



**LSPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**E SE EU ENGANAR O ENTREVISTADOR... SERÁ QUE  
RESULTA?**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE IMPRESSÕES  
ENGANOSA E ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL  
EM PROCESSOS DE SELEÇÃO**

**PATRÍCIA ISABEL PRAGANA SALGUEIRO**

Orientadora de Dissertação:

**PROF. DOUTORA ANA SABINO**

Professor de Seminário de Dissertação:

**PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

**MESTRE EM PSICOLOGIA**

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.  
Doutora Ana Sabino, apresentada no ISPA – Instituto  
Universitário para obtenção de grau de Mestre na  
especialidade de Psicologia Social e das Organizações

## AGRADECIMENTOS

Nos últimos meses, várias têm sido as mudanças na minha vida. Sinto que estas mudanças me desenvolveram muito enquanto pessoa. Hoje, sou uma pessoa que confio mais em mim mesma e acredito que consigo chegar onde quero. Para isso, não posso desistir do meu caminho e tenho que aceitar as dificuldades e algumas rejeições que fazem parte. Curiosamente, o ISPA fez parte desta mudança: consegui terminar o meu mestrado e estou a trabalhar atualmente num sítio que adoro. No entanto, este caminho não seria possível sem a presença de algumas pessoas que, sem dúvida, nunca me vou esquecer.

Assim, quero agradecer à professora Ana Sabino, que desde a primeira aula de mestrado se tornou, a minha professora preferida. Não só por explicar tão bem, mas pela sua empatia e dedicação. Agradeço por alinhar num tema tão diferente da sua área e mesmo assim ser muito empenhada e sempre pronta a ajudar. Agradeço principalmente a sua preocupação e esforço para que eu percebesse tudo o que estava a ser feito e o porquê.

Ao professor Francisco Cesário, agradeço por ter tornado as suas aulas num espaço tranquilo onde podemos ser nós mesmos. A sua relação com os alunos é inexplicável. Não poderia ter escolhido melhor o meu orientador de Seminário.

À minha família, obrigada por terem acreditado sempre em mim e nas minhas decisões. Obrigada à minha irmã por ter sido também minha mãe e por me ter dado as duas pessoas mais importantes da minha vida: Santiago e Maria. Agradeço ao meu pai e à Fatinha por me ter chamado sempre à razão e por me ter feito ver as coisas de forma diferente. Ao meu irmão que me inspira pela sua forma tranquila de levar a vida.

Não posso deixar de agradecer ao melhor que a faculdade me deu, as minhas amigas: Ana Carolina, Margarida, Patrícia e Catarina. Tenho a certeza que sem vocês, estes cinco anos não tinham passado tão rápido. Vou levá-las sempre comigo.

À minha estrelinha, que estará sempre no meu coração e que sei que, neste momento, está orgulhosa da sua “bebé”.

A mim, que sou a pessoa mais forte, teimosa e persistente que conheço. Agradeço por neste momento me sentir bem. Por nunca ter desistido de mim mesma e por ter lutado com todas as minhas armas mesmo quando o mundo à minha volta estava a desmoronar.

Obrigada.

## RESUMO

A investigação apresentada tem como finalidade compreender o comportamento dos candidatos na entrevista de seleção, concretamente, a manipulação da informação que o candidato disponibiliza ao entrevistador, para controlar as impressões formadas acerca de si mesmo. Para isso, este estudo caracteriza o perfil dos seus participantes, com o intuito de explorar que tipo de candidatos são ou não selecionados e se estes manipularam a informação acerca de si, na entrevista. Adicionalmente, o estudo também visa compreender se a Atratividade Organizacional é um tipo de contexto que influencia positivamente a utilização desse tipo de comportamentos, tal como perceber se existe um conjunto de características sociodemográficas que afetam essa relação. Assim, a presente dissertação conta com a participação de 387 indivíduos. Os resultados indicam que os participantes que geriram as impressões do entrevistador foram os menos selecionados, comparando com os que mostraram sinceridade na entrevista. Para além disso, constatou-se que as utilizações desses comportamentos aumentam quando a Atratividade da organização diminui. O género masculino foi o género que mais manipulou a informação sobre si e, ao mesmo tempo, que foi menos selecionado, conjuntamente com quem se candidatou ao setor público e com os indivíduos com menos experiência profissional, que também demonstram, tendencialmente, gerir as impressões do entrevistador. As implicações teóricas e práticas foram discutidas.

**Palavras-chave:** Gestão de Impressões; Gestão de Impressões Enganosa; Entrevista; Atratividade Organizacional; Comportamentos Enganosos; Seleção.

## ABSTRACT

The present research aims to understand the behavior of candidates in the selection interview, specifically, the manipulation of information that the candidate makes available to the interviewer to control the impressions formed about themselves. For this, this study characterizes its participants' profile to explore what kind of candidates are or are not selected and if they manipulate the information about themselves in the interview. Additionally, the study also aims to understand whether organizational attractiveness is a type of context that positively influences the use of this type of behavior, such as realizing if there is a set of sociodemographic characteristics that affect this relationship. Thus, this study had 387 participants. The results indicate that the participants who managed the interviewer's impressions were the least selected compared to those who showed sincerity in the interview. Furthermore, it was found that the uses of these behaviors increase when the attractiveness of the organization decreases. The male gender was the gender that most manipulated information about themselves and, at the same time, was the least selected, together with those who applied to the public sector and with individuals with less professional experience, who also tend to manage impressions. Theoretical and practical implications were discussed.

**Keywords:** Impression Management; Deceptive Impression Management; Faking Impression Management; Interview; Organizational Attractiveness; Fake Behaviors; Selection.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DE LITERATURA .....	4
Objetivos da Revisão de Literatura.....	4
Método utilizado na revisão de literatura .....	4
Resultados da Revisão de Literatura.....	6
Gestão de Impressões .....	6
Atratividade Organizacional .....	18
Relação entre variáveis.....	24
MÉTODO .....	28
Delineamento .....	28
Participantes.....	28
Instrumentos.....	31
Procedimento de Recolha de Dados .....	33
Procedimento de Tratamento e Análise de Dados .....	34
RESULTADOS .....	37
Qualidades métricas .....	37
Gestão de Impressões Enganosa .....	37
Atratividade Organizacional .....	39
Estatísticas Descritivas e Correlações.....	39
Teste de hipótese.....	47
Testes de efeito de Moderação.....	48
DISCUSSÃO .....	52
Limitações e Estudos Futuros .....	56
Implicações Teóricas .....	57
Implicações Práticas .....	58

REFERÊNCIAS .....	60
ANEXOS .....	66
Anexo A- Questionário .....	67
Anexo B- Estatística Descritiva Amostra .....	71
Anexo C- Estatística Descritiva das variáveis principais e correlações .....	74
Anexo D- Análise Fatorial Exploratória e Fiabilidade das escalas .....	75
Anexo E- Análise Fatorial Confirmatória.....	77
Anexo F- Testes Questão de Investigação 1 .....	80
Anexo G- Testes de Hipótese .....	83
Anexo H- Testes Questão de Investigação 2 .....	84

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Método utilizado na Revisão de Literatura .....	5
Tabela 2- Abordagem da literatura .....	9
Tabela 3- Resumo dos conceitos .....	12
Tabela 4- Escala utilizada Gestão de Impressões Enganosa .....	17
Tabela 5- Mensuração da Atratividade Organizacional .....	22
Tabela 6- Escala utilizada Atratividade Organizacional .....	23
Tabela 7- Objetivos, hipótese e variáveis .....	27
Tabela 8- Descrição da amostra .....	30
Tabela 9- Resumo da escala Gestão de Impressões Enganosa.....	32
Tabela 10- Resumo da escala Atratividade Organizacional .....	33
Tabela 11- Modelo Unidimensional da escala Levashina e Champion (2007).....	38
Tabela 12- Correlação, desvio-padrão e consistência interna .....	40
Tabela 13- Resposta à questão de investigação 1 .....	46
Tabela 14- Resposta à questão de investigação 2.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Publicações por ano Gestão de Impressões Enganosa.....	10
Figura 2- Citações por ano Gestão de Impressões Enganosa .....	10
Figura 3- Porque os candidatos fingem na entrevista.....	14
Figura 4- Artigos publicados por ano Atratividade Organizacional.....	18
Figura 5- Cruzamento género vs. seleção.....	42
Figura 6- Cruzamento experiência vs. seleção .....	43
Figura 7- Cruzamento setor atividade vs. seleção .....	44
Figura 8- Média Gestão de Impressões Enganosa vs. seleção .....	45
Figura 9- Representação da relação unidimensional .....	47
Figura 10- Efeito de moderação género masculino .....	49
Figura 11- Efeito de moderação dos indivíduos que não foram selecionados .....	50

## INTRODUÇÃO

A entrevista para um determinado emprego é um dos métodos de eleição na seleção de colaboradores para uma organização (Bourdage et al., 2020).

É conhecido que a maioria dos indivíduos tenta dar o seu máximo em todos os aspetos relacionados com o decorrer da entrevista (Bill et al., 2020). Assim, o objetivo do candidato é aumentar a sua probabilidade de ser o selecionado para a oferta de emprego a que se candidata, destacando-se dos demais que estão na mesma situação. Para isso, muitas vezes é utilizada, como recurso, a Gestão de Impressões com a finalidade de conseguir transparecer uma certa imagem ao entrevistador, que seja considerada como a melhor, pelo candidato (Bill et al., 2020).

A Gestão de Impressões pode ser definida como a manipulação da informação que o indivíduo disponibiliza a outrem, com o objetivo de manter o controlo das impressões formadas a seu respeito (Leary & Kowalski, 1990). De acordo com Rego et al., (2018), a mentira e o exagero de qualificações são dois exemplos de tentativas de gestão de impressões que são apresentados pelos candidatos. No entanto, segundo os autores citados anteriormente, podem provocar efeitos negativos advindos da sua descoberta, sendo assim uma estratégia arriscada por parte de cada candidato.

Segundo Levashina et al., (2014), os comportamentos de Gestão de Impressões podem ser de dois tipos: Honestos e Enganosos. Os Honestos ocorrem quando o candidato tem como objetivo desenvolver certos comportamentos e atitudes que sejam considerados atraentes por si, e posteriormente, atraentes na perceção do entrevistador, no entanto, esses comportamentos descrevem o candidato como ele realmente é. Por outro lado, os comportamentos Enganosos ocorrem quando o indivíduo transmite uma falsa impressão sua, com a finalidade de atingir um resultado. Por exemplo, imaginemos que um candidato descreve de forma atraente as suas competências, valorizando o que acha importante para a função. Se ele realmente possuir essas competências, estamos perante uma Gestão de Impressões Honesta, pelo contrário, se o próprio não se enquadrar nessas competências, que foram mencionadas pelo mesmo, então utilizou uma Gestão de Impressões Enganosa.

Este estudo pretende centrar-se nos comportamentos enganosos dos candidatos em contexto de entrevista de seleção, ou seja, na transmissão de uma falsa impressão. Os

indivíduos tendem, por vezes, a distorcer a realidade ou a mentir quando se encontram perante o entrevistador, para assim criar uma determinada imagem e responder ao que é questionado com as melhores respostas possíveis (Buehl & Melchers, 2018).

Neste sentido, a gestão de impressões enganosa tem vindo a ser estudada nos dias de hoje e algumas investigações foram realizadas neste âmbito, como pode ser constatado na Figura 1, que está presente no corpo do texto da dissertação. Estas investigações têm vindo a associar e relacionar estes comportamentos enganosos a fatores pessoais, como por exemplo, a personalidade do indivíduo (Bourdage et al., 2020), o género e o maquiavelismo (Hogue et al., 2013). Para além destes fatores mais pessoais, também existem estudos que abordam os antecedentes deste tipo de comportamentos, como por exemplo a investigação realizada por Law et al., (2016), que estuda características como a honestidade, a humildade e a vontade. Outro estudo realizado por König et al., (2020) centra-se em variáveis económicas na abordagem deste tema, mais especificamente na desigualdade económica entre países, considerando que este fator pode estar relacionado com a utilização de gestão de impressões enganosa numa entrevista de emprego, e assim, consoante o país, difere a sua utilização. Para além disto, o tipo de contexto, neste caso a competitividade também foi um dos aspetos estudados por Ho et al., (2020).

Como visto anteriormente, alguns são os estudos que se debruçam sobre a gestão de impressões enganosa. No entanto, verifica-se que estes estudos não se centram, na sua maioria, em fatores contextuais que, eventualmente, podem estar no cerne destes comportamentos (Buehl & Melchers, 2018).

Neste sentido, Ellingson (2012) considera que a utilização de comportamentos enganosos varia de ocasião em ocasião, havendo flutuações temporais e fatores contextuais específicos no seu cerne. Este autor refere, ainda, que os candidatos a uma entrevista de emprego só irão fingir, mentir ou omitir se considerarem o trabalho valioso por eles. Ou seja, a situação pessoal em que um indivíduo se encontra, poderá moldar o tipo de comportamento a uma dada situação.

Posto isto, surge a curiosidade de perceber que tipo de contexto poderá influenciar um candidato a utilizar a gestão de impressões enganosa numa entrevista. Pois, tal como referido por Ellingson (2012), se o indivíduo tem esse género de comportamentos se o tipo de trabalho for valioso para si, a atratividade da organização é uma das características

que também poderá, ou não, ser um dos fatores com influência nesse tipo de comportamentos.

Assim, a relação entre a utilização da Gestão de Impressão enganosa com a percepção de atratividade de uma organização por um candidato surge como um dos temas que pode ser pertinente.

Um estudo realizado por Buehl e Melchers (2018) foca-se na atratividade organizacional e na competitividade entre candidatos como dois fatores contextuais que podem estar relacionados com a gestão de impressões enganosa. Os resultados indicam que há, de facto, uma relação entre a atratividade da organização e esses tipos de comportamentos. No que toca à competição entre candidatos, já estudos anteriores haviam estudado esse fator, relacionando-o com a gestão de impressões enganosa, como é o caso da investigação levada a cabo por Ho et al., (2020).

A atratividade parece ser, assim, menos proeminente na literatura. Neste seguimento, surge a necessidade de perceber que resultados iriam ser obtidos no contexto português.

Emergem, assim, as seguintes questões de investigação:

“Será que a intenção de um candidato transmitir uma falsa impressão sua está relacionada com a atratividade de uma dada organização?”; “Será que os indivíduos que transmitem uma falsa impressão na entrevista de seleção são selecionados? Que tipo de perfil é selecionado?”; “Será que certas características pessoais vão afetar a relação entre a utilização de comportamentos de gestão de impressões enganosa com a atratividade da organização?”.

De forma a dar resposta a estas questões de investigação foram formulados os seguintes objetivos específicos e, posteriormente, uma hipótese:

- Caracterizar o perfil dos participantes e perceber que tipo de pessoas são ou não selecionadas. Para este efeito, serão adicionadas algumas questões sociodemográficas ao instrumento, tais como a idade, o género, as habilitações literárias, o tempo de experiência até à entrevista em questão, o tipo de função a que se candidatou, o setor de atividade e a situação de emprego em que se encontrava na altura da entrevista;

- Compreender se as pessoas que utilizam comportamentos de gestão de impressões enganosa são ou não selecionadas;

- Perceber se existe um conjunto de características sociodemográficas que afetam a relação entre a Gestão de Impressões Enganosa e a Atratividade da Organização.

Assim, de forma a dar resposta às questões de investigação apresentadas anteriormente, a estrutura da presente dissertação conta, em primeiro lugar, com uma revisão de literatura sobre o tema em questão, seguida do método utilizado para responder às questões apresentadas, os resultados obtidos e a discussão dos mesmos, e, por fim, as implicações teóricas e práticas desses mesmos resultados.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **Objetivos da Revisão de Literatura**

A presente revisão de literatura tem como principal objetivo a exposição e descrição de construtos relacionados com a gestão de impressões e com a atratividade organizacional. Para além disso, é relevante identificar, na literatura atual, a possível relação entre ambos os construtos, assim como variáveis que podem estar relacionadas com esta relação, a fim de complementar o estudo com informações adequadas.

### **Método utilizado na revisão de literatura**

Para dar início a esta pesquisa, foram selecionados quatro motores de busca: EBSCO, Google Académico, *Web of Science* e *Scielo*. Como um dos principais objetivos é revistar a literatura atual, uma das condições desta pesquisa foi centrar-se, maioritariamente, em documentos recentes, com pelo menos cinco anos. No entanto, é de realçar a importância da utilização de artigos antecedentes para fazer a revisão do construto como um todo. Para além disso, é considerável que a literatura utilizada seja confiável e bem classificada. Para esse efeito, foi utilizado o *Scimago* para que fosse possível identificar o quartil em que se encontra certo artigo/revista/jornal. Foi dada preferência de utilização a artigos entre o quartil um e dois.

Para determinar que artigos seriam selecionados para dar início à revisão de literatura, primeiramente, foram eleitas as palavras-chave. Seguidamente, foram feitas algumas rondas que permitiram excluir e determinar a importância dos artigos

encontrados na primeira fase. O motivo pelo qual alguns dos artigos foram eliminados desta revisão, deveu-se unicamente ao facto de não possuírem as bases, ideias e noções pretendidas neste estudo: quer por se afastarem, de algum modo, do que é suposto, quer por introduzirem variáveis que não estão de todo relacionadas com o objetivo desta dissertação, quer por não serem ricos em teoria ou até mesmo por não terem uma classificação razoável no *Scimago*, ou por não serem atuais.

Assim, a pesquisa terminou com o total de 37 trabalhos científicos, os quais incluem artigos, revistas, livros e jornais.

### **Tabela 1**

#### *Método utilizado na revisão de literatura*

Estrutura da Revisão	Motores de Busca	Palavras-Chave
Gestão de Impressões	<i>EBSCO</i>	Impression Management job interview
Atratividade Organizacional	<i>Google Académico</i>	Faking Impression Management
Gestão de Impressões e Atratividade Organizacional (Relação entre conceitos)	<i>Scielo</i>	Deceptive Impression Management
	<i>Web Of Science</i>	Organizational Attractiveness
	<i>Scimago</i>	Organizational Attractiveness & Impression Management
		Faking interview

## **Resultados da Revisão de Literatura**

### **Gestão de Impressões**

A maioria das organizações tem em grande consideração a admissão de colaboradores que se ajustem à cultura da organização e à função a que se candidatam (Morley & Morley, 2007). A entrevista de seleção é o momento crucial na decisão de contratação e é universalmente utilizada para a entrada dos indivíduos no seio organizacional (Bourdage et al., 2017). A gestão de impressões é um tópico crítico na compreensão do comportamento dos sujeitos na entrevista, desempenhando um papel de grande relevância no comportamento interpessoal entre entrevistado e entrevistador (Bourdage et al., 2018).

