligam muito pra mim, pra perguntar”, além desse reconhecimento dado pelos gerentes, ela se considera reconhecida pela diretoria, afirmando que eles, em especial o diretor Venâncio, “reconhece muito meu valor”(sic)

EXPEDITA - Diretora

Quadro 14 - Estratégias utilizadas por Expedita

	Estratégia	Comportamento
EXPEDITA	AUTOPROMOÇÃO	- Fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional. - Deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações. - Deixa as pessoas cientes de suas realizações e conquistas.
	INSINUAÇÃO	- Cumprimenta colegas para que a vejam como uma pessoa simpática.
	EXEMPLIFICAÇÃO	- Faz algo para servir de exemplo aos demais.
	INTIMIDAÇÃO	- Pressiona seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa. - Lida com firmeza os colegas de trabalho que interferem no seu trabalho.
	SUPLICAÇÃO	- Tenta ganhar apoio ou simpatia das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área.

Quanto à estratégia de AUTOPROMOÇÃO, a diretora Expedita afirma falar com orgulho de sua formação educacional e profissional. Exalta o ensino de qualidade que teve na época da graduação em administração na UFPE e lamenta por considerar que as pessoas que se formam hoje não estão tendo o mesmo esforço que tempos atrás. Quanto ao profissional, trilhou sua trajetória toda nos empreendimentos da família, iniciando dando suporte aos pais nos finais de semana e aos poucos foi assumindo funções e responsabilidades, até assumir o posto de diretora de compras do setor de perfumaria.

Relacionando aos comportamentos da estratégia de gerenciamento de impressões INSINUAÇÃO, a diretora Expedita afirma que fala com todos não para ser vista como agradável, mas por ser uma forma educada e respeitosa de tratar as pessoas. Quanto aos demais indicativos de comportamento no sentido de demonstrar cuidado e atenções com a equipe, a diretora é veementemente contra o tipo de aproximação de um gestor, principalmente no cargo de diretora, no sentido de parecer agradável, simpático ou amável, demonstrando inclusive inquietude por favores pessoais, embora acredite que eventualmente seja válido como exceção à regra de ajudar uma demanda pessoal de atores que se relacionam na empresa. Há uma fuga do papel de cuidadora social ao assumir cargos majoritariamente masculinos e que exigem certo distanciamento e frieza ao lidar com as problemáticas pessoais envolvidas.

Estratégia de EXEMPLIFICAÇÃO, a diretora nega circunstâncias que comporta-se no intuito de ser exemplo para os demais, exceto agir e falar com todos com educação e cordialidade. Pela sua fala, é como se pela cargo que ocupa este tipo de situação não cabe a ela, principalmente pelo distanciamento que tem da equipe, por delegar e dar autonomia para a gerente da loja, sendo seu trato diretamente com a gerente da loja e esta tem contato com a equipe para repassar as diretrizes. Diferentemente dos demais diretores compradores que

reúnem-se semanalmente, ela não participa de tais momentos, sendo restrito seu direcionamento com a loja de cosméticos do grupo.

Quanto aos comportamentos relacionados com a estratégia de gerenciamento de impressões INTIMIDAÇÃO, Expedita afirma tratar com firmeza e pressionar, se necessário, os profissionais que com ela trabalham, no sentido de garantir que suas atividades sejam realizadas a contento, seguindo o prazo previsto. Por outro lado, não se identifica com situações que precisa agir com vigor ou intimidar os demais atores para conseguir o que deseja.

Em relação à estratégia de SUPLICAÇÃO, exceto o comportamento que sugere a necessidade de ajuda em alguma área com o intuito de ganhar apoio ou simpatia dos demais atores, a diretora Expedita nega que os aspectos relacionados ao conhecimento como fingir que sabe menos ou que não entende de algo para que os demais possam ajudar, não estejam presentes em seu comportamento.

Em relação ao reconhecimento profissional, a diretora Expedita cita um reconhecimento externo, em relação aos vendedores que tem contato, afirmando: “acho que as pessoas tem muito respeito por mim, pelo que eu construí e como eu faço”. Quanto a se comportar na intenção de ser reconhecida no trabalho, a diretora expressa que para ela, o reconhecimento deve vir de uma entrega de resultado superior à esperada, ao dar “um *plus*” e expressa que no momento está buscando levar as coisas com mais leveza. Afirma que “antes dessa minha fase com filhos, era toda semana um curso novo, tava naquela vibe. E agora, deu até uma acalmada. Então, pensar em reconhecimento, hoje eu não penso, porque eu não (...) tou 100% . É engraçado, como eu não estou 100% então não exigo reconhecimento, deu pra entender?”.

A desvalorização surge da associação da mulher às atividades domésticas, as quais além de sofrerem de invisibilidade social, não são remuneradas (GAMA, 2012; HIRATA, KERGOAT, 2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pergunta de pesquisa e dos objetivos geral e específicos formulados para o presente estudo, a seguir apresentam-se os resultados obtidos e discutidos no capítulo anterior, além das recomendações de futuros estudos.

Tendo como base os estudos anteriores que sugeriam diferenças significativas do uso de gerenciamento de impressões entre homens e mulheres, buscou-se identificar quais as principais similaridades e divergências de estratégias e táticas de GI entre os homens e mulheres em uma empresa familiar. Para a obtenção de tais informações, foram observados os comportamentos dos ocupantes de cargos de gestão no contexto de reuniões regulares em uma empresa varejista da Região Metropolitana do Recife.

Ao analisar os comportamentos dos profissionais na empresa estudada, dentro dos episódios de reunião de gerentes, supervisão e direção, verificou-se uma expressiva similaridade com o que a teoria traz como o uso de estratégias de GI por homens e mulheres, inclusive no âmbito organizacional, tais como a autopromoção e insinuação. A estratégia de suplicação corrobora com a literatura de que é uma estratégia expressa geralmente pelas mulheres, em detrimento a esse tipo de comportamento nos homens. Os papéis sociais, juntamente com os estereótipos a eles arraigados, faz com que as mulheres sejam mais susceptíveis a demonstrar um comportamento que denote maior dependência e relativa necessidade de apoio dos demais, enquanto aos homens são cobrados maior autossuficiência.

Um aspecto relevante, sendo notório no estudo, foi a ampla utilização da estratégia de intimidação também por mulheres que ocupam cargos de chefia. Ora, esse achado estaria possibilitando o questionamento de que tal estratégia estaria mais ligada à posição hierárquica do sujeito do que propriamente do gênero desta pessoa, ou seja, apresentar um comportamento de intimidar os demais pode ser influenciado pelo poder que o indivíduo tem

na organização. Deste modo, a escassez de comportamentos ligados à estratégia de intimidação por mulheres pode ter relação com o fato de que, embora constitua metade da força de trabalho, os cargos de chefia são menos ocupados por mulheres do que por homens.

Quanto ao fenômeno de GI por mulheres relacionando ao entendimento do que significa Reconhecimento para as profissionais entrevistadas, baseando nas 4 dimensões do reconhecimento de funcionários apresentadas por Brun e Dugas (2008), verifica-se possíveis relações entre o sentir-se reconhecida e o uso das estratégias e táticas de GI. Conforme apresentada, a estratégia de INSINUAÇÃO e suas táticas correlatas, estiveram presentes fortemente de 3 das 5 entrevistas, ao relatarem comportamentos relacionados.

Como sinalizado por Jones (1964), a estratégia de insinuação, apesar do termo parecer pejorativo, visa criar uma impressão para os interlocutores de parecer mais atrativo e simpático, o que se relaciona com o desejo de reconhecimento através do elogio ou feedback, citados nas entrevistas. Esta estratégia relaciona-se com a dimensão de reconhecimento da pessoa (BRUN; DUGAS, 2008), o que parece ser muito coerente com o desejo das mulheres em serem vistas em nível de igualdade aos homens no desempenho de suas atribuições profissionais.