Foi Schlenker (1980) o primeiro a introduzir o conceito de gestão de impressões na literatura. Segundo este autor, esta pode ser definida como a tentativa de controlar as imagens projetadas, por um indivíduo, nas suas interações, sejam elas reais ou imaginárias. Já em 1990 foi definida por Leary e Kowalski como o processo pelo qual os indivíduos controlam as impressões formadas acerca deles. Estas impressões, influenciam a forma como os outros nos percebem, avaliam e se comportam em relação a nós mesmos (Leary & Kowalski, 1990).

Os autores citados anteriormente, foram pioneiros a abordar este tema na literatura e a investigá-lo e, foram também, o ponto de partida para o desenvolvimento do mesmo.

De acordo com Leary e Kowalski (1990), existem dois processos distintos que estão no alicerce da gestão de impressões. Cada um destes processos adjacentes, atua com diferentes princípios e é influenciado por antecedentes situacionais e disposicionais. O primeiro processo refere-se à motivação para a impressão. Muitas vezes, o sujeito monitoriza o impacto que pode ter no outro e tenta avaliar as impressões que o outro tem acerca dele. Ou seja, a gestão de impressões está relacionada ao desejo do indivíduo em criar uma impressão particular na mente do outro, mas pode ou não manifestar-se em ações evidentes. O segundo processo refere-se à construção da impressão. Ou seja, dada a motivação manifestada pelo sujeito em criar uma impressão, este pode alterar os seus comportamentos para produzir consequências na impressão do outro. Assim, tem que determinar o tipo de impressão que vai criar e decidir que técnicas vai utilizar, ou seja, se

vai criar a impressão através de processos como a sua auto descrição, através de linguagem não verbal, através de certos adereços, entre outros (Leary & Kowalski, 1990).

Assim, o modelo de Leary e Kowalski (1990) referencia não só a preocupação das pessoas sobre as impressões que os outros formam acerca delas como o porquê de uma pessoa utilizar diferentes táticas neste processo. Estes, argumentaram, no seu estudo, que os indivíduos, quando têm como objetivo causar uma boa impressão, constroem uma imagem ideal que reflete, em certa medida, o seu autoconceito, no entanto, enviesado numa direção positiva. Acrescentando ainda que, esta imagem idealizada corresponde às demandas percebidas pelo indivíduo acerca da situação em si.

A gestão de impressões tem vindo a ser definida e caracterizada com base em duas perspetivas teóricas, o que acaba por complementar o conceito (Leary & Kowalski, 1990).

Nas pesquisas da personalidade, a gestão de impressões tem vindo a ser relacionada à desejabilidade social. Em contexto de entrevista, os candidatos podem enfatizar características pessoais que sejam socialmente desejáveis, tendo em conta as normas vigentes na sociedade (Paulhus, 1984). Segundo esta vertente, a gestão de impressões é a distorção intencional de comportamentos e respostas com o intuito de criar uma impressão positiva e agradável. Equivale a fingir e é um fator temporário que acaba por ser induzido pela situação e contexto em si, sendo um ato voluntário e consciente. Aqui, o fingimento é equiparado como uma resposta socialmente desejável (Roulin et al., 2016).

Esta concetualização de fingimento não se apropria ao contexto de entrevista, pois os candidatos tentam falsificar o instrumento de seleção (neste caso, as respostas da entrevista) para conseguirem o emprego, apresentando-se tendo em conta as credenciais relacionadas com o trabalho, e não as suas características pessoais socialmente desejáveis.

Por outro lado, na vertente da literatura sobre comportamentos sociais nas organizações, a gestão de impressões é vista como uma interpretação ligada a eventos organizacionais ou ambientes sociais, não sendo esta necessariamente enganosa ou um ato de fingimento. Segundo o autor Roulin et al., (2016), existe a gestão de impressões com o objetivo de “agradar ao público”, ou seja, conformar-se à posição e opinião dos outros, alterando o comportamento de acordo com as expetativas do ambiente social em si. Existe ainda a gestão de impressões com o objetivo de “autoconstrução” que acontece

quando o indivíduo é motivado pelos seus próprios valores e preferências, construindo uma identidade que seja correlacionada a esses ideais (Leary & Kowalski, 1990).

Resumindo, a literatura da personalidade aborda a gestão de impressões como uma distorção intencional por parte do indivíduo, relacionada com a desejabilidade social e equiparada a fingimento/ falsificação. Na vertente da literatura sobre comportamentos sociais em organizações, aborda-se a gestão de impressões como um comportamento que pode ser enganoso ou honesto, não estando, portanto, relacionado com a desejabilidade social, mas sim com características de eventos sociais ou organizacionais.

A presente dissertação integra a visão da literatura dos comportamentos sociais nas organizações. Neste caso, a falsificação/fingimento na entrevista de emprego, que é um dos temas centrais da presente dissertação, é concetualizada como gestão de impressões enganosa. Os candidatos a empregos envolvem-se em falsificações/fingimentos com o objetivo de eliminar as discrepâncias entre o que eles acham que podem oferecer e o que consideram importante para esse trabalho em específico. Assim, ao longo da entrevista, vão inventando, alterando ou adaptando a descrição das suas competências e experiências de trabalho (Bourdage et al., 2017). Para entender estes comportamentos, pesquisas anteriores examinam a perspectiva do candidato do contexto da entrevista. Fatores próprios da organização podem trabalhar conjuntamente com as características do candidato e fazer com que se aumente a probabilidade deste ter comportamentos de falsificação ou fingimento, por exemplo, um clima organizacional e uma situação de seleção competitivos (Ho et al., 2020). É importante, também, ter em conta as características individuais de cada pessoa, pois um indivíduo pode estar mais predisposto a ser desonesto do que outro (Ho et al., 2020). Por exemplo, a inteligência e a habilidade social podem ser dois fatores individuais que podem estar relacionados com a utilização deste tipo de comportamentos (Bourdage et al., 2017). O tipo de entrevista estruturada vs. não estruturada ou até mesmo as características do entrevistador, por exemplo, a sua experiência de trabalho também são mencionados por Bourdage et al., (2017) como fatores que podem influenciar o uso de gestão de impressão com o intuito de falsificação/fingimento/ alteração das respostas.

**Tabela 2**

*Abordagem da literatura sobre Personalidade vs. Abordagem da literatura sobre Comportamentos sociais nas organizações*

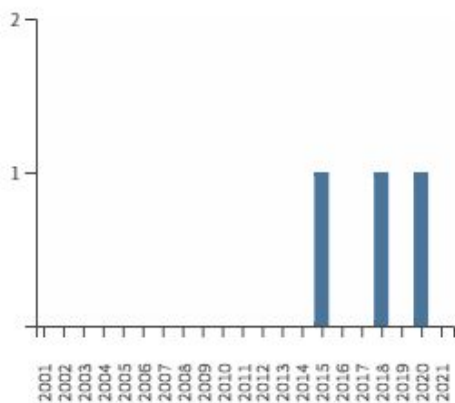
<b>Abordagem Teórica</b>	<b>Gestão Impressões</b>	<b>Autor de Referência</b>
Literatura de Personalidade	Relacionada com a Desejabilidade Social. Os candidatos podem enfatizar características pessoais que sejam socialmente desejáveis. Gestão de Impressões equivale a fingir.	Paulhus (1984)
Literatura de Comportamentos Sociais nas Organizações	Relacionada a eventos organizacionais ou sociais. É uma tentativa de influenciar as impressões tendo em conta características sociais ou organizacionais. Pode ser enganosa ou honesta.	Schlenker (1980)
Abordagem seguida na presente dissertação	Literatura sobre comportamentos sociais nas organizações.	

Como referido anteriormente, sendo a entrevista de seleção um método universal utilizado pelas empresas, existe uma variedade de estudos que pretendem perceber e analisar os comportamentos subjacentes a este evento. A Gestão de Impressões, apesar de pouco abordada, tem vindo a ser um dos temas presentes nestes estudos, que pode ter uma grande influência sobre a forma como os entrevistados são avaliados pelo entrevistador (Bourdage et al., 2018). A plataforma “*Web of Science*” evidencia a carência de estudos sobre gestão de impressões nas entrevistas, o que reflete a pertinência em

estudar do tema. No entanto verifica-se um acréscimo do interesse, por parte dos investigadores, em estudar o fenómeno. Nesta plataforma, apenas existem três artigos sobre o tema, apesar de terem sido encontrados mais em fontes como o Google Académico e o EBSCO, no entanto, continuam a ser em pouca quantidade.

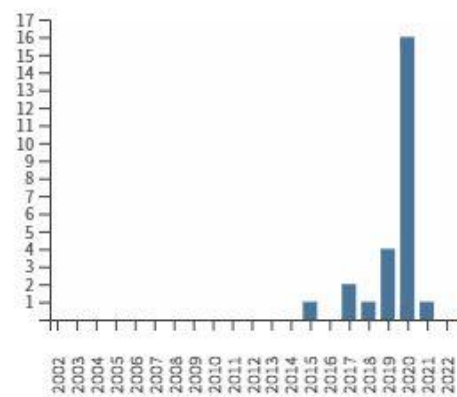
**Figura 2**

*Publicações por ano "interview impression management" na Web of Science*



**Figura 1**

*Citações por ano "interview impression management" na Web of Science*



Para entender melhor este conceito, é feita uma distinção, como referido anteriormente, entre gestão de impressões enganosa e gestão de impressões honesta. Pois, o candidato pode apresentar táticas para se apresentar o melhor possível, sem ser desonesto. Pode, também, fingir a fim de dar a melhor resposta possível, deturpando as suas características e as respostas (Levashina & Campion, 2006). Este estudo centra-se na gestão de impressões enganosa, que pode ser problemática por conduzir as organizações a contratar um candidato cujo o perfil não corresponda ao que aparentava ser na entrevista de seleção (Roulin et al., 2015).

Neste seguimento, os candidatos tendem a utilizar algumas táticas de gestão de impressões enganosas para tentarem aproximar-se do perfil de candidato ideal (Roulin et al., 2015). Um artigo publicado pela *Human Resources Portugal* (Lopes, 2021) sobre um estudo realizado pela ResumeLab (2020) evidenciou que os candidatos tendem a utilizar este tipo de comportamento não só na entrevista de seleção como também no seu currículo. Aqui, os candidatos mentem sobre a sua experiência profissional, as suas

competências e as suas responsabilidades. Mentem também sobre datas e salários anteriores. 93% dos participantes afirmaram conhecer alguém que já mentiu ou exagerou informação no seu currículo, mas apenas 36 % dos mesmos, admitem terem feito o mesmo. Outro estudo realizado por Bolino e Turnley (2003), que teve como objetivo examinar as diferenças individuais que estão relacionadas com a utilização desses comportamentos, conclui que as mulheres são mais passivas e menos agressivas que os homens na utilização dos mesmos. De acordo com um estudo realizado por Guadagno e Cialdini (2007), algumas mulheres apresentam-se de uma maneira consistente com as expectativas do papel do género feminino na sociedade, sendo que se espera que sejam mais passivas, ao contrário do homem, que se espera que tenha um papel mais ativo. De acordo com estes autores, as táticas utilizadas pelo género feminino têm sucesso num ambiente social, mas não num ambiente organizacional.

As técnicas utilizadas pelos candidatos na utilização de gestão de impressões enganosa, são destinadas a manipular a imagem que os outros formam acerca do mesmo. Segundo Levashina e Campion (2007) , existem quatro tipos de táticas de gestão de impressões enganosa que podem ser utilizadas pelo candidato no decorrer de uma entrevista: Em primeiro lugar, a criação de uma imagem leve (por exemplo, exagerar nas qualificações); Em segundo lugar, a criação de uma imagem extensa, como por exemplo, o indivíduo inventar experiências de trabalho que não possui; Outra estratégia que pode ser utilizada é denominada por ingratidão enganosa, que ocorre quando, por exemplo, o indivíduo finge partilhar com o entrevistador os mesmos valores e crenças; Por último, a proteção de imagem, que tal como o nome indica, é utilizada quando o candidato pretende proteger a sua imagem, por exemplo, omitindo eventos negativos relacionados com o seu passado em qualquer local de trabalho (Ho et al., 2020). Estas táticas vão ser caracterizadas mais à frente na presente dissertação.

Alguns autores consideram que estes tipos de comportamentos não são necessariamente problemáticos no seio da entrevista. Como é o caso de um estudo realizado por Ingold et al., (2015), que refere que este comportamento enganoso é ajustado e útil no local de trabalho. Neste estudo, este tipo de comportamentos mostra-se relacionado com o desempenho elevado no local de trabalho. Nesta sequência, outro estudo realizado por Lortie e Brooks (2018) mostraram que se verificava uma relação entre comportamentos de cidadania organizacional e a gestão de impressões enganosa.

Contrariamente, outras investigações evidenciam a preocupação com as consequências deste comportamento desencadeado pelo entrevistado para com a organização. Como por exemplo o estudo realizado por Schneider e Powell (2017), onde o desempenho baixo é uma das consequências da gestão de impressões enganosa. Num outro estudo adicional, é referido que este comportamento pode levar a que as empresas a contratem trabalhadores menos competentes (Roulin et al., 2015). Posto isto, este não é um tema consensual, pelo que os efeitos da gestão de impressões enganosa carecem ainda de investigações adicionais.

Após realizada a apresentação e esclarecimento de algumas definições e modos de conceptualização sobre o presente construto, tal como alguns estudos realizados e a forma como é utilizado na literatura existente, seguem-se esquematizadas, na Tabela 3, algumas definições que devem ser tidas em conta ao longo do trabalho, para uma melhor elucidação.

### **Tabela 3**

*Resumo de conceitos como vão ser utilizadas no estudo*

Conceitos Importantes	Autor
Gestão Impressões: Processo através do qual os indivíduos controlam as impressões que os outros formam acerca deles.	(Leary & Kowalski, 1990).
Gestão de Impressões: Manipulação da informação que disponibilizamos a outrem, tendo como objetivo controlar as impressões que formam de nós.	(Rego et al., 2018).
Gestão de Impressões Enganosa: transmissão por parte do indivíduo de uma falsa impressão sua.	(Levashina et al., 2014).

De forma a aprofundar a abordagem do fenómeno em estudo, é de grande importância referir o modo como é mensurado tal como o modelo base adotado em estudos anteriores.

Os autores Levashina e Campion, (2006), propuseram um modelo para compreender os motivos de os candidatos utilizarem a gestão de impressões enganosa na entrevista de seleção, introduzindo variáveis situacionais e disposicionais (Figura 3).

Segundo este modelo, argumenta-se que estes comportamentos são o resultado de três dimensões: a Capacidade do entrevistado os utilizar, a sua Disposição para os utilizar e ainda, a Oportunidade para os utilizar (Levashina & Campion, 2006).

A Capacidade do indivíduo para recorrer à gestão de impressões enganosa diz respeito aos atributos que este possui. Como por exemplo, as suas habilidades no que se refere à expressão oral, às suas habilidades interpessoais e sociais, à sua capacidade cognitiva e ao conhecimento do construto que está a ser medido no decorrer da entrevista (Levashina & Campion, 2006). A Vontade refere-se às características de foro psicológico que se relacionam com o grau em que o candidato manipula a sua resposta, estas características podem ser, por exemplo, a motivação e a personalidade do indivíduo. Por último, a Oportunidade diz respeito a fatores contextuais e ambientais que não pertencem ao entrevistado, mas que podem auxiliá-lo na utilização de gestão de impressões enganosa, como o tipo de entrevista ser estruturada ou não estruturada e o tipo de questões que são realizadas (Levashina & Campion, 2006).

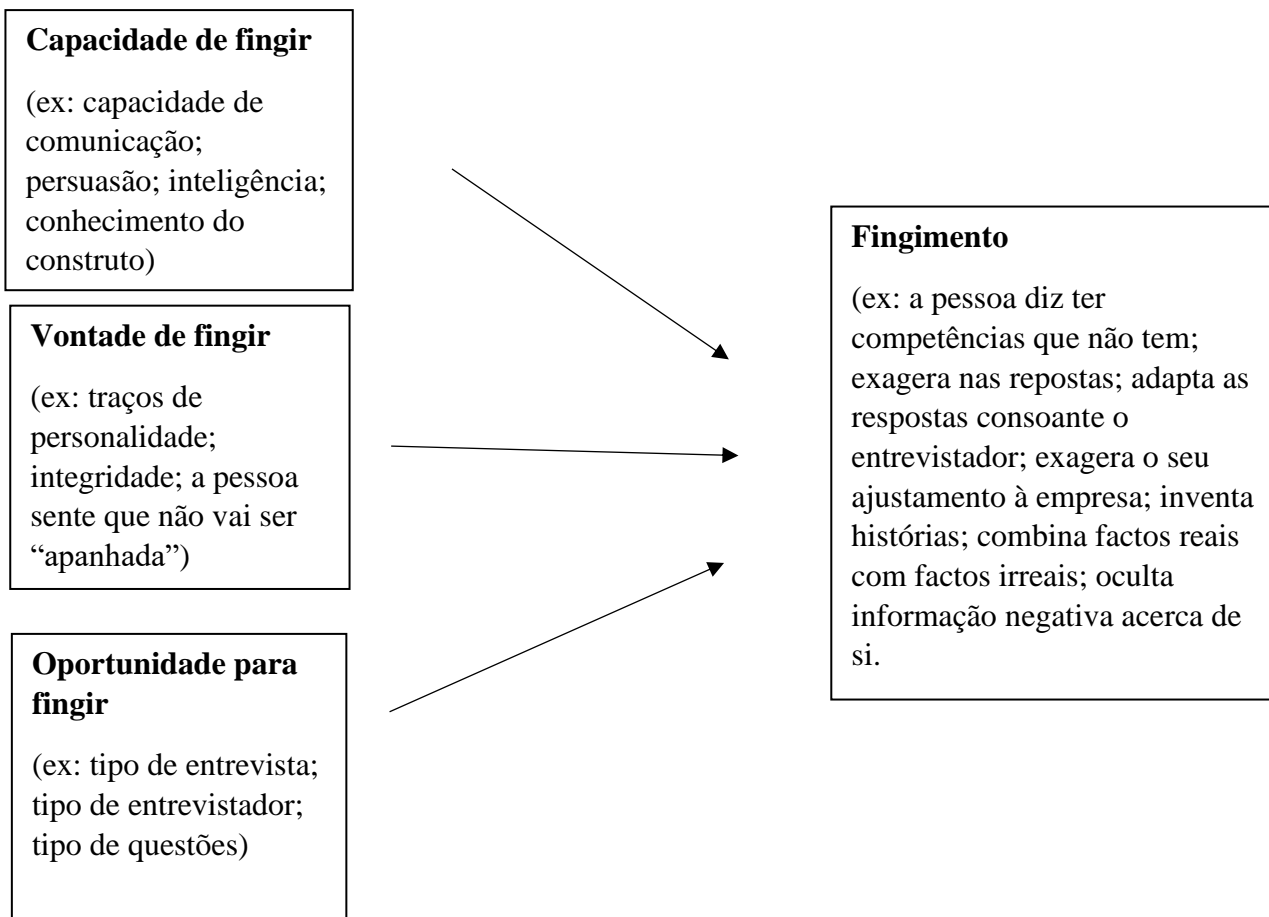
As presenças destas três dimensões neste processo são cruciais. A falsificação da entrevista/ gestão de impressões enganosa não ocorre sem a presença delas. Um candidato que esteja disposto a utilizar este tipo de comportamentos no seio da entrevista e que tenha capacidade para o fazer, pode ter alguma probabilidade de sucesso, mas pelo contrário, também podem ocorrer alguns obstáculos na oportunidade que não o permitam concretizar o pretendido (Levashina & Campion, 2006).