Quanto à AUTOPROMOÇÃO, que pode ser relacionada com a dimensão do reconhecimento por competência de Brun e Dugas (2008), o uso desta estratégia enseja o desejo do ator de apresentar-se como altamente competente, com destaque para certas habilidades e aptidões (CAVALCANTI, 2005; GUADAGNO; CIALDINI, 2007). O destaque do resultado desta estratégia é o fato de todas as mulheres entrevistadas apresentarem relatos de comportamentos que demonstram a intenção de autopromoção, ao falarem com orgulho de suas trajetórias profissionais ou deixar as pessoas cientes de suas conquistas e realizações, por exemplo.

Interessante frisar que a utilização da estratégia de autopromoção por mulheres muitas vezes não é bem vista socialmente, uma vez que, este tipo de comportamento é atribuído frequentemente ao gênero masculino (RUDMAN, 1998). Entretanto, é possível inferir razões para a significativa presença de comportamentos relacionados à autopromoção entre mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações, como as participantes do presente estudo, as quais ocupam um lugar, uma posição hierárquica, que frequentemente precisa ser reforçada sua legitimidade para ocupá-la.

A estratégia de GI de EXEMPLIFICAÇÃO e as táticas correlacionadas, assim como verificada no contexto das reuniões de diretoria que estavam presentes homens e mulheres, teve um baixo relato de comportamentos relacionados a esta estratégia, exceto ao que diz respeito a agir de modo a servir de exemplo para os demais, podendo ter relação com a dimensão do reconhecimento pelo esforço (BRUN; DUGAS, 2008).

Quanto aos comportamentos relacionados à INTIMIDAÇÃO, relacionados a apresentar o ator como uma pessoa temida e perigosa, que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência (CAVALCANTI, 2008), os dados obtidos nas entrevistas reforçam o que havia sido observado nas reuniões de diretoria, nas quais as mulheres demonstraram agir no sentido de ter firmeza para lidar com colegas que possam interferir em seus trabalhos.

As táticas apontadas como contribuições do presente estudo ligadas à estratégia de intimidação como a discordância, interrupção e repreensão foram fortemente verificadas no comportamento das gestoras, em especial àquela em cargo de supervisão. Como previsto por Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002), o gerenciamento de impressões é um processo que atende a uma finalidade, seja para o indivíduo ou para a organização. Deste modo, como a supervisora visa ser respeitada e reconhecida profissionalmente, ela busca enfatizar sua

capacidade de tomar decisões, mesmo que prejudique alguém, mas garantindo que o seu objetivo não seja impedido de ser alcançado por outros.

Como aspecto conclusivo, faz-se relevante salientar que acredita-se que o presente estudo atendeu os objetivos que nortearam a condução da pesquisa, fazendo articulação do referencial teórico como bases analíticas para a aplicação metodológica da análise de conteúdo, apresentando similaridades e divergências para as especificidades existentes em determinado tipo de organização, articulando com o aspecto do reconhecimento, sendo um salto ao que se refere aos estudos anteriores.

RECOMENDAÇÕES

Considerando a contribuição da presente pesquisa no âmbito teórico e suas implicações acadêmicas, foram identificadas algumas possibilidades e margem para futuros estudos, os quais apresentam-se com as seguintes propostas, a saber: 1) realização de um estudo quantitativo, a fim de ampliar o entendimento do fenômeno de GI nos comportamentos das mulheres; 2) ampliação do estudo com mulheres ocupantes outros níveis hierárquicos, inclusive que não desempenham cargos de chefia ou gestão; 3) promover pesquisas que contemplem entrevistar os homens da organização para promover um comparativo, visto que, as observações, apesar do nível de detalhamento descrito no diário de campo, não permite profundas análises a respeito das diferenças e semelhanças no processo de gerenciamento de impressões em ambos os sexos, nem o estudo tinha esta expectativa/proposta de investigação; 4) realizar um estudo comparativo entre empresas familiares de diferentes segmentos.