Os resultados do sucesso ou insucesso da utilização destes comportamentos de fingimento vão levar a que a capacidade e a oportunidade de voltar a utilizá-los numa posterior entrevista minimize ou aumente (Rego et al.,2018).

Este modelo encontra-se descrito na figura seguinte:

### Figura 3

*Porque os candidatos fingem nas entrevistas (Levashina & Campion, 2006)*



Fonte: Elaboração Própria (adaptado de Levashinha e Campion, 2006).

Relativamente à mensuração do construto em estudo, foi desenvolvida e validada uma escala pelos autores Levashina e Campion (2007) denominada de “*Interview Faking Behavior Scale*”. Foram realizados seis estudos por estes autores que levaram ao desenvolvimento desta medida de investigação, com um total de 64 itens.

O objetivo da realização do estudo de Levashina e Campion (2007) assenta, por um lado, no propósito de oferecer uma definição concetual e dar desenvolvimento a uma taxonomia de comportamentos de falsificação na entrevista de seleção. De acordo com estes autores, a gestão de impressões diz respeito à distorção intencional de respostas com vista a criar uma impressão favorável. Para Levashina e Campion (2007), existem duas

implicações no que diz respeito à gestão de impressões enganosa. Em primeira instância, o candidato pode fingir para atender às demandas da questão do entrevistador e assim para criar uma impressão positiva no mesmo. Por outro lado, a forma como é tratada a informação. Ou seja, a informação dada pelo candidato pode ser adicionada ou subtraída da verdade percebida ou pode ser inventada. Assim, a verdade pode ser percebida de várias maneiras. Os candidatos podem responder às questões colocadas tendo a ideia em mente de um candidato ideal para o cargo e assim, podem exagerar nas suas respostas relacionadas ao trabalho passado, podem igualmente fazer omissões ou retiradas de informações relevantes acerca do mesmo.

O segundo objetivo do estudo de Levashina e Campion (2007) centra-se no desenvolvimento da medida proposta pelos mesmos, avaliando a estrutura fatorial da mensuração e todos os critérios relacionados com as características psicométricas.

Neste sentido, a escala é composta por quatro fatores: (1) Criação de uma imagem leve “*slight image creation*”; (2) Criação de uma imagem extensiva “*extensive image creation*”; (3) Proteção de Imagem “*image protection*” e (4) Ingratidão “*ingratiation*” (já definidos anteriormente como sendo as quatro táticas de gestão de impressão enganosa). É ainda composta por onze sub-fatores, especificamente: o embelezamento, a adaptação e a melhoria do ajuste, pertencentes à dimensão “criação de uma imagem leve”; a construção, a invenção e o empréstimo, referentes à dimensão “criação de uma imagem extensiva”; a omissão, a máscara e o distanciamento, referentes à “proteção de imagem” e, em última instância, a conformidade de opinião com o entrevistador e o elogio, que pertencem à dimensão “ingratidão”.

Dimensões e sub-dimensões da escala de Levashina e Campion (2007):

Criação de uma imagem leve. Esta dimensão refere-se aos comportamentos de fingimento considerados “leves”. Dentro destes, enquadram-se o embelezamento, a adaptação e por outro lado, o melhorar do ajuste, que ocorre quando o candidato exagera as suas experiências para se adequar à organização, por exemplo. A adaptação corresponde à alteração das respostas a fim de conseguir ajustar-se ao cargo de trabalho em questão, à organização ou ao contexto da entrevista e o embelezamento sugere um exagerar das respostas, com o objetivo de as tornar mais apelativas (Levashina & Campion, 2007).

Criação de uma imagem extensiva. Segundo os autores Levashina e Campion (2007), o tipo de indivíduo que cria uma imagem extensiva de si próprio está mais

próximo de mentir. O tipo de indivíduo que utiliza esta tática cria uma imagem que está mais longe do seu “eu” verdadeiro. Assim, são mais propensos a demonstrarem comportamentos como a invenção, a construção e o empréstimo (sub-dimensões). A construção diz respeito à combinação de histórias e experiências de trabalho com o objetivo de dar uma melhor resposta ao entrevistador. Quando o candidato utiliza realizações de terceiros como se fossem as suas, está a utilizar o empréstimo (Levashina & Campion, 2007).

**Proteção de Imagem.** O indivíduo vai utilizar táticas defensivas com a finalidade de proteger a sua imagem, como por exemplo a omissão de factos, a máscara (quando disfarça certos aspetos) e o distanciamento, que ocorre quando o candidato se separa de eventos negativos (Levashina & Campion, 2007).

**Ingratidão.** Diz respeito ao processo pelo qual o candidato vai investir na relação interpessoal com o entrevistador. Aqui, a conformidade de opiniões e crenças com o entrevistador e o elogio ao mesmo são aspetos que devem ser considerados (Levashina & Campion, 2007).

Tendo em conta o estudo e validação da escala realizada por Levashina e Campion (2007), Ingold et al., (2015), basearam-se na escala originalmente criada por Levashina e Campion (2007) e desenvolverem uma versão reduzida com onze itens, com uma escala de likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Cada um dos itens presentes nesta escala reduzida corresponde a uma das onze sub-dimensões na escala de Levashina e Campion (2007).

Assim, dadas as adequadas medidas psicométricas da escala reduzida de Ingold et al., (2015) e a extensão da escala dos autores Levashina e Campion (2007), decidiu-se que a escala a utilizar nesta investigação será a versão reduzida.

Sendo assim, a presente dissertação insere-se no modelo teórico de Levashina e Campion (2007; 2006; 2014), onde será utilizada a medição de onze itens que foi validada previamente por Ingold et al., (2015).

#### ***Tabela 4***

*Escala que vai ser utilizada na presente dissertação*

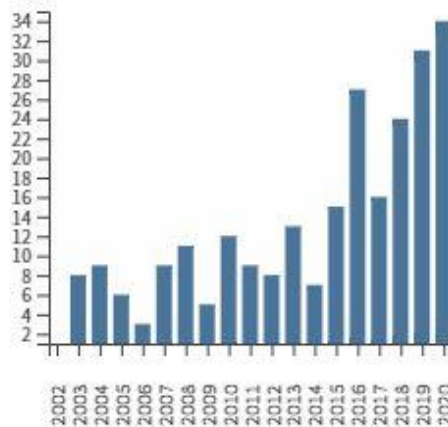
Definição Teórica	Tentativa, por parte dos candidatos, em criarem uma imagem específica na mente do entrevistador (Levashina et al., 2014). Processo através do qual os indivíduos controlam as impressões que os outros formam acerca deles (Leary & Kowakski, 1990).
Escala utilizada	Ingold et al., (2015).
Dimensões	Criação de uma imagem leve Criação de uma imagem extensiva Proteção de Imagem Ingratidão

## Atratividade Organizacional

O recrutamento e seleção de colaboradores para um determinado posto de trabalho tem recebido alguma atenção por parte da literatura dos últimos anos, o que é notável através da base de dados “*Web of Science*”, onde após realizada uma pesquisa para o ano de 2020, foram encontrados 34 artigos sobre o tema. Contrariamente, utilizando o exemplo de 2007, apenas foram encontrados oito artigos. Observa-se um acréscimo do interesse no estudo deste fenómeno, com o passar dos anos.

### Figura 4

*Número de artigos publicados por ano  
“organizational attractiveness”*



Perante um mundo de trabalho competitivo, surge a necessidade de entender o que atrai e de que forma se podem atrair os candidatos e atuais trabalhadores de uma empresa, privilegiando o que é considerado atrativo para os mesmos (Alniaçık et al., 2014). Assim, os Recursos Humanos têm um papel fundamental no que toca à forma como a empresa atrai determinados perfis de candidatos, que sejam ajustados à cultura. As empresas começam a trabalhar a sua atratividade mesmo antes do recrutamento. O recrutamento

engloba algumas etapas sendo que o principal objetivo é o de atrair os melhores candidatos, combinando com os requisitos da organização em questão (Duarte et al., 2014). Segundo Story et al., (2016) um dos problemas dos profissionais da área de Recursos Humanos prende-se com a escassez de colaboradores motivados e altamente qualificados. Pois, as organizações necessitam também de ter em atenção o atual colaborador, analisando o que é que o mantém atraído pela organização ou o porquê de ele a decidir abandonar. Só assim se consegue entender como melhorar a atratividade da organização. Encorajar a tomada de decisão, a partilha de informações, a sinceridade, e evitar o excesso de regras são alguns fatores apontados por Cattermole (2019). Os profissionais devem ter em conta o ciclo de vida do colaborador dentro da organização: a atração dos melhores talentos, tal como o nível de atração da própria organização e a forma como é feito o recrutamento apresentam-se como a primeira fase a ser tida em conta, seguidos pela integração do colaborador na organização, pelo desenvolvimento do mesmo (das suas competências, etc), pela sua retenção e, por fim, pela sua saída (Cattermole, 2019). O seguimento deste ciclo é essencial na gestão de pessoas dentro da organização (Cattermole, 2019).

Dada a relevância deste tema no mundo das organizações (Duarte et al., 2014), a atratividade organizacional tem vindo a ser definida de algumas formas e por alguns autores.

Berthon (2005) conceptualiza este conceito como o resultado dos benefícios que um potencial colaborador vê em trabalhar para uma organização. Já Story et al., (2016), definem este construto como a disposição, por parte de um candidato, em procurar emprego e aceitar uma oferta de trabalho de uma organização específica. Bakanauskiene et al., (2017) definem atratividade organizacional como o poder que domina a atenção dos candidatos e incentiva os atuais trabalhadores a permanecerem na empresa. Pode ser definida, adicionalmente, como o grau em que um potencial ou atual colaborador de uma dada empresa, a percebe como um bom local de trabalho (Jiang & Iles, 2011).

Foram realizadas, igualmente, algumas investigações no âmbito do tema.

Foi Vroom (1966) que levou a cabo uma das primeiras investigações em que estudou o quão atraente era uma organização para um candidato a um emprego. Os resultados deste estudo evidenciam a existência de uma relação positiva entre a atratividade organizacional e a perceção do candidato sobre a instrumentalidade da

organização para o alcance dos objetivos. Estudos mais recentes, como por exemplo o de Story et al., (2016), focam-se no papel da responsabilidade social da organização sobre a atratividade organizacional, chegando à conclusão que ambos os construtos estão interligados. Um estudo realizado por Cinar (2019), relacionou o modelo de ajuste pessoa-organização à identidade organizacional, onde a atratividade organizacional mostrou ter um papel mediador nesta relação.

O *employer branding* é um conceito que está relacionado com a atratividade organizacional e pode ser denominado como a percepção, por parte do indivíduo, de uma organização como sendo empregadora (Cable & Turban, 2001). Lloyd (2002) definiu o *employer branding* como a soma dos esforços de uma organização para conseguir que os seus potenciais e atuais colaboradores a considerem uma boa empresa para trabalhar. Nesse sentido, várias empresas adotam técnicas que visam apresentar uma imagem positiva e atraente aos colaboradores, com o principal objetivo de conseguir atrair potenciais colaboradores e conseguir reter os atuais. Estas organizações pretendem conseguir distinguir-se de outras empresas competitivas no mercado, quer seja através da utilização de sinais, símbolos ou desenhos, através de funcionários que podem reforçar e fortalecer a imagem da organização onde trabalham ou através das políticas e comunicação interna da empresa (Berthon et al., 2005).

Os candidatos categorizam, armazenam e recuperam informação relativas à organização onde pretendem trabalhar (Berthon et al., 2005). De acordo com os autores Cable e Turban (2001), existem três dimensões acerca da percepção do indivíduo sobre a imagem da organização como empregadora. A primeira refere-se à familiaridade, ou seja, à facilidade com que o nome da organização vem à mente do indivíduo, mais especificamente, ao nível de consciência que um determinado candidato possui acerca da empresa. Organizações mais familiares são notadas como mais atraentes para o indivíduo. A segunda dimensão diz respeito à imagem do empregador, ou seja, o candidato tem crenças e ideias acerca de aspetos da organização, quer sejam aspetos históricos, políticos ou até factuais: a localização da empresa, o salário, etc. Por último, a terceira dimensão prende-se com a reputação, mais precisamente à avaliação social dessa empresa (Miles & Mangold, 2004).

Assim, o *employer branding* torna-se uma ferramenta importante no que toca à atratividade da organização por ajudar a fortalecer a imagem da mesma no mercado, numa

ótica de atração, reforçando os aspetos positivos de se trabalhar nesse lugar (Miles & Mangold, 2004). Ou seja, o *employer branding* é um dos pontos de partida para a criação de atratividade de uma organização, na medida em que, se a organização apostar em táticas de desenvolvimento de *employer branding*, então consequentemente, a sua atratividade perante os colaboradores e o mercado pode aumentar. Por exemplo, a publicidade pode ser uma tática de *employer branding* que, se bem utilizada e ajustada à realidade, poderá ajudar a manter a atratividade da organização tendo em conta o público e o mercado, ou até mesmo a aposta em fatores internos da organização como a melhoria da comunicação interna e a adaptação das políticas de gestão de recursos humanos, que fará com que o trabalhador atual se sinta ajustado à organização e que disponha feedback positivo para com indivíduos exteriores à organização, mais concretamente, amigos, família, potenciais clientes etc (Miles & Mangold, 2004).

A atratividade organizacional também tem vindo a ser mensurada de algumas formas.

Berthon et al. (2005) validaram uma escala de cinco fatores para mensurar a atratividade organizacional na perspetiva dos potenciais candidatos, entre estes: o valor social, o interesse, o valor económico, o valor aplicável e o valor do desenvolvimento.

Já Lievens et al., (2001), propuseram um instrumento que assenta em duas dimensões: características da organização e personalidade do candidato. As características da organização dizem respeito à remuneração, ao nível de centralização, ao nível de internacionalização e ao tamanho da organização.

A escala apresentada por Highhouse et al., (2003) foca-se em dimensões como a atratividade da empresa, as intenções do candidato em relação à empresa e ao prestígio da mesma. A dimensão da atratividade é composta por cinco itens que englobam ideias de estudos anteriores sobre escolhas de organizações, ou seja, esta dimensão diz respeito às atitudes prévias do candidato sobre a empresa como um potencial local de trabalho. A dimensão que se refere às intenções em relação à empresa tem a utilidade de avaliar a intenção comportamental do entrevistado, sendo que os cinco itens presentes nesta dimensão consideram a perspetiva futura do candidato. Por último, o prestígio foca-se nas características da empresa que dizem respeito, por exemplo, ao status, à reputação e à popularidade.

Bauer e AimanSmith (1996) desenvolveram também uma escala em que são considerados na medição da atratividade organizacional fatores como o nível de aceitação do candidato (avaliada através da questão “eu aceitaria esta oferta de emprego”); a atratividade da empresa (seis itens, por exemplo: “acho esta empresa atraente”) e, por fim, a intenção de procurar emprego (avaliada por quatro itens, como por exemplo: “eu tentaria conseguir uma entrevista nesta empresa”).

Em Portugal, foi desenvolvida uma escala que se baseou na junção das últimas duas escalas referidas anteriormente. Os autores Duarte et al., (2014) adaptaram a escala destes autores e desenvolveram uma medida unidimensional apenas com três itens, com o objetivo de mensurar a atratividade. Esta escala vai ser a utilizada na presente dissertação.

Na tabela seguinte encontram-se esquematizadas as quatro escalas abordadas anteriormente e as respetivas dimensões:

**Tabela 5**

*Mensuração da Atratividade Organizacional*

<b>Autores</b>	(Berthon et al., 2005)	(Lievens et al., 2001)	(Highhouse et al., 2003)	(Bauer, 1996)
<b>Dimensões</b>	Valor social; Valor do interesse; Valor económico; Valor aplicável; Valor do desenvolvimento	Características da Organização; Personalidade	Prestígio; Intenção; Atratividade	Intenções de procura de emprego; Nível de aceitação da oferta de emprego

A presente investigação foca-se no modelo teórico Berthon (2005) e na escala adaptada por Duarte et al., (2014). Estes últimos autores, no seu estudo, avaliaram a atratividade organizacional através de três itens que foram baseados nos instrumentos de Bauer e AimanSmith (1996) e Highhouse, et al., (2003), apresentados anteriormente.

O motivo pelo qual foi decidido utilizar a escala validada por Duarte et al., (2014), deve-se ao facto de esta investigação incidir apenas na dimensão da atratividade organizacional. Ou seja, no facto do indivíduo considerar atrativa ou não o emprego ou a organização. Sendo assim, não se mostra necessária a utilização de uma escala com várias dimensões. Decidiu-se, portanto, utilizar a medição unidimensional de Duarte et al., (2014) com os respetivos itens: “A empresa X é atrativa enquanto local para trabalhar”; “A empresa X é atrativa em termos de emprego”; “A empresa X é uma boa empresa para trabalhar”.

### **Tabela 6**

*Escala que vai ser utilizada na presente dissertação*

Definição Teórica	Resultado dos benefícios que um potencial colaborador vê em trabalhar para uma organização (Berthon, 2005).
Escala utilizada	Duarte et al., (2014)
Dimensões	Atratividade Organizacional

## **Relação entre variáveis**

### **Gestão de Impressões Enganosa e Atratividade Organizacional**

Como referido na introdução da presente dissertação, verifica-se que a maioria das investigações realizadas acerca do tema central deste estudo, ou seja, a gestão de impressões enganosa, se centram em outros tipos de fatores que não os contextuais (Buehl & Melchers, 2018).

Assim, dado o surgimento da curiosidade em estudar que tipo de contexto poderá influenciar a utilização de gestão de impressões enganosa por parte do candidato, e dado que algumas investigações afirmam que o candidato só irá ter estes comportamentos se considerar que o tipo de trabalho ou cargo a que se está a propor é significativo para si (Ellingson, 2012), a atratividade organizacional parece ser um fator contextual que poderá influenciar, de algum modo, a utilização de gestão de impressões enganosa por um sujeito durante a entrevista de seleção. Já a teoria da expectativa de Vroom (1964) nos mostra que os determinantes dos comportamentos dos indivíduos no local de trabalho se prendem por características organizacionais como a valência e a instrumentalidade do que faz. Ou seja, a motivação para o desempenho de um indivíduo, dentro de uma organização, é o resultado da antecipação que ele realizou tendo em conta os possíveis eventos futuros vindos desse comportamento (Vroom, 1964). Associando esta teoria ao tema da presente dissertação, podemos imaginar que se o candidato considerar que o trabalho a que se candidata lhe trará consequências positivas e recompensas (quer seja em termos de remuneração, prémios, entre outros), vai adequar o comportamento de certo modo que não faria numa organização que não lhe concedesse isso. Daí a atratividade organizacional poder estar relacionada com a utilização de gestão de impressões enganosa, ou seja, o candidato poderá alterar o seu comportamento se considerar que certa organização é atrativa e lhe pode trazer recompensas.

Adicionalmente, pode ser referido o estudo realizado por Belt e Paolillo (1982), que evidencia a existência de uma preferência, por parte dos participantes, por universidades e empresas atraentes. E, por outro lado, a investigação de Chapman, et al., (2005), que encontram uma correlação entre a intenção de busca de emprego, por parte do candidato, e a atratividade organizacional.

De acordo com Leary e Kowalski (1990), o grau em que o indivíduo está disposto a utilizar comportamentos de gestão de impressões, como já foi visto anteriormente,

depende de variáveis situacionais e disposicionais. Segundo estes autores existem três fatores centrais que vão influenciar a motivação do indivíduo para controlar como os outros o percebem: a relevância do objetivo, o valor do objetivo desejado e a discrepância entre a imagem social e a atual. Destes fatores, os que podem estar mais relacionados com a atratividade da organização é a relevância do objetivo das impressões, ou seja, o candidato vai ficar mais motivado para utilizar comportamentos de gestão de impressões quando estes são relevantes para o cumprimento de um certo objetivo, neste caso seria a ingressão do local de trabalho que pretende. Por outro lado, outro fator que pode incluir a atratividade organizacional é o valor do objetivo desejado. Este fator prende-se com o facto de a motivação para a impressão aumentar com o valor dos objetivos que se pretende alcançar. Neste sentido, um candidato poderá ficar mais motivado na utilização nestes comportamentos de fingimento se o emprego for desejável por si, e vice-versa.

Tendo em conta os estudos existentes na literatura que relacionam estes dois conceitos, um estudo realizado por Buehl e Melchers (2018) evidencia que as características dos candidatos, tal como os fatores contextuais é que vão determinar se o candidato vai utilizar comportamentos de fingimento ou seja, gestão de impressões enganosa, durante a entrevista. O objetivo da investigação era perceber se a atratividade organizacional e a competição poderiam influenciar a intenção do indivíduo fingir durante a entrevista. Assim, postularam a hipótese de que quanto maior a atratividade organizacional, maiores as intenções de comportamentos de fingimento e falsidade do candidato. Os 119 participantes deste estudo preencheram um questionário relativo a questões sociodemográficas e, se seguida, analisaram quatro vinhetas sobre um programa de mestrado a que, hipoteticamente, se teriam de candidatar. Nestas vinhetas, estavam presentes descrições faculdades e, para manipular a atratividade de cada uma delas, foram utilizados aspetos como os rankings universitários, as infraestruturas da faculdade, a cidade onde se situa e a qualidade de ensino. A escala utilizada por estes autores, no que diz respeito às intenções de falsificação/fingimento, foi a mesma que foi utilizada no presente estudo, ou seja, a medida reduzida da escala de comportamentos de Levashina e Champion (2007), adaptada por Ingold et al., (2015). Para verificar a manipulação da atratividade, este estudo optou por colocar a seguinte questão: “Eu considero este programa de mestrado atraente”. Os resultados indicaram a ocorrência de uma correlação entre a atratividade e os comportamentos de fingimento por parte dos indivíduos.

Perante os estudos referidos anteriormente, é de verificar que, apesar de nem todos mencionarem especificamente o tema, existe alguma perspetiva e previsão sobre a influência que a atratividade organizacional pode possuir na utilização de gestão de impressões enganosa, ou seja, em comportamentos de falsificação ou fingimento.

Neste seguimento, pode ser postulada a seguinte hipótese de investigação:

H1: A atratividade influencia positivamente a gestão de impressões enganosa.

Tendo em conta que este tema carece ainda de investigação adicional, no seguimento da hipótese proposta, são também apresentados objetivos específicos que visam caracterizar o perfil dos participantes que adotam uma gestão de impressões enganosa em contexto de entrevista, bem como o facto de terem sido selecionados para a função. Assim, à relação entre gestão de impressões enganosa e atratividade organizacional, adicionam-se outras análises relacionadas com a caracterização do perfil deste tipo de candidatos, e com a compreensão do tipo de perfil que é selecionado, tal como a utilização de comportamentos enganosos.

Na tabela seguinte estão expostas as variáveis, hipóteses e objetivos do estudo:

**Tabela 7***Objetivos, Hipótese e Variáveis do estudo*

<b>Objetivos</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Variáveis</b>
Caracterizar o perfil dos participantes e perceber que tipo de pessoas são ou não selecionadas		Gênero;  Idade;  Setor de Atividade para que se candidatou;
Compreender se os candidatos que utilizam gestão de impressões enganosa são selecionados para o cargo, ou não;	H1: A atratividade influencia positivamente a gestão de impressões enganosa.	Habilitações Literárias;  Tipo de cargo;
Perceber se existe um conjunto de características sociodemográficas que afetam a relação entre gestão de impressões enganosa e atratividade organizacional		Situação de emprego (empregado ou desempregado);  Tempo de Experiência

## MÉTODO

### Delineamento

O delineamento deste estudo caracteriza-se por uma abordagem não experimental. Dado que as variáveis utilizadas na presente dissertação foram avaliadas através de uma escala de medida, o que permitiu a sua quantificação, entende-se que a mesma possui uma natureza quantitativa e empírica (Neves, 2014).

Contém, também, um delineamento correlacional e integra uma investigação de natureza transversal, dado que os dados foram recolhidos e tratados num só momento (Neves, 2014).

Trata-se de uma dissertação de carácter hipotético-dedutivo, sendo que se infere uma hipótese sobre a influência da atratividade organizacional na adoção de comportamentos de gestão de impressões enganosa. No entanto, também existe uma vertente exploratória, no sentido em que se pretende caracterizar que tipo de pessoas utilizam gestão de impressões enganosa e se essas são, efetivamente, selecionadas para o cargo (D'Oliveira, 2007).

### Participantes

A amostra foi recolhida através do método não probabilístico, por conveniência e *snowball* (Maroco, 2007). Como requisito de participação foi solicitado que apenas os participantes que já tivessem tido uma entrevista de seleção participassem neste estudo, sendo que as respostas do questionário se reportam à última entrevista do participante. Desta forma, recorreu-se ao *social media*, mais concretamente, às redes sociais (como o *LinkedIn* e o *Facebook*) que auxiliaram na partilha do questionário.

Assim, a amostra total do estudo foi constituída por 387 participantes, dos quais 69.3% (268 dos participantes) pertenciam ao género feminino e 30.7% ao género masculino (119 dos participantes). O número de participantes mostra-se adequado, tendo em conta o programa G-Power, que refere um número mínimo de 55, com uma magnitude de efeito de 0.5 (Cohen, 1992). Para além disso, segundo a literatura, o ideal seria pelo

menos cinco participantes por item do questionário com o maior número de questões, que neste caso é o de 11 itens (Hair et al., 2006). Dado isto, 55 seria o número mínimo de participantes necessários, o que está abaixo da amostra atual.

Em média, os amostrados tinham uma idade de 36.55 anos, que varia dos 17 aos 68 (desvio-padrão=11.78). Trata-se de uma amostra jovem, sendo que 22.7 % tem até 25 anos, 28.2 % pertence à faixa etária dos 26 aos 35 anos, 24.8 % tem de 36 a 45 anos e, por fim, com uma idade superior a 46 anos equivale uma percentagem de 24.3 %.

No que se refere às habilitações literárias, 5.2% referiu ter o 9º ano, 30.4% disse ter o 12º ano, 42.1% dos participantes afirmou ter uma licenciatura, 20.8% confirmou ter um mestrado completo e, apenas 1.6% tem um doutoramento.

Quando se questionou acerca do tempo de experiência até à data da entrevista em questão, em média, os indivíduos relataram possuir ter 9.17 anos de experiência, sendo que destes, 20.9% tinha até um ano de experiência, 19.3% de dois a três anos de experiência, 11.9% de quatro a cinco anos de experiência e, por fim, com mais de cinco anos de experiência tem-se 47.5% dos participantes.

Da totalidade dos inquiridos, é de notar que a maioria (72.35%) se candidatou ao setor privado, pelo contrário, apenas 27.65% realizou a sua última entrevista de seleção no setor público.

Dos participantes do presente estudo, 30.6% estavam desempregados (23% está desempregado há um ano e 4,9 % está desempregado há mais de um ano). Pelo contrário, 46.9% estavam empregados. 15.7% afirmou ser estudante e 6.8% tinham o estatuto de trabalhador-estudante.

Quanto ao tipo de cargo a que a pessoa se candidatou, foram criados cinco grupos tendo em conta uma análise de conteúdo às respostas obtidas: Estágio (5.2%); Área Administrativa (14%); Gestão (20.9 %); Área Comercial (16.5%); Outros (43.4%).

Por fim, pode concluir-se através das estatísticas obtidas que a maior parte dos indivíduos foram selecionados para o cargo (75.8%) e 24.2% não foram selecionados.

**Tabela 8***Descrição da Amostra*

<b>Variáveis</b>	<b>Respostas</b>	<b>Número de pessoas</b>	<b>Percentagens</b>
Gênero	1- Feminino	268	69.3%
	2- Masculino	119	30.7%
		0	0
Idade	Mínimo: 17 Máximo: 68	Média: 36.55	Desvio Padrão: 11.77
Habilitações Literárias	1- 9ºAno		5.2%
	2- 12º Ano		30.3%
	3- Licenciatura		42.2%
	4- Mestrado		20.7%
	5- Doutorado		1.6%
Experiência de trabalho		Média: 9.17 anos	Desvio-padrão: 9.39
Setor de Atividade	1- Público		72.4%
	2- Privado		27.6%
Função	1- Estágio		5.2%
	2- Administrativa		14%
	3- Gestão		20.9%
	4- Comercial		16.5%
	5- Outros		43.4%
Situação de Emprego	1- Desempregado		31%
	2- Empregado		46.8%
	3- Estudante		15.5%
	4- Trabalhador- estudante		6.7%
Tempo de Desemprego		Média: 1.49	Desvio-padrão: 1.597
Seleção	1- Sim		75.5%
	2- Não		24.5%

## **Instrumentos**

### *Gestão de Impressões Enganosa:*

Para medir a gestão de impressões enganosa, foi utilizada uma escala reduzida de Levashina e Champion (2007), adaptada pelos autores Ingold et al., (2015). Esta escala, retro traduzida para este estudo, é composta por 11 itens, que são avaliados através de uma escala de likert de 5 pontos (1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente). Cada item corresponde a cada uma das sub-dimensões do questionário de Levashina e Champion, presentes na Tabela 9.

A consistência interna, medida através do *Alpha de Cronbach*, é de 0.71 (Ingold et al., 2015). Outro estudo realizado por Buehl e Melchers (2018), utilizou esta escala e obteve um *Alpha de Cronbach* de 0.83.

A Tabela 9 contém todos os itens e dimensões presentes nesta escala:

## Tabela 9

*Resumo da escala de gestão de impressões enganosa (Levashina & Campion, 2007).*

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>	<b>Codificação</b>
Construção de imagem leve	1- Respondi às perguntas que me fizeram de forma exagerada	GI_CL_1
	2- Adequiei as minhas respostas de forma a ajustarem-se melhor ao lugar a que me candidatei	GI_CL_2 GI_CL_3
	3- Tentei dar a entender que os meus atributos, valores e ideais se encaixam perfeitamente na empresa em questão	
Construção de imagem extensiva	4- Combinei diferentes experiências de trabalho, na entrevista, a fim de deixar uma melhor impressão.	GI_CE_4
	5- Inventei algumas coisas de forma a poder dar melhores respostas na entrevista.	GI_CE_5 GI_CE_6
	6- Apresentei as experiências ou realizações de outras pessoas como se fossem minhas.	
Proteção de imagem	7- Omiti certas coisas para melhorar as minhas respostas na entrevista.	
	8- Encobri informação de forma que me fosse possível deixar uma melhor impressão nas respostas da entrevista.	GI_PI_7 GI_PI_8 GI_PI_9
	9- Tentei não referir fracassos e acontecimentos negativos.	
Ingratidão	10- Ajustei os meus pontos de vista, valores e atitudes com os do entrevistador ou da organização.	GI_I_10 GI_I_11
	11- Proferi elogios à empresa ou ao entrevistador que não eram sinceros.	

## *Atratividade Organizacional*

Com o objetivo de mensurar a atratividade organizacional, recorreu-se à escala adaptada por Duarte et al., (2014). Esta escala é composta por três itens adaptados da escala de Bauer e AimanSmith (1996) e da escala de Lievens e Sinar (2003). As respostas são avaliadas através de uma escala *likert* que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A consistência interna é de 0.96.

### **Tabela 10**

*Resumo da escala de Atratividade Organizacional (Duarte et al., 2014).*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>Codificação</b>
Atratividade organizacional	1- A organização onde efetuei a minha última entrevista de seleção (...) é atrativa enquanto lugar para trabalhar	ATC_1 ATC_2 ATC_3
	2- (...) é muito atrativa em termos de emprego	
	3- (...) é uma boa empresa para trabalhar	

### **Procedimento de Recolha de Dados**

De forma a levar a cabo a investigação, procedeu-se à criação do questionário online, na plataforma *Qualtrics*. Para além das escalas de medida em si, este continha uma primeira secção que visou convidar o sujeito a participar no estudo, informando-o acerca do objetivo do mesmo, apresentado de uma forma superficial, para não influenciar os resultados. Para além disso, é expressa a confidencialidade, o consentimento informado para completar a investigação e o facto de não existirem respostas certas ou erradas.

Tendo em conta a composição do questionário, no que se refere às escalas de mensuração, primeiramente, foi crucial as suas traduções, que seguiram os parâmetros de retroversão-tradução dos autores Cha, Kim e Erlen (2007).

O questionário final foi composto por três partes: em primeiro lugar, foi apresentada a escala relativa à gestão de impressões enganosa, e posteriormente a escala de atratividade organizacional, ambas compostas por uma escala do tipo *likert*. No final, foram apresentadas as questões relacionadas com os dados sociodemográficos relevantes para o estudo, tais como o género, a idade, as habilitações literárias, o tempo de experiência de trabalho até à entrevista em questão, o setor de atividade a que se candidatou, o tipo de cargo e a situação da seleção. É de notar que, em cada parte do questionário, estava presente um texto introdutório com instruções para o preenchimento do mesmo e que, as questões relativas à gestão de impressões enganosa e atratividade organizacional eram de cariz de resposta obrigatória, ao contrário das questões de carácter sociodemográfico.

Assim, após gerado o link pelo *Qualtrics*, o questionário foi partilhado para apenas cinco pessoas, para perceber se as questões estavam claras e perceptíveis e de modo a conseguir aferir o tempo necessário para a realização do mesmo. Após este processo, o questionário foi divulgado através do *Facebook* e do *LinkedIn*, antecedido por um texto introdutório que continha o um convite de participação, o pré-requisito de já ter tido, pelo menos, uma entrevista de seleção, e o tempo de realização do questionário, cinco minutos.

Após todo o processo envolvente de recolha de dados, estes foram transferidos para o programa *IBM SPSS Statistics*.

## **Procedimento de Tratamento e Análise de Dados**

Após a transferência dos dados recolhidos através do questionário, foi necessária a organização dos mesmos no programa *IBM SPSS Statistics*, para que se tornasse mais ágil a sua análise e interpretação. Para este efeito, todas as variáveis foram transformadas em variáveis numéricas para facilitar as análises posteriores.

No que se refere ao tipo de função (que continha uma resposta aberta), procedeu-se a uma análise de conteúdo da totalidade das respostas. Assim, chegou-se à conclusão de que havia funções de áreas mais proeminentes que outras. Com isto, numerou-se de 1

a 5 todas as áreas das funções apresentadas pelos participantes (“1- Área Administrativa”; “2- Gestão”; “3- Estágio”; “4- Área Comercial”; “5-Outras”). Para além desta variável, também a variável *Género* foi transformada em variável numérica, sendo que “1” correspondia ao género “feminino” e “2” ao género “masculino”. A Variável *Habilitações Académicas* foi codificada como ordinal, em que “1” corresponde ao 9º ano; “2” ao 12º ano; “3” a licenciatura; “4” ao mestrado e “5” ao doutoramento. O *Setor de Atividade* foi, de igual forma, modificado para “1- Público”; “2-Privado”, tal como a *Situação de Emprego* (“1 – Desempregado”; “2- Empregado”; “3- Estudante”; “4- Trabalhador estudante”). A variável *Seleção* foi codificada como “1-Sim”; “2- Não”.

Para as restantes variáveis, foram criados escalões para uma melhor análise das mesmas. No que se refere à *Idade*, foram criados os seguintes intervalos: 1- “Até 25 anos”; 2- “de 26 a 35 anos”; 3- “de 36 a 45 anos”; 4- “mais de 46 anos”. Para o *Tempo de Desemprego*, foram realizados intervalos para os participantes que não estavam desempregados (1); para aqueles que estavam desempregados há 1 ano (2) e, por último, para aqueles que estavam desempregados há mais de 1 ano (3). E, por fim, no que se refere à *Experiência* dos participantes foram criados quatro escalões (“1- até um ano”; “2- de dois a três anos”; “3- de quatro a cinco anos”; “4- mais de cinco anos).

Tendo em conta a análise e tratamento das escalas utilizadas no estudo, no que diz respeito à variável *Gestão de Impressões Enganosa*, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória. Para a variável *Atratividade Organizacional* foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória. Ambas as análises foram auxiliadas através dos programas *IBM SPSS Statistics* e *Amos*.