As contribuições do estudo para a organização estudada também são inúmeras, visto que, ficou evidente o entendimento das profissionais sobre o reconhecimento profissional, então sugere-se que, além de utilizar essas informações para gerar um ambiente baseado na meritocracia, a empresa possa ter maior facilidade de demonstrar para as profissionais a

satisfação quanto ao trabalho desempenhado. Outro ponto de recomendação é para a ampliação de vagas de gestão sendo ocupadas por mulheres na organização, promovendo maior igualdade e consequente usufruir dos benefícios que a diversidade pode proporcionar na gestão da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. From glass ceiling to inequality regimes, **Sociologie du travail**, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009.

ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 305-320, 2014.

ALMEIDA, Paloma Pereira de. 'Essa empresa não é lugar para mulher parideira': considerações feministas sobre as relações de gênero nas organizações. Dissertação (mestrado) - UFPE, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-graduação em Psicologia. Recife, 2012.

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro. Apresentação dossiê: gênero no trabalho. In: **Cadernos Pagu**, p.131-138, 2002.

ARIF, A.; RIZVI, S., H. M.; ABBAS, Q.; AKHTAR, Q.; IMRAN, M. Impact of Impression Management on Performance Rating. In: **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v.3, n.2, June, 2011.

ASHFORD, S. J., ROTHBARD, N. P., PIDERIT, S. K., DUTTON, J. E. Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender-equity issues. **Administrative Science Quarterly**, University of Michigan. v.43, n.1, p.23-57, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BLUMER, Hebert. **Symbolic interactionism**; perspective and method. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.

BRUN, Jean-Pierre; DUGAS, Ninon. An analysis of employee recognition: perspective on human resources practices. **The International Journal of Human Resource Management**. v.19, 2008.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, Dec. 2007.

CÁLAS, Marta B., SMIRCICH, Linda. Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas Em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W.(orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, 2010.

CARRILHO, A.; RODRIGUES, M. T. **Feminização do mercado de trabalho e política social**: análise a partir da mineração. CEF, v.30, n.2, 2017.

CARVALHO, V. D. de; BORGES, L.O.; REGO, D. P.do. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. **Psicologia, ciência e profissão**, Brasília, v. 30, n.1, p.146-161, 2010.

CARVALHO, Maria Luisa; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. **RAE electron.**, São Paulo, v.2, n.2, Dec. 2003.

CAVALCANTI, Gabriela Góis. **Um estudo sobre Gerenciamento de Impressões em Relação ao Gênero Feminino**. In: XII SIMPEP, 2005, Bauru. Anais XII SIMPEP, 2005.

COOLEY, C. H. **Human Nature and the Social Order**, New York: Scribner, 1902.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, p. 206-237, 2010.

COSTA, A. J. D. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. **Rev. econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p. 197-225, ago. 2007.

DE OLIVEIRA, A. C. Empresas familiares – sua importância econômica e social. **Revista Idea**. USAMC Uberlândia, v.8, n.1, 2017.

DONNELLEY, R.G. The Family Business. **Harvard Business Review**, n. 42, p. 93-105, 1964.

DURÃO, A. F. **Gerenciamento de Impressões em Encontros de Serviços de Alto Contato: um estudo na área de hospitalidade na região metropolitana do Recife**. 2005. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

EAGLY, A. H., WOOD, W., & JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: Implications for the Partner Preferences of Women and Men. In A. H. Eagly, A. E. Beall, & R. J. Sternberg (Eds.), **The psychology of gender**. New York: Guilford Press, p.269-295, 2004.

ELLIS, A. P. J.; WEST, B. J.; RYAN, A. M.; DESHON, R. P. The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.6, p.1200-1208, 2002.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, Dec. 2006.