A realização da Análise Fatorial Exploratória foi necessária devido ao facto de ambas as escalas não terem sido muito utilizadas em Portugal, e ambas foram traduzidas para este trabalho. Esta análise, permitiu identificar, em primeira instância, o valor do *KMO*, que deve ser superior a 0.7 (Maroco, 2014). De seguida, recorreu-se à extração dos fatores e à rotação dos mesmos através do método de rotação *Varimax*.

Na Análise Fatorial Confirmatória, testaram-se, para a *Gestão de Impressões Enganosa*, alguns modelos de forma a encontrar qual se ajustava de melhor forma à amostra em estudo: foram testados o modelo Teórico, o modelo Unidimensional e o modelo resultante da Análise Fatorial Exploratória. Esta análise pretende avaliar o ajustamento de um modelo à estrutura correlacional entre cada item (Maroco, 2011). De

modo a analisar a adequação dos modelos, foi necessário observar os valores de bondade de ajustamento de cada um deles, recorrendo aos índices de *Qui-quadrado/Graus de liberdade*; do *GFI*; do *RMSEA*; do *CFI* e do *GFI*. Os valores de referência adotados nesta análise foram os seguintes: valores menores que 3 para o *Qui-quadrado/graus de liberdade*; valores maiores que 0.8 para o *CFI*, *NFI* e *GFI*; e por último, valores menores que 0.07 para o *RMSEA*. Estes critérios de referência, se atingidos por um dos modelos, demonstram a sua adequação. Assim, foi realizada a comparação de cada um dos modelos resultantes da Análise Fatorial Confirmatória através destes índices de bondade de ajustamento.

Quanto à Atratividade Organizacional, não foi possível a realização de uma Análise Fatorial Confirmatória por ser uma escala unidimensional com apenas três itens. Assim, apenas foi realizada a Análise Fatorial Exploratória e a observação dos níveis de consistência interna.

Depois das Análises Fatoriais, foram criadas (no programa *IBM SPSS Statistics*), duas novas variáveis: *GI\_total* e *ATC\_total*. Estas novas variáveis dizem respeito às variáveis no seu todo, ou seja, ao conjunto de itens de cada uma delas.

O *Alfa de Cronbach* foi calculado para as duas escalas e respetivas dimensões para avaliar a sua consistência interna e assim, a sua fiabilidade. Por referência, o valor deve ser superior a 0.7 (Maroco, 2011).

Após avaliadas as qualidades métricas de cada medida, procedeu-se à realização das estatísticas descritivas das variáveis deste estudo e respetivas correlações. Estas análises permitiram perceber se as variáveis em estudo estavam associadas.

Com o objetivo de responder à questão de investigação 1, foi feita uma análise das características dos indivíduos que foram e não foram selecionados, através do cruzamento de variáveis. Neste caso, realizou-se uma ANOVA para cada uma das variáveis para perceber se existiam diferenças significativas entre a variável *seleção* para com as restantes. Após este processo, a variável *seleção* foi cruzada com as restantes variáveis sociodemográficas que apresentaram diferenças significativas, o que permitiu determinar que tipo de pessoa foi selecionada no presente estudo. Ainda para dar resposta à primeira questão de investigação, que se centra em perceber o tipo de perfil e se quem utiliza gestão de impressões enganosa é selecionado, fez-se, novamente, uma ANOVA para concluir sobre a significância estatística entre os itens da gestão de impressões enganosa e a

variável *seleção* e, calcularam-se as médias de respostas ao questionário. Com este procedimento, foi possível determinar que tipo de pessoas foram selecionadas e se quem foi selecionado recorreu à utilização de comportamentos enganosos na entrevista.

Seguidamente, para concluir acerca da hipótese do presente estudo, realizou-se uma regressão linear simples entre a Gestão de Impressões Enganosa e a Atratividade.

Por último, foram calculados efeitos de moderação, por intermédio da Macro Process (modelo 1) do programa *IBM SPSS Statistics*, com o intuito de responder à questão de investigação 2, para perceber que variáveis sociodemográficas presentes no estudo moderavam a relação entre gestão de impressões enganosa e a atratividade organizacional.

## **RESULTADOS**

### **Qualidades métricas**

#### **Gestão de Impressões Enganosa**

##### *Análise Fatorial Exploratória*

Para concluir acerca da validade da escala que mede a Gestão de Impressões Enganosa, foi necessário realizar uma Análise Fatorial Exploratória.

Primeiramente, identificou-se o valor do KMO, que neste caso foi de 0.866, o que conferiu uma boa adequação à amostra (Maroco, 2014). De seguida, obteve-se, da Análise Fatorial Exploratória, a existência de uma estrutura composta por dois fatores, sendo que o primeiro fator explicou 41.3% da variância e o segundo fator 15.2% (dados que podem ser observados no Anexo D). A análise de conteúdo a estes fatores resultantes permitiu concluir que o primeiro fator incluía itens onde a gestão de impressões enganosa aparecia de uma forma mais subtil, ou seja, onde estes comportamentos existiam, mas de uma forma leve: por exemplo, ajustar pontos de vista consoante os valores do entrevistador ou organização. O segundo fator referiu-se aos comportamentos de maior ordem, onde a

gestão de impressões enganosa era mais evidente, abrangido comportamentos como, por exemplo, a omissão.

Sendo assim, o que diferiu ambos os fatores, resultantes da análise fatorial exploratória, foi a sua gravidade no que se refere à modificação de comportamentos. O primeiro fator poderia ser nomeado como “Gestão de Impressões Enganosa Regulada” e o segundo como “Gestão de Impressões Enganosa Distorcida”.

### *Análise Fatorial Confirmatória*

Com o objetivo de encontrar uma solução mais adequada perante os dados da presente dissertação, foram testadas três soluções de modelos que se justificam metodologicamente e teoricamente, que podem ser verificados no Anexo E. (modelo unidimensional; modelo teórico; modelo da análise fatorial exploratória). O modelo escolhido foi o modelo unidimensional, sendo que foi o que apresentou valores de ajustamento mais adequados. Assim, chegou-se a uma solução final que contou com a versão do modelo unidimensional com o seguinte ajustamento:

**Tabela 11**

*Modelo Unidimensional Escala Levashina e Campion (2007).*

<b>Modelo Unidimensional</b>	<b>Valores de Ajustamento</b>
RMSEA	0.07
$\chi^2/df$	3.307
CFI	0.955
GFI	0.954
NFI	0.937

### *Alpha Cronbach*

Para concluir acerca da fiabilidade e consistência interna da medida, foi calculado o coeficiente de *Alpha Cronbach* da escala no seu todo, sendo que o modelo

unidimensional foi o que mostrou melhor adequação à amostra. No seu total, a escala apresentou um coeficiente de 0.855, o que é considerado excelente (Maroco, 2011).

## **Atratividade Organizacional**

### *Análise Fatorial Exploratória*

No que concerne à validade da escala que mede a Atratividade Organizacional, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória com um valor KMO que revelou, segundo Maroco (2007), uma boa adequação à amostra (0.755). Tal como esperado, obteve-se, desta análise, uma estrutura fatorial composta por um fator, que explicou 85.15% da variância total.

### *Alfa Cronbach*

Para avaliar a fiabilidade da escala da Atratividade Organizacional, foi calculado o valor de *Alpha Cronbach*, que segundo Maroco (2011), se mostrou excelente (0.913).

## **Estatísticas Descritivas e Correlações**

Para dar resposta à hipótese central deste estudo foi necessário analisar a média, o desvio padrão e a correlação existente entre a Gestão de Impressões Enganosa e a Atratividade Organizacional para entender se ambas as variáveis estão, de algum modo, associadas.

**Tabela 12***Correlação, desvio padrão e consistência interna das variáveis principais.*

<b>Variáveis</b>	<b>Estatísticas descritivas</b>	1	2	3	4
1- Gestão de Impressões Enganosa	M=2.59 D.P= 1.115	(.855)			
2- Atratividade Organizacional	M=3.70 D.P= 0.958	-0.215*	(.913)		
3- Tempo de desemprego	M= 1.49 D.P= 1.597	-0.068	0.030		
4- Género	M= 1.31 D.P= 0.462	0.209*	-0.039	-0.127	
5- Idade	M= 36.55 D.P= 11.7	-0.143*	0.064	0.273*	-0.011

\*  $p < 0.05$  Correlação estatisticamente significativa

“( )”- Alpha de Cronbach

Com a análise da tabela anterior, é de notar que os participantes, na sua última entrevista de emprego, em média, não utilizaram comportamentos de gestão de impressão enganosa (M=2.59; DP=1.115). Ou seja, os resultados indicaram que as respostas dos indivíduos ao questionário se centraram no “Não concordo” e no “Não concordo nem discordo”. Não obstante, no que se refere à Atratividade Organizacional, pelo contrário, a média dos participantes mostrou considerar a empresa da sua última entrevista de seleção atrativa (M=3.70; DP=.958). Assim, chega-se à conclusão de que, em média, os participantes mostraram ser sinceros quanto às suas respostas na entrevista e que, ao mesmo tempo, a consideraram atrativa.

Concentrando a atenção na correlação entre as variáveis em estudo, estas apresentaram uma correlação significativa ( $r = -.215$ ,  $p < .05$ ). Quanto à natureza desta correlação, esta mostrou-se negativa e de fraca intensidade. Assim, desta análise pode concluir-se que a Gestão de Impressões Enganosa está negativamente correlacionada com

a Atratividade Organizacional, ou seja, de alguma forma, a Atratividade Organizacional está associada à Gestão de Impressões Enganosa e ambas as variáveis se influenciam uma à outra, possuindo uma relação bidirecional, em direções opostas.

Das restantes variáveis utilizadas no estudo, apenas o tempo de desemprego, o género e a idade mostraram correlacionar-se significativamente entre si ou com as variáveis principais ( $p < .05$ ).

Os resultados indicaram que o tempo de desemprego se relacionou positivamente com a idade ( $r = .273$ ). Ou seja, um maior tempo de desemprego está relacionado com uma maior idade. O género relacionou-se positivamente com a gestão de impressões enganosa ( $r = .209$ ). A idade relacionou-se negativamente com a gestão de impressões enganosa ( $r = -.143$ ). Ou seja, uma maior idade está associada a uma menor utilização de gestão de impressões.

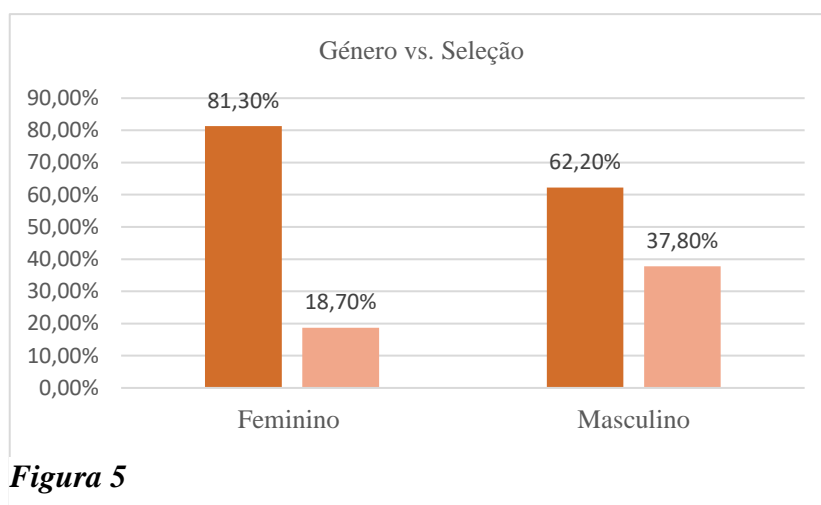
### **Questão de Investigação 1:**

*“Será que os indivíduos que transmitem uma falsa impressão na entrevista de seleção são selecionados? Que tipo de perfil é selecionado?”*

Com o objetivo de responder à presente questão de investigação, em primeiro lugar sabe-se que, do total de participantes do estudo, 75.5% foram selecionados e 24.5% não foram selecionados. De seguida, foram realizados cruzamentos entre variáveis que permitiram identificar que tipo de indivíduo foi selecionado. Assim, a variável *Seleção* foi cruzada com cada uma das restantes. Apenas as variáveis que demonstraram diferenças significativas entre grupos estão presentes no corpo do trabalho. Para este efeito, foi realizado o teste  $\chi^2$ , simultaneamente ao cruzamento de variáveis para conseguir concluir acerca da significância estatística.

Neste caso, apenas o *Género*, o *Setor de Atividade* e o *Tempo de Experiência* mostraram diferenças significativas ( $p < .05$ ).

## 1- Género



**Figura 5**

*Cruzamento da variável Género com a variável Seleção*

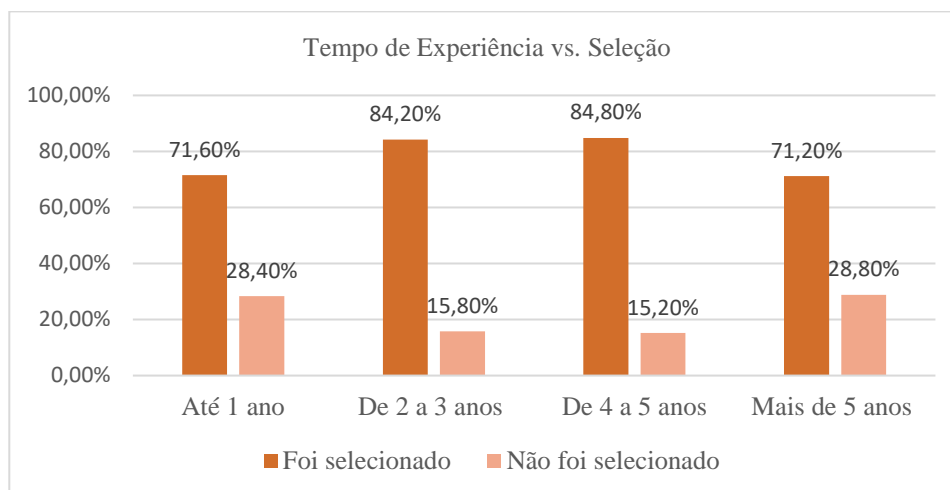
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao género, pode verificar-se, no gráfico seguinte, que da percentagem total de mulheres que participaram no estudo, 81.3% foram selecionadas. Pelo contrário, no que se refere ao género masculino, da totalidade de 100%, apenas 62.2% foram selecionados. Assim pode concluir-se que, no presente estudo, o género feminino foi o mais selecionado ( $p < .05$ ).

## 2- Tempo de Experiência

**Figura 6**

*Cruzamento da variável Tempo de Experiência com a variável Seleção*



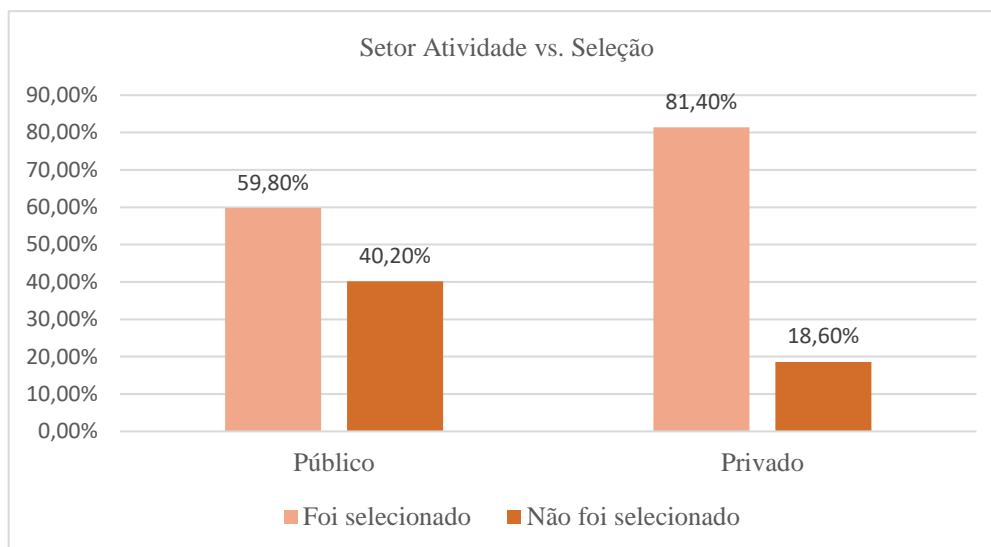
Quanto ao tempo de experiência dos participantes, é de notar que os indivíduos que foram mais selecionados apresentavam de dois a cinco anos de experiência prévia. Dos participantes com uma experiência profissional de dois a três anos, 84.20% foram selecionados e 15.20% não foram. Dos indivíduos com quatro a cinco anos de experiência foram selecionados 84.80% e não foram selecionados 15.20%.

Pelo contrário, com apenas até um ano de experiência temos uma percentagem de 28.40% de candidatos que não foram selecionados, e uma percentagem de 28.80% para os indivíduos com mais de cinco anos de experiência.

### 3- Setor de Atividade

**Figura 7**

*Cruzamento da variável Setor de Atividade com a variável Seleção*



Quanto ao setor de atividade, pode observar-se que, do total dos participantes que se candidataram ao setor público, 40.20% não foram selecionados. Este valor apresenta uma grande distância no que toca à percentagem de indivíduos que não foram selecionados no setor privado (18.60%). Adicionalmente, foram selecionados, no setor privado, 81.40% dos participantes e, no setor público, apenas 59.80% foram selecionados ( $p < .05$ ).

## Conclusões acerca do tipo de perfil que é selecionando

Para dar resposta à segunda parte da questão de investigação colocada, pode concluir-se acerca do tipo de perfil que foi e não foi selecionado:

*Perfil selecionado:* Mulheres; indivíduos com dois a cinco anos de experiência profissional; candidatos ao setor privado.

*Perfil não selecionado:* Homens; indivíduos com até um ano de experiência ou com mais de cinco anos de experiência; candidatos ao setor público.

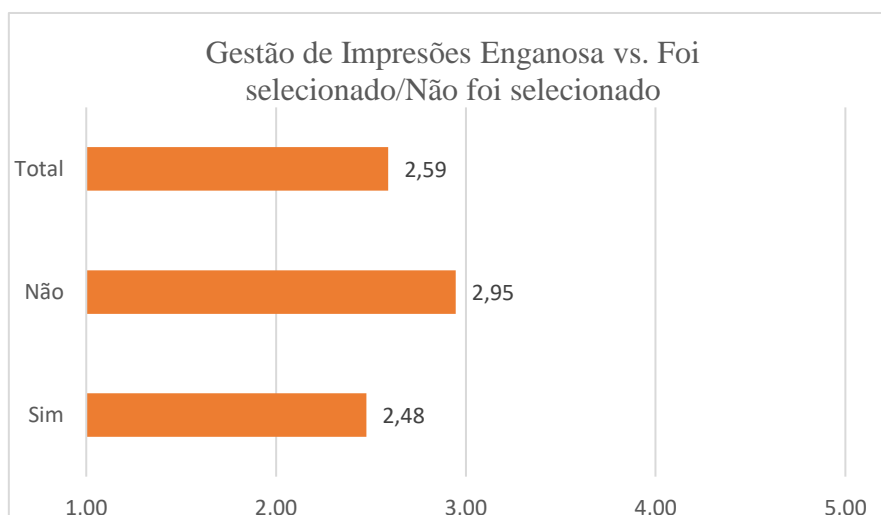
Para além de caracterizar o perfil dos indivíduos que foram e não foram selecionados, é pertinente perceber se as pessoas que foram selecionadas recorreram à utilização de gestão de impressões enganosa, respondendo assim à primeira parte da questão de investigação.