FERREIRA, V. S. **Artes e manhas da entrevista compreensiva**. Saudesoc., vol.23, no.3, p.979-992. ISSN 0104-129. Set. 2014.

FREIRE, Patrícia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, F. J. O processo de sucessão em empresa familiar: Gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM – Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.7, n.3, p.713-736, 2010.

GAMA, A. S. Trabalho e responsabilidades familiares no Brasil: reflexões sobre os direitos do trabalho. **Revista em pauta**. Rio de Janeiro, v.10, n.30, p.149-168, 2012.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p.64-89, 2002.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; LANSBERG, I. **De geração para Geração**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIULANI, P. C. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: DEL PIORI, M.(Org.) **História das mulheres no Brasil**. 7. ed. – São Paulo : Contexto, 2004.

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

GUEIROS, M.B.; OLIVEIRA, L.M. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: **Anais do ENANPAD**. Florianópolis: ANPAD, n. 24, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**.São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, Mai/Jun. 1995.

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

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v.7, n.1, p.7-12, Jan/Mar. 2000.

GRZYBOVKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo Feminino de Gestão Em Empresas Familiares Gaúchas. **RAC**, v.6, n.2, p.185-207, Mai/Ago. 2002.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**. V.37, n.132, p.595-609, 2007.

IBGE.Sintese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2015.

JOHNS, M. L. Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. **Perspectives in Health Information Management** / AHIMA, American Health Information Management Association, 10, 1e., 2013.

JONES, E. E. **Ingratiation: a social psychological analysis**. New York: Meredith Publishing Company, 1964.

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

MEAD, G. H. **Mind, self and society from the standpoint of a social behaviorist**. Chicago: University of Chicago, 1934.

LAI, J. Y. M.; LAM, L. W.; LIU, Y. Do you really need help? A study of employee supplication and job performance in China. **Asia Pacific Journal of Management**, v.27, n.3, p.541-559, 1994.

LESSA, A. K. C.; GUIMARÃES, F. P. A importância do Gerenciamento de Impressões na interação social do pessoal de contato na experiência de serviço. In: **III Encontro de Marketing da Anpad – EMA**, Curitiba: 2008.

LESSA, A. K. M. C.; MENDONÇA, J. R. C.; BASTOS, B. E. N. Gerenciamento de Impressões na comunicação organizacional: Consolidação de uma imagem socialmente responsável entre os stakeholders internos. In: **XXXIII EnAnpad – Encontro de Pós-graduação em Administração**, São Paulo: 2009.

LI, Carmem A.; WEARING, Bob. Between Glass Ceilings: Female non-executive directors in UK quotes companies. **International Journal of Disclosure and Governance**. v.1, i.4, Out. 2004.

LIMA, Suzana Canez da Cruz. **Coletivo de trabalho e reconhecimento**: uma análise psicodinâmica dos cuidadores sociais. 2011. 220 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

LULA; A. M., MENDONÇA, R. Gerenciamento de impressões nas organizações. In: SIQUEIRA, M.M.M.(org.) **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p.178-192, 2014.

MACÊDO, K. B.; CAIXETA, C. M. M.; GUIMARÃES, D. C.; MACÊDO, G. N. S. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, 16, p.59-81, Set/Dez. 2004.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 10, n.2, p.317-323, Mai/Ago. 2005.

MACHADO, R. M. da C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE BR**, v.6, n.3, Set. 2008.

MARRY, Catherine; POCHIC, Sophie. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado?. **Cad. Pesqui.**, São Paulo , v. 47, n. 163, p. 148-167, Mar. 2017 .

MENDONÇA, J. R. C. **O gerenciamento de impressões como meio de influência social nas organizações**: uma perspectiva dramaturgica. 2004. 213f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

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, p.61-90, 2003.

MENDONÇA, J. R. C.; GONÇALVES, J. C. de S. Responsabilidade Social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência? **O&S**, v. 11, n.29, Jan./Abr. 2004.

MERCALI, G. D.; GASPARIN, G. S.; SCHEFFER, A. B. B. Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. **ReCaPe**, v.7, n.3, p.113-138, 2017.

MINAYO, M. C. de S. (org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MOSQUEDA-DIAZ, Angélica; PARAVIC-KLIJN, Tatiana; VALENZUELA-SUAZO, Sandra. División sexual del trabajo y Enfermería. **Index Enferm**, Granada , v. 22, n. 1-2, p. 70-74, Jun. 2013.

NETO, F. J. R.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **EBAPE**, v. 2, n.3, dez. 2004.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho de dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.21-33, Jan/Fev/Mar. 2013.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAP**. Rio de Janeiro, v.43, n.3, p.609-634, Mai/Jun. 2009.

PWC, PRINCEWATERHOUSECOOPERS Brasil Ltda. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares**. 2016.

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

ROCHA; E. K. G. T.; RUSSELL, P. S. **Impacto da precarização do trabalho na saúde de camareiras: um estudo de caso**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. **Impression management in organizations: theory, measurement, practice**. London: Routledge, 1995.

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. **Impression management: Building and enhancing reputations at work**. London: Thomson Learning, 2002.

SANTOS, Andreia Pandolfi dos; OLIVEIRA, Chaiene; SEHNEM, Simone. Processo sucessório: Estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. **GeSec**. São Paulo, v.8, n.3, p.157-183, Set/Dez. 2017.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **RAD**, Vol. 16, n.3, p.56-75, Set/Out/Nov/Dez 2014

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

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, vol. 20, nº 2, p. 71-99, Jul/Dez. 1995.

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Rocha. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estud. av.**, São Paulo , v. 30, n. 87, p. 123-139, Aug. 2016.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firm **Family Business Review**, v.9, n.2, Summer, 1996.

TEDESHI, J; RIESS, M. Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In: TEDESHI, James. (Ed.) **Impression management theory and social psychological research**. New York: Academic Press, 1981.

WAGNER, I.; WODAK, R. Performing success : identifying strategies of self-presentation in women's biographical narratives. **Discourse & Society**. SAGE Publication, v. 17, n.3, p.385-411, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo intitulado: O uso do gerenciamento de impressões por mulheres para reconhecimento profissional em empresas familiares, conduzido pela mestrande Ilda Maria Moraes e Silva. Este estudo tem por objetivo analisar como o gerenciamento de impressões é usado por mulheres, que estão em diferentes níveis de gestão, para reconhecimento profissional em uma empresa familiar.

Você foi selecionado(a) por estar dentro do perfil de participantes da pesquisa, os quais precisam trabalhar em uma empresa familiar e ser ou ter contato profissional direto com profissionais mulheres na empresa. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Pela participação nesta pesquisa, não está previsto nenhum tipo de remuneração ou contrapartida aos voluntários. Sua participação nesta pesquisa consistirá em permitir que a pesquisadora observe seu ambiente de trabalho, além de conceder à pesquisadora uma entrevista individual, em lugar reservado na empresa, com duração prevista de 30 minutos. Pelo estudo pesquisar situações rotineiras de interação social no ambiente organizacional, há o risco do(a) voluntário(a) sentir algum tipo de desconforto ao identificar ou relatar situações que ocorrem no seu ambiente de trabalho. Visando minimizar qualquer mal-estar, os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados a nível individual, visando assegurar o sigilo de sua identidade.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável.

Seguem os telefones e o email da pesquisadora responsável e o telefone do PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE, no qual a pesquisadora é vinculada, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos da pesquisadora responsável:

Ilda Maria Moraes e Silva – mestrande e psicóloga

Email: ildam.moraes@gmail.com.br

Celular: (81)9.9842.5030/9.8885.9581

Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com a pesquisadora responsável, comunique o fato ao PROPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE - Telefone: (81) 2126-8000.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Recife, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA ORGANIZAÇÃO