## Conclusões acerca do resultado do processo de seleção dos indivíduos que utilizam Gestão de Impressões Enganosa

Para determinar se as pessoas que utilizaram Gestão de Impressões Enganosa na entrevista foram selecionadas, foi feita uma ANOVA ( $p < .05$ ) e a média entre as variáveis do total da Gestão de Impressões Enganosa com a variável Seleção.

### Figura 8

*Média da variável Gestão de impressões enganosa com a variável Seleção*



Com a análise do gráfico apresentado anteriormente, percebe-se que os indivíduos, na sua maioria, não utilizaram comportamentos de gestão de impressões enganosa, pois a média total (M=2.59) indica que os participantes, na sua maior parte, responderam ao questionário com “não concordo”.

No entanto, como pode ser observado, existe uma diferença significativa ( $p < .05$ ) entre a utilização de comportamentos enganosos das pessoas que foram selecionadas e das que não foram. Os candidatos que são selecionados, tendencialmente, discordam mais facilmente com as afirmações referentes à gestão de impressões enganosa (M=2.48) do que os que não foram selecionados (M=2.95).

Pode concluir-se que, na maioria, os candidatos que foram selecionados não utilizaram gestão de impressões enganosa. Pelo contrário, os candidatos que responderam de forma menos negativa às questões que inferiam comportamentos enganosos, ou seja, que utilizaram, tendencialmente, mais comportamentos enganosos, não foram selecionados.

### **Tabela 13**

#### *Resposta à Questão de Investigação 1*

<p><b>Questão de Investigação 1</b></p>	<p><i>“Será que os indivíduos que transmitem uma falsa impressão na entrevista de seleção são selecionados? Que tipo de perfil é selecionado?”</i></p>
<p><b>Resposta</b></p>	<p>Os indivíduos que transmitem uma falsa impressão na entrevista de seleção não são selecionados, na sua maioria. O tipo de perfil selecionado, que neste caso foi o perfil que utilizou menos comportamentos de Gestão de Impressões Enganosa, são participantes do género feminino; candidatos do setor privado; de com dois a cinco anos de experiência.</p>

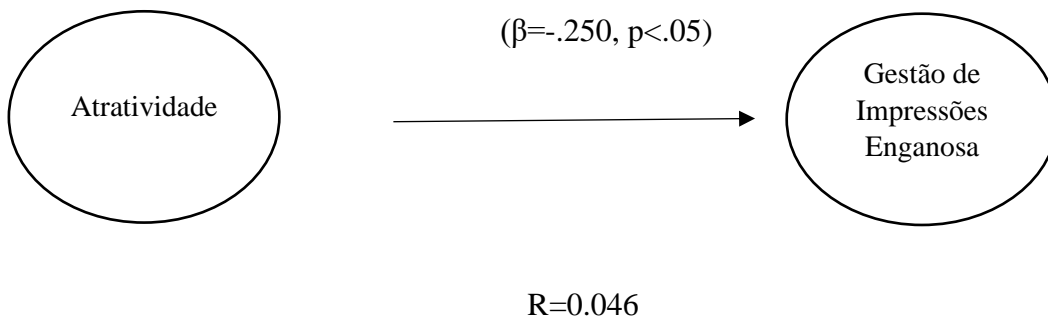
## Teste de hipótese

*H1: A atratividade influencia positivamente a gestão de impressões enganosa.*

Para determinar se a variável Atratividade Organizacional previu e influenciou os comportamentos de Gestão de Impressões Enganosa, realizou-se uma Regressão Linear Simples.

### Figura 9

*Representação da relação unidirecional entre Gestão de Impressões Enganosa e Atratividade Organizacional*



Tendo em conta a análise dos resultados obtidos na Regressão linear, esta apresentou uma regressão estatisticamente significativa ( $p < .05$ ). Deste modo, confirmou-se a existência uma relação de influência da Atratividade da Organização face à Gestão de Impressões Enganosa, sendo que esta se mostrou negativa ( $\beta = -.250$ ), ou seja, quanto maior era a atratividade da organização, menor a utilização dos comportamentos de gestão de impressões enganosa por parte do candidato. A percentagem da variância da Gestão de Impressões Enganosa que foi explicada pela Atratividade tinha o valor de 4.6%, sendo este um valor fraco. Ou seja, 4.6% dos comportamentos de gestão de impressões enganosa nas entrevistas foram explicados pela atratividade da organização onde a mesma foi realizada.

## Testes de efeito de Moderação

**Questão de Investigação 2:** “*Será que certas características pessoais vão afetar a relação entre a utilização de comportamentos de gestão de impressões enganosa com a atratividade da organização?*”.

De forma a responder à questão de investigação anterior, foi necessária a análise do efeito de moderação de cada uma das variáveis sociodemográficas em estudo sobre a relação entre a gestão de impressões enganosa e a atratividade organizacional: o género, a seleção (sim/não), as habilitações literárias, o tempo de experiência, o tempo de desemprego, o tipo de função e a idade (Anexo H).

Apenas se verificou efeito de moderação nas variáveis género e seleção, assim, apenas estas vão ser apresentadas no corpo do texto:

### *Efeitos de Moderação (Género)*

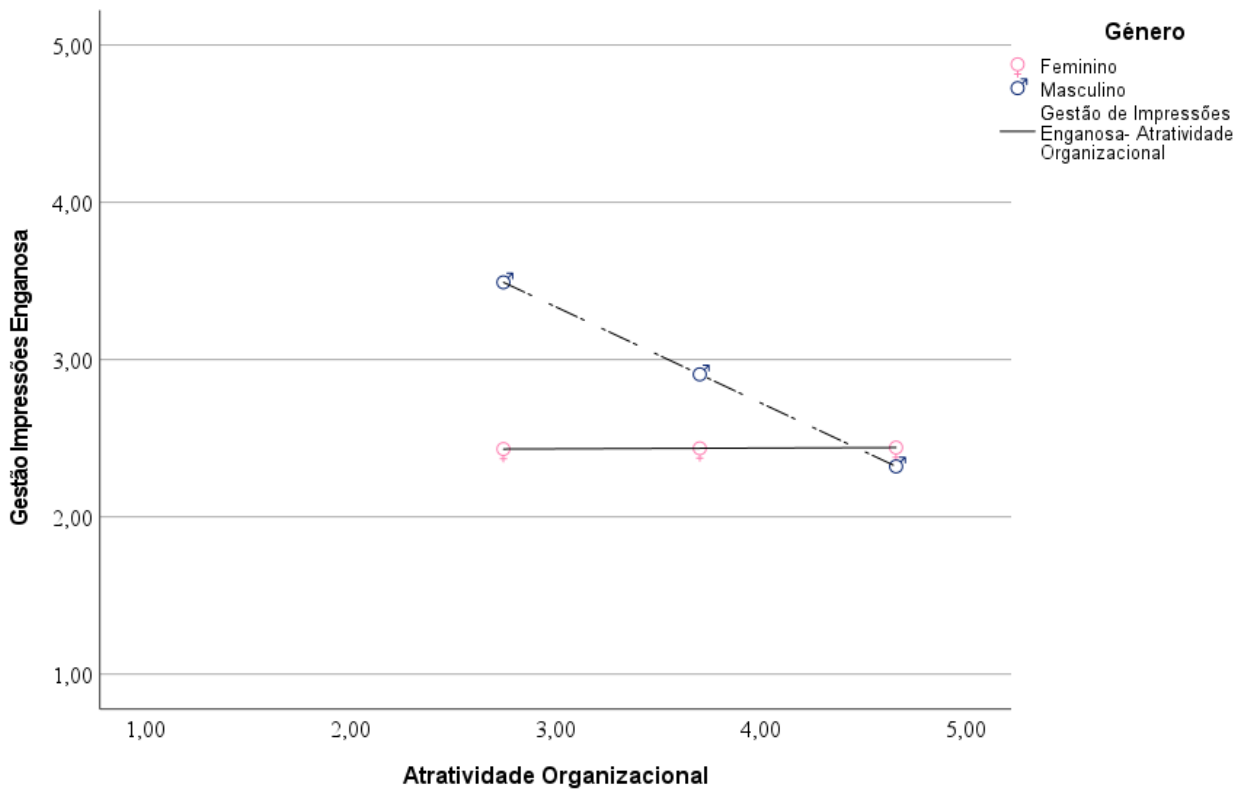
No que diz respeito ao efeito de moderação do género, chegou-se à conclusão de que a relação entre Gestão de Impressões Enganosa e Atratividade Organizacional foi significativa ( $p < .05$ ; IC [-.84; -.40]). Ou seja, o género moderou a relação existente entre as duas variáveis estudadas.

É de salientar que, no caso do género feminino não se verificou a existência desta relação de moderação, não sendo esta significativa ( $p > .05$ ). Ou seja, o facto de a organização ser ou não atrativa para o género feminino, não vai fazer com que as mulheres alterem o seu comportamento na entrevista.

No que se refere ao género masculino, dada a existência de moderação significativa ( $p < .05$ ; IC [-.90; -.42]), significa que a perceção de atratividade de uma dada organização, por este género, vai fazer com que estes alterem os seus comportamentos, através da gestão de impressões enganosa.

**Figura 10**

*Efeito de Moderação do Género Masculino na relação de Atratividade Organizacional com a Gestão de Impressões Enganosas.*



Como pode ser verificado no gráfico de moderação apresentado anteriormente, para o género feminino, independentemente do grau de atratividade que sentiam pela organização, a sua gestão de impressões foi estável.

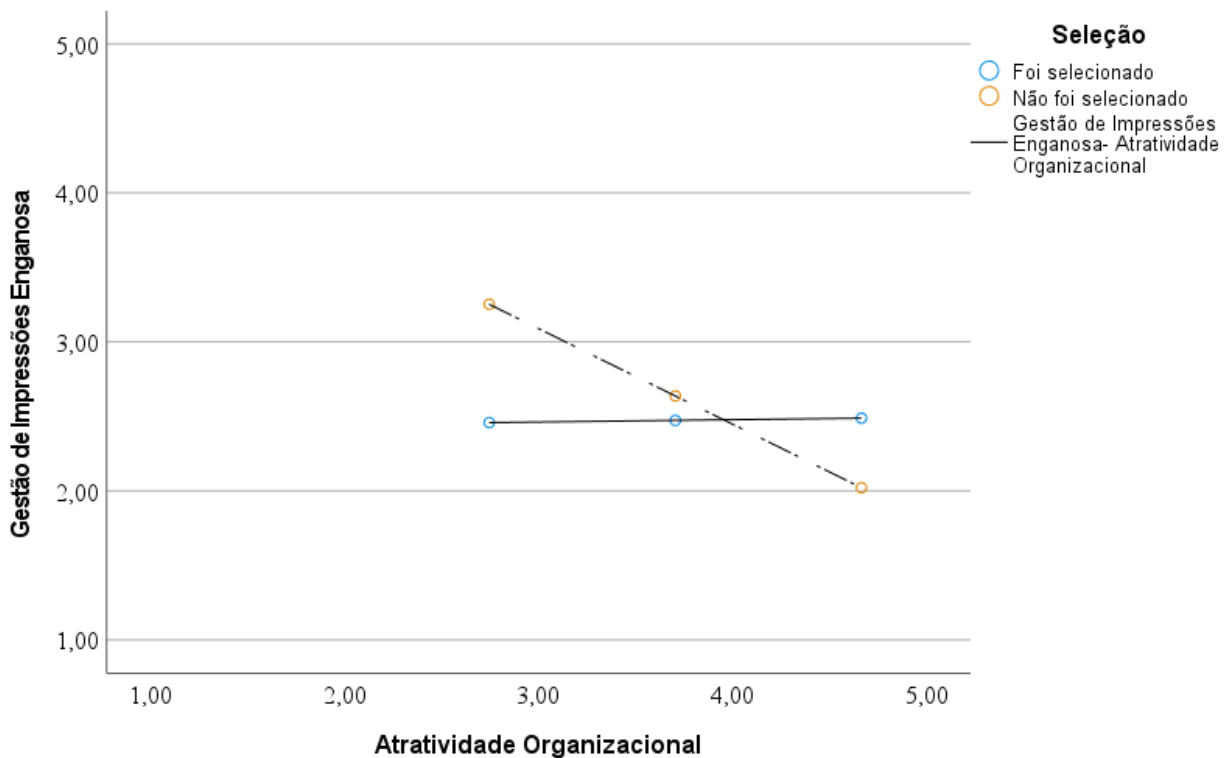
No caso do género masculino, quanto menor a atratividade da organização, maior a utilização de gestão de impressões enganosas. Como exemplificado no gráfico, para uma Gestão de Impressões elevada (~3.40) o grau de atratividade é mais baixo (~2.55).

### *Efeitos de Moderação (Seleção)*

O facto de a pessoa ter sido selecionada ou não na entrevista mostrou um efeito moderador na relação entre atratividade e gestão de impressões enganosa. Sendo que, essa moderação só foi significativa ( $p < .05$ ) no caso dos indivíduos que não foram selecionados. No caso dos candidatos que foram selecionados, não existiu relação entre gestão de impressões enganosa e atratividade, ou seja, estes não manipularam o seu comportamento consoante a atratividade da organização.

**Figura 11**

*Efeito de Moderação dos indivíduos que não foram selecionados na relação de Atratividade Organizacional com a Gestão de Impressões Enganosa.*



Com a observação e análise do gráfico de moderação, pode concluir-se que as pessoas que foram selecionadas, independentemente do grau de atratividade que sentiam pela empresa em questão, não fez com que utilizassem comportamentos de gestão de

impressões enganosa, ou seja, os indivíduos que foram selecionados não alteraram, tendencialmente, a sua postura na entrevista.

No caso dos candidatos que não foram selecionados, tendencialmente, houve uma maior adoção de comportamentos enganosos quando a atratividade que sentiam pela organização era mais baixa, como pode ser verificado no gráfico, para uma gestão de impressões enganosa baixa (~2), uma atratividade organizacional alta (~4.5). Pelo contrário, para uma gestão de impressões alta (~3.25), um nível de atratividade baixo (~2.55).

#### **Tabela 14**

##### *Resposta à Questão de Investigação 2*

<b>Questão de Investigação 2:</b>	<i>“Será que certas características pessoais vão afetar a relação entre a utilização de comportamentos de gestão de impressões enganosa com a atratividade da organização?”.</i>
<b>Resposta</b>	<p>Sim, certas características apresentam um papel moderador. Essas características são pertencer ao género masculino e não ter sido selecionado.</p> <p>As pessoas do género masculino, tendencialmente, utilizam mais comportamentos enganosos quando a atratividade organizacional é mais baixa.</p> <p>As pessoas que não foram selecionadas, tendencialmente, adotaram mais comportamentos enganosos.</p>

## DISCUSSÃO

A presente dissertação de mestrado partiu da necessidade de compreender o comportamento dos candidatos numa entrevista de seleção. Assim, surge o tema gestão de impressões enganosa, que apresenta uma lacuna na literatura, sendo que não é um tema muito abordado em Portugal. Esta investigação apresenta um carácter maioritariamente exploratório, tendo como objetivo contribuir para a lacuna existente, na expectativa que se iniciem mais estudos sobre o tema.

Assim, o propósito do presente estudo foi perceber que associações existiam entre as variáveis, proceder à caracterização do perfil dos participantes e perceber que tipo de indivíduos são selecionados, tal como discutir a existência de um conjunto de características que afetam a relação entre a gestão de impressões enganosa e a atratividade organizacional.

No que se refere à caracterização do perfil da amostra, os resultados indicam que, em primeira instância, um maior tempo de desemprego está relacionado a uma idade mais avançada, ou seja, as pessoas mais velhas apresentam maior duração de desemprego, apesar de não se poder afirmar uma relação de causa-efeito.

Interpretando estes resultados, note-se que estão de acordo com a literatura encontrada. Segundo Ribeiro e Coimbra (2004), antigamente os indivíduos com uma maior idade apresentavam menos probabilidades de perder o seu emprego, ou seja, pessoas mais antigas na organização eram as últimas a sair dela. No entanto, este facto alterou-se para o inverso, sendo que estes autores referem que, os trabalhadores mais velhos, com maior experiência, que tipicamente eram menos afetados pelo *downsizing*, atualmente apresentam maior taxa de perda de emprego: os trabalhadores com maior antiguidade são os primeiros a ser despedidos. Adicionalmente, estas questões relacionadas aos trabalhadores com idade mais avançada tornam-se um problema no que toca à reinserção no mercado de trabalho. No entanto, existe explicação para estes resultados. O primeiro fator prende-se com a fraca formação profissional ou desajustamento de qualificações que estão associadas a alguns dos indivíduos com uma maior idade, em Portugal (Ribeiro & Coimbra, 2004). Hoje em dia, os mais jovens investem mais tempo com a sua formação do que em anos anteriores. Adicionalmente, sabe-se que existe um limite de idade como uma condição de acesso ao mundo

profissional, o que se torna problemático no que diz respeito à reinserção no mercado de trabalho (Ribeiro & Coimbra, 2004).

Os resultados da presente dissertação indicam, também, que uma idade mais avançada está relacionada com uma menor utilização de comportamentos enganosos na entrevista. Apesar de não terem sido encontrados estudos que abordem esta situação, provavelmente, esta pode ser justificada pela experiência profissional de ambos os grupos etários. Neste caso, indivíduos com uma maior idade poderão possuir mais experiência e, provavelmente, menos vão necessitar de utilizar comportamentos enganosos para serem selecionados. Pois, como se sabe, a utilização de gestão de impressões enganosa tem como objetivo a transmissão de uma falsa impressão para aumentar a probabilidade de seleção (Levashina et al., 2014). Para além disso, sabe-se que, atualmente, em algumas organizações, a experiência profissional é valorizada nas entrevistas de emprego e que, por vezes, pessoas mais jovens têm dificuldade em encontrar emprego devido à falta de experiência no mercado, o que pode levar à utilização de comportamentos enganosos por parte dos mesmos, com o objetivo de conseguir ficar com o cargo a que se candidatam. No entanto, de acordo com Santos e Gimenez (2015), existem políticas que visam preparar e facilitar a contratação dos jovens, como por exemplo, a existência de estágios profissionais. Outra possível explicação poderá estar na concorrência e competição entre jovens, o que poderá ser outro motivo para a exacerbação dos seus comportamentos na entrevista, com o objetivo de se diferenciarem dos outros candidatos da sua idade e na mesma situação. Atualmente, existe desemprego em idades mais jovens, pelo que se torna importante o ser diferenciador dos restantes. Segundo um artigo publicado pela *Human Resources*, quase 20% dos jovens com o ensino superior concluído, de momento, desempregados (Lopes, 2021). Existe uma discrepância entre a educação e o mercado de trabalho, alinhada ao crescimento da qualificação dos portugueses (Lopes, 2021).