Ilmo. Sr (a) Nome do(a) Diretor(a) Responsável
Responsável Administrativo

Local, data

Eu, Ilda Maria Moraes e Silva, matriculada no curso de Mestrado em Administração na PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, sob a orientação do professor Dr. José Ricardo Mendonça, venho solicitar a V. Sa. a autorização para coletar de dados nessa empresa, com a finalidade de realizar a pesquisa intitulada: “O uso do gerenciamento de impressões por mulheres para reconhecimento profissional em empresas familiares”, cujo objetivo é analisar como se dá o trabalho e comportamento das mulheres em empresas familiares, bem como elas atuam para sua reconhecimento profissional. A coleta de dados ocorrerá entre os meses de agosto e dezembro de 2018, mediante a utilização de técnicas como a observação episódica (em reuniões e no ambiente de trabalho), entrevistas individuais, além de análise documental, e por tanto, também solicito autorização para ter acesso a documentos de gestão (como relatórios, quadro orgânico da empresa, entre outros) para coleta de dados. Igualmente, assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, assim como me comprometo a disponibilizar o trabalho final com os resultados obtidos para esta instituição. Agradeço antecipadamente e espero contar com a sua colaboração.

Atenciosamente, _____

Ilda Maria Moraes e Silva
(81)9.9842-5030/9.8885-9581
ildam.moraes@gmail.com

Li o termo e autorizo a realização da coleta de dados na empresa conforme solicitado.

Responsável pela empresa

ANEXO C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – REGISTRO NO DIÁRIO DE CAMPO

Local:	Data: Horário:
Pessoas presentes no ambiente:	
Descrição da atividade/situação observada:	
Comportamentos observados:	
Outras observações:	

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO DE ENTREVISTA
- Nome, Idade, função - Qual sua formação? - Você trabalha em que área atualmente? - Há quanto tempo trabalha nessa área de atuação? E nesta empresa? - Fale um pouco de sua trajetória profissional.
- Você fala com orgulho sobre a sua experiência ou formação educacional? Como? - Você deixa as pessoas cientes de seus talentos ou qualificações? Como? - Você faz com que os outros saibam que você é valiosa para a organização? Como? - Você deixa as pessoas cientes de suas realizações e conquistas? Como?
- Você cumprimenta seus colegas para que a vejam como uma pessoa simpática? - Você demonstra interesse na vida pessoal de seus colegas para mostrar-lhes que é uma pessoa simpática? - Você elogia seus colegas pelas suas conquistas para que o vejam como uma pessoa agradável? - Você faz favores pessoais para os seus colegas em alguma situação? - Você faz algo no sentido de demonstrar ser uma pessoa amável?
- Você fica no trabalho até tarde, demonstrando que está “trabalhando duro”? - Você tenta parecer ocupada, mesmo nos momentos em que as coisas estão mais devagar? - Você chega cedo ao trabalho para demonstrar dedicação? - Você vem à empresa fora do horário de trabalho, como nas folgas ou férias? - Você faz algo para servir de exemplo aos demais?
- Você pressiona seus colegas de trabalho se isso ajudar na realização de uma tarefa? - Você trata com vigor seus colegas quando eles dificultam a conclusão de um trabalho seu? - Você lida com firmeza os colegas de trabalho que interferem no seu trabalho? - Você usa da intimidação para conseguir que seus colegas se comportem adequadamente?
- Você age como se soubesse menos do que realmente sabe para fazer com que as pessoas a ajudem? - Você tenta ganhar apoio das pessoas demonstrando que tem necessidade de ajuda em alguma área? - Você aparenta não compreender algo para que as pessoas a ajudem? - Você finge saber menos do que realmente sabe para evitar uma tarefa desagradável?
Você considera que as demais mulheres desta empresa têm comportamentos semelhantes ao seu? Por quê? Com quem? - E os homens? Por quê? Como?
- Para você, o que significa reconhecimento no trabalho? - Você se considera reconhecida no seu trabalho? Por quê? Por quem? - Você se esforça para ser reconhecida no seu trabalho? Como?