No que se refere ao tipo de perfil que é selecionado, os resultados vêm no sentido dos anteriores e mostram que, efetivamente, os participantes com de dois a cinco anos de experiência são os mais selecionados, ao invés de indivíduos apenas com até um ano de experiência ou com mais de cinco anos de experiência. Estes resultados podem ser explicados pelos motivos identificados anteriormente, que se devem ao nível de experiência dos jovens no seu início de carreira e, também, à problemática dos indivíduos com idades mais avançadas que, por vezes, pela sua idade, têm um menor nível de empregabilidade no mercado (Ribeiro & Coimbra, 2004).

Através da análise dos resultados é possível, também, perceber que os indivíduos que se candidataram ao setor público foram menos selecionados que os indivíduos que se candidataram ao setor privado. Isto pode dever-se ao facto de os processos de seleção do setor público se caracterizarem por uma regulamentação por via de concursos públicos com os respetivos requisitos específico. Pelo contrário, normalmente, os processos de seleção do privado são mais abrangentes, dinâmicos e com uma maior flexibilidade quer seja para o recrutador, quer seja do ponto de vista do candidato (Lyons, 2006).

Tendo em conta o género, os homens, neste estudo, foram menos selecionados que as mulheres e recorreram, tendencialmente, a uma maior utilização de gestão de impressões enganosa. Estes resultados vão de encontro ao estudo de Bolino e Turnley (2003), que evidencia que o género feminino é menos agressivo na utilização de comportamentos enganosos que o género masculino. Por outro lado, Guadagno e Cialdini (2007) argumentam que a posição passiva de utilização de comportamentos enganosos do género feminino é eficaz no ambiente social, mas não no ambiente organizacional, o que não está de acordo com os resultados do estudo. Para além disso, Bolino e Turnley (2003) também sugerem que quem evita utilizar este tipo de comportamentos de fingimento e enganosos, ou seja, quem é sincero nos seus comportamentos, é visto de uma forma mais positiva perante os entrevistadores do que quem recorre à utilização de gestão de impressões enganosa, daí os resultados da presente dissertação indicarem que os homens são os menos selecionados e que os indivíduos mais selecionados não recorrem a gestão de impressões enganosa.

Tendo em conta a hipótese do presente estudo, que refere que a atratividade organizacional influencia positivamente a gestão de impressões enganosa, esta não foi corroborada. Pois, os resultados referem que, apesar de a atratividade organizacional e a gestão de impressões enganosa estarem relacionadas e terem uma relação de influência, não aumentam na mesma direção. Pelo contrário, quando a perceção de atratividade é maior, menor a utilização de comportamentos de gestão de impressões enganosa. Isto vai contra o estudo de Buehl e Melchers (2018), que refere que quanto maior a perceção de atratividade por um candidato por uma organização, maior a utilização de comportamentos enganosos. No entanto, este resultado pode ser explicado pelo ajustamento e identificação do indivíduo à organização (Morley & Morley, 2007) ou então pela desejabilidade social. A congruência do candidato para com a organização acontece quando as características de ambos estão associadas, ou seja, o ajustamento do

candidato à organização tem em conta as características pessoais do indivíduo e também as características do próprio trabalho, havendo uma compatibilidade entre ambos (Boon & Biron, 2016). Assim, espera-se que se uma organização é vista como atrativa por um candidato, então este não vai precisar de alterar os seus comportamentos na entrevista porque ele próprio se identifica, pessoalmente, com os valores da organização, ou seja, provavelmente, vai ser o mais sincero possível para demonstrar esse ajustamento que sente, de forma real. Por outro lado, quando o indivíduo sente que a organização não é atrativa, não se vai identificar com os seus valores, e então, nesse caso, pode recorrer a comportamentos enganosos para conseguir ingressar nessa empresa, e para simular um ajustamento falso. Uma outra explicação para os resultados obtidos refere-se à deseabilidade social, sendo que esta pode ter levado ao enviesamento de respostas e assim os candidatos não terem sido sinceros aquando da utilização de comportamentos enganosos na entrevista (Almiro, 2017). Segundo os resultados da presente dissertação, apenas o género masculino utiliza esses comportamentos enganosos quando a atratividade é baixa. As mulheres, mostraram não utilizar gestão de impressões enganosa em qualquer uma das situações.

Assim, conclui-se, através dos resultados obtidos, que a atratividade organizacional é um tipo de contexto que influencia a utilização de gestão de impressões enganosa, no entanto, apenas ocorre quando o indivíduo não sente que a mesma seja atrativa para si. Segundo Ellingson (2012) o candidato tem esse tipo de comportamentos quando o cargo é significativo para si. No entanto, existem muitos fatores que concluem acerca da significância do cargo para a pessoa, como por exemplo, a remuneração. Um candidato com necessidades financeiras, eventualmente, poderá ingressar numa organização que lhe sustente a esse nível. Assim, apesar desse cargo lhe dar essa sustentabilidade e de ser significativo para si, poderá não querer dizer que considere a organização atrativa, pois o candidato poderá valorizar outras coisas, por exemplo, o balanço da sua vida pessoal com a profissional, no entanto estabelece como prioridade a remuneração por ser, naquele momento, o mais urgente. Sendo uma situação urgente, provavelmente, o indivíduo poderá utilizar comportamentos enganosos com o objetivo da ingressão.

## **Limitações e Estudos Futuros**

O presente estudo apresentou algumas limitações. Em primeiro lugar, sendo um tema que pode causar algum constrangimento nas respostas dos participantes, poderá ter ocorrido desejabilidade social. Assim, torna-se difícil prever a generalização deste estudo para a população portuguesa dado que pode ter ocorrido o enviesamento de respostas. Ou seja, o participante pode ter respondido tendo em conta o que é socialmente aceite e não a sua verdadeira opinião. O tipo de método utilizado para recolha de dados também apresenta limitações. A escala, para além de ter sido pouco utilizada, apresenta alguma discrepância entre itens, sendo que não diferencia as questões onde a gestão de impressões é mais leve e “normal” ou mais grave e a um nível mais enganador, ou seja, a operacionalização da medida poderia apresentar outra estrutura entre as suas dimensões. Outra limitação prende-se com a amostragem do estudo, sendo que não existe um equilíbrio entre o género masculino e o género feminino e, por outro lado, trata-se de uma amostra maioritariamente jovem. O facto de as respostas do questionário convidarem o participante a reportar à sua última entrevista de emprego pode ser outra limitação, sendo que pode ocorrer esquecimento por parte do participante, dependendo do espaço de tempo que passou entre a sua última entrevista e a realização do questionário para este estudo. Isto, pode ter feito com que o sujeito, por vezes, não soubesse o que responder, sendo esta uma possível explicação para as respostas intermédias “não concordo nem discordo”.

Estudos futuros devem estudar a gestão de impressões enganosa num ambiente organizacional real, através da realização de entrevistas, a situação pode ser percebida de maneira diferente pelo entrevistador do que através de um questionário on-line. Para além disso, a percepção dos entrevistadores perante este tipo de candidatos também pode ser uma proposta de estudo futuro, tal como devem ser abordadas técnicas para evitar e detetar estes comportamentos enganosos. Segundo Levashina e Campion (2003), as questões relacionadas à função em si são mais propensas a comportamentos de falsificação. Estes autores propõem a utilização de questões situacionais e da vida real, que eliminem opiniões e pensamentos. Explorar os fatores externos forçam o candidato a responder honestamente (Levashina, 2003). É interessante, de igual modo, perceber como o entrevistador pode detetar este tipo de comportamentos enganosos, como por exemplo, através da comunicação não verbal. Perceber que tipo de entrevista de seleção conduz a comportamentos de falsificação também seria uma ideia de estudo futuro. Por exemplo,

segundo Levashina e Campion (2003), a entrevista estruturada é mais vulnerável a este tipo de comportamentos do que a entrevista não estruturada. Muitas vezes, vários candidatos adotam uma imagem para a entrevista e defendem-na até ao término da mesma, sendo que a não estruturada já dá uma abertura diferente ao entrevistador para explorar comportamentos. Outros métodos de seleção devem ser analisados, por exemplo, muitas organizações recorrem a questionários de personalidade ou até a “*pitchs*” onde o candidato se apresenta a si e às suas motivações num vídeo de dois minutos. É interessante entender se nesses processos existe maior utilização de comportamentos enganosos dado ser um contexto impessoal, onde o candidato toma a liberdade de se comportar de uma forma ideal e atrativa, sem ter o contacto com o entrevistador para o questionar. Estudos futuros devem tentar entender que outro tipo de contexto, para além da atratividade organizacional, leva à gestão de impressões enganosa. Deve ser explorado, também, o papel moderador do ajustamento da pessoa à organização, tal como a identificação organizacional na relação de gestão de impressões enganosa e atratividade organizacional: será que a existência dessa relação se deve, de certo modo, ao ajustamento à cultura da organização? Também seria relevante a realização de um *follow-up* para entender se existem discrepâncias entre o comportamento do indivíduo na entrevista e o seu desempenho futuro na organização. Ou seja, a realização de uma comparação entre a avaliação de desempenho de um atual colaborador da organização, com o que referiu na altura da sua entrevista de seleção para esse cargo. Assim, é possível compreender se os comportamentos adotados na entrevista coincidem com o seu desempenho posterior na organização. Deste modo, estaríamos a avaliar a utilização, ou não, de comportamentos enganosos deste colaborador.

### **Implicações Teóricas**

Para além da gestão de impressões enganosa no decorrer da entrevista de seleção ser um fenómeno pouco estudado, o que requer uma maior atenção dado que, como referido ao longo do estudo, pode trazer consequências nefastas não só na organização em si como na pertinência das entrevistas realizadas e contratação de colaboradores que se apresentam como não são na realidade, a escala de medida, apresentada anteriormente como uma limitação, também se torna uma implicação teórica. Como referido, a escala não difere comportamentos enganosos leves de comportamentos enganosos graves. A dimensão *criação de imagem leve* aborda os comportamentos de fingimento considerados

leves, no entanto, em outras dimensões também se encontram esses tipos de comportamentos, o que se torna difícil de compreender. A mentira/omissão é um comportamento totalmente diferente do que, por exemplo, o ajustamento dos valores do sujeito aos valores da organização ou do entrevistado. Eventualmente, a maior implicação teórica é o facto de a escala apenas medir a gestão de impressões enganosa como um todo e não diferenciar comportamentos. Na literatura, já existe a diferenciação entre gestão de impressões honesta, que ocorre quando o candidato cria uma impressão de competências e enfatiza características valorizadas pela empresa, sem ser desonesto (Roulin & Bourdage, 2017), e a gestão de impressões enganosa. No entanto, a nomenclatura “honestas”, poderá não ser a mais ajustada, podendo originar enviesamentos.

### **Implicações Práticas**

A principal implicação prática é o impacto que a gestão de impressões enganosa poderá ter no desempenho da organização. Até que ponto estarão os recrutadores a contratar pessoas erradas para o local errado e em que medida isso afetará os resultados pretendidos por parte da organização? Este estudo implica um repensar dos métodos utilizados na contratação de colaboradores e um ajustamento do processo de recrutamento e seleção. Questionar sobre que processos devem ser alterados ou melhorados para aumentar a fiabilidade de deteção de comportamentos manipuladores, com a finalidade de contratar as pessoas certas e ajustadas à cultura da empresa. Pois, como já foi visto, uma das condições para o fingimento ocorrer é a oportunidade que é dada para fingir, quer seja através do tipo de questões realizada ou até mesmo o tipo de entrevista (Levashina & Campion, 2006). Completando, os resultados obtidos aquando da comparação do setor privado com o setor público implicam um ajustamento dos métodos de seleção do setor público. Este estudo questiona o porquê de haver tanta diferença de indivíduos contratados e não contratados em ambos os setores. Uma implicação prática seria uma maior uniformização para diminuir essa diferença.

Para além disso, a presente dissertação traz a necessidade de se iniciar uma valorização de outros componentes e dimensões nas entrevistas, para além da experiência profissional, principalmente nos mais jovens. Assim, a organização poderia combater a

manipulação de comportamentos destes candidatos por não apresentarem a experiência profissional necessária e requisitada. Por exemplo, valorizar características como o ajustamento do candidato para com a empresa, focar no empenho do mesmo para com o trabalho em questão, na sua pré-disposição para aprender, na sua destreza, na sua comunicação e em outras competências importantes no mundo do trabalho. Ao dar uma maior relevância à experiência profissional, poderá proporcionar-se um exagerar de competências técnicas ou até à invenção das mesmas.

A importância da atração é outro fator que deve ser tido em conta perante os resultados obtidos no presente estudo. Como concluído, quanto maior a atratividade organizacional, menor a utilização de comportamentos de gestão de impressões enganosa. Então, as empresas devem trabalhar a sua atratividade no mercado como entidade empregadora, através do *employer branding* e assim salvaguardar a sinceridade dos candidatos na entrevista, por se sentirem atraídos e identificados para com a cultura da empresa.

Será que se todas as empresas trabalhassem a sua atratividade no mercado iriam aumentar as contratações de colaboradores totalmente ajustados e o problema da gestão de impressões enganosa deixaria de ser um problema?

## REFERÊNCIAS

Almiro, P. A. (2017). Uma nota sobre a desejabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliação psicológica*, 16(3).

Alnaçık, E., Alnaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>.

Bakanauskiene, I., Bendaravičiene, R., & Barkauske, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4–18. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01).

Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of business and psychology*, 10(4), 445-458.

Belt, J. A., & Paolillo, J. G. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8(1), 105-112.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.

Bill, B., Melchers, K. G., Buehl, A. K., & Wank, S. (2020). An Investigation of Situational and Dispositional Antecedents of Faking Intentions in Selection Interviews. *Frontiers in Psychology*, 11(August). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02034>.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160.

Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human relations*, 69(12), 2177-2200.

Bourdage, J. S., Roulin, N., & Levashina, J. (2017). Editorial: Impression management and faking in job interviews. *Frontiers in Psychology*, 8(JUL), 8–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01294>.

Bourdage, J. S., Roulin, N., & Tarraf, R. (2018). “I (might be) just that good”: Honest and deceptive impression management in employment interviews. *Personnel Psychology*, 71(4), 597–632. <https://doi.org/10.1111/peps.12285>.

Bourdage, J. S., Schmidt, J., Wiltshire, J., Nguyen, B., & Lee, C. (2020). Personality, interview faking, and the mediating role of attitudes, norms, and perceived behavioral control. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(2), 163–175. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12278>.

Buehl, A. K., & Melchers, K. G. (2018). Do Attractiveness and Competition Influence Faking Intentions in Selection Interviews? *Journal of Personnel Psychology*, 17(4), 204–208. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000208>.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers’ employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 115–163). New York: Elsevier Science.

Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*.

Cha, E. S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. *Journal of advanced nursing*, 58(4), 386–395.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.

Cinar, E. (2019). the Effect of Person-Organization Fit on the Organizational Identification: the Mediating Role of Organizational Attractiveness. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(1), 74–84. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2019.07.01.007>

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.

D’Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. (2ª. ed.). Lisboa: Editora RH.

Duarte, A. P., Gomes, D. R., & das Neves, J. G. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhné*, 12(January), 22–29. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.004>.

Ellingson, J. E. (2012). People fake only when they need to fake. In M. Ziegler, C. MacCann, & R. D. Roberts (Eds.), *New perspectives on faking in personality assessment* (pp. 19–33). New York, NY: Oxford University Press.

Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: a qualitative review. *Sex Roles*, 56(7-8), 483-494.

Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., e Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>.

Ho, J. L., Powell, D. M., Spence, J. R., & Perossa, A. (2020). Willingness to fake: Examining the impact of competitive climate and hiring situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 247–263. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12288>.

Human Resouces Portugal: <https://hrportugal.sapo.pt/sobre-o-que-e-que-as-pressoas-mais-mentem-nos-cvs-e-porque/>

Human Resources Portugal: <https://hrportugal.sapo.pt/estudo-estado-da-nacao-quase-20-dos-jovens-com-ensino-superior-concluido-recentemente-nao-estao-empregados/>

Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2015). Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 420–432. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.915215>.

Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>.

König, C. J., Langer, M., Fell, C. B., Pathak, R. D., Bajwa, N. ul H., Derous, E., Geißler, S. M., Hirose, S., Hülshager, U., Javakhishvili, N., Junges, N., Knudsen, B., Lee, M. S. W., Mariani, M. G., Nag, G. C., Petrescu, C., Robie, C., Rohorua, H., Sammel, L. D., Ziem, M. (2020). Economic Predictors of Differences in Interview Faking Between Countries: Economic Inequality Matters, Not the State of Economy. *Applied Psychology*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1111/apps.12278>.

Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.34>.

Levashina, J., & Campion, M. A. (2003). Faking in the employment interview. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Levashina, J., & Campion, M. A. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 299–316.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>.

Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). *1464-0597.00047.Pdf*. 50(1).

Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605–618.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (6ª ed.)*. Pêro Pinheiro: Report Number.

Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.

Morley, M., & Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*.

Neves, P., (2014). O que é uma boa investigação quantitativa? In Gomes, F., & Cesário, F. (Cords.) *Investigação em gestão de recursos humanos* (pp.167-178). Lisboa. Escolar Editora.

Paulhus, D. L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of personality and social psychology*, 46(3), 598.

Ribeiro, M., & Coimbra, J. L. (2004). O desemprego na meia idade. In *Necesidades de formación e deseño curricular por competencias: actas do V congreso internacional de Galicia e Norte de Portugal de formación para o traballo*.

Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2015). Honest and Deceptive Impression Management in the Employment Interview: Can It Be Detected and How Does It Impact Evaluations? *Personnel Psychology*, 68(2), 395–444. <https://doi.org/10.1111/peps.12079>.

Roulin, N., & Bourdage, J. S. (2017). Once an impression manager, always an impression manager? Antecedents of honest and deceptive impression management use and variability across multiple job interviews. *Frontiers in psychology*, 8, 29.

Roulin, N., Krings, F., & Binggeli, S. (2016). A dynamic model of applicant faking. *Organizational Psychology Review*, 6(2), 145–170. <https://doi.org/10.1177/2041386615580875>.

Santos, A. L. D., & GIMENEZ, D. (2015). Inserção dos jovens no mercado de trabalho. *Estudos Avançados*, 29(85), 153-168.

Schneider, L., & Powell, D. (2017). Does deceptive impression management predict job performance? Paper presented at the 32nd Annual Conference for the Society for Industrial and Organizational. Orlando, FL: Psychology.

Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>.

Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*. 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley: New York.

## **ANEXOS**

## ANEXO A- Questionário

Convido-o a participar no presente questionário que surge no âmbito da realização de Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizações no ISPA. Este questionário dirige-se a pessoas que já tenham tido uma entrevista de seleção, com o objetivo de perceber alguns comportamentos por parte dos candidatos. Tem a duração de 5 minutos. É relevante salientar que não existem respostas corretas ou erradas, o que interessa é a sua verdadeira opinião. As suas respostas são estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise das respostas irá englobar as respostas de todos os participantes. Se quiser receber informação sobre os resultados globais deste estudo contacte a responsável,

Professora Doutora Ana Sabino

[asabino@ispa.pt](mailto:asabino@ispa.pt)

Muito obrigada pela sua atenção. Patrícia Salgueiro

[patrici\\_isabel@hotmail.com](mailto:patrici_isabel@hotmail.com)

**Questão 1:** Pense na sua última entrevista de emprego e responda a cada uma das situações descritas:

**Respondi às questões que me fizeram de uma forma exagerada**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Adequiei as minhas respostas de forma a ajustarem-se melhor ao lugar a que me candidatei.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Tentei dar a entender que os meus atributos, valores e ideais se encaixam perfeitamente na empresa em questão.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Combinei diferentes experiências de trabalho, na entrevista, a fim de deixar uma melhor impressão.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Inventei algumas coisas de forma a poder dar melhores respostas na entrevista.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Apresentei as experiências ou realizações de outras pessoas como se fossem minhas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Omiti certas coisas para melhorar as minhas respostas na entrevista.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Encobri informação de forma que me fosse possível deixar uma melhor impressão nas respostas da entrevista.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Tentei não referir fracassos e acontecimentos negativos.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajuste os meus pontos de vista, valores e atitudes com os do entrevistador ou da organização.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Proferi elogios à empresa ou ao entrevistador que não eram sinceros.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Questão 2:** Pense na organização onde efetuou a sua última entrevista de emprego e responda às seguintes questões:

A organização...

**É atrativa enquanto local para trabalhar.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**É muito atrativa em termos de emprego.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**É uma boa empresa para trabalhar.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Questão 3:** Agora vão seguir-se algumas questões sobre a entrevista e a organização em questão:

- 1- Indique a que tipo de função/cargo se candidatava na sua última entrevista de seleção \_\_\_\_
- 2- Indique qual o setor de atividade a que se candidatava nessa entrevista (1- público; 2- privado)
- 3- Indique qual o seu tempo total de experiência de trabalho até à data dessa entrevista (independentemente da função) \_\_\_\_
- 4- Foi selecionado/a para o cargo em questão? (1-sim/2-não)

- 5- Indique a situação em que se encontrava na altura da entrevista em questão (1- Desempregado; 2-Empregado; 3-Estudante; 4- Trabalhador Estudante).
- 6- Se se encontrava desempregado/a, há quanto tempo? (se não se encontrava desempregado, não responda à questão) \_\_\_\_

**Questão 4:** Por fim, responda a algumas questões sobre si:

- 1- Indique o seu género (1-Feminino; 2- Masculino)
- 2- Indique a sua idade \_\_\_\_
- 3- Indique quais são as suas habilitações literárias (1- 9º ano; 2- 12º ano; 3- licenciatura; 3- mestrado; 4-doutoramento).

## Anexo B- Estatística Descritiva Amostra

### Género

#### *Género*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	268	69,3	69,3	69,3
	Masculino	119	30,7	30,7	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

### Habilitações Literárias

#### *H\_Literárias*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9º ano	20	5,2	5,2	5,2
	12º ano	117	30,2	30,3	35,5
	Licenciatura	163	42,1	42,2	77,7
	Mestrado	80	20,7	20,7	98,4
	Doutoramento	6	1,6	1,6	100,0
	Total	386	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		387	100,0		

### Seleção

#### *Seleção*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	292	75,5	75,5	75,5
	Não	95	24,5	24,5	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

### Setor de Atividade

#### *Setor\_Atividade*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Público	107	27,6	27,6	27,6
	Privado	280	72,4	72,4	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

### Função

#### *Função*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Área Administrativa	54	14,0	14,0	14,0
	Gestão	81	20,9	20,9	34,9
	Estágio	20	5,2	5,2	40,1
	Área Comercial	64	16,5	16,5	56,6
	Outros	168	43,4	43,4	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

### Situação de Emprego

#### *Situaçao\_Emprego*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desempregado	120	31,0	31,0	31,0
	Empregado	181	46,8	46,8	77,8
	Estudante	60	15,5	15,5	93,3
	Trabalhador-estudante	26	6,7	6,7	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

### Idade

#### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	387	17	68	36,55	11,767

**Experiência em escalões***Exp\_R*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 1 ano	81	20,9	20,9	20,9
	De 2 a 3 anos	76	19,6	19,6	40,6
	De 4 a 5 anos	46	11,9	11,9	52,5
	Mais de 5 anos	184	47,5	47,5	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

**Idade em escalões***Idade em escalões*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 25 anos	88	22,7	22,7	22,7
	De 26 a 35 anos	109	28,2	28,2	50,9
	De 36 a 45 anos	96	24,8	24,8	75,7
	Mais que 46 anos	94	24,3	24,3	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

**Tempo de desemprego em escalões***Tempo de desemprego em escalões*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não está desempregado	279	72,1	72,1	72,1
	Desempregado há 1 ano	89	23,0	23,0	95,1
	Desempregado há mais de 1 ano	19	4,9	4,9	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

## Anexo C- Estatística Descritiva das variáveis principais e correlações

### Estatísticas Descritivas

#### *Estatísticas Descritivas*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GI_TOTAL	387	1	5	2,59	1,115
ATC_TOTAL	387	1	5	3,70	,958
Valid N (listwise)	387				

### Correlações entre todas as variáveis

#### *Correlações*

		GI_TOTAL	ATC_TOTAL	Idade	Género	Tempo de Desemprego
GI_TOTAL	Pearson	1	-,215**	-	,209**	-,068
	Correlation		,143**			
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000	,485
	N	387	387	387	387	108
ATC_TOTAL	Pearson	-,215**	1	,064	-,039	,030
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000		,210	,439	,760
	N	387	387	387	387	108
Idade	Pearson	-,143**	,064	1	-,011	,273**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,005	,210		,831	,004
	N	387	387	387	387	108
Género	Pearson	,209**	-,039	-,011	1	-,127
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,439	,831		,189
	N	387	387	387	387	108
Tempo de Desemprego	Pearson	-,068	,030	,273**	-,127	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,485	,760	,004	,189	

N	108	108	108	108	108
---	-----	-----	-----	-----	-----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Anexo D- Análise Fatorial Exploratória e Fiabilidade das escalas Fiabilidade Gestão de Impressões Enganosa

#### Consistência Interna

Alpha Cronbach	Nº de itens
,855	11

#### Análise Fatorial Exploratória- Gestão de Impressões Enganosa

##### Variância Total Explicada

Componente	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de pesos fatoriais ao quadrado			Soma de rotação de pesos fatoriais ao quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
	1	4,544	41,313	41,313	4,544	41,313	41,313	3,793	34,481
2	1,682	15,291	56,604	1,682	15,291	56,604	2,434	22,123	56,604
3	,902	8,196	64,800						
4	,731	6,647	71,446						
5	,599	5,446	76,892						
6	,550	5,002	81,894						
7	,489	4,443	86,338						
8	,468	4,254	90,591						
9	,425	3,865	94,456						
10	,364	3,309	97,765						
11	,246	2,235	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Fiabilidade- Atratividade

Consistência Interna

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,913	3

**Análise Fatorial Exploratória- Atratividade**

*Variância total explicada*

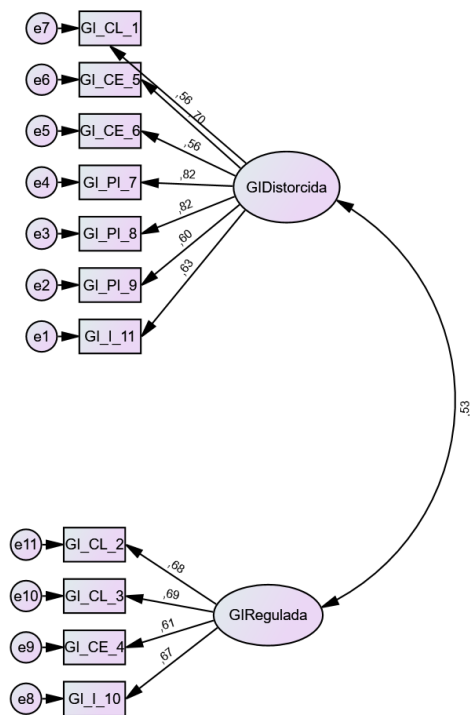
Componente	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de pesos fatoriais ao quadrado		
	Total	% da Variância	Cumulativa %	Total	% da Variância	Cumulativa %
1	2,555	85,153	85,153	2,555	85,153	85,153
2	,254	8,452	93,605			
3	,192	6,395	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Anexo E- Análise Fatorial Confirmatória

### Análise Fatorial Confirmatória Gestão de Impressões Enganosa

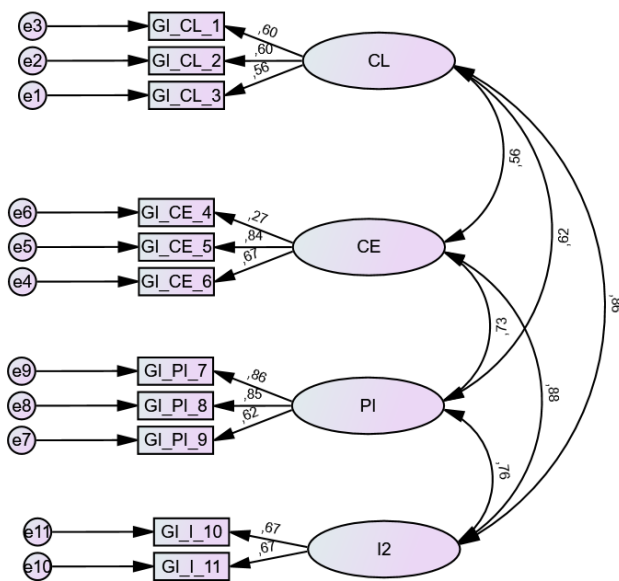
#### Modelo Análise Fatorial Exploratória



#### Indicadores de Bondade de Ajustamento Modelo Análise Fatorial Exploratória

$\chi^2/df$ (<3)	RMSEA (<.07)	CFI (>0.8)	GFI (>0.8)	NFI (>0.8)
5.38	0.107	0.881	0.891	0.859

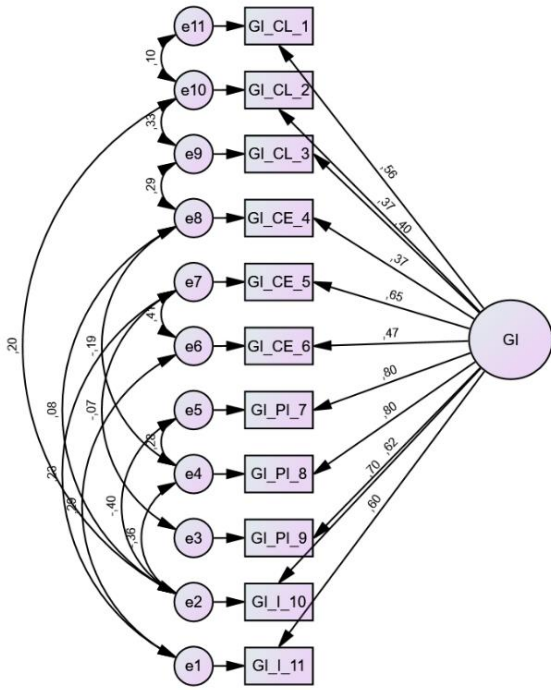
## Modelo Teórico



## Indicadores de Bondade de Ajustamento Modelo Teórico

$\chi^2/df$ (<3)	RMSEA (<.07)	CFI (>0.8)	GFI (>0.8)	NFI (>0.8)
7.38	0.129	0.847	0.857	0.828

# Modelo Unidimensional



## Anexo F- Testes Questão de Investigação 1

### Género x Seleção

#### Teste Chi-square

##### *Chi-Square Tests*

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	16,331 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	15,313	1	,000		
Likelihood Ratio	15,603	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,289	1	,000		
N of Valid Cases	387				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29,21.

b. Computed only for a 2x2 table

### Cruzamento de variáveis

##### *Género \* Seleção Crosstabulation*

		Seleção			
		Sim	Não	Total	
Género	Feminino	Count	218	50	268
		% within Género	81,3%	18,7%	100,0%
		% within Seleção	74,7%	52,6%	69,3%
		% of Total	56,3%	12,9%	69,3%
Masculino	Count	74	45	119	
	% within Género	62,2%	37,8%	100,0%	

	% within Seleção	25,3%	47,4%	30,7%
	% of Total	19,1%	11,6%	30,7%
Total	Count	292	95	387
	% within Género	75,5%	24,5%	100,0%
	% within Seleção	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	75,5%	24,5%	100,0%

## Setor de Atividade x Seleção

### Teste Chi-square

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	19,529 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	18,379	1	,000		
Likelihood Ratio	18,404	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear	19,478	1	,000		
Association					
N of Valid Cases	387				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,27.

b. Computed only for a 2x2 table

## Cruzamento de variáveis

#### Setor\_Atividade \* Seleção Crosstabulation

		Seleção			
		Sim	Não	Total	
Setor_Atividade	Público	Count	64	43	107
		% within	59,8%	40,2%	100,0%
	Setor_Atividade	% within Seleção	21,9%	45,3%	27,6%
		% of Total	16,5%	11,1%	27,6%
Privado	Count	228	52	280	
	% within	81,4%	18,6%	100,0%	
	Setor_Atividade	% within Seleção	78,1%	54,7%	72,4%
		% of Total	58,9%	13,3%	72,4%

	% of Total	58,9%	13,4%	72,4%
Total	Count	292	95	387
	% within	75,5%	24,5%	100,0%
	Setor_Atividade			
	% within Seleção	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	75,5%	24,5%	100,0%

## Tempo de Experiência

### Teste Chi-square

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,757 <sup>a</sup>	3	,051
Likelihood Ratio	8,228	3	,042
Linear-by-Linear Association	,637	1	,425
N of Valid Cases	387		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,29.

### Cruzamento de variáveis

#### Exp\_R \* Seleção Crosstabulation

		Seleção			
		Sim	Não	Total	
Exp_R	Até 1 ano	Count	58	23	81
		% within Exp_R	71,6%	28,4%	100,0%
		% within Seleção	19,9%	24,2%	20,9%
		% of Total	15,0%	5,9%	20,9%
	De 2 a 3 anos	Count	64	12	76
		% within Exp_R	84,2%	15,8%	100,0%
		% within Seleção	21,9%	12,6%	19,6%
		% of Total	16,5%	3,1%	19,6%
	De 4 a 5 anos	Count	39	7	46
		% within Exp_R	84,8%	15,2%	100,0%
		% within Seleção	13,4%	7,4%	11,9%
		% of Total	10,1%	1,8%	11,9%
	Mais de 5 anos	Count	131	53	184
		% within Exp_R	71,2%	28,8%	100,0%
		% within Seleção	44,9%	55,8%	47,5%
		% of Total	33,9%	13,7%	47,5%

Total	Count	292	95	387
	% within Exp_R	75,5%	24,5%	100,0%
	% within Seleção	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	75,5%	24,5%	100,0%

## Anexo G- Testes de Hipótese

### Regressão Linear

#### ANOVA

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,114	1	22,114	18,615	,000 <sup>b</sup>
	Residual	457,379	385	1,188		
	Total	479,494	386			

a. Dependent Variable: GI\_TOTAL

b. Predictors: (Constant), ATC\_TOTAL

#### Coefficientes

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3,517	,222		15,874	,000
	ATC_TOTAL	-,250	,058	-,215	-4,314	,000

a. Dependent Variable: GI\_TOTAL

## Anexo H- Testes Questão de Investigação 2

### Efeitos de Moderação Género

Model : 1  
 Y : GI\_TOTAL  
 X : ATC\_TOTA  
 W : Género

Sample  
 Size: 387

\*\*\*\*\*  
 OUTCOME VARIABLE:  
 GI\_TOTAL

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3919	,1536	1,0597	23,1598	3,0000	383,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,3339	,6341	-,5265	,5988	-1,5806	,9128
ATC_TOTA	,6211	,1657	3,7476	,0002	,2952	,9469
Género	2,7519	,4268	6,4471	,0000	1,9126	3,5911
Int_1	-,6161	,1118	-5,5094	,0000	-,8359	-,3962

Product terms key:  
 Int\_1 : ATC\_TOTA x Género

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0671	30,3531	1,0000	383,0000	,0000

-----  
 Focal predict: ATC\_TOTA (X)  
 Mod var: Género (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Género	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,0050	,0706	,0704	,9439	-,1339	,1438
2,0000	-,6111	,0867	-7,0479	,0000	-,7816	-,4406

### Efeitos de Moderação Seleção

Model : 1  
 Y : GI\_TOTAL  
 X : ATC\_TOTA  
 W : Selec

Sample  
 Size: 387

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
  GI_TOTAL

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3570    ,1275    1,0924    18,6515    3,0000    383,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    -,1863    ,6576    -,2833    ,7771    -1,4793    1,1067
ATC_TOTA     ,6740    ,1740     3,8734    ,0001     ,3319    1,0162
Selec        2,6021    ,4411     5,8995    ,0000     1,7349    3,4694
Int_1        -,6584    ,1228    -5,3637    ,0000     -,8998    -,4171

Product terms key:
  Int_1      :      ATC_TOTA x      Selec

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0655    28,7692    1,0000    383,0000    ,0000
-----
      Focal predict: ATC_TOTA (X)
      Mod var:      Selec      (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

      Selec      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
1,0000     ,0156    ,0712     ,2189    ,8268     -,1244     ,1556
2,0000    -,6428    ,1000    -6,4287    ,0000     -,8394     -,4462

```